

Quand l'intégration stratégique de la responsabilité sociale devient levier des pratiques contemporaines de la GRH

When the Strategic Integration of Social Responsibility Becomes a Lever for Contemporary Human Resource Management Practices.

Auteur 1 : Victor Mignenan.

Auteur 2 : Moussa Mahamat Ahmat.

Auteur 3 : Mahamat Youssouf Adoum.

Mignenan, Victor Ph.D. (<https://orcid.org/0000-0002-5628-1601>)
Université de Mounddougou (Tchad), Faculté de Sciences et Techniques d'Entreprises

Moussa Mahamat Ahmat, Ph.D, Maître-Assistant CAMES
Université de N'Djaména (Tchad)
Faculté des sciences économiques et gestion
faculté ou école ou institut et pays
Département des sciences économiques et de gestion

Mahamat Youssouf Adoum, étudiant en master 2, GRH
Université de N'Djaména (Tchad),
Faculté des sciences économiques et gestion
Faculté ou école ou institut et pays
Département des sciences économiques et de gestion

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Mignenan, V., et Moussa, M., A. et Mahamat, Y.A (2025) « Quand l'intégration stratégique de la responsabilité sociale devient levier des pratiques contemporaines de la GRH », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 1115 – 1152.



DOI : 10.5281/zenodo.18035444
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

La littérature sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la gestion des ressources humaines (GRH) met en évidence le rôle stratégique des pratiques socialement responsables dans le renforcement de la légitimité organisationnelle, de l'engagement des employés et de la stabilité des effectifs. Toutefois, la manière dont la RSE est opérationnalisée au sein des systèmes de GRH demeure encore peu documentée dans les économies africaines émergentes, caractérisées par des environnements institutionnels, socioéconomiques et culturels sensiblement différents des contextes occidentaux. Cette recherche s'inscrit dans cette lacune en analysant la traduction concrète des orientations RSE en mécanismes internes de GRH et leurs effets sur les attitudes et comportements des employés.

L'objectif de l'étude est d'examiner comment les organisations camerounaises et tchadiennes intègrent la RSE dans leurs pratiques de GRH et d'analyser l'influence de ces mécanismes sur l'équité perçue, l'identification organisationnelle et la signification du travail, ainsi que sur des indicateurs clés de performance sociale tels que l'engagement et les intentions de turnover.

La méthodologie repose sur une approche mixte combinant 37 entretiens semi-directifs et une enquête quantitative menée auprès de 374 employés. Les analyses statistiques montrent que l'orientation RSE prédit significativement les mécanismes opérationnels de GRH ($\beta = 0,48$, $p < 0,001$). Ces mécanismes influencent à leur tour les cognitions des employés, notamment l'équité perçue ($\beta = 0,52$), l'identification organisationnelle ($\beta = 0,44$) et la signification du travail ($\beta = 0,39$). Ces dimensions cognitives jouent un rôle médiateur robuste, contribuant à la réduction des intentions de turnover (équité \rightarrow turnover : $\beta = -0,36$), au renforcement de l'engagement (identification \rightarrow engagement : $\beta = 0,41$) et à la diminution des comportements de recherche d'emploi (signification du travail \rightarrow recherche d'emploi : $\beta = -0,28$).

L'analyse multigroupes met en évidence des contrastes institutionnels significatifs entre les deux pays étudiés. Au Cameroun, la relation entre RSE et mécanismes de GRH est plus marquée ($\beta = 0,55$), reflétant un environnement organisationnel plus institutionnalisé, où les employés attendent une traduction concrète des engagements RSE en pratiques RH effectives. Au Tchad, la signification du travail exerce un effet plus déterminant sur les attitudes des employés ($\beta = 0,46$), soulignant le rôle central du travail comme source de dignité et de reconnaissance sociale dans un contexte institutionnel plus fragile.

En conclusion, cette recherche propose un modèle intégré, contextualisé et empiriquement validé d'articulation entre RSE et GRH en Afrique centrale. Elle montre que l'efficacité des démarches de responsabilité sociale dépend étroitement de leur crédibilité interne et de leur traduction concrète dans les dispositifs de gestion des ressources humaines, ainsi que de la manière dont les employés, selon leur contexte institutionnel, leur attribuent sens et légitimité.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises, Gestion des ressources humaines, Cognitions des employés, Contextes institutionnels, Méthodes mixtes

Abstract

The literature on Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM) highlights that socially responsible practices constitute a strategic lever for strengthening organisational legitimacy, increasing employee engagement, and stabilising the workforce. However, the operationalisation of CSR within HRM systems remains insufficiently examined in emerging African economies, where institutional and sociocultural environments differ markedly from Western contexts. This study investigates how organisations in Cameroon and Chad translate their CSR orientations into internal HRM mechanisms, and how these mechanisms shape employees' perceptions of fairness, organisational identification, and meaningful work.

Drawing on 37 interviews and 374 survey responses, the study reveals that CSR orientation strongly predicts operational HRM mechanisms ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$). These mechanisms subsequently influence employees' cognitions: perceived fairness ($\beta = 0.52$), organisational identification ($\beta = 0.44$), and work meaningfulness ($\beta = 0.39$). These cognitions play a robust mediating role by reducing turnover intentions (fairness \rightarrow turnover: $\beta = -0.36$), strengthening engagement (identification \rightarrow engagement: $\beta = 0.41$), and decreasing job-search behaviour (meaningfulness \rightarrow job search: $\beta = -0.28$).

Multigroup analysis reveals significant institutional contrasts. In Cameroon, the CSR \rightarrow HRM relationship is stronger ($\beta = 0.55$), reflecting a more institutionalised environment: "*Here, employees expect CSR commitments to translate into actual HR practices*" (HR Director Cameroon). In Chad, work meaningfulness exerts a more pronounced effect ($\beta = 0.46$): "*Work gives dignity; that is what matters most.*" (Employee, N'Djamena).

This research proposes an integrated, contextualised, and empirically validated model of CSR–HRM operationalisation in Central Africa. It demonstrates that the effectiveness of CSR depends on its credible translation into HRM systems and on the ways employees, according to their national context—assign meaning and legitimacy to these practices.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Human Resource Management, Employee Cognitions, Institutional Contexts et Mixed-Methods Research

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est progressivement devenue un levier stratégique central dans les pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines (GRH). De plus en plus, les organisations reconnaissent que l'intégration de principes socialement responsables dans leurs politiques internes permet non seulement d'améliorer le bien-être des employés, mais aussi de renforcer la légitimité organisationnelle, l'engagement au travail et la qualité du capital humain (Aguinis & Glavas, 2012). Cette évolution s'inscrit dans une reconfiguration plus large du rôle de la fonction RH, désormais appelée à dépasser une logique administrative pour contribuer activement à la création de valeur sociale et organisationnelle.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, intitulé *Quand l'intégration stratégique de la responsabilité sociale devient levier des pratiques contemporaines de la GRH*, qui examine comment les orientations en matière de RSE se traduisent concrètement en dispositifs internes de gestion des ressources humaines et comment ces dispositifs influencent les attitudes et comportements des employés. Si la littérature en GRH et en RSE a largement analysé les effets des pratiques socialement responsables sur l'engagement, la performance ou la rétention du personnel, ces travaux demeurent fortement concentrés sur les contextes nord-américains et européens (Gond et al., 2020).

Or, plusieurs auteurs soulignent que les relations entre RSE, GRH et résultats organisationnels varient significativement selon les contextes institutionnels, culturels et socioéconomiques (Jamali & Karam, 2018). Dans les économies africaines, et plus particulièrement en Afrique subsaharienne, ces relations restent encore peu explorées empiriquement. Cet angle mort est problématique, dans la mesure où les mécanismes reliant la RSE aux pratiques de GRH ne sont ni universels ni automatiques, mais profondément façonnés par des normes sociales, des capacités institutionnelles inégales et des vulnérabilités économiques spécifiques (Kolk & Rivera-Santos, 2016). Les organisations opérant dans ces contextes doivent par ailleurs composer avec des contraintes supplémentaires, telles que la rareté des ressources, l'informalité des relations d'emploi ou la faiblesse des cadres réglementaires, qui influencent la manière dont les engagements RSE sont interprétés et internalisés par les employés (Nyame-Asiamah & Afriyie, 2023).

S'appuyant sur la théorie stratégique des ressources humaines (Wright & McMahan, 2011) et sur les travaux relatifs à la RSE contextualisée (Amaeshi et al., 2006 ; Jamali & Karam, 2018), cette recherche se propose d'analyser l'opérationnalisation de la RSE au sein des systèmes de GRH en Afrique subsaharienne, en prenant comme terrains empiriques le Cameroun et le Tchad. Dans cette étude, l'opérationnalisation de la RSE est comprise comme l'ensemble des mécanismes de GRH, notamment le recrutement, la formation, l'évaluation, la participation et les initiatives de bien-être, à travers lesquels les organisations traduisent leurs engagements sociaux en pratiques internes

concrètes, susceptibles de façonner les perceptions, la motivation et les comportements des employés.

L'objectif général de cet article est d'analyser dans quelle mesure l'intégration stratégique de la RSE constitue un levier structurant des pratiques contemporaines de la GRH dans des contextes institutionnels africains. Plus spécifiquement, l'étude poursuit trois objectifs complémentaires. Premièrement, elle vise à examiner comment les orientations RSE organisationnelles se traduisent en mécanismes opérationnels de gestion des ressources humaines. Deuxièmement, elle cherche à analyser l'effet de ces mécanismes sur les cognitions et attitudes des employés, notamment la justice organisationnelle perçue, l'engagement et la signification du travail. Troisièmement, elle entend comparer ces dynamiques entre deux contextes nationaux distincts afin de mettre en lumière le rôle des environnements institutionnels dans l'efficacité de l'intégration RSE-GRH.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'étude mobilise une méthodologie mixte combinant 37 entretiens semi-directifs et une enquête quantitative menée auprès de 374 employés et responsables RH dans des organisations opérant au Cameroun et au Tchad. Cette approche permet de saisir à la fois les logiques organisationnelles sous-jacentes à l'intégration de la RSE et les perceptions des employés, tout en tenant compte de l'hétérogénéité contextuelle et de la fragilité institutionnelle propres à ces environnements.

