



**HAL**  
open science

# Les pratiques de responsabilité sociale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises en Afrique subsaharienne : une grille de lecture appliquée au Gabon

Ulrick Darwin Magnagna

## ► To cite this version:

Ulrick Darwin Magnagna. Les pratiques de responsabilité sociale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises en Afrique subsaharienne : une grille de lecture appliquée au Gabon. Gestion et management. Université Savoie Mont Blanc, 2023. Français. NNT : 2023CHAMA041 . tel-04500126

**HAL Id: tel-04500126**

**<https://theses.hal.science/tel-04500126>**

Submitted on 11 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Arrêté modificatif : 26 août 2022

Présentée par

**Ulrick Darwin MAGNAGNA**

Thèse dirigée par **Matthieu CABROL** et **Muriel FADAIRO**

préparée au sein du **Laboratoire IREGÉ** et de l'**École Doctorale CST**

## **Les Pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises en Afrique Subsaharienne : une grille de lecture appliquée au Gabon**

Thèse soutenue publiquement le **31 octobre 2023**,  
devant le jury composé de :

**Madame, Sandrine BERGER-DOUCE**

Professeure des Universités, Ecole de mines de Saint Etienne, Rapporteur

**Monsieur, Anis KHEDHAOURIA**

Professeur, Montpellier Business School, Rapporteur

**Madame, Rachel BOCQUET**

Professeure des Universités, Université Savoie Mont Blanc, Examinatrice

**Monsieur, Jean-Marie COURRENT**

Professeur des Universités, Université de Montpellier, Président

**Monsieur, Matthieu CABROL**

Maître de Conférences, HDR, Université Savoie Mont Blanc, Co-Directeur de  
thèse

**Madame, Muriel FADAIRO**

Professeure des Universités, Université Savoie Mont Blanc, Co-Directrice de  
thèse

L'Université de Savoie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses  
: ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*À ma mère Anastasie, pour avoir posé les bases de la personne que je suis devenue.*

## Remerciements

Au-delà d'une expérience académique d'une grande richesse, cette recherche représente une expérience de vie qui finalement valait la peine d'être vécue. L'aboutissement de cette thèse est le résultat de quelques années de travail, dans lequel je souhaiterais exprimer mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de manière directe ou indirecte.

Mes premiers remerciements vont à mes directeurs de thèse Matthieu CABROL et Muriel FADAIRO. Je ne pense pas trouver de mots assez forts pour exprimer ma sincère et profonde gratitude pour leur accompagnement dans la réalisation de cette thèse. Leur soutien ainsi que les échanges positifs et constructifs que nous avons eus tout au long de ces années m'ont permis d'acquérir compétences, rigueur, et des qualités nécessaires pour la suite. J'adresse donc, un grand merci à tous les deux pour leur disponibilité et les orientations précieuses données durant ces années.

Je tiens également à remercier les professeurs Jean-Marie COURRENT et Rachel BOCQUET pour avoir accepté de faire partie de ce jury de thèse. J'exprime également ma profonde gratitude aux professeurs Anis KHEDHAOURIA et Sandrine BERGER-DOUCE pour avoir accepté de jouer le rôle de rapporteurs.

Par ailleurs, je remercie l'Agence Nationale des Bourses du Gabon (ANBG) et Campus France pour m'avoir accordé une bourse d'étude afin de réaliser cette recherche. Je remercie Monsieur Thierry Levy-Tadjine pour les invitations à participer aux séminaires et aux conférences afin de présenter mon travail de recherche. J'adresse aussi mes remerciements aux responsables des incubateurs que j'ai pu rencontrer, bénéficiant ainsi de leurs réseaux pour rentrer en contact avec les PME visées.

Je remercie toutes les personnes qui ont accepté d'être interrogées connaissant les réticences de beaucoup de responsables d'entreprises au Gabon quand il s'agit de procéder aux entretiens sur des sujets de société.

