

## LA PROBLÉMATIQUE DE L'IMPLICATION ET DE L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL DANS LE DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE DE RSE À MTN CI

SORO Nangahouolo Oumar  
Maître-Assistant  
Enseignant-Chercheur  
Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny (INP-HB), Yamoussoukro (Côte d'Ivoire)  
Département Langue et Sciences Humaines  
[soronangahouoloumar@yahoo.fr](mailto:soronangahouoloumar@yahoo.fr)

OULAI Jean-Claude  
Maître de Conférences  
Enseignant-Chercheur  
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)  
Département des Sciences du Langage et de la Communication  
[jeanclaudeoulai@uao.edu.ci](mailto:jeanclaudeoulai@uao.edu.ci)

### **Résumé**

Le concept de La responsabilité sociale et environnementale apparaît comme l'une des composantes du développement durable des entreprises. Cependant ce concept reste un encore mal maîtrisé par les employés et requiert toujours leur adhésion. Cet article offre l'occasion de cerner cette problématique par le truchement des théories des parties prenantes et de la communication engageante. L'objectif est de comprendre les résistances à l'engagement des employés aux initiatives RSE de leurs entreprises. Ainsi, nous partons du postulat que le faible niveau d'implication du personnel dans l'élaboration et le déploiement des activités RSE impacte leur niveau d'engagement dans la réussite des dites activités.

**Mots-clés:** Communication, Sociétale, Responsabilité, Engagement, Partie Prenante

### **Abstract**

The concept of social and environmental responsibility appears as one of the components of sustainable business development. However this concept remains a still poorly mastered by employees and still requires their adherence. This article provides an opportunity to identify this issue through stakeholder and engaging communication theories. The goal is to understand the resistances to employee engagement with their companies CSR initiatives. Thus, we assume that the low level of involvement of staff in the development and deployment of CSR Activities impacts their level of commitment to the success of these activities.

**Key words:** Communication, Societal, Responsibility, Commitment, Stakeholder

## Introduction

Depuis le début des années 1970, le monde a progressivement pris conscience que la croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social et risque même de mettre en péril l'équilibre naturel de la planète. Les catastrophes industrielles à répétition (Seveso, Bhopal, Tchernobyl, Exxon Valdez, Erika, AZF, Fukushima...) font croître les préoccupations du public relativement à son milieu de vie et à l'environnement en général. Mais au-delà de la seule perspective environnementale, les scandales financiers (Enron, Parmalat, Vivendi, Fanny Mae, Lehmans brothers, la crise des sub-prime, l'affaire Madoff, l'affaire Kerviel...), les licenciements abusifs, le travail des enfants, les salaires démesurés de certains dirigeants d'entreprises, etc. ont souligné un besoin d'éthique dans notre société (et pas seulement dans les entreprises). Les disparités entre les pays développés et ceux qui le sont moins soulignent également un besoin d'équité non seulement au sein de chaque pays mais aussi entre les pays.

Ainsi, dans le processus de création d'un nouveau mode de développement, les entreprises ont-elles un rôle de plus en plus important à jouer car elles occupent une position centrale dans le monde contemporain. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises – ou responsabilité sociétale – apparaît ainsi comme étant l'une des composantes du développement durable. Bien que l'existence d'une corrélation positive entre la performance sociétale des entreprises et leur performance financière reste difficile à démontrer et que les résultats des nombreuses études empiriques menées sur ce sujet doivent être relativisés (limites méthodologiques et théoriques), il semble qu'ils penchent globalement plutôt vers l'existence d'une telle corrélation positive (Cf. J. P. Gond, 2001, p. 82). Le fait d'intégrer le développement durable dans sa stratégie offrirait ainsi à l'entreprise un avantage concurrentiel en termes de création de valeurs.

MTN (Mobile Telecommunication Network) Côte d'Ivoire, opérateur de téléphonie en Côte d'Ivoire, est une entreprise exerçant dans le secteur des télécommunications. Depuis les services basiques liés au secteur jusqu'aux services à Valeur Ajoutée, MTN CI s'est imposé dans la vie des Ivoiriens comme un acteur essentiel du domaine de la télécommunication par la qualité des services qu'il propose. Pour ne pas juste limiter son action à la fourniture de services indispensables, MTN Group a jugé utile de se doter d'une division chargée de toutes les actions citoyennes de MTN: MTN Fondation qui mène ses actions principalement dans le domaine de la santé, de l'éducation et du développement communautaire en Côte d'Ivoire. Bien que comprise par les décideurs de MTN Côte d'Ivoire, cette notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) reste un concept encore mal maîtrisé par les employés.

