

LA RSE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UNE ETUDE EMPIRIQUE APPLIQUEE AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES AU CAMEROUN

CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY AND WELL-BEING AT WORK: EMPIRICAL STUDY APPLY ON THE FARM EXPLOITATION IN CAMEROON

KAMGANG Hubert

Département de Marketing & Organisation
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Dschang
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)
Cameroun
Kamgang_hubert@yahoo.com

DOUANLA Jean Christian

Département de Marketing & Organisation
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Dschang – Cameroun
cdouanla@yahoo.fr
Cameroun

NGOK EVINA Jean- François

Université de Douala- Cameroun
ngokevina@yahoo.fr
Cameroun

Date de soumission : 14/05/2020

Date d'acceptation : 27/06/2020

Pour citer cet article :

KAMGANG.H & al (2020) « LA RSE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UNE ETUDE EMPIRIQUE APPLIQUEE AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES AU CAMEROUN», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 430 - 451

Résumé

Cet article a pour objectif de mettre en évidence la relation existante entre la RSE et le bien-être au travail dans les exploitations agricoles au Cameroun. Nous avons à l'aide d'un questionnaire collectionné des données auprès de 372 salariés et système des équations structurelles pour analyser les données collectées. Il en est ressorti qu'il existe un lien positif et significatif entre la perception des employés orientée employée et le bien-être au travail pour ce qui est de l'environnement de travail) ; Quant à la perception des employés orientée environnement, elle influence positivement et significativement autant le style de management que l'environnement de travail. L'influence de de la perception RSE des employés orientée clients sur le style de management est positif et significatif. A cet effet, nous recommandons aux pouvoirs publics de communiquer pour vulgariser la RSE, ensuite procéder à des formations des dirigeants. Ces derniers doivent à leur tour implémenter au sein des entreprises les pratiques de la RSE en s'efforçant d'y associer leurs employés dont la perception influence le bien-être au travail.

Mots clés : " RSE; Perception RSE; Bien-être au travail; exploitation agricole; Cameroun."

Abstract

This article aims to highlight the existing relationship between CSR and well-being at work on farms in Cameroon. Using a questionnaire, we collected data from 372 employees to test the effect of their employee, environment and customer-oriented CSR perception on their well-being at work. To this end, we used structural equations to analyze the data collected. Hypothesis testing allowed us to judge our hypotheses. It emerged that there is a positive and significant link between employee-oriented employee perception and well-being at work in terms of the working environment); As for employees' environment-oriented perception, it positively and significantly influences both the management style and the work environment. The influence of customer-oriented employee CSR perception on management style is positive and significant. To this end, we recommend that the public authorities communicate to popularize CSR, then conduct training for managers. The latter must in turn implement CSR practices within companies by trying to involve their employees, whose perception influences well-being at work.

Keywords: CSR; CSR perception; Well-being at work; farming; Cameroon.

Introduction

La RSE et le bien-être sont deux concepts qui ces dernières années captivent l'attention de nombreux chercheurs et entrepreneurs compte tenu de leur importance pour l'atteinte des objectifs des entreprises. Si la RSE occupe une place de choix en sciences de gestion, le bien-être au travail en tant que concept à part entière (Dagenais des Marais et Savoie, 2011) quant à lui se fraie tout doucement un chemin dans ce domaine de la recherche scientifique. La RSE et le bien-être, avec la parution de l'ouvrage à succès « Social responsibility of a business man » de Bowen (1953), semblent indissociables. Le bien-être semble incrusté dans la RSE. On pourrait même parler de « Concept siamois ». D'ailleurs, depuis l'entrée du concept de RSE dans le monde scientifique, ses multiples définitions en partant de celle énoncée par Bowen (1953) à celles généralement admises aujourd'hui par la norme ISO 26000, Gond et igalens (2010) ; Martinet et payaud, (2008) en passant par celle de Mc Guire (1963) ; le bien-être y occupe une place de choix.

L'Afrique bien qu'ayant empruntée en chemin tardivement le train de la RSE, suit le chemin tracé en occident. Seulement, il est impératif pour les pays du sud de contextualiser leur politiques et pratiques de la RSE en y intégrant les spécificités et contraintes socio-culturelles qui impactent le choix des organisations en la matière (Wong et Yaméogo, 2011). Ainsi, Sangue Fotso (2018) définit la RSE comme « Un Mode de régulation des comportements des acteurs qui développent des intérêts mutuels de façon contingente et indispensable. Une entreprise responsable est celle qui contribue volontairement ou involontairement au bien-être de son personnel et de la société ». D'ici, on note la place de choix qu'occupe le bien-être en lien avec la RSE dans les entreprises au Cameroun.

La RSE devrait produire du bien-être tant aux actionnaires, qu'aux employés, mais aussi les différents acteurs qui concourent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise comme l'indique la théorie des parties prenantes (Freeman, 1989). Elle semble à ce regard, être la pilule sucrée, à ingurgiter par les dirigeants pour produire du bien-être aux parties prenantes. Seulement, les comportements et attitudes des dirigeants, produisent des effets divers dans la réalité. Les pratiques responsables produisent satisfaction, bonne qualité de vie. D'un autre côté, les pratiques irresponsables et non éthiques en contexte professionnel sont monnaie courante et source de troubles physique et psychiques sur les salariés qui par crainte de représailles, n'osent rien dire. D'autres dirigeants d'entreprises, instrumentalisent la RSE qui devient semblable à ces tombeaux blanchis excellent à regarder mais ne contenant à l'intérieur que

des ossements. L'implémentation des pratiques ici est cosmétique (Martinet et payaud, 2008). D'ailleurs, Les pratiques responsables ou non de l'entreprise, quand elles sont perçus par les salariés peuvent influencer leurs comportements et attitudes (Tahri et Igalens, 2012).

