

Contrat psychologique et performance sociale des entreprises au Bénin

Psychological contract on the social performance of companies in Benin

Ahmed SERO,

*Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations (LARGO),
Université d'Abomey-Calavi (UAC),*

Adresse de correspondance :	Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations (LARGO), Université d'Abomey-Calavi (UAC).
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SERO, A. (2025). Psychological contract on the social performance of companies in Benin. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(5), 178–194. https://doi.org/10.5281/zenodo.15338372
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 06/03/2025

Accepted: 04/05/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 05 (2025)

Contrat psychologique et performance sociale des entreprises au Bénin

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'examiner l'impact du contrat psychologique sur la performance sociale des entreprises. Le contrat psychologique, défini comme l'ensemble des attentes tacites et des obligations réciproques entre employeurs et employés, joue un rôle crucial dans la qualité des relations de travail. Pour atteindre cet objectif, une double approche méthodologique combinant des données qualitatives et quantitatives a été adoptée. Dans la phase qualitative, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 11 chefs d'entreprises, notamment dans le secteur du BTP et des cabinets de recrutement. L'analyse de contenu thématique a permis d'identifier les attentes des employeurs vis-à-vis des travailleurs intérimaires ainsi que l'impact perçu du contrat psychologique sur la performance sociale. Pour la phase quantitative, 180 travailleurs intérimaires ont été enquêtés dans 18 entreprises sélectionnées par la méthode de boule de neige. Les données ont été analysées à l'aide des modèles d'équations structurelles avec les logiciels SPSS et SmartPLS4. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été effectuées pour valider les dimensions du contrat psychologique. Les résultats révèlent que le contrat psychologique influence positivement et significativement ($\beta = 0,633$ et $P = 0,000 < 0,05$) la relation employé-employeur, ce qui améliore la performance sociale. De plus, il impacte positivement la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ($\beta = 0,605$ et $P = 0,000 < 0,05$). Ainsi ces résultats permettent aux gestionnaires de développer des stratégies favorisant la confiance, la satisfaction des employés et l'engagement organisationnel, améliorant ainsi la performance sociale globale des entreprises.

Mots clés : Contrat psychologique ; performance sociale ; entreprises ; relations employé-employeur ; Bénin

Classification JEL : M14

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

The aim of this research is to examine the impact of the psychological contract on the social performance of companies. The psychological contract, defined as the set of tacit expectations and reciprocal obligations between employers and employees, plays a crucial role in the quality of working relationships. To achieve this objective, a dual methodological approach combining qualitative and quantitative data was adopted. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 11 company directors, mainly from the construction and public works sector and recruitment agencies. Thematic content analysis was used to identify employers' expectations of temporary workers, and the perceived impact of the psychological contract on social performance. For the quantitative phase, 180 temporary workers were surveyed in 18 companies selected using the snowball method. Data were analyzed using structural equation models with SPSS and SmartPLS4 software. Exploratory and confirmatory factor analyses were performed to validate the dimensions of the psychological contract. The results reveal that the psychological contract positively and significantly ($\beta = 0.633$ and $P = 0.000 < 0.05$) influences the employee-employer relationship, thereby improving social performance. In addition, it positively impacts corporate social responsibility (CSR) ($\beta = 0.605$ and $P = 0.000 < 0.05$). Thus, these results enable managers to develop strategies that foster trust, employee satisfaction and organizational commitment, thereby improving companies' overall social performance.

Keywords: Psychological contract; social performance; companies; employee-employer relations; Benin

JEL Classification: M14

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Dans les organisations, le concept de contrat psychologique, introduit par Argyris (1960) et développé par Rousseau (1989), décrit les attentes mutuelles non écrites entre employeurs et employés. Ce concept a suscité un intérêt croissant dans le domaine des ressources humaines, notamment en raison de son impact potentiel sur des variables telles que l'engagement organisationnel (Morrison & Robinson, 1997), la satisfaction au travail (Robinson & Rousseau, 1994) et la performance globale de l'entreprise (Conway & Briner, 2005). Morrison et Robinson (1997) définissent le contrat psychologique comme une croyance des employés, des récompenses et des obligations, en fonction des promesses perçues par l'organisation. Pour Parks et al. (1998), le contrat psychologique est l'ensemble des attentes idiosyncrasiques et réciproques tenues par les employés concernant leurs obligations (c'est-à-dire ce qu'ils feront pour l'employeur) et leurs droits (c'est-à-dire ce qu'ils attendent de recevoir en retour).

Cependant, bien que l'influence du contrat psychologique sur ces aspects soit bien documentée dans les contextes occidentaux, peu d'études ont exploré sa pertinence et son impact dans les entreprises béninoises, en particulier en ce qui concerne leur performance sociale. La performance sociale des entreprises, souvent évaluée à travers les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE), a été largement discutée dans la littérature (Carroll, 1991 ; Freeman, 1984).

Selon Morin et al. (1994), il y a quatre grandes approches de la performance : une approche économique ; une approche sociale ; une approche systémique et une approche politique. La première se focalise sur les objectifs à atteindre, partagés par les dirigeants et fixés par les propriétaires. La seconde trouve sa source dans l'école des relations humaines et met l'accent sur la dimension humaine. La troisième met le point sur la capacité de l'organisation, son efficacité organisationnelle et enfin la dernière se focalise sur une critique des approches précédentes et s'intéresse à la conception personnelle que l'individu a du concept de performance. Pesqueux (2004) de son côté considère la performance comme un "attracteur étrange" qui a la capacité d'absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Dans le contexte béninois, les entreprises ont tendance à négliger cet aspect au profit de la performance économique, un déséquilibre également observé dans d'autres pays en développement (Visser, 2008). Théoriquement, bien que le contrat psychologique ait été lié à diverses dimensions de la performance organisationnelle, son lien spécifique avec la performance sociale reste sous-exploré (Guest, 2004). Les travaux de Rousseau et Tijoriwala (1998) ont montré l'importance du respect du contrat psychologique pour maintenir la motivation des employés, mais peu d'études ont investigué comment cette relation influence la capacité d'une entreprise à remplir ses obligations sociales.