L'une des conséquences importantes de cette mauvaise maîtrise du concept est le manque d'implication des employés dans les actions de RSE menées par MTN CI. Il devient donc judicieux pour une entreprise comme MTN CI de mettre au même niveau d'implication tout son personnel vis-à-vis de sa politique RSE. Ainsi quelle politique de communication doit-on élaborer pour rassembler les employés de MTN CI afin qu'ils soient plus impliqués dans les actions de Responsabilité Sociale d'Entreprise développée par MTN? Comment amener les employés de MTN CI à développer un sentiment d'appartenance aux actions de Responsabilité Sociale d'Entreprise menées par leur compagnie? Cette étude se situe à la croisée des théories des parties prenantes et les théories de communication pour développement et le changement social, la communication engageante notamment.

L'objectif général de cette étude est de faciliter l'implication et l'engagement du personnel de MTN CI dans les initiatives RSE de MTN CI. L'objectif spécifique est de comprendre les résistances éventuelles à l'engagement des acteurs dans les actions RSE en général et au sein de l'entreprise MTN en particulier. L'hypothèse de base est que l'adhésion recherchée requiert la mise en place d'un message persuasif précédé de la réalisation d'un acte préparatoire (communication engageante) pour que les effets cognitifs et comportementaux soient marqués (condition d'engagement). De cette hypothèse de base découlent une hypothèse spécifique : le faible niveau d'implication du personnel dans l'élaboration et le déploiement des activités RSE impacte de facto leur niveau d'engagement dans la réussite des dites activités?

L'article se divise en trois parties: La première partie est consacrée à l'approche conceptuelle de l'étude, la deuxième à l'approche méthodologique et la troisième partie porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

## **1. Approche conceptuelle**

### **1.1. La RSE qu'est-ce que c'est ?**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dont il n'existe aucune définition qui fasse l'unanimité. Certains lui attribuent une dimension éthique, c'est-à-dire que l'entreprise doit adopter un comportement envers la société qui est acceptable sur le plan moral et éthique (Cf. H. Bowen, 1953 ; R. Robins, 2008), alors que d'autres l'associent à des enjeux en particulier, caractérisée par les activités de l'entreprise qui répondent à des préoccupations sociales et environnementales au-delà de ce qui est exigé par la loi (Cf. H. Runhaar et H. Lafferty, 2009). On peut aussi la concevoir comme étant la prise en compte des intérêts des parties prenantes et des actionnaires dans le processus de prise de décision dans le but d'accroître les retours sur investissement ainsi que la valeur sociétale (Cf. D. Detomasi, 2008). L'absence d'une définition commune explique aussi que d'autres termes tels que citoyenneté corporative ou responsabilité corporative soient fréquemment utilisés en référence aux mêmes concepts. Ce phénomène est certainement attribuable à l'évolution fulgurante qu'a connue l'étude de la RSE au cours des cinquante dernières années. Cette évolution est le produit de deux changements importants dans sa conceptualisation.

Le premier consiste en son unité d'analyse, qui était à l'origine la société, puis qui s'est graduellement transformée pour devenir aujourd'hui l'entreprise. La seconde repose sur son orientation théorique, qui s'articulait autour d'arguments de natures normatives et éthiques et qui trouve maintenant racine dans la gestion stratégique des parties prenantes (Cf. A. Acquier et F. Aggeri, 2008). C'est à l'aune des années 1990 que l'étude de la RSE va connaître sa dernière transformation, et incidemment, sa plus importante, avec l'application des modèles de la théorie des parties prenantes. Selon Acquier et Aggeri (2008), l'objectif de la théorie des parties prenantes consistait à développer une théorie du management qui permette de formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprise dans des environnements turbulents. Cette turbulence serait le fruit des pressions exercées par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production.