Les secteurs du commerce, de l'industrie, des services sont les terrains privilégiés des études scientifiques sur la RSE au Cameroun. L'intérêt à d'autres secteurs dans lesquels la RSE est concernée est nécessaires (Moskolai, 2016). Le secteur agricole, mamelle nourricière de la planète, grand vivier d'emplois et porteuse d'espoir sur le plan énergétique, mais pourtant très délaissé, mérite d'être explorer surtout les pépinières ou micro entreprises (Douanla et al, 2020). La durabilité de l'agriculture est de plus en plus questionnée à cause de ses impacts sur l'environnement, la transformation des paysages ruraux, la pollution du sol et de l'air, la destruction de la biodiversité sauvage (Ramonet, 2003). Les problèmes ainsi posés par les exploitations agricoles méritent toute l'attention d'acteurs extérieurs au monde agricole (Tauber, 2007).

Les exploitations agricoles de toutes les tailles, redoublent d'ardeur en raison des fortes demandes du marché pour avoir une plus grande productivité. Cette situation engendre des problèmes tant environnementaux, que sociaux. Les problèmes environnementaux entraînent ceux sociaux en ce que les mauvais traitements causés à l'environnement, entraînent un profond malaise social des populations riveraines, dépendantes de l'agriculture, de la chasse ou de la pêche. C'est le cas des populations pygmées dans les forêts équatoriales de l'Afrique centrale. On relève aussi le frein de certaines de ces populations à l'émancipation, ou encore dans certaines contrées on observe le travail des enfants qui s'ajoutent aux nombreux litiges fonciers si récurrents.

En Afrique au sud du Sahara, la situation des exploitations agricoles est loin d'être plus reluisante. Au Cameroun, l'introduction des OGM (Organisme génétiquement modifié) dans l'agriculture, suscite beaucoup de controverses. Il est certes vrai que cette technique permet de booster la production, mais l'utilisation intensive des pesticides et sa manipulation régulière par les employés posent un problème crucial de condition de travail et de santé. Les dégâts causés par ceux-ci sur l'environnement immédiat des exploitations affectent durablement la vie des riverains qui sont pour la plupart des employés dans les exploitations. Ces derniers subissent non seulement des effets négatifs sur leur physique, mais aussi dans leur psychique. Ce qui affecte aussi l'activité qu'ils mènent dans les exploitations. Face à ces difficultés nombreuses, on constate que les dirigeants d'exploitations font de vigoureux efforts pour

pratiquer une agriculture durable. (Zamhm et al. 2015) Seulement, les résultats sur le plan social semblent très controversés. On en arrive à se demander si les employés perçoivent la RSE mise en place dans les exploitations.

A propos de la perception des salariés presque ignorée par les scientifiques pendant longtemps, Igalens et Tahri (2012) pensent que *« les salariés sont à la fois des déterminants, des leviers(ou des freins) et parfois des destinataires de la RSE. Pour cette raison, une GRH attentive aux changements qu'introduit la RSE dans les attitudes et les comportements des salariés devrait voir le jour dans les prochaines années. »* Les auteurs qualifient cette façon de faire de « Nouvelle GRH » qui réside dans une connaissance précise de la perception de la RSE par les salariés. Les auteurs élaborent une échelle de mesure de la perception RSE des salariés. Pour faire suite à la vulgarisation de cette « nouvelle GRH », l'échelle de la responsabilité des parties prenantes (El Akremi et al, 2015) devient un outil aidant à affiner la recherche et la compréhension des comportements et attitudes des salariés dans les entreprises. Cette échelle est basée sur six différentes orientations de la RSE : Orientation employé, orientation-client, orientation-environnementale naturelle, orientation-fournisseurs, orientation-communauté, orientation-parties prenantes formant ainsi une échelle composée de 39 items. La mise en relation de la perception RSE des employés avec des variables du bien-être au travail est une nécessité permettant d'en savoir plus sur le ressenti de ces derniers dans les exploitations agricoles considérées au Cameroun comme un secteur de laissés pour compte. D'ailleurs Le secteur agricole pour de nombreux salariés semble être juste un tremplin. Les revenus engrangés par ces salariés sont très souvent reversés à des passeurs véreux qui promettent un hypothétique El Dorado occidental qui se terminent pour plusieurs dans le désert ou dans l'océan atlantique. Beaucoup d'autres, nantis d'une grande expérience dans l'agriculture ainsi que des moyens financiers pouvant permettre la création d'une exploitation personnelle préfèrent « l'achat » d'un matricule à la fonction publique pour un salaire bien des fois minable. Ce comportement pousse à la réflexion sur le rôle joué par la RSE sur le bien-être au travail dans les exploitations agricoles. Ainsi notre question centrale est Quelle est l'impact de la RSE perçue par les salariés sur leur bien-être au travail dans les exploitations agricoles au Cameroun ? L'objectif est de tester l'impact de la RSE perçue par les salariés d'exploitations agricoles sur leur bien-être au travail. Pour répondre à cette préoccupation, nous allons dans un premier temps présenter une synthèse de la littérature qui nous permettra de formuler des hypothèses, dans un deuxième temps nous présenterons la

méthodologie et les résultats de la recherche. Nous terminerons le corps de ce travail avec les implications managériales et les recommandations.

1. RSE et bien-être au travail : une approche théorique

Donalson et Preston, (1995)., De Roeck, (2013) a montré une relation positive entre les pratiques RSE et le bien-être à travers la théorie de la justice organisationnelle. Le sentiment de justice ressenti par le salarié justifie son identification à l'organisation. Shen et Zhu, (2011) trouve une relation négative entre la perception de la RSE lié à l'application du cadre réglementaire et la satisfaction en chine. Il explique cette négation par le management « dictatorial » et le non-respect des droits des salariés par les dirigeants d'entreprises qui ne font que de la façade. L'échelle positive du bien-être au travail (Bietry et creusier, 2013) met en lumière les variables propres au bien-être au travail, construit à part entière (Dagenais des marais, 2010) ; Nous souhaitons combler les limites d'études antérieures qui ont utilisés les variables de la satisfaction faute d'échelle de mesure. Aujourd'hui, il est démontré qu'elle est un antécédent du bien-être au travail (Biétry et Creusier, 2013).