Les recherches antérieures se sont majoritairement concentrées sur les conséquences du contrat psychologique en termes d'engagement et de rétention des employés (Turnley & Feldman, 2000 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), laissant un vide quant à son impact sur la performance sociale des entreprises, en particulier dans des contextes non occidentaux. Pour d'autres, les employés temporaires ayant des contrats psychologiques bien gérés montrent un engagement organisationnel comparable à celui des employés permanents. Cependant, lorsque les attentes ne sont pas clarifiées ou ne sont pas respectées, l'engagement chute drastiquement. De plus, les études existantes tendent à minimiser les particularités culturelles et économiques des pays africains, et notamment du Bénin, où les relations de travail peuvent être influencées par des facteurs informels non pris en compte dans les modèles occidentaux (Zoogah, 2008).

Cette relation entre l'employeur et l'employé se traduit par des contrats. Le contrat psychologique est défini comme l'ensemble des croyances des employés concernant les obligations réciproques entre eux et leur employeur. Contrairement au contrat de travail formel,

il inclut des éléments subjectifs comme la confiance, l'équité, et l'engagement. La performance sociale des entreprises se réfère à leur impact sur les parties prenantes internes et externes, y compris les employés, les clients, la communauté et l'environnement.

Le Bénin, comme de nombreux autres pays africains, fait face à des défis importants en matière de gouvernance et de responsabilité sociale. Les entreprises doivent non seulement maximiser leur profit, mais aussi répondre aux attentes sociales croissantes. La question est donc de savoir dans quelle mesure le respect ou la violation du contrat psychologique influence la performance sociale des entreprises au Bénin. En termes clairs, dans quelle mesure le contrat psychologique influence-t-il la performance sociale des entreprises au Bénin ? Cette recherche vise à combler le vide théorique et empirique en explorant l'influence du contrat psychologique sur la performance sociale des entreprises béninoises. Explorer ce sujet pose des défis méthodologiques, notamment la mesure du contrat psychologique dans un environnement où les normes et attentes sont moins formalisées (Lemmon & Wayne, 2015). De plus, l'intégration de la performance sociale dans les stratégies des entreprises reste limitée, souvent perçue comme une contrainte plutôt qu'une opportunité (Jamali & Sidani, 2008). Ce travail de recherche propose des recommandations pour améliorer la gestion des ressources humaines et renforcer l'engagement des entreprises envers la société.

Le développement de cet article suivra trois (03) sections. La toute première section est consacrée à la revue de littérature. Dans la deuxième section, il est abordé la méthodologie de la recherche. Enfin, la troisième présente et discute les résultats des analyses pour finir par la conclusion.

2. Revue de littérature

Le contrat psychologique correspond aux attentes non écrites entre l'employeur et l'employé. Il influence la qualité des relations de travail et peut avoir un effet important sur la performance sociale des entreprises. Pourtant, dans des contextes comme celui du Bénin, ce sujet reste peu étudié. Pour mieux comprendre ce lien, cette revue s'appuie sur la théorie de la justice organisationnelle et sur plusieurs études récentes qui analysent comment le contrat psychologique peut contribuer à améliorer le fonctionnement des entreprises et leurs relations sociales.

2.1. Théorie de la justice organisationnelle

La théorie de la justice organisationnelle, prolongement du modèle d'équité développé par John Stacy Adams dans les années 1960, s'est enrichie de multiples contributions empiriques illustrant son importance dans divers environnements organisationnels. Smith et al. (2014) ont analysé la manière dont la justice distributive influence l'engagement des employés dans les multinationales africaines. Leur étude a mis en avant l'impact des perceptions d'équité salariale sur la cohésion des équipes. Dans la même veine, Liu et Martinez (2015) et Thibaut et Walker (1975) ont démontré que la justice procédurale, à travers des mécanismes de décision transparents, joue un rôle important dans la satisfaction au travail des employés saisonniers et dans le renforcement de leur engagement envers l'organisation. Fernandes et al. (2016) ont élargi cette analyse à la justice interactionnelle dans les PME brésiliennes, en révélant que la qualité des relations entre managers et collaborateurs surpassait les incitations monétaires en matière de motivation. Pour leur part, Gomez et Santoro (2017) ont mis en lumière l'importance de la justice informationnelle dans les ONG ouest-africaines, en montrant que la transparence dans les décisions renforçait la confiance organisationnelle et le sentiment de reconnaissance des salariés.

Une contribution notable est celle de Patil et al. (2018), qui ont combiné les trois dimensions de la justice (distributive, procédurale et interactionnelle) pour expliquer la performance sociale dans les entreprises indiennes. Leur modèle a permis de justifier plus de 60 % de la variabilité

observée, soulignant l'importance d'un équilibre entre résultats, procédures et interactions. Nkosi (2019) a, quant à lui, montré que la culture locale pouvait modérer l'effet de la justice procédurale, notamment dans les start-ups sud-africaines, en appelant à une adaptation des pratiques managériales aux contextes culturels. Dans le secteur public béninois, Rousseau et Adebayo (2020) ont validé l'applicabilité du modèle de justice organisationnelle, en identifiant la justice distributive comme principal levier de performance sociale. Cette dynamique a été prolongée par les travaux de Chen et Balogun (2021) sur les travailleurs temporaires en Côte d'Ivoire, lesquels ont établi un lien direct entre le respect perçu et la fidélisation du personnel.

2.2. Lien entre le contrat psychologique et performance sociale des entreprises

La relation entre le contrat psychologique et la performance sociale constitue un champ d'investigation central en gestion des ressources humaines, en particulier dans les contextes où les dynamiques interpersonnelles et les attentes implicites influencent profondément le climat organisationnel. Le contrat psychologique renvoie à l'ensemble des attentes mutuelles, non écrites, entre l'employé et l'employeur. Il complète ainsi le contrat formel de travail en instaurant un pacte moral fondé sur la confiance, la reconnaissance et la réciprocité.