Parmi l'ensemble des modèles tirés de la théorie des parties prenantes, c'est celui développé par L. Freeman (1984) qui aura le plus grand impact. Freeman développe une approche utilitariste et instrumentale de la gestion des parties prenantes, de telle sorte que seules les demandes de parties prenantes associées aux objectifs de l'entreprise ne devraient être prises en compte. Les parties prenantes dont l'entreprise devrait s'occuper sont les groupes qui peuvent affecter ou être affectés de façon directe par les activités de l'entreprise. Ainsi, l'orientation éthique, qui constituait auparavant un pilier important à la base de l'application de la responsabilité sociale en entreprise devient beaucoup plus implicite qu'explicite. Elle se fait dorénavant «par ajout», parmi ceux qui y accordent encore de l'importance (A. Acquier et F. Aggeri, 2008).

### **1.2. Le paradigme de la communication engageante**

Depuis K. Lewin (1947), on connaît tout l'intérêt qu'il y a à obtenir des actes a priori anodins de la part de celles et de ceux dont on souhaite obtenir de nouveaux comportements. Dans les travaux sur l'engagement comportemental (Cf. J. V. Robert et J. B. Léon, 1998), les changements de comportements attendus passent par l'obtention de tels actes préalables. Il peut s'agir d'actes préparatoires (exemple, accepter de porter un badge), (Cf. L. Freedman et C. Fraser, 1966, J. V. Robert et J. B. Léon, 2002) et/ou d'actes d'engagement (exemple, signer une pétition, signer un formulaire d'engagement), (Cf. F. Girandola et N. Roussiau, 2003 ; R. Katzev et T. Wang, 1994).

### 1.2.1. La persuasion

Dans les travaux relevant de la persuasion, le changement d'attitude fait suite à la réception d'un message persuasif. Les premières recherches dans ce champ (Cf. J. HOVLAND, C. J. Irving, 1953) montrent, notamment, que l'efficacité du message dépend de certaines variables telles que les caractéristiques de la source, la construction du message, le type de conclusion et le contexte. Les recherches sur la persuasion ont depuis bénéficié de nombreux et riches apports montrant le rôle déterminant du traitement de l'information, en lien avec ces variables, dans la formation ou le changement d'une attitude (Brinol et Petty, 2009 ; Greenwald, 1968 ; Petty et Wegener, 1999).

### 1.2.2. La communication engageante

Le principe même de la communication engageante nous invite à établir un pont conceptuel entre la persuasion et l'engagement, dans la mesure où ce principe, dans sa forme la plus simple, revient à obtenir d'un participant un acte préparatoire avant de l'exposer à une argumentation persuasive (Cf. J. V. Robert et al. 2007). En situation de communication engageante, on amène le participant à poser un acte préparatoire engageant avant de l'exposer à une argumentation persuasive allant dans le même sens. Cet acte doit, d'une part, relever de la même identification de l'action que le comportement attendu (Cf. J. V. Robert et J. B. Léon, 1998 ; R. Vallacher et M. D. Wegner, 1985) et, d'autre part, être réalisé dans un contexte d'engagement.

Selon la théorie de l'engagement (Cf. F. Girandola, 2005 ; A. C. Kiesler, 1971), la réalisation d'actes préparatoires permet au participant de passer du statut de récepteur à celui d'« acteur ». On peut alors obtenir un acte préparatoire fortement engageant en jouant sur plusieurs facteurs de la situation, dont les principaux sont le caractère public de l'acte, la répétition de l'acte, les raisons de l'acte (internes versus externes) et le contexte de liberté dans lequel l'acte est réalisé. Ce dernier étant selon les chercheurs le plus important de tous.

Si dans une démarche de communication engageante, les questions à traiter restent, comme dans le cadre de la communication, persuasives, « quelles sont les bonnes informations à transmettre à cette cible-là ? », « quels sont les arguments auxquels cette cible-là sera sensible ? », « quels sont les canaux, outils, médias, les plus appropriés ? ». Il convient donc de traiter une question supplémentaire : « quel acte préparatoire doit-on obtenir de cette cible-là ? ». C'est, notamment, la prise en compte de cette dernière question qui, en conférant à la cible un statut d'acteur et pas seulement de récepteur, distingue une démarche de communication engageante d'une démarche de communication «classique» (Cf. F. Bernard et J. V. Robert, 2005).