Je remercie tous les membres de l'IREGE, pour leur accueil et leurs encouragements. Plus particulièrement, je souhaite ici remercier Madame Rachel BOCQUET, directrice de l'IREGE, pour sa disponibilité, son immense soutien et son accompagnement dans les moments difficiles. Madame, veuillez trouver par ces mots ma profonde gratitude. Je remercie Gersende et Muriel pour leur disponibilité et accompagnement lors des différentes procédures administratives.

J'ai une pensée pour tous les doctorants, avec lesquels j'ai partagé cette aventure, Anastasia, Andréa, Cédric, Benoît, Pierre-Louis, Kang-Wook, Joosje, Ilse, Yousseph, Sophie. Merci pour les conseils. J'ai une pensée aussi pour les nouveaux doctorants, Emilie, Rowana, Pierre, François, Angèle, Mohamed. Je vous souhaite bon courage pour la suite.

J'ai une pensée profonde pour ma famille qui m'a toujours soutenu à travers les encouragements et les contributions multiformes pendant ces années. Enfin, à l'heure où j'écris ces mots, je pense aux amis et compatriotes gabonais (doctorants), Christophe et Landry avec qui j'ai débuté cette aventure depuis le Gabon.

Annecy, le 27 juillet 2023

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	8
1. Contexte de la recherche.....	8
2. <i>Gaps</i> dans la littérature.....	11
3. Objectifs de la thèse.....	13
4. Cadre théorique.....	15
5. Design de recherche .....	18
6. Contributions de la thèse .....	21
7. Démarche générale et plan de la thèse.....	23

## **PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES**

<b>Chapitre 1 - Freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME : une revue des littératures consacrées aux pays occidentaux et aux pays africains</b> .....	29
Introduction du chapitre 1.....	29
Section 1. La RSE dans le contexte spécifique des PME.....	30
Section 2. Choix méthodologiques pour la revue de littérature.....	34
Section 3. Résultats saillants de la revue de littérature.....	39
Conclusion du chapitre 1.....	55
<b>Chapitre 2 : Plaidoyer pour un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique subsaharienne</b> .....	58
Introduction du chapitre 2.....	58
Section 1. Fondements théoriques de la RSE.....	59
Section 2. Principaux modèles et théories de la RSE.....	66
Section 3. Limites des modèles occidentaux de la RSE en Afrique.....	75
Section 4. Les philosophies ancestrales africaines : une alternative pertinente pour expliquer les pratiques de RSE en Afrique.....	80
Conclusion du chapitre 2.....	84
<b>RESUME DE LA PARTIE I ET TRANSITION VERS LA PARTIE II</b> .....	86

## DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE

<b>Chapitre 3 : Proposition d'une grille de lecture spécifique pour l'étude des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne.....</b>	<b>88</b>
Introduction du chapitre 3.....	88
Section 1. Eléments théoriques issus de la littérature.....	89
Section 2. Eléments empiriques issus de l'enquête exploratoire.....	99
Section 3. Grille de lecture proposée.....	114
Conclusion du chapitre 3.....	118
<b>Chapitre 4 : Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises.....</b>	<b>122</b>
Introduction du chapitre 4.....	122
Section 1. Présentation des terrains de recherche.....	122
Section 2. Stratégie d'accès au terrain.....	136
Section 3. Analyse et traitement des données pour la seconde enquête de terrain.....	147
Section 4. Design méthodologique pour la seconde enquête de terrain .....	162
Section 5. Présentation des résultats du chapitre.....	170
Conclusion du chapitre 4.....	192
<b>Chapitre 5 : Discussion et conclusion.....</b>	<b>195</b>
Introduction du chapitre 5.....	195
Section 1. Discussion des résultats.....	195
Section 2. Contributions de la thèse.....	195
Section 3. Limites et voies de recherche futures.....	198
Section 4. Regards de la RSE dans le contexte africain.....	201
Section 5. Conclusion générale.....	204
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>207</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>238</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>239</b>
<b>Liste des graphiques.....</b>	<b>239</b>
<b>Liste des schémas.....</b>	<b>239</b>
<b>Liste des cartes.....</b>	<b>239</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>244</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>277</b>