Fort de ce qui précède, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employés influencerait positivement et significativement leur bien-être au travail.

Cette hypothèse sera subdivisée en quatre sous hypothèses suivantes :

H 1.1 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employés influencerait positivement et significativement le style de management de l'entreprise.

H 1.2 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employés influencerait positivement et significativement le rapport au temps de travail.

H 1.3 : La perception par les employés de la politique RSE de l'entreprise orientée employés, influencerait positivement et significativement leur environnement physique de travail.

H 1.4 : La perception de la politique RSE de l'entreprise orientée employés, influencerait positivement et significativement les relations entre collègues

Dans la littérature, De Roeck (2013) utilise plusieurs items de la RSE orientée environnement dans une étude sur le secteur pétrolier et trouve que l'image néfaste du secteur sur l'environnement pousse les employés à ne pas s'identifier à leur entreprise autrement dit, ressentent du mal être à cause du mauvais prestige externe reflété par leur entreprise et de la mauvaise image qui s'en dégage reflète auprès des diverses parties prenantes. Ce mal-être se caractérise par un manque d'engagement et d'identification à leur organisation, d'où le lien négatif et non significatif trouvé. Nous l'appliquons dans notre étude au secteur agricole et posons l'hypothèse suivante qui se subdivisera en 4 sous hypothèses :

Hypothèse 2 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée environnement influencerait positivement et significativement leur bien-être au travail.

H2.1 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée environnement influencerait positivement et significativement le style de management de l'entreprise.

H2.2 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée environnement influencerait positivement et significativement le rapport au temps de travail.

H2.3 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée environnement influencerait positivement et significativement leur environnement physique de travail.

H2.4 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée environnement influencerait positivement et significativement les relations entre collègues.

Le client occupe une place de choix dans la stratégie des entreprises. Pour ce faire, la politique RSE des entreprises prend en compte le client en ce qui concerne tout ce qui toucherait à sa satisfaction. Story et Neves (2015) ont démontré que les employés perçoivent les initiatives RSE comme étant à la fois intrinsèques et extrinsèques, cela influence leur bien-être au travail ou fait naître de l'anxiété. Il s'agit ici de ce que l'entreprise attend en retour d'une part et parce qu'elle y tient et s'en soucie vraiment d'autre part. La place de choix du client oblige l'entreprise à intégrer ces aspects dans ses décisions en matière de RSE ; pour atteindre le but recherché, les salariés qui travaillent en relation avec les clients sont fortement

concernés et peuvent soit en tirer du bien-être au travail ou de l'anxiété au travail. Le sentiment de bien-être a une influence positive sur la satisfaction des clients (Schneider, et al. 2003).

Pour mieux appréhender la situation dans les exploitations agricoles, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée client influencerait positivement et significativement leur bien-être au travail

H3.1 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée client influencerait positivement et significativement le style de management de l'entreprise.

H3.2 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée client influencerait positivement et significativement le rapport au temps de travail.

H3.3 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée client influencerait positivement et significativement leur environnement physique de travail.

H3.4 : La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée client influencerait positivement et significativement les relations entre collègues.

2. Méthodologie

2.1 Collecte des données et outils statistiques

Une enquête a été menée par le biais d'un questionnaire auprès de 372 salariés du secteur agricole de cinq régions du Cameroun (Littoral, Ouest, Sud-ouest, Sud et Centre). Ces exploitations sont de différentes tailles (grandes, petites, moyennes et toutes petites). Elles sont toutes légales sur le plan administratif, exploitent au moins 5 hectares de champs et emploient au moins 5 salariés. La technique d'échantillonnage utilisée est l'échantillon de convenance car les salariés à qui nous administrons le questionnaire sont sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se présenteront à nous

Pour analyser les données collectées, nous nous sommes servis des équations structurelles donc l'objectif est de proposer un modèle a priori qui est basé sur un ensemble de relations

hypothétiques entre variables latentes et manifestes avec une structure causale. Elles sont plus avantageuses par rapport aux différentes méthodes d'analyses traditionnelles (notamment les régressions simples et multiples, les tests de corrélations simples et les analyses canoniques) car elles permettent l'estimation des erreurs, le traitement simultané des équations linéaires et l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle au niveau des analyses transversales et longitudinales (Hulland et al., 1996 ; Steenkamp et Baumgartner, 2000 ; Roussel et al., 2002).

2.2 La taille de l'échantillon

En tenant compte des contraintes liées à l'utilisation des modèles d'équations structurelles, nous avons retenu dans la phase de pré-test un échantillon de 15 individus. Ce pré test a permis de garantir la réduction, voire l'absence de biais et de conforter ainsi la formulation de ces questions et leur ordonnancement. Le tableau 1 ci-dessous donne un aperçu de la constitution de la taille notre échantillon.

Tableau N°1 : Constitution de la taille de l'échantillon

Intitulés	Quantité
Questionnaires administrés	405
Questionnaires retournés	380
Questionnaires inexploitable	8
Questionnaires exploitables ou taille de l'échantillon	372

Source: Auteur

2.3 Échelle de mesure de la RSE et du bien-être au travail

Pour mesurer la perception RSE des salariés, nous avons utilisés trois items de mesures à savoir : La RSE perçue par les salariés orientés employés, la RSE perçue par les employés orientée environnement et la RSE perçue par les salariés orientée client. Ces trois items de mesure nous permettent d'être en harmonie avec les trois dimensions de la RSE, respectivement sociale, environnementale et économique. Pour cette dernière dimension, l'approche actionnaires et fournisseurs étaient très mal perçues par les salariés à cause de l'opacité de l'information due à l'absence de contact avec ces derniers ainsi que la non divulgation des informations les concernant. Ces items résultent de l'échelle de mesure d'El Akremi et al (2015).