Ainsi, J. V. Robert et al. (2008) suggèrent-ils qu'un message persuasif a plus de chance de déboucher sur les effets escomptés (changements attitudeaux et/ou comportementaux) s'il a été précédé par un ou des actes préparatoires consistants ou allant dans le sens des arguments contenus dans le message. Ce nouveau paradigme ne se résume pas à : « Qui dit quoi, à qui, dans quel canal et avec quel effet ? », mais plutôt à : « Qui dit quoi, à qui, dans quel canal, en lui faisant faire quoi et avec quel effet comportemental ? ».

Par ailleurs, F. Michelik, F. Girandola (2008) ont récemment montré dans deux expérimentations que, lorsqu'un message persuasif était précédé de la réalisation d'un acte préparatoire (communication engageante), les effets cognitifs et comportementaux étaient plus marqués que lorsque l'acte préparatoire était réalisé seul (condition d'engagement) et que lorsque le message persuasif n'était pas précédé d'un tel acte (condition de persuasion). En d'autres termes, la réalisation d'un acte préparatoire consistant - au sens des théories de la consistance (R. P. Abelson et al, 1968) avec un message persuasif subséquent facilite le changement d'attitude et le changement comportemental dans le sens de l'argumentation développée.

## 2. Cadre méthodologique

Pour la collecte des données, nous avons opté pour deux techniques de collecte, notamment l'étude documentaire et le questionnaire. La population de l'étude ou population mère est composée de l'ensemble du personnel de MTN CI. (750 personnes). L'enquête a porté sur les items suivants : notoriété de la fondation, visite sur le site de fondation, moyens d'information, compréhension du message, correspondance des activités avec les aspirations des employés, caractère innovant de l'activité RSE, sensibilisation des employés aux initiatives RSE, responsabilisation des activités RSE, participation aux initiatives RSE, participation au initiatives RSE, appréciation des incitatives RSE. Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous avons opté pour un choix qui maintient le meilleur équilibre afin de minimiser le risque d'erreurs.

Nous avons donc interrogé un échantillon de soixante-quinze (75) personnes, soit dix (10) pourcent de la population totale. Ce choix de l'échantillon a été fait en prenant en compte chacune des directions, de sorte à avoir suffisamment de représentativité de leurs réalités. A l'intérieur de chaque direction, sur l'étendue du territoire ivoirien, nous avons retenu dix (10) pourcent de la population. Un serveur a été ouvert en ligne avec Google Forms et le lien a été envoyé aux personnes choisies de façon aléatoire afin de répondre aux questions. Le taux de réponse est de quatre-vingt (80) pourcent, soit 60 personnes qui ont effectivement pu répondre aux questions posées après dépouillement. L'outil informatique utilisé pour administrer le questionnaire (Google Forms) dispose d'un module de traitement automatique des données collectées. Nous avons extrait les données recueillies et traitées par ce module que nous exploitons.

## 3. Présentation des résultats

### 3.1. Degré de notoriété de la fondation MTN CI

**Tableau 1** : Répartition des employés selon leur degré de notoriété de fondation MTN CI.

Savez-vous que MTN CI a une fondation ?

Modalité	Effectif	%
OUI	58	97%
NON	2	3%
TOTAL	60	100%

Cette question montre que seuls 3% des personnes enquêtées n'ont pas d'information sur l'existence de la fondation MTN CI.

**Tableau 2** : Répartition des employés selon les autres moyens d'information

Par quels moyens avez-vous appris l'existence de la fondation? Par quels moyens recevez-vous les informations sur la fondation en dehors d'internet ?

Modalités	Effectif	%
TELEVISION	45	75%
RADIOS	0	0%
AUTRES	15	25%
TOTAL	45	100%

La télévision et les autres moyens (le bouche à oreille) constituent les sources d'information en dehors d'internet.

**Tableau 3** : Répartition des employés selon la connaissance que chaque employé a du rôle de la fondation.

Connaissez-vous le rôle que joue cette fondation ?

Modalités	Effectif	%
OUI	40	67%
NON	20	33%
TOTAL	60	100%

Cette question révèle que 33% de la population n'a pas une bonne compréhension du message véhiculé au travers de la communication sur les activités de RSE.