## Introduction générale

### 1. Contexte de la recherche

Les travaux académiques sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Afrique montent en puissance depuis la fin des années 2000, avec un nombre croissant de recherches (Diop et Boidin, 2019 ; Djobsia et Mazra, 2021 ; Biwolé Fouda, 2023). Ainsi que sur des travaux plus spécifiques concernant les pratiques de RSE (Rabekolo et Giraud, 2022 ; Sangue Fotso, 2018 ; Manuere et Majoni, 2016). Cependant, les résultats des recherches portant sur les pratiques de RSE en Afrique révèlent une absence des pratiques traditionnelles au détriment des pratiques occidentales. Le manque d'intérêt porté aux pratiques traditionnelles de RSE, comme objet d'investigation mérite d'être discuté aujourd'hui. En effet, ces dernières n'étant pas encore considérées comme faisant partie des « bonnes pratiques de RSE », ne sont pas reconnues par la communauté académique et sont rejetées du côté de la tradition (Wong, 2020).

La manière de considérer l'Afrique reste encore trop traditionnelle dans le monde occidental, en raison d'un enfermement dans les particularismes territoriaux. Le terme « traditionnel », qu'on applique souvent aux sociétés africaines, a été dénaturé, on croit que traditionnel veut dire figé, archaïque, voire folklorique (Wong et Yaméogo, 2011). Les valeurs traditionnelles ne demeurent pas immobiles dans le passé, elles croisent aussi les valeurs du monde moderne (Iribarne, 2008). Cette recherche met l'accent sur les pratiques africaines de RSE, sans pour autant les envisager de manière isolée. C'est par la prise en compte des pratiques occidentales et des pratiques africaines de RSE existantes, que les exigences de RSE pourraient être intégrées efficacement dans l'organisation et dans le management (Wong, 2016 ; Wong et Yaméogo, 2011). Ces deux approches de gouvernance sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement avec une dynamique culturelle pouvant être efficiente (Livian, 2020).

Le discours de la RSE des années antérieures répandait souvent l'idée selon laquelle, les activités de RSE ne sont menées que par les grandes entreprises (Aras-Beger et Taşkın, 2020 ; Dias et al., 2019 ; Lucky, 2018). Cependant, la réalité est que les Petites et Moyennes Entreprises (PME), jouent également un rôle dans la RSE (Jansson et al., 2017 ; López-Pérez et al., 2017 ; Valdez Juanrez, 2017). Elles sont devenues au fil du temps un moteur économique dans la plupart des pays (St-Pierre, 2019). Il est fort probable que leur poids économique puisse leur imposer un mode de fonctionnement qui doit faire entendre leurs voix (Sangue Fotso, 2018). Les PME représentent aujourd'hui une catégorie d'entreprises importante dans le

monde en termes d'impacts économiques, environnementaux et sociaux (Inyang, 2013 ; Costache et al., 2021) et ne peuvent donc plus rester en dehors du champ de la RSE (Paradas et al., 2017).

Cependant, un flou entoure encore la nature des pratiques de RSE dans ce type d'organisation (Douyon et Paradas, 2020 ; Redien-Collet et Léger-Jarniou, 2018). Si les PME, contribuent aux objectifs sociétaux par le canal de la RSE (Boubakary et Moskolai, 2017 ; Schmidt et al., 2018 ; Yeo et Carter, 2018), il reste difficile de préciser exactement la nature des pratiques de RSE que les PME, particulièrement dans les pays africains devraient adopter. Cette recherche s'intéresse au contexte des PME d'Afrique subsaharienne, car les conditions réelles dans lesquelles la RSE se manifeste dans les pays occidentaux et africains, ne sont pas tout à fait les mêmes (Jamali et al., 2017 ; Jamali et Karam, 2018, 2016 ; Jamali, Lund-Thomsen et Jeppesen, 2017). En effet, les PME africaines évoluent très souvent dans un contexte où leur gestion est influencée par les valeurs socioculturelles qui contribuent à l'émergence des pratiques originales. D'ailleurs, les recherches en management se déroulant en Afrique, ou portant sur l'Afrique sont incitées à prendre en compte les spécificités contextuelles (Livian, 2020).