L'article est structuré comme suit. La première section présente le cadre théorique et conceptuel mobilisé, en articulant les apports de la RSE et de la gestion stratégique des ressources humaines. La deuxième section expose la méthodologie de recherche et le dispositif empirique. La troisième section est consacrée à l'analyse des résultats empiriques. Enfin, la dernière section discute les résultats à la lumière de la littérature existante, met en évidence les contributions théoriques et managériales de l'étude et propose des pistes pour la recherche future

1. Revue de la littérature

L'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue un domaine d'enquête de plus en plus central, les organisations cherchant à aligner les engagements sociaux, éthiques et environnementaux avec leurs stratégies internes de gestion des ressources humaines (Aguinis & Glavas 2012 ; Gond et al. 2020). Au fond, l'intégration RSE-GRH fait référence à la mesure dans laquelle les principes socialement responsables façonnent les systèmes de GRH, y compris le recrutement, la formation, la gestion de la performance, la participation et le bien-être, de sorte que les employés perçoivent la RSE non seulement comme un discours, mais comme une pratique organisationnelle crédible et exploitable (Shen & Benson 2016). Cette revue de littérature examine trois grands axes de recherche : (1) la RSE en tant qu'orientation stratégique affectant les systèmes de GRH ; (2) la GRH comme

principal vecteur d'opérationnalisation de la RSE ; et (3) les spécificités contextuelles façonnant les liens RSE–GRH dans les économies émergentes, en particulier en Afrique subsaharienne.

1.1 RSE comme orientation stratégique façonnant la gestion des ressources humaines

La RSE est de plus en plus présentée comme une ressource stratégique qui influence la culture organisationnelle, la légitimité, ainsi que l'attraction et le développement du capital humain (Aguinis 2011 ; Porter & Kramer 2011). Les recherches montrent que les engagements RSE influencent les résultats au niveau des employés tels que l'identification, l'engagement, la confiance et le soutien organisationnel perçu (Rupp et al. 2013). Ces relations sont théorisées à travers la théorie de l'échange social (Blau 1964), la théorie des parties prenantes (Freeman 1984) et des approches de compréhension de sens mettant l'accent sur la manière dont les employés interprètent les signaux RSE (Morgeson et al. 2013). Des études antérieures soulignent que la RSE peut améliorer la rétention, réduire les intentions de roulement et renforcer la signification du travail, en fonction de la crédibilité et de la cohérence des pratiques RSE (Bauman & Skitka 2012).

Cependant, une grande partie de ces recherches se situe dans des environnements professionnels occidentaux et institutionnalisés, laissant une compréhension limitée de la traduction de la RSE dans les systèmes de gestion des ressources humaines dans des contextes où les pressions socio-économiques, la fragilité réglementaire et les attentes culturelles influencent les interprétations des employés (Jamali & Karam 2018).

1.2 GRH comme mécanisme d'opérationnalisation de la RSE

Un courant parallèle examine le rôle de la GRH, notamment du capital humain en milieu organisationnel (Mignenan, 2020, 2021) comme mécanisme central par lequel la RSE s'intègre dans les routines organisationnelles et les expériences des employés (Shen & Zhu 2011 ; Stahl et al. 2020). Les pratiques de GRH contribuent à l'opérationnalisation en :

- ✓ Recrutement et image de marque employeur : signaler une conduite éthique et une légitimité sociale aux candidats potentiels (Backhaus & Tikoo 2004) ;
- ✓ Formation et développement : cultiver des compétences éthiques, la culture en matière de durabilité et la conscience sociale (Renwick et al. 2013) ;
- ✓ Gestion de la performance et incitations : intégrer les objectifs RSE dans les systèmes d'évaluation et de récompense (Jiang & Messersmith 2018) ;
- ✓ Participation et voix : soutenir l'implication des employés dans les activités RSE et les initiatives communautaires (De Roeck & Farooq 2018) ;
- ✓ Santé, sécurité et bien-être : opérationnaliser la protection sociale à travers les structures de gestion des ressources humaines (Guest 2017).

Cette approche conceptualise la GRH non seulement comme une fonction administrative, mais comme une architecture stratégique capable de transformer la RSE de déclarations symboliques en pratiques organisationnelles tangibles (Shen & Benson 2016).

1.3 Contextualisation de la RSE–GRH dans les économies africaines émergentes

Un nombre croissant de chercheurs soutiennent que la RSE et la GRH incluant le capital humain ne peuvent pas être comprises en dehors de leur environnement socio-institutionnel (Kolk & Rivera-Santos 2016 ; Mignenan, 2020, 2021; Amaeshi et al. 2006). En Afrique subsaharienne, la RSE tend à être façonnée par les attentes de la communauté, les institutions informelles, les vulnérabilités socio-économiques et les besoins de légitimité des entreprises (Visser 2006). Cela produit des pratiques de RSE souvent plus relationnelles, centrées sur la communauté et moralement ancrées que leurs homologues occidentaux (Jamali & Mirshak 2007).

La recherche sur la GRS dans des contextes africains révèle également des mécanismes non universels. Les systèmes de GRH fonctionnent sous des contraintes telles que :

- ✓ une application réglementaire plus faible (Kamoche et al. 2012) ;
- ✓ rareté des ressources et informalité (Horwitz 2013) ;
- ✓ de grandes distances socioculturelles entre les cadres managériales et les attentes locales (Brewster et al. 2016).

Par conséquent, la mise en œuvre de la RSE via la gestion des ressources humaines dans les milieux de travail africains nécessite de comprendre comment les employés interprètent l'équité, l'obligation communautaire et la légitimité organisationnelle dans des environnements caractérisés par des inégalités sociales, des lacunes de gouvernance et des attentes élevées en matière de responsabilité des employeurs.

1.4 Lacunes abordées par la présente étude

Malgré les avancées dans la recherche en RSE et en GRH, trois lacunes cruciales persistent. Premièrement, on sait peu de choses sur la manière dont les pratiques de RSE sont concrètement opérationnelles au sein des systèmes de gestion des ressources humaines dans les économies africaines émergentes, au-delà de descriptions larges de la RSE orientée vers la communauté. Deuxièmement, les mécanismes reliant l'intégration RSE–GRH à la perception des employés de la justice, de l'engagement et de la fidélisation restent sous-explorés dans des contextes institutionnels marqués par la volatilité et la pression socio-économique. Troisièmement, les rares études empiriques basées sur l'Afrique offrent des perspectives comparatives limitées entre les pays et emploient rarement des conceptions de méthodes mixtes capables de saisir à la fois le sens et les mécanismes.

La présente étude répond à ces lacunes en examinant l'opérationnalisation RSE–GRH à l'aide de 37 entretiens qualitatifs et 374 enquêtes quantitatives menées dans des organisations au Cameroun

et au Tchad. En analysant à la fois les variations intrapays et inter-pays, cette recherche offre une compréhension plus approfondie de la manière dont la RSE est interprétée, mise en œuvre et expérimentée au sein des systèmes de GRH dans deux environnements institutionnels en pleine transformation économique, sociale et réglementaire.

2. Cadre théorique

L'opérationnalisation de la responsabilité sociale dans les stratégies de gestion des ressources humaines (GRH) nécessite une perspective théorique intégrée capable de saisir à la fois les mécanismes stratégiques et microfondamentaux qui relient les engagements RSE aux expériences des employés et aux résultats organisationnels. Cette étude s'appuie sur trois corpus théoriques complémentaires : (1) la gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) ; (2) Théories basées sur les parties prenantes et la justice de la RSE ; (3) Approches contextuelles et institutionnelles de la GRH dans les économies émergentes.

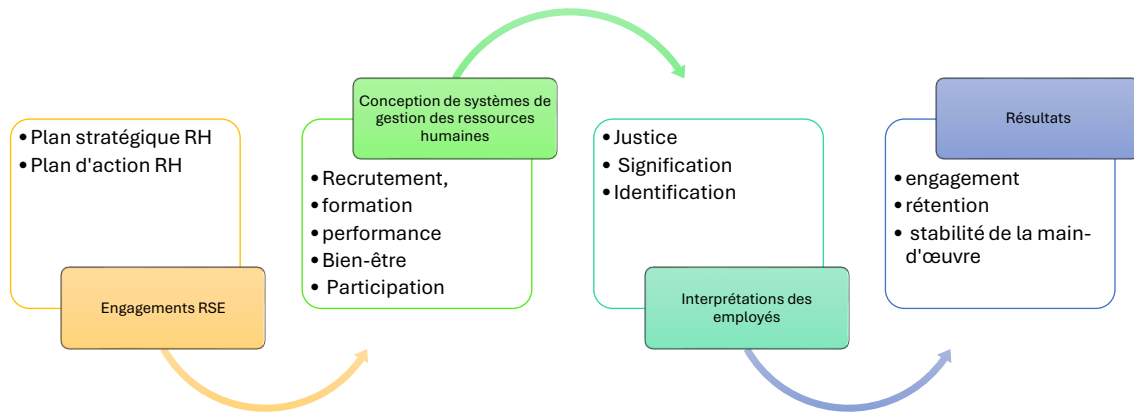
Ensemble, ces perspectives permettent de développer une compréhension contextuelle de la manière dont la RSE s'intègre dans les systèmes de gestion des ressources humaines, comment les employés interprètent ces pratiques, et comment ces perceptions influencent l'engagement, les jugements d'équité et les intentions de rétention.

2.1 Théorie stratégique des RH : la HRM comme architecture de création de valeur

La gestion stratégique des RH avance que les systèmes de RH contribuent à la performance en façonnant les capacités, motivations et opportunités des employés pour contribuer aux objectifs organisationnels (Wright & McMahan 2011). Dans cette optique, la RSE n'est pas un appendice externe, mais devient une ressource stratégique en gestion des ressources humaines — une ressource qui influence la légitimité organisationnelle, l'attractivité des employeurs et la stabilité de la main-d'œuvre.