Pour ce qui est de la mesure du bien-être au travail, nous avons utilisés 4 items de mesure à savoir : L'environnement de travail, le style de management, la relation au temps de travail et

la relation entre les employés. Ces items de mesure découlent de l'échelle de mesure de Biétry et Creusier (2013). Celle-ci nous semble plus adaptée à notre travail, puisqu'elle nous permet d'éviter la confusion longtemps faite entre le bien-être au travail et la satisfaction.

2.3.1 Structure factorielle de la variable Perception RSE des employés

Toutes les corrélations anti-images de la Perception RSE des salariés sont satisfaisantes c'est-à-dire supérieures à 0,5 (comprises entre 0,507 et 0,941). La communauté des variables qui constituent le facteur est satisfaisant avec un minimum de 0,507. La meilleure structure factorielle après 5 itérations se présente comme suit : (Voir tableau N° 2)

Tableau N° 2: Analyse en composante principale et test de fiabilité sur l'échelle de mesure de la RSE perçue par les salariés

Items restants au terme de l'AFE	Communauté	Contributions factorielles		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3
Perception rse orientée environnement 4	,873	,927		
Perception rse orientée environnement 1	,833	,911		
Perception rse orientée environnement 2	,815	,898		
Perception rse orientée environnement 6	,826	,870		
Perception rse orientée environnement 5	,756	,856		
Perception rse orientée environnement 3	,771	,855		
Perception rse orientée salariés 2	,903		,932	
Perception rse orientée salariés 6	,896		,903	
Perception rse orientée clients 2	,807		,893	
Perception rse orientée clients 3	,802			,882
Alpha de cronbachprseenv ,848	KMO ,830			
Alpha de cronbachprsesal ,886	Signification du test de Bartlett 0,000*			
Alpha de cronbachprseclt ,753	Variance totale expliquée 76,032			

Source : l'auteur à partir des résultats à partir du logiciel Amos 4

Les résultats ici obtenus nous permettent d'observer que pour la variable RSE perçue par les salariés, l'ACP a retenue 3 facteurs. Le premier facteur est la RSE orientée environnement perçue par les employés ; Le deuxième facteur est la RSE salariés perçue par les employés. Le troisième est la RSE orientée client perçue par les employés. L'analyse faite ressort un pourcentage d'informations restituées par la solution factorielle (Variance totale expliquée) de 76,032%. On observe que les corrélations des items avec les facteurs retenus sont positives.

Aux regards de ce qui précède, on peut conclure que la validité convergente de l'échelle de mesure est admise. Cette structure factorielle est globalement satisfaisante avec un indice de KMO égale à 0,830; L'amphi de cronbach de la RSE perçue par les employés orientée environnement est de 0,848, celui de la RSE perçue par les salariés orientée employés est de 0,886 tandis la RSE perçue par les employés orientée client est de 0,753. La signification de Bartlett est 0,000 inférieur à 0,05. Ce qui confirme une fois de plus de la qualité de ces résultats.

2.3.2 Structure factorielle de la variable bien-être au travail

Comme pour la précédente variable (RSE perçue par les employés), la variable bien-être au travail, dans le tableau présentant la matrice anti-image ressort après la première itération sur sa diagonal des données toutes supérieures à 0,05 (Elles sont comprises entre 0,544 et 0,902). Les résultats issus de l'Analyse Factoriel Exploratoire(AFE) sont ceux présentés dans le tableau N° 3 suivant :

Tableau N° 3: Analyse en composante principale et test de fiabilité sur l'échelle de mesure du bien-être au travail.

Items restants au terme de l'AFE	Communauté	Contributions factorielles	
		Axe 1	Axe 2
Style de management 4	,854	,923	
Style de management 2	,794	,875	
Style de management 1	,792	,859	
Style de management 5	,751	,843	
Style de management 3	,616	,843	863
Environnement de travail 3	,757		,849
Environnement de travail 5	,753		
Alpha de cronbach style de management ,919	KMO ,780		
Alpha de cronbach environnement de travail ,673	Signification du test de Bartlett 0,000*		
	Variance totale expliquée 75,936		

Source : l'auteur à partir des résultats du logiciel Amos 4

Nous constatons que la matrice à composante principale confirme une structure factorielle à deux facteurs (environnement de travail et style de management). Cette structure factorielle est expliquée à hauteur de 75,936%. La communauté des variables qui constituent le facteur est satisfaisant avec un minimum de 0,616. L'indice de KMO est égal à 0,780 tandis que l'alpha de cronbach est de 0,919 pour le style de management et de 0,673 pour l'environnement de travail, tous supérieurs à la norme de 0,6.

Ces résultats obtenus au travers de l'analyse exploratoire factorielle vont faire l'objet d'une analyse confirmatoire afin de ne retenir que la structure factorielle qui s'ajuste le mieux aux données. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire seront présentés dans la partie suivante.