Les premières études fondatrices, notamment celles de Rousseau (1989), ont défini ce contrat comme une représentation subjective de la relation d'échange, influençant directement l'engagement et la loyauté des employés. En prolongeant cette approche, Guest (2004) a mis en lumière l'impact du respect du contrat psychologique sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la rétention du personnel. Selon lui, un contrat psychologique respecté incite les salariés à investir davantage dans leur rôle, renforçant ainsi les dimensions sociales de la performance collective.

Les travaux de Tekleab, Takeuchi et Taylor (2005) ont approfondi cette dynamique en introduisant la notion de justice organisationnelle comme facteur médiateur. Ils démontrent que la perception d'un traitement juste, notamment dans l'accomplissement des attentes implicites, renforce le sentiment d'équité, favorisant la coopération, la cohésion et l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'organisation.

De même, Zhao et al. (2007) ont exploré le rôle de la confiance comme socle du contrat psychologique, montrant qu'un climat de confiance encourage le partage des idées, la résolution collective des problèmes et une meilleure communication. Ces éléments sont essentiels pour bâtir une performance sociale solide, où l'humain est au cœur du fonctionnement organisationnel.

Dans le prolongement de ces analyses, Bal, De Cooman et Mol (2013) ont étudié l'effet de la réciprocité perçue sur l'implication des employés. Leur étude conclut que plus l'organisation répond de manière équitable aux attentes des salariés, plus ces derniers développent un sentiment d'engagement et de reconnaissance, moteur de comportements prosociaux, bénéfiques à la performance collective et à la responsabilité sociétale.

Conway et Briner (2002) ont également souligné le lien entre un contrat psychologique positif et un fort engagement émotionnel envers l'entreprise, contribuant à la réduction du turnover et à une fidélisation durable, vecteurs d'une stabilité organisationnelle accrue. Cette stabilité, à son tour, améliore la qualité du service et l'image sociale de l'entreprise.

Ces constats ont été renforcés par les travaux plus récents menés dans divers contextes culturels et sectoriels. Ainsi, Johnson et Lee (2014), dans une étude réalisée au Nigéria dans le secteur bancaire, ont observé que la non-réalisation de promesses implicites pouvait engendrer des comportements contre-productifs, réduisant la performance sociale. Patel et Dubois (2015), au Ghana, ont montré que la réciprocité psychologique stimule l'engagement des employés dans des projets communautaires, tandis que Akinyi et Müller (2017), dans le milieu hospitalier kenyan, ont identifié la confiance comme un levier central du bien-être collectif et de la performance sociétale.

Plus récemment, Mensah et Yao (2021) ont souligné que la reconnaissance – formelle ou informelle – renforçait la loyauté, l'implication et la qualité du service client. De même, Okafor et N'Guessan (2022) ont montré que la compatibilité entre les attentes psychologiques et les valeurs culturelles locales (notamment au Bénin) constitue un facteur de succès déterminant pour la performance sociale des entreprises. Leur approche contextualisée souligne l'importance d'adapter la gestion des ressources humaines aux réalités socioculturelles.

En contexte post-pandémique, Hernandez et Ken (2020) ont mis en évidence que la prise en compte des attentes en matière de flexibilité et d'équilibre vie professionnelle/vie privée permettait aux entreprises de renforcer leur résilience sociale. Enfin, les travaux les plus récents de Ouattara et al. (2025) insistent sur la qualité du dialogue interpersonnel comme outil stratégique de consolidation du contrat psychologique, notamment dans des environnements caractérisés par des incertitudes sociales ou économiques.

Dans une synthèse transversale, Chen, Lam et Zhong (2007) ont intégré les dimensions de confiance, loyauté et engagement dans un modèle explicatif du lien entre contrat psychologique et performance sociale. Ils concluent que ces trois piliers sont interdépendants et contribuent à forger un environnement de travail où les employés sont motivés à contribuer au-delà de leurs obligations contractuelles.

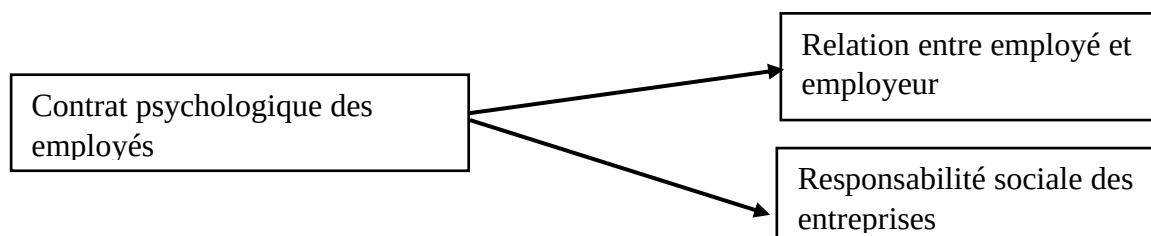
Ainsi, ces différentes études permettent de formuler deux hypothèses fondamentales pour le contexte béninois :

Hypothèse 1 : Le contrat psychologique des employés influence positivement la relation entre l'employé et l'employeur dans les entreprises au Bénin.

Hypothèse 2 : Le contrat psychologique des employés influence positivement la responsabilité sociale des entreprises au Bénin.

Cette littérature nous permet d'établir le modèle de recherche suivant :

Figure 1 : modèle de recherche



Source : résultats de nos enquêtes, 2023

3. Méthodologie de recherche

Cette section est consacrée à la présentation des outils de collecte des données, de la méthode d'échantillonnage et à l'opérationnalisation des variables. Nous avons adopté une double approche méthodologique à la fois qualitative et quantitative.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon et méthode de collecte des données

Dans le but de mieux comprendre les facteurs d'influences du contrat psychologique sur la performance sociale des entreprises au Bénin, une phase exploratoire qualitative à l'aide d'un guide d'entretien a été menée auprès de 11 chefs d'entreprises (Entreprises de BTP et Cabinets de recrutement) suivant l'analyse de contenu thématique. Pour la deuxième phase, un échantillon de cent quatre-vingt individus enquêtés, conformément au critère de sélection de la taille de l'échantillon de Hair et al. (2003) a été réalisé. La mesure des variables a permis d'avoir dix-huit (18) items au total pour les deux variables mises en jeu. En appliquant cette méthode, nous avons un échantillon de 180 questionnaires qui ont été administrés aux chefs d'entreprises et intérimaires des entreprises au Bénin. Les répondants ont été invités à donner leur avis sur

un ensemble d'items mesurant les concepts du modèle de recherche, notamment leur perception du contrat psychologique et de la performance sociale des entreprises béninoises.