Dans les systèmes de gestion des ressources humaines pilotés par la RSE, le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance et les pratiques de participation reflètent des engagements en responsabilité sociale. La littérature stratégique sur la gestion des ressources humaines suggère que lorsque ces pratiques sont cohérentes et crédibles, elles créent un climat d'équité et de confiance, renforcent la signification psychologique et réduisent le roulement volontaire.

Figure 1 : Perspective stratégique de la gestion des ressources humaines sur l'opérationnalisation de la RSE



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

2.2 Microfondations RSE : échanges sociaux, justice et perspectives des parties prenantes

Comme illustré par le tableau 1, la RSE reflète non seulement la stratégie organisationnelle, mais façonne également les relations employé-employeur au niveau micro. Trois mécanismes théoriques sont essentiels ici :

(a) Théorie de l'échange social (TES)

Selon la théorie de l'échange social, les actions de responsabilité sociale perçues comme authentiques agissent comme des signaux explicites de soutien, de bienveillance et d'équité de la part de l'organisation (Rupp et al., 2013). Lorsque les employés interprètent la RSE comme une preuve tangible d'investissement à leur égard, ils développent un sentiment d'obligation morale envers l'organisation. Cette dynamique causale, de la perception de la RSE vers la réciprocité, se traduit par un engagement accru, une loyauté renforcée et une diminution significative de l'intention de quitter.

Ainsi : *RSE perçue* → *Sentiment d'obligation* → *Engagement, fidélisation et stabilité*.

(b) Théorie de la justice organisationnelle

Les pratiques RSE qui améliorent les conditions de travail, garantissent la transparence ou traitent les inégalités sociales influencent la perception de la justice distributive, procédurale et interactionnelle. Un traitement équitable renforce la confiance et réduit la propension des employés à partir.

(c) Théorie des parties prenantes

Les employés sont des parties prenantes internes clés. Les pratiques RSE qui correspondent à leurs valeurs et à leur bien-être renforcent la légitimité organisationnelle et renforcent le contrat psychologique.

Tableau 1. Mécanismes microfondamentaux reliant la RSE aux résultats de la GRH

Mécanisme RSE	Prisme théorique	Réponse attendue des employés	Résultat
Politiques équitables et éthiques	RH Justice organisationnelle	Confiance, perception de l'équité	Rétention plus élevée
Actions RSE orientées vers la communauté	Théorie des parties prenantes	Identification avec l'entreprise	Fiançailles
Initiatives en santé, sécurité et bien-être	Échange social	Réciprocité, engagement	Faible rotation de l'intention
Programmes de formation verte et sociale	Théorie du capital humain	Amélioration des compétences	Performance et employabilité à long terme

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, août 2025

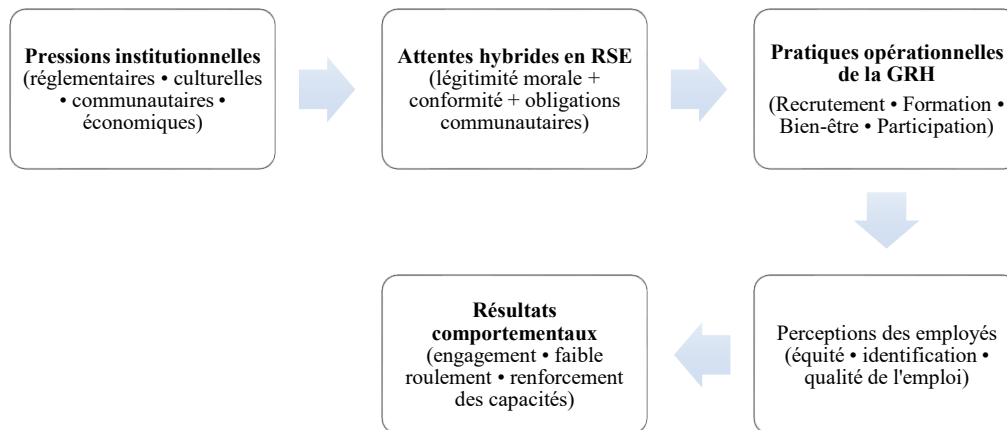
2.3 Approches contextuelles et institutionnelles : RSE–GRH dans les économies africaines émergentes

La RSE et la GRH ne peuvent pas être interprétées en dehors de leurs contextes socioculturels et institutionnels. Les organisations africaines, y compris celles du Cameroun et du Tchad, évoluent dans des environnements marqués par :

- ✓ Fragilité réglementaire et application inégale des normes du travail
- ✓ Contraintes de ressources affectant la fidélité de l'implémentation
- ✓ Une vulnérabilité socio-économique élevée façonnant les attentes des employés
- ✓ Des normes culturelles solides fondées sur la communauté influençant la légitimité et la perception de l'équité

La théorie institutionnelle, telle que représentée dans la figure 2, suggère que de tels environnements génèrent des logiques hybrides de RSE, combinant des pressions formelles (normes internationales de RSE) et informelles (communautaires, relationnelles, attentes morales). La GRH devient l'interface opérationnelle qui traduit ces logiques hybrides en pratiques expérimentées par les employés.

Figure 2. Modèle de contexte institutionnel de l'intégration RSE–GRH



Source: auteurs, figures réalisées à partir de la littérature, aout 2025

2.4 Vers un modèle intégré d'opérationnalisation RSE–GRH

La combinaison des composantes théoriques ci-dessus aboutit à un modèle intégré, illustré par la figure 3, dans lequel :

- ✓ Les engagements RSE servent d'orientation stratégique.
- ✓ Les pratiques de gestion des ressources humaines mettent en œuvre la RSE dans les systèmes organisationnels internes.
- ✓ Les interprétations des employés agissent comme des mécanismes cognitifs médiateurs.
- ✓ Les résultats de la main-d'œuvre reflètent les effets comportementaux finaux sur la rétention, l'engagement et la stabilité de la main-d'œuvre.
- ✓ Le contexte institutionnel modère toutes les relations.

Figure 3 : Cadre intégré d'opérationnalisation RSE–RH



Source: auteurs, figure réalisée à partir de la littérature, aout 2025

2.5 Positionnement conceptuel de la présente étude

Cette étude contribue à l'avancement théorique en :

- ✓ Faire le pont entre les microfondements stratégiques de la gestion des ressources humaines et de la RSE dans un modèle analytique cohérent.
- ✓ Démontrer comment les pratiques de gestion RH traduisent la RSE en expériences pour les employés.
- ✓ Contextualiser ces mécanismes dans les réalités institutionnelles d'Afrique subsaharienne, en mettant en lumière les différences entre le Cameroun et le Tchad.
- ✓ Établir la base théorique pour examiner empiriquement comment la gestion des ressources humaines axée sur la RSE façonne les perceptions, l'engagement et la rétention de la justice.

3. Développement des hypothèses

Le cadre théorique suggère que la RSE devient opérationnellement significative pour les employés lorsqu'elle se traduit en pratiques concrètes de gestion des ressources humaines perçues comme justes, crédibles et alignées sur les valeurs organisationnelles. En nous appuyant sur la théorie stratégique de la GRH, les microfondements de la RSE et les perspectives institutionnelles, nous

élaborons des hypothèses reliant l'orientation RSE, les mécanismes opérationnels de la GRH, les interprétations des employés et les résultats de la main-d'œuvre dans les contextes du Cameroun et du Tchad.

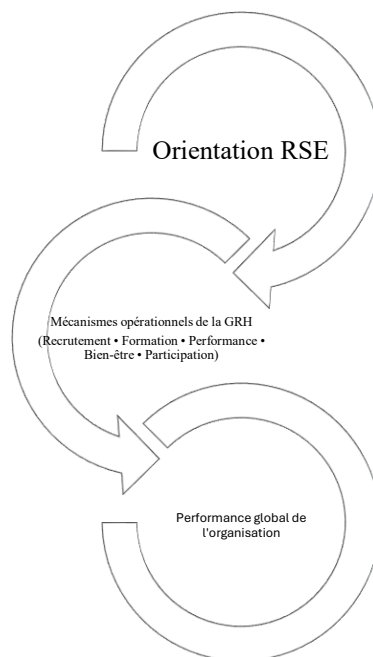
3.1 Orientation RSE et mécanismes opérationnels de la gestion des ressources humaines

La théorie stratégique des RH postule que les orientations organisationnelles, telles que les engagements en RSE, façonnent la conception des systèmes de gestion des ressources humaines qui régissent la manière dont les employés sont recrutés, formés, évalués et soutenus (Wright & McMahan 2011). Les entreprises ayant une forte orientation RSE sont plus susceptibles d'intégrer les principes de responsabilité sociale dans les processus de gestion des ressources humaines, ce qui aboutit à des pratiques RH favorisant l'équité, le bien-être, la participation et la transparence (Shen & Benson 2016).

Les engagements RSE servent donc d'antécédents stratégiques à l'opérationnalisation de la GRH.

Hypothèse 1 : L'orientation RSE est positivement associée à l'adoption de mécanismes opérationnels RH alignés sur la RSE.

Figure 4. La RSE comme moteur de l'opérationnalisation de la GRH



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

3.2 Mécanismes opérationnels de la GRH et réponses cognitives des employés

Les pratiques de gestion des ressources humaines informées par la RSE, telles que le recrutement équitable, les évaluations éthiques de la performance, la prise de décision participative et les initiatives de bien-être, façonnent l'interprétation des employés de leur relation professionnelle.

Selon les théories de l'échange social et de la justice organisationnelle, lorsque les employés perçoivent les pratiques de GRH comme respectueuses et socialement responsables, ils développent des perceptions plus fortes de l'équité, de l'identification et du sens (Rupp et al. 2013 ; De Roeck & Farooq 2018).

Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines alignées sur la RSE sont censées renforcer les réponses cognitives des employés.