2.3.3 L'AFC de la structure factorielle

2.3.3.1 L'AFC de la structure factorielle de la RSE perçue par des salariés

Pour qu'une variable puisse être considérée comme suivant la loi normale, le coefficient d'asymétrie doit être inférieur à 3 en valeur absolue et le coefficient d'aplatissement quand à lui doit également être inférieur à 3 en valeur absolue. Toutes nos variables observées suivent une distribution normale car les valeurs du coefficient d'asymétrie (Skewness) sont comprises entre -1,847 et 0,969 tandis que celles du coefficient d'aplatissement (Kurtosis) sont comprises entre -1,318 et 1,933 nous confrontons ici trois modèles relativement à la RSE perçue par les salariés : nous avons le modèle unidimensionnel, le modèle tri dimensionnel et le modèle issu de l'Analyse en Composante Principale (ACP). (Voir tableau 4)

Tableau N° 4: Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure de la RSE perçue par les salariés

	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	X2/ddl	AIC
Seuil	> 0,90	< 0,80	> 0,90	> 0,90	Le plus faible possible	Le plus faible possible
Modèle uni dimensionnel	0,444	0,232	0,545	0,598	20,888	2891,870
Modèle tri dimensionnel	0,593	0,217	0,599	0,654	18,530	2523,940
Modèle issu de l'ACP	0,958	0,059	0,976	0,912	9,401	346,822

Source : l'auteur à partir des résultats

Le test de fiabilité interne présente un Rho de Joreskog de $\rho = 0,832$ pour la RSE environnementale, 0,818 pour la RSE salaries, 0,882 pour la RSE client. Toutes ces valeurs sont de loin supérieures à 0,5 ce qui indique que la validité convergente est confirmée.

Lorsque le carré du coefficient de validité convergente est supérieur au carré de la ou des corrélation (s) existante(s) entre deux ou plusieurs variables, la validité discriminante est confirmée. Le tableau N° 5 suivant présente les vérifications

Tableau N° 5 : Confirmation de la validité discriminante des variables de la RSE perçue par les salariés

Variables		Vérification	Conclusion
perception RSE orientée environnement	$(0,697)^2 > (0,4)^2 > (0,02)^2$	$0,485 > 0,16 > 0,004$	validité discriminante est confirmée.
perception RSE orientée salariés	$(0,695)^2 > (0,04)^2 > (0,17)^2$	$0,483 > 0,116 > 0,028$	validité discriminante est aussi confirmée
la perception RSE orientée client	$(0,790)^2 > (0,17)^2 > (0,02)^2$	$0,624 > 0,028 > 0,0004$	validité discriminante est confirmée

Source : L'auteur à partir des résultats

La confirmation de la validité discriminante indique qu'aucun item de la perception orientée environnement n'explique à la fois celle-ci et en même temps la perception RSE orientée salariés et clients. Donc chacune de ces variables mérite d'être considérée séparément.

La fiabilité interne de ces variables est confirmée car le rho de joreskog 0,832, 0,818, 0,882 sont tous supérieurs à 0,6.

2.3.3.2 L'AFC de la structure factorielle du bien-être au travail

Les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement pour le bien-être au travail varient respectivement - 1,055 et -0,056 et -1,655 et -0,88. Ces deux coefficients respectent bien la norme car ils sont compris entre -3 et 3. Le test de normalité est satisfaisant. Nous confrontons ici trois modèles : le modèle uni dimensionnel, le modèle à 4 facteurs et le modèle issu de l'ACP. Les résultats de cette confrontation ressortent du tableau N° 6 suivant:

Tableau N° 6: Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de mesure du bien-être au travail

	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	X2/ddl	AIC
Seuil	> 0,90	< 0,80	> 0,90	> 0,90	Le plus faible possible	Le plus faible possible
Modèle uni dimension	0,650	0,220	0,583	0,639	18,935	2033,264

Modèle à 4 facteurs	0,650	0,164	0,767	0,810	11,021	1156,032
Modèle issu de l'ACP	0,899	0,075	0,939	0,901	13,661	207,590

Source : l'auteur à partir des résultats

Les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminante nous permettent d'observer que nous avons un rho de Joreskog de 0,895 pour le style de management et 0,634 pour l'environnement de travail. Tous sont supérieurs à la norme requise soit 0,5. Nous constatons aussi que les valeurs de rho de Joreskog sont supérieures à 0,6 ce qui nous permet de conclure à la confirmation de la fiabilité interne des variables.

En ce qui concerne la validité discriminante, nous allons vérifier que le carré du coefficient de validité convergente est supérieur au carré de la ou des corrélations existantes entre deux ou plusieurs variables. Ainsi nous avons :

Pour le "style de management" : $(0,633)^2 > (0,36)^2 = 0,40 > 0,12$

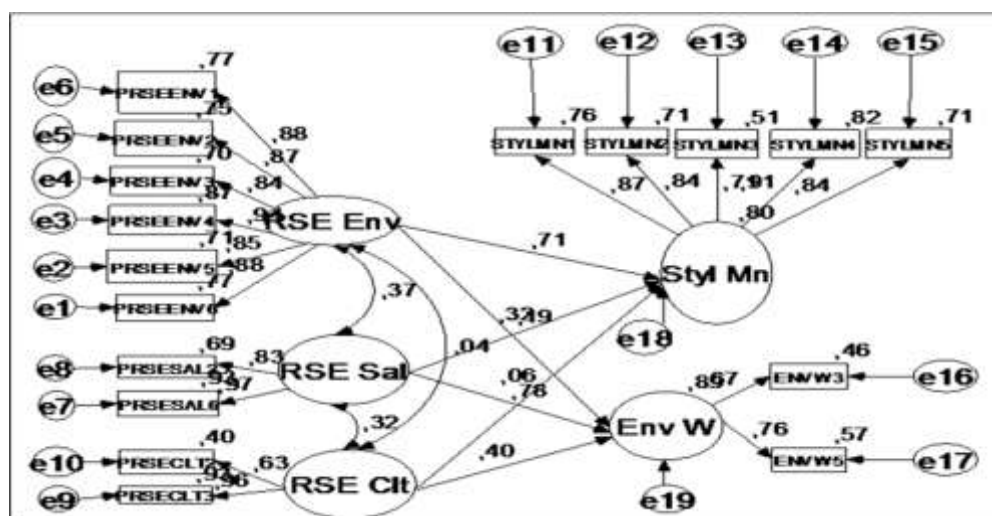
Pour « l'environnement de travail » : $(0,565)^2 > (0,36)^2 = 0,31 > 0,12$

Une fois les analyses factorielles faites, il est opportun actuellement de procéder au test d'hypothèses. Il est important de rappeler ici que les équations structurelles ont cette particularité de tester de manière simultanée un réseau de relation entre plusieurs variables latentes. Ce qui veut dire que les hypothèses formulées dans cette étude sont testées simultanément dans le même modèle structurel.