3.2. Opérationnalisation des variables

Dans cette recherche, deux variables principales sont étudiées. Pour mesurer chacune de ces variables, nous nous sommes appuyés sur les échelles de mesure issues de la littérature, tout en les adaptant à notre contexte à partir des résultats obtenus lors de la phase qualitative.

La variable explicative, représentant le contrat psychologique, a été opérationnalisée à partir des travaux des auteurs (Conway et Briner, 2002; Bal et al., 2008). Huit items ont été sélectionnés et contextualisés afin de capter les dimensions clés de ce contrat implicite, en prenant en compte les attentes réciproques, la confiance, l'engagement, et le respect perçu des promesses faites entre employeurs et travailleurs intérimaires.

La variable dépendante de cette étude, à savoir la performance sociale, a été mesurée à l'aide de dix items adaptés au contexte béninois, inspirés des travaux de Gex et al. (2018), de Quéré et al. (2018), ainsi que de Gond et al. (2017) et De Roeck & Farooq (2018). Ces items ont été conçus pour appréhender de manière globale les différentes dimensions constitutives de la performance sociale au sein des entreprises. Ils permettent d'explorer à la fois la qualité des relations internes, telles que le climat social et la cohésion d'équipe, ainsi que l'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes internes à travers des aspects tels que les conditions de travail, les politiques de formation et la promotion de l'égalité des chances. Les items abordent également les pratiques liées à l'inclusion et à la diversité, ainsi que les actions menées par l'entreprise en faveur de la communauté locale. Enfin, la réputation éthique de l'entreprise, telle qu'elle est perçue par ses employés, constitue également une dimension intégrée à cette évaluation. L'ensemble des réponses a été recueilli à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, permettant de mesurer l'intensité des perceptions des répondants à l'égard de chacun de ces aspects.

3.3. Outils de traitement et d'analyse des données quantitatives

Pour évaluer la qualité de nos outils de mesure, nous avons appliqué une méthode appelée « analyse factorielle » en suivant une approche méthodologique développée par Churchill (1979), également connue sous le nom de « paradigme de Churchill » (Evrard et al., 2003, p. 319). Afin de valider nos mesures et tester les hypothèses retenues, nous avons utilisé le Modèle à équations structurelles (MES) estimé par la méthode des moindres carrés partiels (MCP). Ce type d'approche est adapté à de nombreuses théories et pratiques d'après les travaux de Jöreskog et Wold (1982). Une approche PLS-SEM est indiquée pour gérer des échantillons de petite taille, des construits de second ordre et des construits formatifs (Haïr et al., 2018). Pour des modèles complexes ou de grande taille, PLS-SEM est « virtuellement sans rival » (Richter et al., 2016). Plusieurs indices sont utilisés pour analyser les données. La valeur d'Alpha de Cronbach doit rester supérieure à 0,7 ; la fiabilité composite doit rester supérieure à 0,7 tandis que les valeurs de l'AVE doivent rester supérieures à 0,5 afin d'être acceptées statistiquement et de manière fiable pour l'outil de collecte de données (Haïr et al., 2018).

4. Résultats et discussion

Les données recueillies ont été traitées et analysées par Smart-PLS 4 grâce à un modèle de mesure et à des techniques de modélisation d'équations structurelles basées sur les données collectées.

4.1. Analyse factorielle exploratoire de la performance sociale

Il existe des critères qui président à la réalisation d'une analyse en composantes principales.

Nous employons l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) concomitamment avec le test de Bartlett. Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests.

Tableau 1 : Test des conditions de factorisation

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,849
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1230,978
	Ddl	45
	Signification	,000

Source : Résultats de nos enquêtes 2023

L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 10 items constitutifs des composantes de la variable « Performance sociale » des entreprises.

Tableau 2 : Etude de la fiabilité des dimensions de la Performance sociale

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite
PER_SOCL	0,780	0,817	0,827
REL_EE	0,796	0,818	0,832
RSE	0,788	0,825	0,847

Source : Résultats de nos enquêtes 2023

Les résultats du tableau montrent que les valeurs en vert indiquent que les dimensions sont fiables, car les indices de fiabilité présentent des valeurs satisfaisantes (supérieurs à 0,7 recommandé par Haïr et al, 2016). Donc chacun des items, constituant chacune des dimensions de la variable « Performance sociale » remplit les conditions de fiabilité que cela soit au niveau exploratoire (alpha de Cronbach) ou au niveau confirmatoire (rho_A et fiabilité composite).

Tableau 3 : Test des conditions de factorisation du contrat psychologique

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,715
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1060,350
	Ddl	28
	Signification	,000

Source : Résultats de nos enquêtes 2023

L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 08 items constitutifs de la variable « contrat psychologique (CON_PSYC) ».

4.2. Analyse descriptive des variables

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse descriptive des principales variables de l'étude, notamment la perception de la solidarité (PER_SOCL), la relation employé-employeur (REL_EE), la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et la confiance psychologique (CON_PSYC). Cette analyse permet de comprendre la tendance centrale (moyenne et médiane), la dispersion (écart-type), et les valeurs extrêmes (minimum et maximum) des données collectées.

Tableau 4 : Statistiques descriptives des variables

Variables	Moyenne	Médiane	Écart-type	N	Minimum	Maximum
PER_SOCL	4,120	4,200	0,680	265	1.000	5.000
REL_EE	3,780	3,800	0,740	265	1.000	5.000
RSE	3,950	4,000	0,620	265	1.000	5.000
CON_PSYC	4,210	4,300	0,550	265	1.000	5.000

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Les résultats du tableau révèlent des moyennes comprises entre 3,780 (**RSE4**) et 4,210 (**PER_SOCL1**), indiquant une perception globalement positive des variables étudiées. Les faibles écarts-types (entre 0,550 et 0,740) traduisent une relative homogénéité des réponses. Ces données soulignent des niveaux élevés de perception en matière de performance sociale, de responsabilité sociétale et de confiance psychologique, ce qui témoigne d'un environnement organisationnel perçu favorablement par les répondants.