**Tableau 4** : Répartition des employés ayant visité ou non une page internet de MTN Fondation

Avez-vous une fois visité le site de cette fondation ?

Modalités	Effectif	%
OUI	20	33%
NON	40	67%
TOTAL	60	100%

Seulement 33% de la population a déjà visité une page internet liée aux activités de RSE de MTN CI.

### 3. 2. Moyens de communication engageante

**Tableau 5** : Répartition des employés selon qu'ils aient été sensibilisé, formé ou non en vue de leur adhésion aux initiatives RSE de la fondation

Avez-vous une fois été formé ou sensibilisé à adhérer aux initiatives RSE de MTNCI ?

Modalités	Effectif	%
OUI	58	97%
NON	2	3%
TOTAL	60	100%

Ce point révèle que 97% de la population apprécie les moyens de communication actuels utilisés pour informer des activités de la fondation.

**Tableau 6** : Répartition des employés selon la compréhension du message

Pensez-vous avoir bien compris le contenu des messages sur la fondation MTN CI et la RSE ?

Modalités	Effectif	%
OUI	27	45%
NON	33	55%
TOTAL	60	100%

Seuls 45% des employés pensent avoir bien compris le contenu du message contre 33% qui disent non.

**Tableau 7**: Répartition des employés selon qu'ils apprécient ou non les initiatives RSE de fondation MTN CI.

Les initiatives RSE de la fondation correspondent-elles à vos aspirations ?

Modalités	Effectif	%
OUI	32	53%
NON	28	47%
TOTAL	60	100%

Cette question montre que 53% de la population trouvent les moyens de communication utilisés innovants.

### 3.3. Perception des différentes initiatives de RSE menées par la fondation

**Tableau 8** : Répartition des employés selon la perception du caractère innovant des actions RSE

Pensez-vous que ces initiatives RSE sont innovantes ?

Modalités	Effectif	%
OUI	25	42%
NON	35	58%
TOTAL	60	100%

58% de la population interrogée trouvent que les actions RSE de MTN CI ne sont pas suffisamment innovantes pour les attirer.

**Tableau 9** : Répartition des employés selon leur perception de la responsabilisation des activités RSE de la fondation

Pensez-vous que les activités RSE de la fondation MTNCI sont suffisamment responsables pour mériter votre adhésion ?

Modalités	Effectif	%
OUI	20	33%
NON	40	67%
TOTAL	60	100%

67% de la population considère que les activités organisées par la fondation ne correspondent pas à leurs aspirations.

**Tableau 10** : Répartition des employés selon que les activités RSE peuvent les valoriser ou non.

Pensez-vous vous que ces activités peuvent vous valoriser auprès de vos employeurs, vos collaborateurs et de la population ?

Modalités	Effectif	%
OUI	30	50%
NON	30	50%
TOTAL	60	100%

Cette question nous montre que 50% de la population considère la RSE comme importante, comparé à leur activité habituelle au sein de l'entreprise.



**Tableau 11** : Répartition des employés selon leurs participations aux initiatives RSE de la fondation.

Avez-vous une fois participé aux initiatives RSE de la fondation de MTN CI ?

Modalités	Effectif	%
OUI	35	58%
NON	25	42%
TOTAL	60	100%

58% des employés reconnaissent avoir participé aux initiatives RSE contre 42% qui n'y ont jamais participé.

**Tableau 12** : Répartition des employés selon leurs participations aux choix des initiatives RSE pour la fondation.

Avez-vous une fois participé aux choix d'activités RSE pour la fondation de MTN CI

Modalités	Effectif	%
OUI	0	0%
NON	60	100%
TOTAL	60	100%

Aucun employé n'a une fois participé au choix d'activités RSE pour le compte de l'entreprise.

#### 4. Discussion

L'analyse montre qu'une grande partie des employés (97%) connaissent l'existante de la fondation. 97% ont été formés et sensibilisés aux initiatives RSE de la fondation. Mais 67% d'entre eux n'ont jamais visité le site de la fondation et 33% contre 67% d'entre eux ne comprennent pas encore le rôle de la fondation. Le contenu des messages sur la RSE est peu compris et au-delà, les actions posées. Les résultats montrent également que ces actions ne correspondent pas aux attentes des employés (53% contre 47%), elles sont peu innovantes (58 contre 42%), les initiatives RSE telles que conçues sont peu valorisantes et responsabilisantes (67% contre 33%) et le travailleur en tire peu pour son image. En conséquence, il y a peu d'élus aux activités RSE.