2.4 Modèle empirique au terme de l'AFC

Le modèle empirique obtenu au terme de L'AFC, l'ACP nous permet d'avoir trois sous variables indépendantes (La perception RSE environnementale, la perception RSE orientée employés et la perception RSE orientée client) et deux sous variables dépendantes du bien-être au travail (style de management et l'environnement de travail). Nous rappelons une fois de plus qu'après les itérations les variables dépendantes (Temps de travail et Relations entre employés) ont été éliminées.

Le modèle structurel au terme de l'AFC ou modèle empirique de recherche ainsi que les paramètres estimés via ce modèle sont présentés comme suit : (Voir Figure N° 1)

Figure N° 1: Modèle structurel au terme de l'AFC

Source : nos résultats

Après interprétation des différents coefficients de bon ajustement, nous avons constaté que presque tous les principaux indices d'ajustement du modèle global testant la relation entre les différentes variables sont satisfaisants. Nous allons présenter l'une après l'autre l'interprétation globale des différentes hypothèses.

2.5 Interprétation et discussion des résultats des tests d'hypothèses

Nous présentons dans cette partie les résultats issus des analyses.

Il ressort du test effectué sur l'ensemble de nos variables que la RSE perçue par les salariées et orientées employés, influence positivement et significativement le bien-être au travail. Dans l'ensemble ces résultats indiquent que les dirigeants d'exploitation ont intérêt dorénavant de prêter une attention plus que particulière à la perception de la RSE par les salariés. Cette façon de faire permet d'être attentif aux changements qu'introduit la RSE dans les attitudes et les comportements des salariés qui sont des déterminants, des leviers (ou des freins) et le plus souvent des destinataires de la RSE (Tahri et Igalens, 2012). Ces auteurs précisent à l'intention des dirigeants que « cette nouvelle GRH » réside dans une connaissance précise de la perception de la RSE des par les salariés. Les résultats obtenus vont dans le même sens que Shen, 2011 ; Gond et al, 2011 qui trouvent une relation positive et significative entre la perception RSE des salariés et le bien-être. Ces résultats viennent à point nommé parce que le secteur agricole est l'un de ceux sur lequel le gouvernement compte pour booster son économie ; D'ailleurs elle encourage et y oriente de plus en plus les jeunes opérateurs économiques. Seulement ce secteur n'attire pas de nombreux travailleurs. Ceux qui

y vont le prennent plus comme un tremplin plutôt qu'un travail pour la vie. Cette « nouvelle GRH » pourrait être une solution au bien-être au travail des employés des exploitations agricoles.

Tableau N° 7: Effet de la perception RSE des employés orientée salariés sur le bien-être au travail

	Estimate	S.E	C.R	P	Seuil
Styl Mn<--RSE Sal	0,240	0,027	8,787	0,000	5%
Env W <--RSE Sal	0,404	0,036	11,370	0,000	5%

Source : L'auteur à partir des résultats

La relation positive et significative entre la perception RSE des salariés orientée employés et l'environnement physique de travail est démontrée dans les exploitations agricoles au Cameroun. Cette relation est rendu possible dans l'esprit et même le vécu du salarié à cause du sentiment de justice organisationnel qui caractérise les entreprises responsables (De Roeck, 2013). La relation positive et significative entre la RSE perçue par les salariés, orientée employé et le style de management (Voir tableau N° 7) va dans le même sens que Sowmya et Panchanathan (2014) et spector (1997) qui trouvent une corrélation positive et significative entre les évolutions diverse, une bonne carrière, les avantages monétaires et non monétaires et la satisfaction. Les premiers auteurs trouvent que le contraire entraine l'anxiété et même le burn out. Ce résultat parait quand même surprenant quand on connaît les résultats des travaux de Ngok Evina (2013) où il déplore la situation des employés traités comme des machines ainsi que l'élasticité des heures de travail. Seulement on pourrait comprendre que ce résultat soit ainsi dans les exploitations agricoles. Le chômage sévère oblige les employés des exploitations à considérer le pire comme le meilleur en matière de style de management. Quand un travail est un tremplin, l'employé endure le pire pour atteindre un objectif à court terme qui lui donne des nouvelles possibilités d'espérer à quelque chose de meilleur sur le plan professionnel.

Tableau N° 8 : Effet de la perception des employés de la RSE orientée environnement sur le bien-être au travail

	Estimate	S.E	C.R	P	Seuil
Styl Mn<--RSE Env	0,778	0,046	16,973	0,000	5%
Env W <--RSE Env	0,148	0,036	4,069	0,000	5%

Source : L'auteur à partir des résultats

L'influence de la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée environnement sur le bien-être au travail est avérée d'après les tests. (Voir tableau N° 8 ci-dessus) Nous avons testé tour à tour l'influence de la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE orientées environnement sur le style de management, ensuite sur leur environnement de travail. Nos résultats vont dans le sens contraire de ceux de De Roeck (2013) qui dans une étude menée dans le secteur pétrolier trouve que le désordre environnemental produit dans ce secteur a un effet négatif sur les employés et cela se caractérise par un manque d'engagement et d'identification à leur entreprise. Nos résultats se justifient par la citoyenneté acquise par les entreprises à grand renfort de publicité médiatique qui leur octroie un prestige externe dans l'imagerie populaire. L'environnement du travail comme le style de management permettant de percevoir une partie de la face visible des actions de l'entreprise, elle s'efforce d'améliorer les espaces de travail, de poser quelques actes administratifs en prévoyance des contrôles administratifs éventuels qui pourraient survenir. Il reste aussi vrai que ces actes sont le plus souvent orientés vers les employés les plus fidèles. Ici, les actions RSE posées en vue du bien-être au travail sont plutôt cosmétiques (Martinet et Payaud, 2008).