Les recherches produites dans le contexte des pays du Sud conservent très souvent un biais géographique important des pays du Nord (Fayyaz, Lund-Thomsen et Lindgreen, 2017), alors que la RSE est enracinée dans un contexte, dont il est nécessaire de connaître les spécificités (Mhedhebi, 2017). L'Afrique qui est notre terrain d'étude n'a pas été considérée comme un tout homogène, en raison des différences culturelles qui peuvent exister entre les pays du Maghreb (Afrique du nord) et ceux au sud du Sahara. L'Afrique est généralement divisée en deux blocs : l'Afrique subsaharienne composée majoritairement des peuples noirs et l'Afrique du Nord constituée du peuple arabe. L'Afrique subsaharienne qui est notre champ d'observation est elle-même découpée en 4 sous-régions : Afrique de l'Est, Afrique Centrale, Afrique de l'Ouest, et Afrique du Sud. On peut alors affirmer qu'il n'existe pas une Afrique, mais des « Afrique », autrement dit, autant de situations que de pays (N'Goulakia, 2015). Cependant, l'identité plurielle ne contredit pas l'idée d'un destin commun entre ces pays. Ce destin s'observe à travers un ensemble de valeurs traditionnelles et culturelles communes : les normes sociales, les codes de communication, les rites et les croyances qui aident à la construction de pratiques singulières. L'Afrique subsaharienne va être appréhendée comme un contexte qui va servir de cadre pour identifier l'ensemble des pratiques de RSE dans les PME.



## **2. Gaps dans la littérature**

Trois principaux constats issus de la littérature sur les pratiques de RSE dans les PME en Afrique constituent le *gap* que nous souhaitons combler à travers cette recherche.

### **2.1 La marginalisation des pratiques traditionnelles de RSE dans la littérature**

Malgré les travaux précurseurs de Wong et Yaméogo (2011) sur la nécessité d'articuler une « RSE africaine » fondée sur les préceptes occidentaux et les valeurs traditionnelles africaines (Ntsonde et Aggeri, 2017), la littérature et le monde académique continuent de marginaliser les pratiques traditionnelles, privilégiant nettement les pratiques occidentales. Ceci participe à une vue fragmentée des pratiques de RSE africaines, rendant ainsi difficile la compréhension de ce sujet. D'ailleurs, Rabekolo et Giraud (2022) constatent toujours que, bien que le livre blanc de Wong et Yameogo (2011) intitulé, « Responsabilité sociétale en Afrique francophone » ait contribué à faire émerger les concepts des pratiques appropriés au contexte africain, il semble, à ce jour, que ce soient toujours les corpus théoriques nord-américains et européens qui servent de références conceptuelles pour le reste du monde, notamment en Afrique (Pasquero, 2013). Les modèles africains, asiatiques, sud-américains de RSE ont été quelque peu délaissés, alors qu'il est difficile d'ignorer l'existence des conceptions non-occidentales de la RSE (Wong, 2016). Les pratiques non-occidentales de RSE ont en particulier été peu étudiées ; leurs contributions n'ont pas encore été réellement identifiées et reconnues comme telles (Wong, 2016). Les recherches ne se sont pas spécifiquement intéressées aux pratiques traditionnelles de RSE ; or ces pratiques se distinguent par leur fort degré de régulation des acteurs dans les entreprises africaines, en ce sens que les Africains seraient traditionnellement attachés à préserver leurs pratiques ancestrales fondées sur les valeurs familiales, et communautaires (Wong, 2020).