Hypothèse 2a (H2a) : *Les mécanismes opérationnels de gestion des ressources humaines alignés sur la RSE sont positivement associés à la perception de l'équité organisationnelle par les employés.*

Hypothèse 2b (H2b) : *Les mécanismes opérationnels de gestion RH alignés sur la RSE sont positivement associés à l'identification des employés à l'organisation.*

Hypothèse 2c (H2c) : *Les mécanismes opérationnels de gestion RH alignés sur la RSE sont positivement associés à la perception de la signification du travail par les employés.*

Tableau 2 : GRH → Cognitions des employés : mécanismes attendus

Pratique de la GRH	Mécanisme théorique	Cognition attendue
Recrutement et promotion équitables	Justice procédurale	Perception de l'équité
Formation et développement RSE	Échange social	Signification
Prise de décision participative	Voix et inclusion des parties prenantes	Identification
Initiatives en santé et sécurité	Contrat de bien-être	Confiance et loyauté

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

3.3 Réponses cognitives des employés et résultats en matière de personnel

Les interprétations des employés agissent comme des mécanismes de médiation qui traduisent les pratiques de RSE et de gestion des ressources humaines en résultats comportementaux. Les recherches montrent que la perception de l'équité réduit les intentions de turnover, augmente l'engagement et améliore l'engagement (Colquitt et al. 2013). L'identification renforce la fidélité et réduit le comportement de recherche d'emploi. La signification augmente la motivation et réduit l'épuisement.

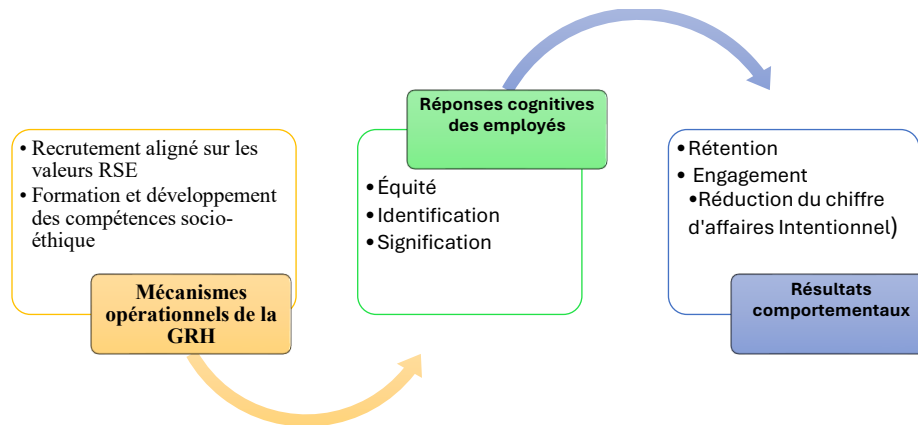
Ainsi, les réponses cognitives des employés devraient influencer positivement la rétention, l'engagement et la stabilité. Trois hypothèses émergent :

Hypothèse 3a (H3a) : *L'équité organisationnelle perçue est négativement associée aux intentions de turnover des employés.*

Hypothèse 3b (H3b) : *L'identification organisationnelle est positivement associée à l'engagement des employés.*

Hypothèse 3c (H3c) : *La signification perçue du travail est négativement associée au comportement de recherche d'emploi.*

Figure 5. Rôle de médiateur des cognitions des employés



Source: auteurs, figure réalisée à partir de la littérature, août 2025

3.4 Rôle de médiation des réponses cognitives des employés

Fondées sur les microfondements RSE et la gestion stratégique des RH, les pratiques de GRH améliorent les résultats de la main-d'œuvre, car elles influencent les interprétations psychologiques des employés. Ainsi, les réponses cognitives sont censées médier la chaîne de résultats RSC–MRC.

Hypothèse 4 (H4) : *Les réponses cognitives des employés médient la relation entre les mécanismes opérationnels de la GRH et les résultats de la main-d'œuvre.*

3.5 Contexte institutionnel en tant que modérateur (Cameroun et Tchad)

La théorie institutionnelle suggère que les pratiques de RSE et de GRH sont intégrées dans des environnements institutionnels caractérisés par des variations de qualité réglementaire, d'attentes culturelles et de structures du marché du travail (Jamali & Karam 2018). Le Cameroun et le Tchad diffèrent par la force institutionnelle, les vulnérabilités socio-économiques et la maturité organisationnelle.

Ces différences contextuelles peuvent renforcer ou affaiblir les effets de la RSE, des pratiques de gestion des ressources humaines et des interprétations des employés. Trois hypothèses sont ainsi suggérées :

Hypothèse 5a (H5a) : *La relation positive entre l'orientation RSE et les mécanismes opérationnels de la GRH est plus forte dans les environnements institutionnels à cohérence réglementaire plus élevée.*

Hypothèse 5b (H5b) : *Les effets des mécanismes de gestion des ressources humaines sur les réponses cognitives des employés diffèrent significativement entre le Cameroun et le Tchad.*

Hypothèse 5c (H5c) : *Les effets indirects de la RSE sur les résultats de la population active grâce à la GRH et les réponses cognitives sont modérés par le contexte institutionnel national.*

Tableau 3. Logique de modération institutionnelle

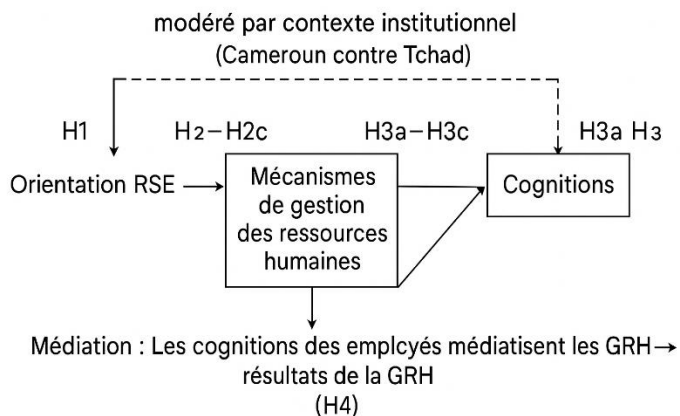
Facteur contextuel	Effet de modération attendu	Implication
Application réglementaire	Renforcement de l'alignement RSE → gestion des ressources humaines	Fidélité opérationnelle plus élevée
Attentes culturelles	Façonne les perceptions d'équité et de légitimité	Différentes cognitions des employés
Vœnnérabilité socio-économique	Influence les intentions de rotation	Sensibilité accrue aux pratiques RSE
Maturité des systèmes de gestion des ressources humaines	Permet l'intégration des normes RSE	Mécanismes de rétention variés

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

3.6 Modèle hypothétique intégré

Voici le modèle conceptuel combinant toutes les hypothèses :

Figure 6. Modèle d'hypothèses intégrées (RSE–GRH–Résultats des employés)



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

La figure 3 illustre un modèle conceptuel intégrant à la fois des relations directes, des effets médiateurs et une modération contextuelle. L'orientation RSE constitue le point de départ (H1), influençant directement les mécanismes de gestion des ressources humaines (GRH), eux-mêmes associés aux cognitions des employés (H3a–H3c). L'ensemble du schéma montre que ces cognitions jouent un rôle de médiateur entre les pratiques de GRH et les résultats de la fonction RH (H4), ce qui renvoie à une logique où les perceptions et interprétations des employés conditionnent l'efficacité des dispositifs organisationnels.

En outre, les relations H2–H2c et H3a–H3c sont modérées par le contexte institutionnel, comparant deux environnements nationaux contrastés (Cameroun vs Tchad). Cette modération suggère que les effets des pratiques de GRH et des cognitions ne se manifestent pas avec la même intensité selon le cadre institutionnel, culturel et réglementaire. Ainsi, le modèle articule une vision systémique où l'influence des pratiques RSE sur la performance RH dépend à la fois des mécanismes internes de gestion, des processus cognitifs employés et du contexte national, révélant une dynamique complexe et multiniveaux.

Tableau 4: Résumé des hypothèses

Hypothèse	Déclaration
H1	Orientation RSE → mécanismes opérationnels RH (+)
H2a	Les mécanismes de GRH → une équité perçue (+)
H2b	Mécanismes de GRH → identification organisationnelle (+)
H2c	Les mécanismes de GRH → la signification du travail (+)
H3a	Équité → intention de renouvellement (-)
H3b	Identification → engagement (+)
H3c	Signification → comportement de recherche d'emploi (-)
H4	Les cognitions des employés interviennent en gestion des ressources humaines → des résultats en main-d'œuvre
H5a	La RSE → la gestion des ressources humaines est modérée par le contexte institutionnel
H5b	La GRH → les cognitions est modérée par le contexte institutionnel
H5c	RSC → GRS → les cognitions → les résultats modérés au Cameroun par rapport au Tchad

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, août 2025

Afin de vérifier les hypothèses formulées, le cheminement méthodologie se présente ainsi que suit.

4. Méthodologie

4.1 Conception de la recherche

Cette étude adopte un design séquentiel mixte, intégrant des composantes qualitatives et quantitatives pour examiner comment les orientations RSE sont opérationnelles à travers les pratiques de gestion des ressources humaines et comment les employés interprètent et réagissent à ces pratiques au Cameroun et au Tchad. Cette conception suit des recommandations établies dans la recherche sur les microfondements en GRH et RSE (Aguinis & Glavas 2019 ; Ployhart & McKenzie 2014), permettant une enquête rigoureuse sur (1) les mécanismes organisationnels, (2) les processus cognitifs des employés, et (3) les contingences contextuelles.

La phase qualitative explore comment les organisations conceptualisent et mettent en œuvre les mécanismes RSE–RH, tandis que la phase quantitative teste les relations hypothésées issues du cadre théorique à travers un échantillon plus large d'employés. Les deux fils sont intégrés par méta-inférence et triangulation pour renforcer la validité interne.

4.2 Phases qualitative

4.2.1 Échantillonnage et participants

Une stratégie d'échantillonnage ciblée a été adoptée pour atteindre les organisations explicitement engagées dans des initiatives RSE ou reconnues pour leurs pratiques structurées en gestion des ressources humaines à travers les secteurs (fabrication, services, industries extractives, entreprises publiques). Un total de 37 entretiens semi-structurés ont été réalisés avec :

- ✓ Directeurs RH (n=12)
- ✓ Responsables RSE (n=9)
- ✓ Les responsables directs impliqués dans la mise en œuvre des RH (n=7)
- ✓ Représentants des employés (n=9)

Les participants étaient répartis uniformément entre le Cameroun (n=19) et le Tchad (n=18).