Tableau N° 9: Effet de la perception RSE des employés orientée clients sur le bien-être au travail

	Estimate	S.E	C.R	P	Seuil
Styl Mn<--RSE Cl	0,103	0,053	1,954	0,051	10%
Env W <--RSE Cl	0,453	0,074	6,079	0,000	5%

Source : L'auteur à partir des résultats

L'influence de la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée client sur leur environnement de travail n'est pas validée. Quant à celle testant l'influence de la perception RSE des employés orientée clients sur le style de management est positif et significatif au seuil de 5%. (Voir tableau N° 9) Ce résultat rejoint les travaux de Story et Nevers (2015) qui trouve une influence de la perception des pratiques RSE intrinsèque et extrinsèque sur la satisfaction et surtout la performance des employés. Intrinsèque parce que la firme s'engage dans la RSE car elle y tient et s'en soucie ; Extrinsèque parce qu'elle attend de cet investissement quelque chose en retour. La non influence positive et significative de la perception RSE des employés orientée client sur

l'environnement de travail est une surprise car le « client-roi » étant au cœur de la stratégie des exploitations, l'environnement physique de travail qui l'accueille le plus souvent se doit d'être impeccable et le principal bénéficiaire serait l'employé qui en tirerait du bien-être au travail car bénéficiant d'un « cadre royal ». En ce qui concerne l'influence de la perception RSE des employés orientée clients sur le style de management, sa validation est un fait normal, car le « client-roi », considéré comme la prunelle des yeux de l'entreprise mérite toutes les attentions. Tous les employés en contact avec ces derniers bénéficient des largesses en matière de satisfaction professionnelle, de confort, d'espace et d'outil de travail ceci pour l'entière satisfaction du client. La sauvegarde de l'image de l'exploitation est concernée. C'est fort à propos qu'il est admis que le bien-être de l'employé a un effet positif sur la satisfaction des clients (Schneider et al, 2003).

3. Implications managériales

Cette étude a permis de comprendre que la RSE a un effet sur le bien-être au travail des employés dans l'entreprise. Sur le plan managérial, nous déclinons les implications managériales sous deux volets : Aux pouvoirs publics et aux dirigeants.

Les pouvoirs publics ont pour mission régalienne de veiller à la protection de l'environnement, de l'implémentation volontaire ou légale des principes de la RSE des entreprises, ce, pour promouvoir le bien-être des générations présentes et à venir. Nos résultats ont montré que la RSE a effectivement une influence sur le bien-être au travail des employés, par conséquent sa performance et sa survie pourrait en dépendre. Il est impérieux pour les pouvoirs publics de prendre conscience de ce fait et de mettre sur pied des mesures incitatives pouvant encourager les entreprises surtout de petites tailles (plus nombreuses) à adopter des comportements responsables en interne et externe.

Les managers au regard de nos résultats comprendront l'importance d'intégrer la RSE dans leur stratégie, rendront ses pratiques plus effectives dans les entreprises et la communauté d'accueil, ce qui les aidera à galvaniser leurs employés qui s'identifieront plus à leur entreprise.

La perception des managers de la RSE facilitera l'implémentation des pratiques dans l'entreprise. Les pratiques RSE implémentée sans hypocrisie faciliteront la perception de la RSE par les salariés surtout si ces derniers se sentent impliqués. A travers ce travail, les managers comprendront l'importance de veiller désormais à l'environnement physique de travail ainsi que le style de management qu'ils mettent en place dans les exploitations agricoles et l'effet que produit cette façon de faire sur le bien-être au travail de ses salariés. La

belle image découlant de cette approche managériale rejaillira sur l'entreprise en externe d'abord, en interne ensuite et attirera les nouveaux talents vers l'entreprise pour son bien-être et sa survie.

Nous recommandons :

Aux services publics, nous recommandons que dans les exploitations agricoles spécifiquement, ils pourraient inclure dans les dossiers requis pour la demande des financements, des rapports d'actions liées à la RSE. Des actions de communication et de sensibilisation sur la RSE doivent être menées dans les médias accessibles à tous et surtout les médias qui ont un audimat élevé dans les zones rurales où on retrouve plusieurs exploitations agricoles. Des formations de dirigeants et propriétaires d'exploitations agricoles seraient d'une grande utilité pour ces derniers. Certains d'entre eux qui n'ont aucune connaissance au sujet de la RSE et ses conséquences (freins et motivations) pourraient en tirer profit et en prendre conscience.

Sur le plan managérial, les décideurs des services publics devront attirer l'attention des dirigeants et propriétaires sur les bienfaits de l'implémentation des pratiques de la RSE dans les entreprises. L'implication des employés dans la chaîne d'actions RSE de l'entreprise est importante. Les dirigeants doivent comprendre que la perception des pratiques de la RSE par les employés influence leur bien-être au travail. Ce sentiment positif peut influencer leur attitude et leur comportement et agir sur la productivité de ces derniers.

Conclusion

Cet article avait pour objet de mettre en évidence l'influence de la RSE sur le bien-être au travail des salariés dans les exploitations agricoles au Cameroun. Cette préoccupation nous a amenée à poser la question centrale de cette recherche : Dans quelle mesure est-ce que la perception des politiques de RSE perçues par les employés influence-t-elle leur bien-être au travail dans les exploitations agricoles au Cameroun ? Nous convenons que la Perception RSE des employés influence positivement leur bien-être au travail.