4.3. Corrélations entre les variables

Afin de vérifier l'interdépendance des variables nous avons procédé à une analyse de corrélation de Pearson. Le tableau suivant présente la matrice des corrélations entre les variables :

Tableau 5 : Matrice des corrélations

Variables	PER_SOCL	REL_EE	RSE	CON_PSYC
PER_SOCL	1,000	0,630	0,580	0,660
REL_EE	0,630	1,000	0,490	0,610
RSE	0,580	0,490	1,000	0,550
CON_PSYC	0,660	0,610	0,550	1,000

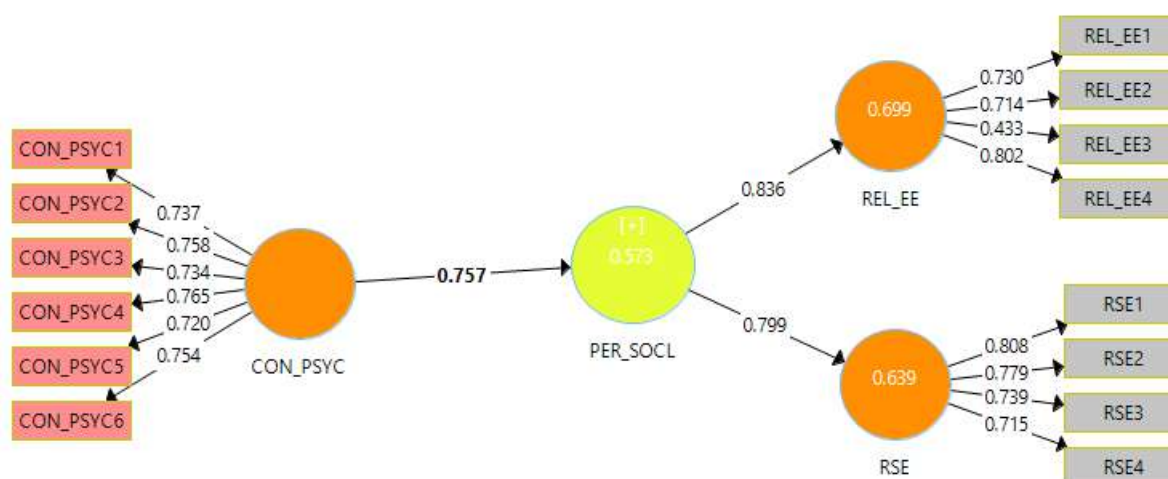
Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Au regard des coefficients qui figure dans la matrice de corrélations, il existe une relation entre les différentes variables latentes. Ces coefficients indiquent des relations étroites entre les construits mesurés.

4.4. Test d'hypothèses de la recherche

Le modèle de type : réflectif-formatif est celui où les variables latentes de second ordre (ordre supérieur) ont des construits de premiers ordres mesurés de manière formative et les variables latentes de premier ordre (ordre inférieur) eux-mêmes ont des variables manifestes (items) mesurées de manière réflective. Ainsi, la figure ci-dessous représente notre modèle.

Figure 2: Causal de recherche



Source : résultats de nos enquêtes, 2023

L'indice communément utilisé pour la vérification de la multi colinéarité est le coefficient du facteur d'inflation de la variance (VIF). Une règle empirique courante est que le niveau de multi colinéarité s'avère critique à partir du moment où le VIF est supérieur à 10 ($VIF > 10$). Par ailleurs Henseler et al., (2009) considère un VIF au-dessous du seuil de 3 comme excellent.

Tableau 6 : Statistiques de colinéarité (les valeurs de VIF du modèle interne)

VIF	CON_PSYC	REL_EE	RSE
CON_PSYC1	1,271		
CON_PSYC2	2,058		
CON_PSYC3	1,925		
CON_PSYC4	2,243		
CON_PSYC5	1,776		
CON_PSYC6	2,084		
REL_EE1		1,585	
REL_EE2		1,560	
REL_EE3		1,071	
REL_EE4		1,196	
RSE1			1,229
RSE2			2,027
RSE3			1,790
RSE4			1,619
Seuil recommandé : VIF < 10			

Source : résultats de nos enquêtes, 2023

L'application du test du VIF sur notre modèle structurel (modèle interne) a révélé des niveaux très bas de multi colinéarité (largement au-dessous des seuils recommandés). Ceci est valable pour les dimensions du deuxième ordre (**CON_PSYC** < 3 ; **REL_EE** < 2 ; **RSE** < 3). Ainsi l'hypothèse selon laquelle : le contrat psychologique des employés influence significativement et positivement la relation entre l'employé et l'employeur est confirmée.

Nous cherchons donc à présenter les effets combinés des variables latentes exogènes (dimensions : « **REL_EE**; **RSE** ») sur la variable latente endogène (performance **PER_SOCL**) et sur la variable latente endogène (Contrat psychologique **CON_PSYC**).