L'utilisation des modèles occidentaux en Afrique, donne des résultats qui ne correspondent pas tout à fait, à l'expérience vécue par les petites entreprises. Cette recherche offre l'occasion d'observer empiriquement les pratiques quotidiennes que les PME considèrent comme de la RSE.

### **2.2 La prépondérance des pratiques occidentales de RSE dans le contexte africain**

La prépondérance des pratiques occidentales dans le contexte africain s'observe de deux manières : par l'utilisation des cadres théoriques occidentaux ainsi que par l'exportation et l'imitation des modèles occidentaux en Afrique. Premièrement, la primauté des pratiques

occidentales en Afrique s'explique par l'application des cadres théoriques, des modèles conceptuels et des grilles de lecture élaborés en Occident, laissant peu de place à l'apparition des pratiques locales. En effet, les chercheurs ont démontré l'inadéquation des concepts théoriques des pays occidentaux dans les pays en développement (Prieto-Carrón et al., 2006), à cause des différences culturelles et managériales (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). Les théories et modèles occidentaux ne sont pas assez questionnés dans leurs fondements, pour appréhender la RSE en Afrique (Ntsonde et Aggeri, 2017), leur application unique est susceptible de déconnecter les entreprises de leurs besoins réels (Wong, 2015).

Deuxièmement, la domination des pratiques occidentales en Afrique se trouve dans l'exportation des modèles de gestion occidentaux en Afrique à travers le processus de la colonisation. En effet, en dehors des aspects sombres de la colonisation, cette domination est aussi marquée par l'utilisation des méthodes de management, élaborées en dehors de l'Afrique dans les entreprises africaines (Kamdem et al., 2020). D'après Amaeshi et Idemudia (2017), la compréhension du management des entreprises se fait à partir des visions occidentales, dont les communautés africaines n'ont cessé d'absorber, par l'application de modèles managériaux et des pratiques essentiellement importées (Mutabazi, 2008). Ce constat est renforcé par certains travaux effectués sur le continent, qui affirment que la RSE en Afrique n'est qu'une imitation de ce qui se fait en Occident (Amaeshi et al., 2006 ; Nejati et Amran, 2009). Cette recherche vise à rompre avec l'utilisation seule des approches occidentales et à intégrer d'autres approches capables de donner une consistance théorique à la RSE en contexte africain.

### **2.3 La nécessité de consolider une approche hybride**

Les travaux d'Alexandre Wong (2011 ; 2015 ; 2016) posent les bases d'une « RSE africaine », décrite comme une hybridation des préceptes théoriques occidentaux avec les pratiques plus traditionnelles et culturelles des pays africains (Wong, 2016 ; Ntsonde et Aggeri, 2017). L'intégration des pratiques occidentales et traditionnelles permet de construire une RSE singulière dans les entreprises africaines. Bien que certains chercheurs démontrent l'inadéquation des concepts théoriques occidentaux en contexte africain (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011 ; Prieto-Carrón et al., 2006), d'autres par contre admettent une compatibilité entre ces deux approches (Ntsonde et Aggeri, 2017 ; Wong, 2015 ; Wong et Yaméogo, 2011). Il n'y a pas de contradiction dans une PME ou une grande entreprise africaine entre leur volonté de s'approprier une approche occidentale plus économique et leur volonté de pérenniser une approche africaine, plus sociale et communautaire (Wong, 2020). Le modèle de la RSE africaine inclut à la fois les pratiques occidentales, ainsi que les particularismes sociaux

et culturels, comme une forte interdépendance existante entre les enjeux sociaux et environnementaux (Ntsonde et Aggeri, 2017). Dans le contexte de la mondialisation, les pratiques traditionnelles de responsabilité, et les pratiques occidentales s'influencent progressivement sur le terrain en Afrique, jusqu'à se réinventer en se croisant (Wong, 2020). La cohabitation de ces deux types d'approches s'avère pertinente en contexte africain, dont le management des entreprises oscille entre tradition et modernité.