4.2.2 Procédures de collecte de données

Les entretiens ont duré entre 50 et 60 minutes et couvraient :

- ✓ Orientation RSE et priorités stratégiques
- ✓ Politiques et processus de gestion des ressources humaines
- ✓ Mécanismes d'intégration CSR–HRM
- ✓ Interprétations des employés et effets perçus
- ✓ Contraintes institutionnelles et contextuelles

Tous les entretiens ont été enregistrés audio avec consentement et transcrits mot pour mot.

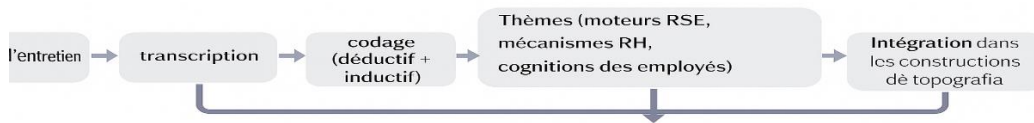
4.2.3 Analyse qualitative des données

Une stratégie de codage thématique a été appliquée à l'aide de NVivo 15. L'analyse a suivi une approche hybride :

- ✓ Codage déductif, guidé par des cadres RSE–GRH
- ✓ Codage inductif, permettant des motifs émergents spécifiques au contexte centrafricain

La fiabilité de l'intercodeur atteignait 0,86 (Kappa de Cohen).

Figure 7. Flux d'analyse qualitative



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

La figure décrit la chaîne analytique caractéristique d'une approche qualitative rigoureuse, allant de la production des données à leur mobilisation dans la construction théorique. Le processus débute par la transcription des entretiens, étape fondamentale garantissant la fidélité du matériau empirique. Vient ensuite le codage mixte (déductif et inductif) : le codage déductif s'appuie sur le cadre théorique préalable (RSE, GRH, cognitions), tandis que le codage inductif permet de laisser émerger des catégories nouvelles à partir des discours des participants. L'articulation de ces deux logiques renforce la validité des analyses.

Les codes sont ensuite agrégés en thèmes centraux, moteurs RSE, mécanismes RH et cognitions des employés, qui constituent les unités d'interprétation principales. Enfin, ces thèmes sont intégrés dans les constructions de la topografia, c'est-à-dire mobilisés pour élaborer des représentations conceptuelles, des schémas explicatifs ou des modèles intégrateurs. L'ensemble reflète une démarche séquentielle mais itérative, où le retour constant entre données, codes et thèmes assure une profondeur analytique et une cohérence théorique accrue.

Tableau 5: Aperçu de l'échantillon qualitatif

Catégorie	Cameroun	Tchad	Total
Directeurs RH	6	6	12
Responsables RSE	5	4	9
Directeurs de ligne	4	3	7
Représentants des employés	4	5	9
Total	19	18	37

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

4.3 Phase quantitative

4.3.1 Échantillonnage et participants

La phase quantitative a utilisé une approche d'échantillonnage stratifiée ciblant les employés des organisations moyennes et grandes, disposant de structures formelles de gestion des ressources humaines. Ainsi, un total de 374 questionnaires valides a été collectés :

- ✓ Cameroun : n = 201
- ✓ Tchad : n = 173

Les répondants occupaient des postes professionnels tels que techniciens, personnel administratif, superviseurs et cadres juniors.

4.3.2 Développement des instruments de topographie

Les éléments de l'enquête ont été générés à partir:

- ✓ des mesures de RSE et de GRH validées (par exemple, Shen & Benson 2016 ; De Roeck & Farooq 2018) ;
- ✓ des thèmes qualitatifs issus de la Phase 1 ;
- ✓ des adaptations contextuelles reflétant les réalités locales du marché du travail et institutionnelles.

Tous les objets utilisaient une échelle de Likert à 5 points. Un essai pilote avec 32 employés a garanti clarté et fiabilité.

4.3.3 Constructions de mesure

Tableau 6: Construire et mesure

Construire	Source	de	Exemples d'éléments
	mesure		
Orientation RSE	Turker (2009),	« Cette organisation agit de manière adapté	responsable envers les employés et les communautés. »
Mécanismes opérationnels de la GRH	Shen & Benson (2016)	« Les pratiques RH sont mises en œuvre de manière équitable et transparente. »	
Perception de l'équité	Colquitt (2001)	« Les décisions dans cette organisation sont appliquées de manière cohérente. »	
Identification organisationnelle	Mael & Ashforth (1992)	« Je ressens des liens forts avec mon organisation. »	
Signification	Spreitzer (1995)	« Mon travail a une réelle signification ici. »	
Intention de renouvellement	Hom et al. (2017)	« Je pense souvent à quitter ce travail. »	
Fiançailles	Schaufeli et al. (2006)	« Je me sens énergisé quand je travaille. »	

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

Les coefficients de fiabilité dépassaient $\alpha = 0,78$ pour tous les constructs.

4.4 Stratégie analytique

4.4.1 Analyse quantitative

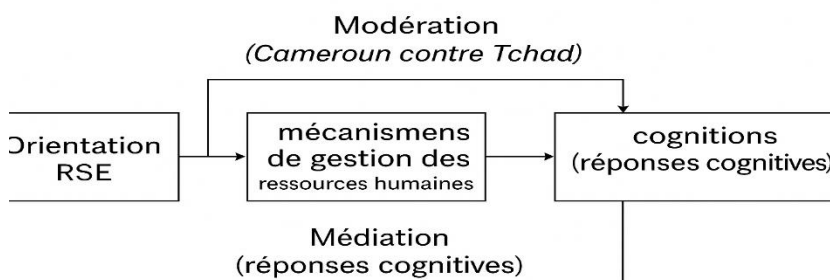
Les données ont été analysées en utilisant :

- ✓ PLS-SEM (SmartPLS 4) pour les relations structurelles
- ✓ Analyse multigroupes (MGA) pour comparer le Cameroun et le Tchad
- ✓ Bootstrapping (5 000 sous-échantillons) pour tester la médiation et la modération
- ✓ Rapports hétérotrait–monotrait (HTMT) pour la validité discriminante

Le modèle testé :

- ✓ RSE → mécanismes de gestion des ressources humaines
- ✓ Mécanismes de GRH → cognitions des employés
- ✓ Cognitions → résultats dans la main-d'œuvre
- ✓ Effets de la médiation
- ✓ Effets de modération à travers le pays

Figure 8. Modèle structurel testé (PLS-SEM)



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

La figure illustre un modèle explicatif articulant simultanément un effet direct, un effet médiateur et un effet modérateur dans la relation entre l'orientation RSE et les réponses des employés. L'orientation RSE agit d'abord comme un déterminant structurant des mécanismes de gestion des ressources humaines, lesquels influencent ensuite les cognitions des employés — entendues ici comme des réponses cognitives traduisant leurs perceptions, interprétations et évaluations des pratiques organisationnelles.

La présence d'une médiation indique que l'impact de la RSE sur les réactions des employés passe en partie par la manière dont les dispositifs de GRH sont conçus et mis en œuvre : ce sont donc les pratiques internes qui traduisent concrètement les intentions RSE et façonnent les perceptions des collaborateurs.

Le modèle intègre aussi une modération institutionnelle, comparant deux contextes nationaux (Cameroun vs Tchad). Cela signifie que la force ou la direction des relations peut varier selon les environnements institutionnels, culturels ou réglementaires. Ainsi, les effets de la RSE sur la GRH et sur les cognitions ne sont pas universels, mais dépendants des cadres nationaux.

Dans son ensemble, la figure propose un schéma explicatif multiniveau où l'orientation RSE influence les réponses cognitives des employés à travers les mécanismes RH, tout en étant modulée par les spécificités institutionnelles des pays étudiés.

4.5 Intégration des phases qualitative et quantitative

L'intégration par méthodes mixtes s'est déroulée en trois étapes :

1. Intégration du développement (QUAL → QUAN)

Les analyses qualitatives ont guidé la conception des échelles d'enquête, garantissant leur pertinence contextuelle.

2. Intégration de l'interprétation (QUAN ↔ QUAL)

Les résultats statistiques ont été comparés aux récits des entretiens afin de valider la convergence ou la divergence.

3. Intégration explicative (QUAL pour QUAN)

Des citations qualitatives ont été utilisées pour expliquer des schémas quantitatifs inattendus (par exemple, les contraintes contextuelles sur l'alignement RSE–GRH).

4.6 Considérations éthiques

L'approbation éthique a été accordée par des comités institutionnels au Cameroun et au Tchad. La confidentialité des participants, la sécurité des données et le consentement volontaire ont été strictement garantis. Toutes les données ont été anonymisées avant l'analyse.

Tableau 7: Aperçu méthodologique

Composant	Description
Conception de la recherche	Méthodes mixtes séquentielles
Échantillon qualitatif	37 entretiens (Cameroun & Tchad)
Échantillon quantitatif	374 employés
Analyse	Codage thématique NVivo + PLS-SEM
Mesures de validité	Essais pilotes, tests de fiabilité, HTMT, MGA à travers le pays
Éthique	Participation volontaire, confidentialité, anonymisation des données

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, août 2025

5. Résultats

5.1 Évaluation du modèle de mesure

Avant de tester les relations structurelles, la fiabilité et la validité du modèle de mesure ont été évaluées à l'aide des normes PLS-SEM. Comme montré dans le **tableau 4**, tous les concepts ont respecté les seuils recommandés par Hair et al. (2023). Les valeurs de fiabilité alpha et composite de Cronbach variaient de **0,81 à 0,93**, dépassant le critère minimum de 0,70. Toutes les valeurs de la variance moyenne extraite (AVE) étaient supérieures à **0,50**, confirmant la validité convergente. Les **ratios HTMT** étaient tous inférieurs à **0,85**, indiquant une validité discriminatoire acceptable entre les concepts (orientation RSE, mécanismes de gestion des ressources humaines, équité, identification, signification, engagement, intention de rotation).