Tableau 7 : Test de coefficient de détermination (R square)

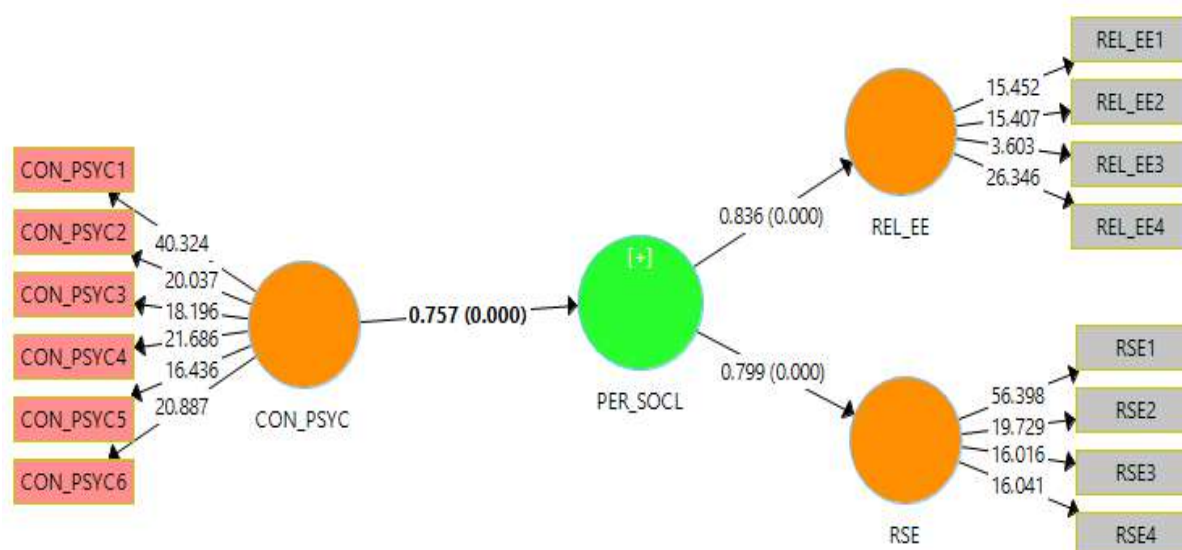
	R ²	R Carré Ajusté
PER_SOCL	0,573	0,572
REL_EE	0,699	0,698
RSE	0,639	0,638

Source : résultats de nos enquêtes, 2023

Comme on pouvait s'y attendre, les résultats illustrés dans le tableau ci-dessous attestent des niveaux de signification de R² et R² ajustés très élevés, constituant ainsi un appui à notre modèle. C'est ainsi que nos variables composites d'ordre supérieur (**PER_SOCL** et **CON_PSYC**) sont pleinement expliquées par ses sous-dimensions.

Une réplication de notre échantillon a été effectuée selon la technique du bootstrap (N = 5000) afin d'apprécier la signification des liens observés.

Figure 3 : Modèle structurel



Source : résultats de nos enquêtes, 2023

Touchant à notre modèle structurel, l'analyse des coefficients structurels témoigne des relations positives très significatives raccordant les variables latentes d'ordre inférieur aux dimensions du second ordre. Alors que pour le deuxième ordre, les coefficients associant les dimensions (construits du second ordre) à la performance sociale ont des relations très significatives.

Tableau 8 : Test d'hypothèse sur le modèle

Hypothèse	Liens structurels	Std. Beta	Écart-type	Valeur t	valeurs-p	Décision
H1	CON_PSYC -> REL_EE	0,633	0,019	34,159	0,000	
H2	CON_PSYC -> RSE	0,605	0,020	30,409	0,000	
	CON_PSYC -> PER_SOCL	0,757	0,015	49,650	0,000	Acceptée
*** Significatif à 1% ** Significatif à 5% * Significatif à 10% NS : non significatif						

Source : résultats de nos enquêtes, 2023

La matrice des composantes présente les deux axes factoriels avec un coefficient factoriel supérieur à 0,65. Ainsi la première composante dénommée « relation employés/employeurs » (REL_EE) explique 45,978% de la variance totale de la performance sociale ; la deuxième composante dénommée « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) explique 20,961% de la variance totale de la Performance sociale. Il faut noter que ces deux composantes ou deux dimensions expliquent 66,939 de la variance totale de la « Performance sociale ».

Au regard de l'analyse exploratoire, l'analyse en composante principale présente deux dimensions de la variable « Performance sociale ». De plus la fiabilité des échelles de mesure par Alpha de Cronbach au niveau de chaque dimension est supérieure à 0,7 ; ce qui amène vers l'analyse factorielle confirmatoire.

Les résultats montrent que le contrat psychologique affecte positivement et significativement ($\beta = 0,633$ et $P = 0,000 < 0,05$) la relation entre les employés et employeurs. Donc une augmentation du contrat social entraîne une augmentation de la performance sociale. Par ailleurs, le contrat psychologique affecte positivement et significativement ($\beta = 0,605$ et $P = 0,000 < 0,05$) la RSE dans les entreprises. Donc une augmentation du contrat social entraîne une augmentation de la performance sociale. Ce qui montre que l'hypothèse selon laquelle le contrat psychologique influe positivement sur la performance sociale est confirmée.

4.5. Discussion des résultats

Les résultats de notre recherche montrent que le contrat psychologique affecte positivement et significativement la relation entre les employés et les employeurs ($\beta = 0,633$ et $P = 0,000 < 0,05$) ainsi que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ($\beta = 0,605$ et $P = 0,000 < 0,05$). Ces résultats confirment et enrichissent les travaux précédents sur le rôle essentiel du contrat psychologique dans la performance sociale des entreprises. L'effet positif du contrat psychologique sur la relation entre employés et employeurs a été largement documenté dans la littérature. Rousseau (1995) est l'un des pionniers à avoir théorisé le contrat psychologique, soulignant que ce contrat non formel, basé sur des perceptions et des attentes réciproques, est essentiel pour maintenir une relation de travail saine. Lorsqu'un employeur respecte les attentes implicites de ses employés, cela renforce la confiance et l'engagement des employés envers l'organisation (Robinson & Morrison, 2000).

De plus, Zhao et al. (2007) ont montré que la violation du contrat psychologique peut entraîner des conséquences négatives, telles que la diminution de la satisfaction au travail et l'augmentation du turnover. En revanche, la satisfaction du contrat psychologique a été associée à une augmentation de la motivation et de l'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), ce qui se traduit par une meilleure performance sociale des employés. Les résultats montrent également que le contrat psychologique a un impact significatif sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ces conclusions sont corroborées par des travaux récents qui soulignent le rôle stratégique du contrat psychologique dans l'engagement des employés et la performance organisationnelle. Par exemple, Kutaula et al. (2020) ont mis en évidence que la réalisation des promesses implicites formulées par les organisations renforce non seulement la perception de la justice organisationnelle, mais aussi la responsabilité sociale perçue par les employés. De même, Jiang et al. (2022) ont souligné le rôle médiateur du contrat psychologique dans la relation entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel, soulignant son importance dans les politiques modernes de gestion des ressources humaines.