### **3. Objectifs de la thèse**

L'objectif de notre thèse est d'analyser les pratiques de RSE des PME d'Afrique subsaharienne, et particulièrement gabonaises. Cet objectif principal est décliné en trois sous-objectifs. Il s'agit d'abord de produire des connaissances contextualisées en mettant en évidence des pratiques spécifiques, mais peu étudiées dans la littérature. La production de la connaissance contextualisée consiste à remettre en cause les théories occidentales de RSE et à proposer une approche plus adaptée au contexte africain. Il s'agit ensuite de définir un cadre analytique dont les chercheurs peuvent s'inspirer pour étudier les pratiques spécifiques à l'Afrique subsaharienne. Il s'agit enfin de construire une grille de lecture qui puisse capter le caractère hybride (africain et occidental) de la RSE des PME subsahariennes. Compte tenu des objectifs susmentionnés, nous nous intéressons à la problématique suivante :

Les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne sont-elles exclusivement inspirées des pratiques occidentales ou existe-t-il des spécificités propres ?

Cette problématique, qui porte sur un objet original, se décline en trois sous-questions permettant de : (1) faire un état des cadres théoriques et modèles mobilisés dans le contexte africain pour expliquer la RSE ; (2) définir un cadre analytique pour observer les pratiques traditionnelles de RSE en Afrique subsaharienne ; (3) construire une grille de lecture capable de capter les pratiques de RSE occidentales et africaines.

#### **QR1. Quels modèles et théories de la RSE sont mobilisés en contexte africain ?**

L'objectif de cette première question est d'exposer les modèles et cadres théoriques utilisés pour expliquer la RSE dans le contexte africain. En effet, les résultats de la revue de littérature (chapitre 1) mettent en évidence que les freins et leviers dans les PME africaines sont majoritairement similaires à ceux des PME occidentales. En effet, les études portant sur

l'Afrique sont essentiellement réalisées à partir de méthodes occidentales. Dans la littérature, on peut constater que les modèles de RSE utilisés par les chercheurs en Afrique ont emprunté des conceptions occidentales (Biwolé Fouda, 2023). Les résultats de nombreux travaux soulignent les limites des théories occidentales en Afrique (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011 ; Prieto-Carrón et al., 2006). De plus, les réalités économiques, sociologiques et culturelles des petites entreprises dans le contexte africain amènent à s'interroger sur la compatibilité de ces conceptions au contexte africain (Diop Sall et Boidin, 2019). Ainsi, les perspectives conceptuelles, les théories et les modèles qui ont toujours servi à expliquer la RSE semblent être inappropriés dans le contexte africain. Il est donc nécessaire de faire une rupture avec les modèles et théories explicatifs actuels et de se tourner vers d'autres modèles plus adaptés.

### **QR2. Quel cadre analytique est le plus adapté pour identifier les pratiques de RSE spécifiques à l'Afrique subsaharienne ?**

Cette question permet de mettre en lumière un cadre analytique, susceptible d'être utilisé par les chercheurs pour identifier les spécificités des pratiques de RSE en Afrique subsaharienne. Ce cadre analytique s'appuie sur trois principales philosophies ancestrales africaines : ubuntu, tributariat, et renaissance africaine qui sont perçues comme alternatives pour expliquer la RSE en Afrique (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). Le concept Ubuntu renvoie aux sentiments d'appartenance, de solidarité, de partage et d'entraide qui régissent les rapports sociaux en Afrique (Brougne et Bachelard, 2015 ; Amaeshi et Idemudia, 2017 ; Okekere et al., 2018). Ensuite, le Tributariat traduit l'influence de la tribu sur l'entrepreneur africain (Nkakleu et Lévy-Tadjine, 2004). Le rapport relationnel entre l'entrepreneur et la communauté contribue au succès et à la légitimité de l'entreprise à travers la redistribution des richesses. Enfin, la Renaissance africaine adopte une vision du continent africain basée sur le partage et l'entraide (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). L'ensemble de ces concepts autochtones, véhiculent des principes qui aident à l'identification des pratiques de RSE en Afrique.