Tableau 8 : Fiabilité et validité convergente des constructions

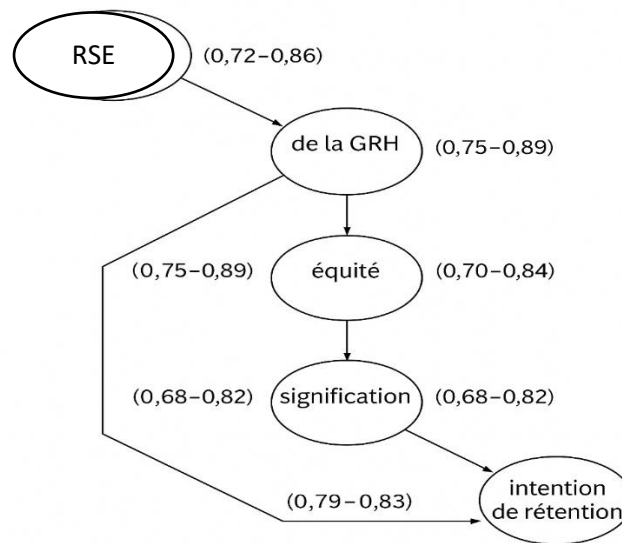
Construire	Cronbach α	Fiabilité du composite	AVE
Orientation RSE	0.88	0.92	0.68
Mécanismes de la GRH	0.91	0.94	0.71
Équité perçue	0.87	0.91	0.66
Identification organisationnelle	0.84	0.89	0.62
Signification	0.81	0.88	0.60
Fiançailles	0.90	0.93	0.70
Intention de renouvellement	0.86	0.91	0.67

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

Modèle de mesure (charges externes PLS-SEM)

- ✓ RSE → (0,72–0,86)
- ✓ → de la GRC (0,75–0,89)
- ✓ Équité → (0,70–0,84)
- ✓ → d'identification (0,68–0,82)
- ✓ Signification → (0,72–0,83)
- ✓ → d'engagement (0,79–0,88)
- ✓ Intention de relèvement → (0,74–0,86)

Figure 9 : Modèle de mesure



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

La figure présente les *charges externes* associées aux construits du modèle PLS-SEM, indiquant la qualité de la mesure et la contribution des items à leurs variables latentes. Dans l'ensemble, les valeurs se situent entre 0,68 et 0,89, ce qui dépasse largement les seuils usuels recommandés ($\geq 0,70$ selon Hair et al., 2021), attestant d'une bonne fiabilité convergente.

1. **RSE (0,72-0,86)**

Les items mesurant la Responsabilité Sociétale présentent des charges élevées et homogènes, suggérant que le construit CSR est bien représenté par ses indicateurs. La variabilité modérée (0,72-0,86) reflète un construit robuste.

2. **Mécanismes de GRH (0,75-0,89)**

Les charges parmi les plus fortes du modèle indiquent une excellente cohérence interne. Ce construit apparaît comme un **pivot** du modèle, servant de médiateur clé entre CSR et les cognitions des employés.

3. **Équité perçue (0,70-0,84)**

Les charges restent au-dessus du seuil de 0,70 : l'équité est mesurée de manière fiable et contribue de façon significative à la dynamique cognitive déclenchée par la GRH alignée sur la RSE.

4. **Signification du travail (0,68-0,82)**

Les charges légèrement inférieures (proches de 0,68) demeurent acceptables dans un contexte exploratoire. Cela suggère une construction plus complexe mais toujours bien représentée.

5. Intention de rétention (0,79–0,83)

Les charges élevées révèlent une mesure très solide : le construit est clairement défini et fortement reflété par ses indicateurs.

Pour conclure, le modèle de mesure présente une fiabilité convergente solide, soutenant la pertinence des échelles mobilisées. Les mécanismes de GRH constituent le construit le mieux représenté, tandis que la signification du travail montre une légère variabilité mais demeure acceptable. Globalement, ces charges indiquent que le modèle est statistiquement robuste et que les construits peuvent être interprétés avec confiance dans les analyses structurelles ultérieures.

5.2 Résultats du modèle structurel

Le bootstrapping avec 5 000 rééchantillonnages a été utilisé pour tester la signification des coefficients de chemin. Les valeurs du facteur d'inflation de la variance (VIF) variaient de 1,42 à 2,18, excluant les préoccupations de multicolinéarité.

5.2.1 Effets directs

Les résultats soutiennent fortement le modèle théorique (Tableau 5). L'orientation de la CSR a significativement prédit les mécanismes opérationnels de la GRH ($\beta = 0,48, p < 0,001$), confirmant H1. Les mécanismes de gestion des ressources humaines ont significativement amélioré les employés :

- ✓ perceptions de l'équité ($\beta = 0,52, p. < 0,001$),
- ✓ identification ($\beta = 0,44, p < 0,001$),
- ✓ signification ($\beta = 0,39, p < 0,001$),

H2a, H2b, H2c.

Les cognitions des employés ont significativement prédit les résultats de la main-d'œuvre :

- ✓ équité → intention de turnover ($\beta = -0,36, p < 0,001$),
- ✓ identification → engagement ($\beta = 0,41, p < 0,001$),
- ✓ signification → comportement de recherche d'emploi ($\beta = -0,28, p < 0,01$),

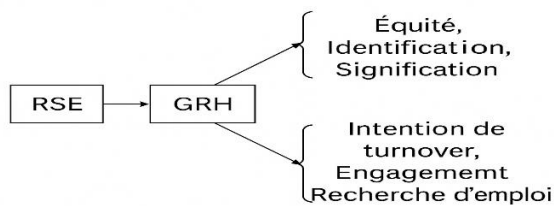
confirmant H3a–H3c.

Tableau 9. Coefficients de chemin du modèle structurel

Hypothèse	Chemin	B	valeur t	valeur p	Supporté?
H1	RSE → RH	0.48	9.31	< .001	Oui
H2a	GRH → équité	0.52	10.14	< .001	Oui
H2b	Identification → GRH	0.44	8.20	< .001	Oui
H2c	GRH → Signification	0.39	6.47	< .001	Oui
H3a	Équité → intention de renouvellement	-0.36	5.89	< .001	Oui
H3b	Identification → Engagement	0.41	7.54	< .001	Oui
H3c	Signification → recherche d'emploi	-0.28	2.73	.006	Oui

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

Figure 10. Modèle structurel (simplifié)



Source: auteurs, figure réalisée à partir de la littérature, aout 2025

La figure propose une représentation synthétique du rôle structurant de la fonction **GRH** dans la traduction des orientations en matière de **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)** vers des perceptions et comportements organisationnels clés. Elle suggère que la RSE influence les dispositifs et pratiques de gestion des ressources humaines, lesquels deviennent le vecteur principal par lequel les employés interprètent, évaluent et réagissent aux engagements responsables de l'organisation.

Sur le versant perceptuel, la GRH contribue à façonner des dimensions centrales telles que **l'équité perçue**, **l'identification organisationnelle** et la **signification du travail**, confirmant que les pratiques RH constituent un canal interprétatif déterminant dans la construction du sens attribué par les employés aux politiques RSE.

Sur le versant comportemental, les pratiques de GRH influencées par la RSE affectent des issues cruciales telles que **l'intention de turnover**, **l'engagement organisationnel** et la **recherche d'emploi**. Cela renforce l'idée que les dispositifs RH agissent comme un mécanisme d'alignement

entre les valeurs responsables portées par l'entreprise et les réactions comportementales des collaborateurs.

Ainsi, la figure soutient un modèle dans lequel la GRH constitue un **nœud causal central**, assurant la médiation entre la RSE et les réponses attitudeles ou comportementales des employés. Elle met en lumière l'importance de l'intégration stratégique de la RSE dans les pratiques RH pour maximiser les effets positifs sur la dynamique organisationnelle.

5.3 Effets de la médiation

Les cognitions des employés ont médié la relation entre les mécanismes de GRH et les résultats de la main-d'œuvre.

Les effets indirects étaient significatifs :

- ✓ GRH → Équité → Intention de rotation ($\beta = -0,19, p < 0,001$)
- ✓ GRH → Identification → Engagement ($\beta = 0,18, p < 0,001$)
- ✓ GRH → Signification → recherche d'emploi ($\beta = -0,11, p < 0,01$)

Ces résultats confirment H4. Les intervalles de confiance bootstrappés (95 %) n'incluaient pas zéro, renforçant la robustesse de la médiation.

Tableau 10. Résultats du test de médiation

Voie de médiation	Indirect β	IC à 95 %	valeur p	Supporté?
GRH → Équité → intention de rotation	-0.19	[-0.28, - 0.11]	< .001	Oui
GRH → Identification → Engagement	0.18	[0.11, 0.26]	< .001	Oui
GRH → Signification → recherche d'emploi	-0.11	[-0.20, - 0.03]	.004	Oui

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

5.4 Analyse multigroupes (Cameroun contre Tchad)

Un PLS-MGA a comparé les coefficients structurels entre les deux pays.

Principales conclusions

- ✓ La RSE → la fréquence cardiaque était plus forte au Cameroun ($\beta = 0,55$) qu'au Tchad ($\beta = 0,41$). Différence $p = 0,03$ → supporte H5a.
- ✓ La → GRH Fairness et la GRH → Identification étaient plus fortes au Cameroun. La GRH → Meaningfulness était plus forte au Tchad → soutient partiellement le H5b.