Ces études récentes enrichissent nos résultats en soulignant l'importance du contrat psychologique dans le développement des pratiques de RSE. Elles viennent également renforcer la pertinence de notre modèle dans le contexte béninois, tout en corroborant les résultats obtenus dans des contextes similaires. Cette relation est soutenue par les travaux de Guest (2004), qui affirme que les organisations qui respectent les attentes psychologiques de leurs employés sont plus susceptibles de favoriser un environnement de travail éthique et responsable. Par ailleurs, Kim et Scullion (2013) ont trouvé que le respect du contrat psychologique par l'employeur incite les employés à participer davantage aux initiatives de RSE, les percevant comme une extension des valeurs éthiques de l'entreprise. De plus, Rupp et Mallory (2015) ont suggéré que la perception d'un contrat psychologique bien respecté peut renforcer la fidélité des employés envers les programmes de RSE, ce qui augmente leur efficacité. Cette relation entre le contrat psychologique et la RSE est cruciale, car elle illustre comment les attentes implicites des employés influencent leur comportement vis-à-vis de la responsabilité sociale, ce qui, à son tour, peut améliorer la réputation et la performance sociale de l'entreprise (Aguinis & Glavas, 2012).

4.6. Contributions théoriques et managériales

L'effet du contrat psychologique sur la performance sociale des entreprises au Bénin est significatif et important pour les gestionnaires. Le contrat psychologique, qui résume les attentes mutuelles entre employés et employeurs, définit les bases d'une relation de travail saine et productive. Les implications managériales liées à la gestion de ce contrat sont nombreuses et essentielles pour maintenir une performance sociale positive au sein des entreprises béninoises. Les gestionnaires doivent faire un effort pour communiquer clairement leurs attentes envers les employés concernant leurs rôles, leurs responsabilités et les avantages liés à leur travail. Cette

communication efficace permet de construire un contrat psychologique solide, où chacun comprend parfaitement ce qui est attendu de lui. Le respect des promesses et des engagements est un autre point crucial. Les gestionnaires doivent veiller à honorer les promesses et les engagements faits aux employés. Tout manquement à cette règle peut entraîner une perte de confiance au sein de l'entreprise, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la performance sociale.

La périodique évaluation et révision du contrat psychologique est également essentielle. Les gestionnaires doivent prendre le temps d'évaluer et, si nécessaire, de réviser le contrat psychologique pour s'assurer qu'il reste pertinent et équitable pour toutes les parties impliquées. Cela permet d'ajuster les attentes en fonction de l'évolution des besoins et des circonstances. Le bien-être des employés doit être pris en compte. Les gestionnaires doivent veiller au bien-être de leurs employés, y compris à leur équilibre entre travail et vie personnelle. La mise en place de politiques de soutien aux employés, comme la flexibilité des horaires de travail, peut contribuer à maintenir un contrat psychologique positif. Cultiver une culture organisationnelle basée sur la confiance est également essentiel. Les entreprises doivent promouvoir une culture où les employés se sentent valorisés et respectés. Cela renforce la confiance dans le contrat psychologique et contribue à une performance sociale positive.

En cas de violation du contrat psychologique, les gestionnaires doivent réagir de manière appropriée. Cela peut impliquer des discussions ouvertes pour résoudre les problèmes et rétablir la confiance. La formation en gestion des ressources humaines est également cruciale pour aider les gestionnaires à mieux comprendre les besoins et les attentes des employés. La mesure de la performance sociale est un élément clé.

Les gestionnaires doivent développer des métriques pour évaluer la performance sociale de l'entreprise, y compris la satisfaction des employés, l'engagement, la rétention du personnel et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cela permet de quantifier les progrès réalisés dans la gestion du contrat psychologique. L'adaptation aux spécificités culturelles locales est primordiale au Bénin. Les gestionnaires doivent tenir compte des valeurs et de la culture locale dans la gestion du contrat psychologique, veillant ainsi à ce qu'il soit en harmonie avec les normes culturelles et sociales du pays. Ces contributions positives peuvent prendre diverses formes, telles qu'un travail acharné, un soutien actif aux collègues, une créativité accrue et une meilleure adhésion aux valeurs et à la mission de l'organisation.

5. Conclusion

Cette recherche tente d'étudier l'influence du contrat psychologique sur la performance sociale des entreprises au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons entrepris une double approche méthodologique. Les données recueillies sont soumises à une modélisation par équation structurelle par le logiciel Smart PLS 4. Les résultats montrent que le contrat psychologique affecte positivement et significativement ($\beta = 0,633$ et $P = 0,000 < 0,05$) la relation entre employés et employeurs. Donc une augmentation du contrat psychologique entraîne une augmentation de la relation entre employés et employeurs. Par ailleurs, le contrat psychologique affecte positivement et significativement ($\beta = 0,605$ et $P = 0,000 < 0,05$) la RSE dans les entreprises. Donc une augmentation du contrat psychologique entraîne une augmentation de la RSE. Ce qui fait que le contrat psychologique a un effet positif et significatif sur la performance sociale.

Les résultats de l'étude qualitative signalent que la confiance mutuelle entre les employés et employeurs crée un environnement propice à la coopération et à la libre expression des idées. La confiance, dans le contrat psychologique, favorise une collaboration accrue entre les employés, les équipes et les niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise. Ces résultats

suggèrent que la communication transparente et la gestion des attentes sont des piliers essentiels de la performance sociale des entreprises au Bénin.