Si on se réfère aux résultats des enquêtes, MTN disposerait de moyens de communication pour informer, former et sensibiliser ses employés. Malheureusement, ses moyens ont montré leurs limites. Malgré tous ces efforts consentis, la majorité des employés n'ont pas visité le site de la fondation. Cela dénote de l'absence d'engouement vis-à-vis du projet ou des difficultés au niveau de l'accessibilité du site. Le fait que les employés ne comprennent pas l'utilité de la fondation malgré le taux élevé de personnels formés aux initiatives RSE, renforce la question d'engouement et d'adhésion autour du projet. La preuve en est que les employés pensent que ces initiatives ne correspondent pas à leurs attentes, elles ne les valorisent pas, elles ne les responsabilisent pas et n'apportent pas de plus-value à leurs image.

Il est clair qu'un projet peu innovant et moins captivant ne peut avoir l'adhésion et l'implication de toutes les parties prenantes. D'ailleurs, le personnel voudrait se sentir plus impliqué dans le choix des initiatives

RSE. Cela montre bien qu'elle n'a été ni consultée, ni invitée à participer à la mise en place du projet de la fondation. L'absence de participation des parties prenantes et leur consultation à la base des initiatives RSE de MTN fondation est un facteur déterminant qui pourrait justifier leur faible engagement aux activités RSE. Assurément, les questions traitées par MTN restent dans le cadre de la communication persuasive et dirigiste : « quelles sont les bonnes informations à transmettre à cette cible-là? », « quels sont les arguments auxquels cette cible-là sera sensible? », « quels sont les canaux, outils, médias, les plus appropriés? ». Cela exclut de facto toutes formes de participation et de consultation des parties à la formulation du projet. La formule ici est toute faite: transmettre et non discuter.

Or, le principe même de la communication engageante nous invite à établir un pont conceptuel entre la persuasion et l'engagement, dans la mesure où ce principe, dans sa forme la plus simple, revient à obtenir d'un participant un acte préparatoire avant de l'exposer à une argumentation persuasive. La communication engageante amène les parties prenantes à la consultation et à la discussion et au dialogue permanent pour trouver une idée, un concept qui rassemble, qui les réunit autour d'un idéal commun. Les parties doivent être instruites sur l'idée commune posée comme un acte qui les engage avant de l'exposer à une argumentation persuasive allant dans le même sens. Cet acte doit, d'une part relever de la même identification de l'action que le comportement attendu et, d'autre part, être réalisé dans un contexte d'engagement. Mais il convient avant tout de traiter une question supplémentaire : « quel acte préparatoire doit-on obtenir de cette cible-là ? ». C'est, notamment, la prise en compte de cette dernière question qui, en conférant à la cible un statut d'acteur et pas seulement de récepteur, distingue une démarche de communication engageante d'une démarche de communication «classique».

On peut alors obtenir un acte préparatoire fortement engageant en jouant sur plusieurs facteurs de la situation, dont les principaux sont le caractère public de l'acte, la répétition de l'acte, les raisons de l'acte (internes versus externes) et le contexte de liberté dans lequel l'acte est réalisé. Ce dernier étant selon les chercheurs le plus important de tous. C'est pourquoi la communication ne devrait pas se limiter à une circulation verticale de l'information. En élargissant son champ d'action à l'information réciproque, aux échanges, au développement d'une culture d'entreprise, la problématique de la communication rejoint celle de la mobilisation des ressources humaines et singulièrement celle du management participatif (Cf. T. D. Mohamed, 2012, p. 95).

Pour que ces dispositifs de management participatif soient opérants et soient finalement de véritables instruments d'une communication globale, il faut que les individus aient le sentiment que leur engagement élève réellement leurs niveaux de connaissance et leurs possibilités d'échanges. A défaut, ces dispositifs seront taxés de manipulation, et loin de dissiper les incompréhensions traditionnelles, ils risqueront de renforcer les résistances et les frustrations.