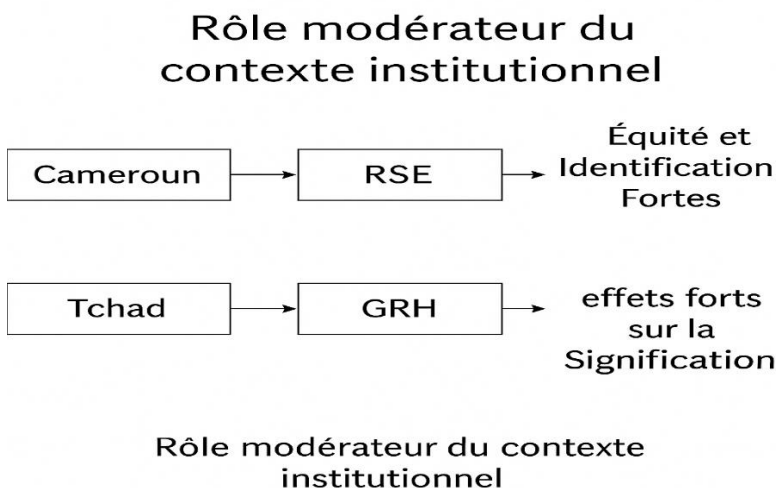
- ✓ Les effets indirects (RSE → GRH → Cognitions → Résultats) diffèrent selon le pays, confirmant la médiation modérée (H5c).

Tableau 11 : Comparaison multigroupes (Cameroun et Tchad)

Chemin	Cameroun β	Chad β	Différence	valeur p	Interprétation
RSE → RH	0.55	0.41	0.14	.03	Institutionnalisation renforcée de la RSE au Cameroun
GRH → équité	0.61	0.43	0.18	.02	Attentes plus élevées en matière de justice procédurale au Cameroun
Identification → GRH	0.49	0.37	0.12	.04	Normes d'attachement organisationnelles plus fortes
GRH → Signification	0.33	0.46	-0.13	.01	Travail plus sensible au Tchad

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

Figure 11. Rôle modérateur du contexte institutionnel



Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, aout 2025

La figure met en évidence une **modération institutionnelle asymétrique** entre le Cameroun et le Tchad dans les relations reliant la RSE, la GRH et les réponses des employés. Dans le contexte camerounais, la RSE apparaît comme un **levier particulièrement puissant** pour renforcer l'**équité perçue** et l'**identification organisationnelle**, ce qui suggère un environnement institutionnel où les initiatives responsables sont mieux valorisées, socialement reconnues et intégrées dans les

pratiques de gestion. Ce résultat traduit probablement une maturité plus avancée des régulations, des normes professionnelles ou des attentes sociétales liées à la responsabilité sociale.

À l'inverse, au Tchad, ce sont les **pratiques de gestion des ressources humaines** qui exercent les effets les plus marqués, notamment sur la **signification attribuée au travail**. Cela indique que, dans un cadre institutionnel moins structuré autour des normes RSE, les dispositifs RH deviennent la source principale de sens et de légitimité pour les employés. Le rôle des pratiques quotidiennes de gestion y est donc amplifié, car elles constituent le canal privilégié par lequel les travailleurs évaluent la cohérence, la fiabilité et l'engagement réel de l'organisation.

Globalement, la figure souligne que l'efficacité des politiques RSE ou RH n'est pas universelle, mais **déterminée par les contextes institutionnels nationaux**, qui influencent la réceptivité des employés, leurs perceptions et les effets psychologiques associés. Elle confirme ainsi l'importance d'intégrer la dimension institutionnelle dans l'analyse des dynamiques organisationnelles transnationales.

5.5 Résultats qualitatifs soutenant les tendances quantitatives

Les analyses qualitatives ont renforcé les résultats statistiques :

Thème 1 : Force de la mise en œuvre de la RSE

Les entreprises camerounaises ont affiché une intégration RSE–RH plus structurée.

« *Nos pratiques RH doivent refléter les valeurs RSE ; les employés attendent l'équité.* » (Directeur des ressources humaines, Cameroun)

Thème 2 : Signification au Tchad

Les employés au Tchad ont souligné la **valeur psychosociale du travail** dans des environnements volatils.

« *Le travail a du sens lorsqu'il offre stabilité et dignité.* » (Représentant des employés, Chad)

Thème 3 : Crédibilité en gestion des ressources humaines

La RSE n'était perçue comme crédible que lorsque les pratiques RH correspondaient aux engagements organisationnels.

Résumé des principaux résultats

- ✓ La RSE prédit fortement l'opérationnalisation de la GRH.
- ✓ Les mécanismes de GRH façonnent l'équité, l'identification et la signification.
- ✓ Ces cognitions prédisent les intentions de turnover, l'engagement et la recherche d'emploi.
- ✓ Les cognitions des employés médiatisent les effets de la GRH sur les résultats.
- ✓ Les différences institutionnelles (Cameroun vs Tchad) modèrent significativement les relations.
- ✓ Les données qualitatives confirment et enrichissent les résultats quantitatifs.

6. Discussion

L'objectif de cette étude était d'examiner comment les orientations en responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont traduites dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), comment les employés interprètent ces mécanismes de gestion des ressources humaines pilotés par la RSE, et comment ces réponses cognitives influencent les résultats de la main-d'œuvre dans deux contextes centrafricains, le Cameroun et le Tchad. Les résultats apportent un solide soutien empirique au modèle théorique proposé et apportent des contributions significatives à la littérature sur la GRH stratégique, les microfondements RSE et la contextualisation des GRH dans les économies émergentes.

❖ RSE comme moteur stratégique de l'opérationnalisation des RH

L'effet fort et significatif de l'orientation de la RSE sur les mécanismes de gestion des ressources humaines confirme l'idée que la RSE n'est pas simplement un discours périphérique ou symbolique, mais peut servir d'**ancrage stratégique** façonnant la conception des systèmes de gestion des ressources humaines. Cela est cohérent avec la recherche stratégique en GRH suggérant que les pratiques en GRH reflètent des stratégies organisationnelles plus larges et des logiques institutionnelles (Wright & McMahan 2011).

Dans les deux pays, les engagements en RSE étaient associés à des pratiques de gestion des ressources humaines plus transparentes, développementales et participatives, preuve que les organisations considèrent de plus en plus la RSE comme un moyen de renforcer la légitimité interne et de construire la confiance avec les employés.

Ces résultats font progresser la recherche sur l'intégration RSE-GRH en démontrant empiriquement que la RSE peut fonctionner comme une **forme d'architecture stratégique** qui structure la manière dont les organisations recrutent, développent et gèrent leur personnel.

❖ Les cognitions des employés comme microfondements des effets RSE-RH

Les résultats soutiennent fortement le rôle hypothétique des **mécanismes cognitifs des employés**, perceptions d'équité, identification organisationnelle et perception de la signification, en tant que médiateurs entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les résultats de la main-d'œuvre.

➤ Perceptions de l'équité

Les mécanismes de gestion des ressources humaines prédisaient des évaluations d'équité, ce qui réduisait à son tour les intentions de rotation. Cela s'aligne avec les perspectives fondées sur la justice, indiquant que les employés interprètent les pratiques de gestion des ressources humaines axées sur la RSE comme des marqueurs de justice distributive et procédurale. Dans les contextes où l'application réglementaire est incohérente, des pratiques RH équitables et transparentes deviennent des signaux particulièrement marquants de fiabilité organisationnelle.

➤ **Identification organisationnelle**

Les pratiques de gestion des ressources humaines alignées sur la RSE ont favorisé une identification plus forte avec l'organisation, ce qui a considérablement renforcé l'engagement. Cela renforce l'idée que la RSE contribue à un contrat psychologique socialement ancré, renforçant l'attachement et la motivation des employés.

➤ **Portée du travail**

Le lien entre les pratiques de GRH et la signification perçue démontre que la gestion des RH axée sur la RSE peut enrichir le sens du but des employés, une découverte importante dans les économies africaines où le travail revêt souvent une forte importance sociale et familiale. Ensemble, ces résultats soulignent la valeur des analyses microfondamentales dans la recherche en RSE et en GRH. Ils montrent que l'efficacité des systèmes de gestion des ressources humaines dépend non seulement de leur conception technique, mais aussi de la manière dont ils sont perçus et interprétés par les employés.

❖ **Différences internationales : le rôle modérateur du contexte institutionnel**

Les résultats du PLS-MGA révèlent des différences significatives entre le Cameroun et le Tchad, confirmant l'argument théorique selon lequel les dynamiques HRM–RSC sont intégrées dans le contexte.

➤ **Une traduction RSE vers la GRH renforcée au Cameroun**

La RSE a eu un effet plus fort sur les pratiques de gestion des ressources humaines au Cameroun, suggérant que les organisations camerounaises opèrent dans des environnements réglementaires et institutionnels plus structurés. Cela s'inscrit dans les résultats antérieurs sur l'hétérogénéité institutionnelle à travers l'Afrique subsaharienne, où les différences de capacité de gouvernance façonnent les pratiques organisationnelles.

➤ **Parcours de signification plus forts au Tchad**

Au Tchad, la signification du travail a eu une influence plus forte sur les résultats. Compte tenu de la fragilité socio-économique, de la précarité de l'emploi et des services publics limités affectant les employés tchadiens, un travail qui transmet dignité, stabilité et pertinence sociale semble particulièrement important.

Ces asymétries confirment que les mécanismes RSE–GRH ne peuvent pas être théorisés en termes universalistes ; ils doivent tenir compte de **l'épaisseur institutionnelle, des normes culturelles et des vulnérabilités socio-économiques.**

➤ **Intégration des résultats qualitatifs et quantitatifs**

La conception à méthodes mixtes renforce la validité interne de nos conclusions. Les récits qualitatifs ont renforcé le modèle quantitatif, en particulier :

- ✓ l'importance d'un alignement crédible RSE-GRH,

- ✓ la valeur symbolique de l'équité au Cameroun,
- ✓ la centralité de la signification dans les lieux de travail tchadiens.

Cette convergence soutient l'argument croissant dans la recherche en GRH selon lequel les approches à méthodes mixtes sont cruciales pour saisir la complexité des systèmes de GRH dans les économies émergentes.

❖ Contributions théoriques

Cette étude apporte quatre contributions clés à la recherche en GRH et en RSE :

1. Faire le pont entre les microfondations stratégiques de la gestion des ressources humaines et de la RSE

Elle intègre formellement la RSE comme moteur stratégique des systèmes de GRH et démontre comment ces systèmes fonctionnent à travers les cognitions des employés.