Subséquent à ces résultats, nous résumons les grandes contributions de cet article en trois points : sur le plan théorique, cette étude nous a permis de prendre en compte dans la même étude les grandes, les petites et moyennes et les toutes petites entreprises. Comprenant la nécessité d'une meilleure compréhension des attitudes et comportements des employés, nous avons tenu à nous pencher sur la perception RSE de ceux-ci aidant ainsi à la conceptualisation

d'une « GRH nouvelle ». Pour ce faire, nous avons utilisé la nouvelle échelle de la perception RSE des employés ainsi que l'échelle positive du bien-être au travail.

Les résultats et conclusions de ce travail doivent être interprétés en tenant compte de certaines limites qu'il est important de souligner. L'échantillon de cette étude aurait pu être plus grand en étendant l'enquête aux autres régions du Cameroun. Ceci aurait permis de tenir compte des réalités et spécificités propres à celles-ci. De plus, seules les perceptions des employés orientées employés, environnement et clients ont été prises en compte comme variables indépendantes permettant d'expliquer le bien-être au travail. La prise en compte des variables comme la perception des employés orientés actionnaires, communauté et fournisseurs pourraient être source d'informations utiles tant pour les exploitations que pour les parties prenantes.

Il serait intéressant d'étudier ultérieurement la résultante de la relation RSE et bien-être au travail sur l'implication, ou encore l'engagement organisationnelle des salariés. L'étude des variables modératrices comme la taille de l'entreprise, l'âge des employés, le niveau de leur formation et l'ancienneté pourraient être des pistes de recherches futures, source de renseignements utiles pour la compréhension des comportements et attitudes des employés dans leurs environnements de travail.

BIBLIOGRAPHIE

Biétry F et Creusier J (2013). « Proposition d'une échelle de mesure positive de bien- être au travail (EPBET) »Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°87

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the business man. New York: Harper &Row.

Dagenais-desmarais, V., et Savoie, A. (2011) « What is psychological well-being, really? A grass- roots approach from organizational sciences. » Journal of Happiness Studies, July, 1-26.

De Roeck, K. (2013). *Opening the black box between CSR and employees' attitudes: Three empirical essays on the mechanisms driving employees' responses to CSR.* Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Diener E, Sapyta J J, et Suh E (1998). « Subjective well-being is essential to well-being ». Psychological Inquiry. Vol 9(1), p33-37.

Douanla Sonkoue. C., Nga Ndongo C. W., Talom F. L. F., Yomgni N., (2020), « efficacité de la pépinière d'entreprise au Cameroun : une approche contextuelle par étude de cas », revue internationale des sciences de gestion ; Numéro 6, janvier 2020, vol 3, PP 890-915

El Akremi, A., Gond, J-P., Swaen, V., De Roeck, K., et Igalens, J. (2015). « How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. » *Journal of Management*, 20 (10), 1-39.

Gond (J-P) et Igalens, J. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, Presses Universitaires de France, p.90.

Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., et El Akremi, A. (2011). « The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. » *Journal of Business Ethics*, 98, 115-132. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-8291-1>

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.

Igalens J. ET Tahri N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure, » *Revue de gestion des ressources humaines*, (n° 83), pp. 3-19.

Keyes C L, et Lopez S J (2002). *Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions*. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 45-59, New York, NY: Oxford University Press

Martinet A-C. et M. A. Payaud (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, p. 199-214.

McGuire, J. W. (1963). *Business & Society*. New York: McGraw-Hill.

MOSKOLAÏ (2016), « La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ? » *Revue management e avenir*, Vol.4, N 486, P. 139-162

Ngok evina J. F. (2013), Responsabilité sociale et politique de gestion des ressources humaines dans les pme camerounaises : une étude empirique

Ramonet M., 2003. Les activités agricoles et la protection de l'environnement. Rap. n° 1237. Assemblée Nationale, Rapport d'information de la commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire, 207 p.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., et El Akremi, A., (2002), *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Économica, Paris.

SANGUE FOTSO, (2018) « La perception de la RSE par les dirigeants de PME Camerounaise ». *RIPME Volume 31-Numéro 1*. P.129-155.

Schneider, et al., (2003), « Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? » *Journal of applied psychology*, 2003, Vol.88,N.5, 836-851

Shen, J., and Jiuhua Zhu, C.J. (2011), « Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment, » *The International Journal of human Resource Management*, 22, 3020–3035. 988 – 989

Sowmya, K. R., et Panchanatham, N. (2014). « Job Anxiety as an Outcome of Banking Sector-Chennai. » *International Journal of Organizational Politics in Management & Innovation*, 6(2)

Steenkamp J-B.E.M., et Baumgartner H., (2000), « On The Use Of Structural Equation Models For Marketing Modeling », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, N°2-3, pp 195-202

Story, J. et Neves, P. (2015), « When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. » *Business Ethics: A European Review*, 24 (2), 111-124.

Spector P E (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London, UK: Sage Publications.

Tauber M., 2007. Pressions et services environnementaux. L'agriculture, nouveaux défis. Ed. INSEE, 178-190

Valette-Florence P., (1988), « Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 3, N°4, pp 23-56.

Warr P (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. Vol 63, p193-210.

Wong, A et Yaméogo, U-K-S.(2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Paris, Editions Charles Léopold Mayer.

Zahm F., Alonso Ugaglia A., Barbier J-M., Boureau H., Gasselin P., Del'homme B., Gafsi M., Guichard L., Loyce C., Manneville V., Menet A., et Redlingshofer B., 2015. Le cadre conceptuel et propriétés de la durabilité d'une exploitation agricole, IDEA version 4, Note de recherche du Comité scientifique de la méthode dans le cadre des travaux sur la version 4 de la méthode IDEA (Indicateur de Durabilité d'une Exploitation agricole).