Cette recherche n'est pas exemptée de limites. Parmi les limites nous notons que de nombreuses variables, telles que la situation économique, les politiques gouvernementales, ou les conditions du marché, peuvent influencer la performance sociale des entreprises. Le choix de la méthodologie de recherche est une étape délicate. Les chercheurs doivent sélectionner des indicateurs pertinents de performance sociale et des méthodes d'analyse appropriées, une décision qui peut influencer considérablement les résultats de l'étude. Le risque de biais constitue également une limite de la recherche. Des biais peuvent surgir dans la sélection des entreprises étudiées, dans la collecte des données, ou même dans l'interprétation des résultats, pouvant potentiellement compromettre la validité des conclusions. La difficulté à mesurer de manière objective des aspects tels que la satisfaction des employés ou la responsabilité sociale des entreprises pose un défi considérable. De surcroît, les questions éthiques soulevées par l'interim, notamment en ce qui concerne la précarité de l'emploi et les droits des travailleurs, doivent être prises en compte de manière rigoureuse tout au long de l'étude. Les études longitudinales constituent une autre voie à explorer.

Références

- (1) Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- (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.
- (3) Akinyi, P., & Müller, T. (2017). Trust and social performance in public healthcare institutions: Evidence from Kenya. *Journal of Health Management*, 19(2), 145-160.
- (4) Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior.
- (5) Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European journal of work and organizational psychology*, 22(1), 107-122.
- (6) Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
- (7) Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological bulletin*, 120(2), 189.
- (8) Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- (9) Chen, G., & Balogun, A. (2021). Justice organisationnelle et fidélisation du personnel temporaire : Le cas des entreprises ivoiriennes. *African Journal of Management Studies*, 7(3), 201-219.
- (10) Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of applied psychology*, 92(1), 202.
- (11) Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- (12) Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- (13) Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

- (14) Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 287-302.
- (15) Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- (16) Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- (17) Evrard, A., Hexel, D., Kaiser, C., Lurin, J., Marina Decarro, N., Rastoldo, F., & Soussi, A. (2003). De l'orientation au projet de formation. *Genève: Service de la recherche en éducation*.
- (18) Fernandes, L., Costa, M., & Almeida, D. (2016). Interactional justice and motivation in Brazilian SMEs. *Latin American Journal of Psychology*, 48(2), 123-138.
- (19) Freeman, R. B. (1984). Longitudinal analyses of the effects of trade unions. *Journal of labor Economics*, 2(1), 1-26.
- (20) Gex, M., Girerd-potin, I., Jimenez-Garcès, S., & Louvet, P. (2018). Does Sustainability Reduce Country Default Risk?. *Bankers Markets & Investors: an academic & professional review*, 150.
- (21) Gomez, A., & Santoro, F. (2017). Transparency and trust in West African NGOs: The role of informational justice. *Journal of Development Studies*, 53(6), 845-860.
- (22) Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- (23) Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- (24) Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.
- (25) Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment*. McGraw-Hill.
- (26) Hair, J. F., Harrison, D. E., & Risher, J. J. (2018). Marketing research in the 21st century: Opportunities and challenges. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 666-699.
- (27) Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I—method. *European business review*, 28(1), 63-76.
- (28) Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- (29) Hernandez, S., & Ken, A. (2020). Post-COVID employee expectations and social resilience: The new psychological contract. *Human Resource Development International*, 23(5), 432-449.
- (30) Jamali, D., & Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon. *The Learning Organization*, 15(1), 58-74.
- (31) Johnson, B., & Lee, C. (2014). Psychological contract breach and counterproductive behavior in Nigerian banks. *African Journal of Business Ethics*, 8(1), 50-68.
- (32) Jöreskog, K. G., & Wold, H. O. (1982). Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction. (*No Title*).
- (33) Kim, C. H., & Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Economics and Business Review*, 13(2), 5-30.

- (34) Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129-148.
- (35) Leung, K., & Lind, E. A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of personality and social psychology*, 50(6), 1134.
- (36) Liu, M., & Martinez, R. (2015). Procedural justice and employee engagement among seasonal workers. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 112-129.
- (37) Mensah, J., & Yao, F. (2021). Recognition and social performance in West African service industries. *Journal of African Business*, 22(4), 377-392.
- (38) Morin, P. A., Moore, J. J., Chakraborty, R., Jin, L., Goodall, J., & Woodruff, D. S. (1994). Kin selection, social structure, gene flow, and the evolution of chimpanzees. *Science*, 265(5176), 1193-1201.
- (39) Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- (40) Nkosi, N. (2019). Cultural moderation of procedural justice in South African start-ups. *African Journal of Business Management*, 13(5), 120-130.
- (41) Okafor, I., & N'Guessan, K. (2022). Cultural values and the psychological contract in Bénin: A contextual perspective. *African Journal of Organizational Development*, 9(2), 233-251.
- (42) Ouattara, D., Koné, F., & Zadi, J. (2025). Psychological contract and interpersonal dialogue in uncertain times: Evidence from West Africa. *International Review of Management and Organizational Studies*, 12(1), 14-35.
- (43) Patel, R., & Dubois, M. (2015). Reciprocity and employee engagement in CSR projects: Evidence from Ghana. *Journal of Business Ethics in Africa*, 11(3), 210-225.
- (44) Patil, S., Rao, K., & Sinha, R. (2018). Organizational justice and social performance: A multidimensional approach in Indian firms. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(2), 192-210.
- (45) Pesqueux, Y. (2004, December). La notion de performance globale. In *La notion de performance globale*.
- (46) Quééré, B. P., Nouyrigat, G., & Baker, C. R. (2018). A bi-directional examination of the relationship between corporate social responsibility ratings and company financial performance in the European context. *Journal of Business Ethics*, 148, 527-544.
- (47) Richter, N. F., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).
- (48) Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- (49) Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- (50) Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- (51) Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- (52) Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.

- (53) Rousseau, D., & Adebayo, T. (2020). Justice distributive et performance sociale dans le secteur public béninois. *Revue Africaine de Gestion*, 5(1), 89-102.
- (54) Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological. *Person-Centric, and*.
- (55) Smith, L., Adeyemi, T., & Ochieng, P. (2014). Distributive justice and employee commitment in African multinationals. *African Journal of Management Research*, 10(2), 105-122.
- (56) Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management journal*, 48(1), 146-157.
- (57) Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. (No Title).
- (58) Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- (59) Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries.
- (60) Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- (61) Zoogah, D. B. (2008). African business research: A review of studies published in the Journal of African Business and a framework for enhancing future studies. *Journal of African Business*, 9(1), 219-255.