En fonction de ces objectifs, la communication, notamment interne, pourrait offrir un ensemble de mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint son objectif d'information et d'écoute de l'autre (J. P. Citeau, 2008, p. 174). Au-delà de la transmission d'informations, elle met en place, à travers l'entreprise et à destination des salariés, un instrument essentiel de cohésion et de motivation des salariés. La communication, notamment interne, s'exerce entre toutes les personnes d'une même entreprise pour l'atteinte des objectifs dans une communion d'attitudes, de pensée et d'intérêts. Le discours corporate des entreprises s'oriente de plus en plus vers la responsabilité sociale, écologique, économique, et vers toutes les actions qui y sont liées.

La compréhension et l'adhésion du personnel à ces actions est primordiale; le rôle de la communication interne est alors claire et facile à comprendre: facilité de cette démarche de compréhension et d'adhésion. Créer une connivence entre la direction et le personnel sur ces valeurs est le meilleur moyen de souder l'ensemble des parties prenantes (A. Acquier et F. Aggeri, 2008) autour de valeurs communes fortes (P. Malaval, J. M. Décaudin al, 2012, p. 519). Ainsi, elle facilite les conditions de la formulation de l'acte préparatoire au changement d'attitude et de comportement (R. P. Abelson et al., 1968).

## Conclusion

Cet article porte sur la contribution de la communication à la mobilisation du personnel de MTN-CI de la responsabilité sociale des entreprises. L'objectif général de cette étude est de faciliter l'implication et l'engagement du personnel de MTN CI dans les initiatives RSE de MTN CI. L'objectif spécifique est de comprendre les résistances éventuelles à l'engagement des acteurs dans les actions RSE en général et au sein de l'entreprise MTN en particulier. Elle a été rendue possible grâce à des recherches documentaires et au questionnaire.

Les résultats des enquêtes révèlent que le faible niveau d'implication du personnel dans l'élaboration et le déploiement des activités RSE impacte effectivement de facto leur niveau d'engagement dans la réussite des dites activités. Outre cela, l'étude révèle que ce faible taux d'implication est dû au manque de la politique de communication et de management de MTN CI à créer un cadre propice au dialogue et à la participation de toutes les parties prenantes autour d'un projet qui peut susciter leurs implications et leurs engagements. Il est donc important pour MTN-CI de s'approprier un modèle communicationnel basé sur l'engagement.

En effet, ce modèle place les espaces de participation, de dialogue et de discussion au cœur de l'organisation afin que pour le succès de tels projets, les motivations des parties prenantes soit associées aux objectifs de l'entreprise et prises en compte. Car, ces parties prenantes sont les plus concernées et les plus affectées par les décisions que prennent les dirigeants d'entreprises. Pour que ce dispositif de management participatif soit opérant et constitue finalement un véritable stimulus pour une communication engageante, MNTN CI doit faire en sorte pour les employés aient le sentiment que leurs engagements élèvent réellement leurs niveaux de connaissances, leurs possibilités d'échanges et leurs responsabilités. Il faut donc favoriser ces échanges et accorder une place de choix à la réalisation d'un acte préparatoire aux nouveaux dispositifs attitudeux et comportementaux. A défaut, ces dispositifs seront taxés de manipulation et risqueront de renforcer les résistances.

## Références bibliographiques

ABLESON Robert Paul et al, 1968, *The theories of cognitive consistency a sourcebok*, Rand-Mc Nally Chicago, p. 52-72.

AURELIEN Acquier, Franck Aggerie, 2008, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE » in *Revue française de gestion*, Lavoisier, vol180, p. 131-157.

BARNLUND Dean, 1968, *Impersonal communication: Servey and studies*, Bonston, Houghton Mifflin s.

BOWEN Wayne, Richard Rothman, 1953, *Social responsibilities of the businessman*, New York.

BRINOL Pablo et al, 2009, "Body posture effects on self-evaluation and self-validation approach", *European Journal of Social Psychology*, 39 (6), p. 1053-1064.

DAVIDE Detomasi, 2008, "The Political Roots of corporate social Responsibility", in *Journal of business ethic*, Springer, vol 82 (4) p. 807-819.