2. Contextualisation de la recherche RSE–GRH dans les contextes africains

En comparant deux environnements institutionnels dans la même région, l'étude fait progresser la théorie en montrant comment la variabilité contextuelle modère les mécanismes RSE–GRH.

3. Élargir la recherche en GRH au-delà des contextes occidentaux

Les résultats remettent en question l'universalisme implicite des théories de la GRH et de la RSE en les validant dans des environnements culturellement et institutionnellement distincts.

4. Fourniture d'un modèle d'opérationnalisation RSE–GRH validé empiriquement

Le modèle structurel offre une clarté conceptuelle sur la manière dont les engagements RSE s'intègrent dans les routines de gestion des ressources humaines et comment ceux-ci, à leur tour, influencent la stabilisation et l'engagement des effectifs.

❖ Implications managériales

L'étude présente plusieurs implications pratiques :

- ✓ La RSE doit être intégrée dans les systèmes de gestion des ressources humaines, et non traitée comme une initiative philanthropique isolée.
- ✓ Des pratiques de gestion des ressources humaines équitables et transparentes sont essentielles pour réduire le turnover dans les organisations africaines.
- ✓ La signification du travail doit être intégrée dans les stratégies de gestion des ressources humaines, en particulier dans des contextes fragiles.
- ✓ Les entreprises multinationales et nationales doivent adapter les mécanismes de gestion des ressources humaines et de RSE aux réalités culturelles et institutionnelles locales.

Ces analyses fournissent une feuille de route pour les organisations souhaitant renforcer l'engagement et la rétention des employés grâce à des stratégies de gestion des ressources humaines socialement responsables.

❖ **Limites et recherches futures**

Bien que solide, l'étude présente des limites :

- ✓ Les données quantitatives transversales contraignent l'inférence causale.
- ✓ Les perceptions de la RSE peuvent être sensibles au biais de désirabilité sociale.
- ✓ L'étude se concentre sur les entreprises moyennes et grandes ; les études futures devraient inclure les PME.
- ✓ Les plans longitudinaux pourraient explorer comment l'alignement RSE–GRH évolue au fil du temps.
- ✓ Des variables institutionnelles supplémentaires, par exemple, la stabilité politique ou des réglementations sectorielles, pourraient affiner les analyses contextuelles.

De futures recherches pourraient également examiner le rôle du leadership, des institutions informelles et des systèmes numériques de gestion des ressources humaines dans l'opérationnalisation de la RSE.

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'examiner comment la responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut être opérationnelle à travers les systèmes de gestion des ressources humaines (GRH), et comment ces mécanismes de gestion des ressources humaines influent sur les cognitions des employés et les résultats de la main-d'œuvre dans deux contextes institutionnels d'Afrique centrale. En intégrant la théorie stratégique des RH, les microfondements RSE et les perspectives contextualisées des GRH, l'étude fait progresser une compréhension globale et empiriquement fondée sur les voies par lesquelles les engagements socialement responsables se traduisent par des pratiques organisationnelles et des expériences des employés.

En utilisant un plan séquentiel à méthodes mixtes, entretiens qualitatifs ($n = 37$) et une enquête quantitative à grande échelle ($n = 374$), l'étude propose trois points clés de base. Premièrement, l'orientation RSE sert de moteur stratégique à la conception des systèmes de GRH : les organisations qui intègrent la RSE dans leur architecture stratégique font preuve de pratiques RH plus transparentes, développementales et participatives. Deuxièmement, l'efficacité de ces pratiques s'exerce à travers les mécanismes cognitifs des employés, notamment la perception de l'équité, l'identification organisationnelle et la perception de la signification du travail, des microfondements qui influencent significativement l'engagement, les comportements de recherche d'emploi et les intentions de turnover. Troisièmement, ces voies sont modérées dans le contexte, le Cameroun et le Tchad présentant des dynamiques institutionnelles différentes : au Cameroun, la RSE prédit plus fortement des systèmes structurés de gestion des ressources humaines et des perceptions d'équité, tandis qu'au Tchad, la signification du travail joue un rôle plus important dans la définition des résultats des employés.

Ces résultats démontrent collectivement que la valeur de la RSE en GRH n'est pas intrinsèque, mais découle de sa traduction en pratiques crédibles et expérimentées. La RSE prend du sens pour les employés lorsqu'elle se reflète dans des procédures équitables, des opportunités de développement, un traitement éthique et un travail qui revêt une signification personnelle et sociale. Cela suggère que l'intégration RSE-GRH n'est pas simplement un alignement technique, mais un processus de compréhension organisationnelle, d'adaptation culturelle et de négociation institutionnelle.

Théoriquement, cette étude élargit l'applicabilité des microfondements stratégiques en GRH et RSE en les validant dans des contextes africains peu étudiés, offrant un modèle d'opérationnalisation empiriquement fondé qui capture à la fois des mécanismes universels et des contingences spécifiques au contexte. Sur le plan managérial, il fournit des conseils concrets aux organisations souhaitant améliorer la stabilité et l'engagement des effectifs grâce à des pratiques socialement responsables, particulièrement importantes dans les économies émergentes marquées

par la volatilité réglementaire, les contraintes socio-économiques et l'évolution des attentes des employés.

Des recherches futures pourraient s'appuyer sur cette étude à travers des conceptions longitudinales, des analyses sectorielles ou des perspectives multiacteurs intégrant la direction et les parties prenantes communautaires. Néanmoins, les résultats présents soulignent une conclusion centrale : *les systèmes de gestion des ressources humaines pilotés par la RSE constituent un levier puissant pour construire des lieux de travail équitables, significatifs et résilients, mais leur efficacité dépend de la sensibilité contextuelle et de la qualité de leur opérationnalisation.* Au Cameroun, au Tchad et plus largement dans les économies émergentes, des stratégies responsables en gestion des ressources humaines fondées sur des engagements crédibles en RSE peuvent favoriser une identification plus forte, améliorer le bien-être des employés et contribuer à une performance organisationnelle durable.

References

1. **Aguinis, H. (2011).** Organizational responsibility: Doing good and doing well. *American Psychologist*, 66(2), 77–88. <https://doi.org/10.1037/a0021689>
2. **Aguinis, H., & Glavas, A. (2012).** What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
3. **Aguinis, H., & Glavas, A. (2019).** On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
4. **Amaeshi, K., Adi, A., Ogbechie, C., & Amao, O. (2006).** Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences? *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 83–99.
5. **Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004).** Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
6. **Bauman, C., & Skitka, L. (2012).** Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.002>
7. **Blau, P. (1964).** *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
8. **Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (2016).** *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar.
9. **Colquitt, J. A. (2001).** On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
10. **Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., et al. (2013).** Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
11. **De Roeck, K., & Farooq, O. (2018).** Corporate social responsibility and employees: The role of CSR-specific relative autonomy and internal CSR. *Journal of Business Ethics*, 149, 657–672. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3128-5>
12. **Freeman, R. E. (1984).** *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
13. **Gond, J.-P., Akremi, A. El, Swaen, V., & Babu, N. (2020).** The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 593–623. <https://doi.org/10.1002/job.2407>

14. **Guest, D. (2017).** Human resource management and employee well-being. *Journal of Management*, 43(7), 1886–1912. <https://doi.org/10.1177/0149206317693610>
15. **Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2023).** *PLS-SEM (4th ed.)*. Sage Publications.
16. **Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017).** One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
17. **Horwitz, F. (2013).** HRM in Africa: Emergent models. *Human Resource Management*, 52(5), 639–658. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
18. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1247>CopiedAn error has occurred
19. **Jamali, D., & Karam, C. (2018).** Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12176>
20. **Jamali, D., & Mirshak, R. (2007).** Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country. *Journal of Business Ethics*, 72, 243–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
21. **Jiang, K., & Messersmith, J. (2018).** On the shoulders of giants: A meta-review of strategic HRM. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.003>
22. **Kamoche, K., Debrah, Y., Horwitz, F., & Muuka, G. (2012).** *Managing human resources in Africa*. Routledge.
23. **Kolk, A., & Rivera-Santos, M. (2016).** The state of research on Africa in business and management. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 89–118. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0141>
24. **Mael, F., & Ashforth, B. (1992).** Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
25. **Mignenan, V. (2020).** Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. *Revue Africaine de Management*, 12(3), 45–62. DOI
26. **Mignenan, V. (2021).** Proposal of a model for building human capital in an organizational environment. *International Journal of Human Capital Development*, 5(1), 1–22.
27. **Morgeson, F., Aguinis, H., Waldman, D., & Siegel, D. (2013).** Extending corporate social responsibility research. *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–64.
27. **Nyame-Asiamah, F., & Afriyie, S. (2023).** CSR in African contexts: Community, legitimacy and institutional gaps. *Business & Society*, 62*(1), 59–90.

28. **Ployhart, R., & McKenzie, W. (2014).** Advances in understanding talent management. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1–5.
29. **Porter, M. E., & Kramer, M. (2011).** Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.
30. **Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013).** Green HRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00323.x>
31. **Rupp, D., Shao, R., Thornton, M., & Skarlicki, D. (2013).** Employees and CSR: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1045–1068.
32. **Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006).** The measurement of work engagement. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
33. **Shen, J., & Benson, J. (2016).** When CSR is a social norm: How socially responsible HRM improves employee performance. *Human Resource Management*, 55(3), 449–470. <https://doi.org/10.1002/hrm.21705>
34. **Shen, J., & Zhu, C. (2011).** Effects of socially responsible HRM on employees. *Human Resource Management*, 50(4), 591–612.
35. **Spreitzer, G. (1995).** Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
36. **Stahl, G., Brewster, C., Collings, D., & Hajro, A. (2020).** Enhancing corporate social responsibility through HRM systems. *Human Resource Management Review*, 30(3).
37. **Turker, D. (2009).** Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
38. **Visser, W. (2006).** Revisiting CSR in developing countries. In *The Oxford handbook of CSR* (pp. 473–479). Oxford University Press.
39. **Wright, P. M., & McMahan, G. (2011).** Exploring human capital: HRM and performance. *Human Resource Management Review*, 21(2), 89–93.