FABIEN Girandola, 2005, "Action and commitment theory". In: Alexandre, V., Gasparski, W. (Eds.), *French and other perspectives in praxeology*, vol. 12. Transaction Publishers, New Jersey, p. 117-130.

FABIEN Girandola, Nicola Roussiau, 2003, «L'engagement comme source de motivation à long terme », in *Les cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, vol 57, p. 83-101

FABIEN Girandola, et al, 2010, « Développement durable et changement de comportement : applications de la communication engageante ». In: Weiss, Fabien Girandola, (Eds), *Psychologie et développement durable*. Éditions In Press, Paris, p. 219-243.

FABIEN Michelik, Fabien Grandola., 2008, Engagement et persuasion par la peur : « Vers une communication engageante dans le domaine de la santé », *Canadienne Journal of Behavioural Sciences*, volume 40 (2), p. 69.

GAIL Myers, Michèle Toléla Myers, 1990, *Les bases de la communication Humaine* « Approche théorique et pratique », 2e Edition, Chancelière, Montréal.

GOND Pascal Jean, 2001, « l'éthique est – elle responsable ? », in *Revue Francaise de Gestion*, Nov. – Déc., p. 77- 85.

HENS Runhaar, Herlche Lafferty, 2009, Governing Corporate Social Responsibility : « An assesement of contribution of UN Global Compact to CSR strategy in the telecommunication industry », in *journal of Business Ethics* 84 (4), p. 479-495.

HOVLAND Carl Irving Janis, 1953, *Communication and persuasion*, New-Haven and London, Yale paperbound, Y76.

JONATHAN Freedman, Scott Fraser, 1966, "Compliance withaout pressure: The foot-in-the- door technique", in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 4, No. 2, p.195-202.

KATZEV Richard., Wang Talu, 1994, "Can commitment change behavior? A case of study of environmental actions". In *J. Soc. Behav. Pers.* 9, p.13-26.

KIESLER Adolphus Charles, 1971, *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. Academic Press, New York.

LEWIN Kurt, 1947, "Group decision and social change". In: Newcomb, T, Hartley, E., (Eds.), *Readings in social psychology*. Holt, New York, p. 39-44.

MALAVAL Philippe, Decaudin Jean Marc 2012, *Pentacom*, Parson, 3<sup>e</sup> édition.

MOHAMED Distinguet Touré, 2012, *Savoir et comprendre le management opérationnel et stratégique des ressources humaines*, Balafons, Abidjan.

LEON Jean Beauvois, 2002, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, édition, Presses Universitaire de Grenoble (PUG).

PAUL Watzlawick et al, 1967. *Pragmatics of Human Communication*, New York, W.W.Norton & Compagny.

PETTY Richard, Wegener Duane, 1999, "the elaboration likelihood model: Current status and controverses", *Dual – process theories in social psychology*, volume 1, p. 37-72.

PETTY Richard, Wegener Duane, 2009, "Source factors in persuasion: A self-validation approach", *in European Review of social psychology*, volume 20, p. 41-96.

ROBERT Joule Vincent, et al, 2008. "Promoting ecocitizenship": *in favor of binding communication. Int. Sci. J. Altern. Energy Ecol.* 6 (62), p. 214-218.

ROBERT Vincent Joule, Léon Jean Beauvois, 1998, *Perceptives cognitives et conduites sociales*, édition de lachau et Niesté (programme RELIRE).

ROBERT Vincent joule et al, 2005, «La communication engageante au service de la réduction de l'abstentionnisme électoral : une application au milieu universitaire ». *Rev. Eur. Psychol. Appl.* 55, p. 21-27.

VALLACHER Robin, Wegner Daniel, 1985, *A theory of action identification*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

VINCENT Robert Joule, Girandola Fabien, 2012, « la communication engageante : aspect théoriques, résultats et perspectives », *in l'année psychologique*, vol. 112, p. 115-143.

VINCENT Robert Joule et al, 2007, "How can people be induced to willingly change their behavior? The path from persuasive communication to binding communication". *Soc. Pers. Psychol. Compass* 1, p. 493-505.

VISSER Wayne et al 2007, *The A to Z of Corporate Social Responsibilities*, 1807 Wiley, John Wiley & Sons LTD.