### **QR3. Quelle grille de lecture peut-on proposer pour analyser les pratiques de RSE dans les PME d'Afrique subsaharienne ?**

La question (1) qui permet de nous orienter vers d'autres modèles explicatifs de la RSE et la question (2) qui propose un cadre analytique spécifique nous guide pour construire une grille de lecture capable d'identifier les pratiques de RSE aussi bien occidentales qu'africaines. La grille de lecture est construite à travers les caractéristiques des philosophies ancestrales

africaines et les pratiques occidentales. Cette grille est par la suite expérimentée dans les PME gabonaises à travers un guide d'entretien administré aux dirigeants de PME.

## **4. Cadre théorique**

Cette recherche s'appuie sur un cadre théorique qui fournit des concepts clés en lien avec le phénomène étudié. Le cadre théorique permet de justifier nos résultats ; il montre que ces derniers ne surgissent pas de nulle part, mais qu'ils ont une base scientifique solide. L'intérêt d'une étude de contextualisation est de se rapprocher des réalités des PME africaines, dont les pratiques managériales restent fortement influencées par les valeurs socioculturelles.

### **4.1 Positionnement théorique**

Pour expliquer, les modes de management des entreprises dans le contexte des pays africains, il est plus pertinent de se rapprocher des positionnements théoriques capables d'entrevoir les aspects culturels. A ce sujet, Livian (2020) liste trois principaux cadres théoriques auxquels le chercheur peut avoir recours pour ancrer son travail dans un contexte africain : les approches culturaliste, institutionnaliste et postcoloniale (Rabekolo et Giraud, 2022). Selon l'approche institutionnaliste, les formes de l'organisation sont façonnées par des institutions, constituées de règles et de normes établies à un moment donné (Livian, 2020). L'analyse institutionnelle se concentre sur la compréhension et l'influence du rôle des institutions (famille, clan, loi) pour façonner le comportement économique et social des individus à l'intérieur d'un pays (Livian, 2020). Cette approche présente des limites à l'identification des pratiques africaines de RSE, car les institutions n'influencent pas systématiquement l'entreprise dans ses pratiques quotidiennes. En effet, la faiblesse des lois dans certains pays et l'organisation formelle d'une entreprise laissent peu de place aux institutions pour orienter la stratégie de l'entreprise ou façonner les attitudes des individus.

L'approche postcoloniale prône pour la remise en cause des concepts, des modes de pensée et des méthodes exclusivement fondés sur des notions et des conceptions occidentales (Livian, 2020). Ce courant tente de se départir des approches héritées de l'Occident, et valorise les approches plus africaines. Elle considère que les conceptions africaines léguées par le passé restent les seules qui peuvent expliquer le management des entreprises africaines (Livian, 2020). Bien que fondé sur les mythes et croyances africaines, ce courant se montre peu pertinent à l'identification des pratiques de RSE africaines de nature hybride.



L'approche culturaliste semble la mieux adaptée, car la dimension culturelle ouvre une manière plus efficace de manager les entreprises dans le contexte africain (Wong, 2016). En effet, cette recherche s'inscrit dans l'approche culturaliste, car la culture appliquée au management apporte une autre vision des pratiques observables en Afrique (Livian, 2020). Plusieurs travaux considèrent la culture comme un pan incontournable du management de la RSE en Afrique (Visser, 2005 ; Imbun, 2007 ; Visser et Tolhurst, 2010 ; Idemudia, 2011). Nous partons de la dimension culturelle, car les pratiques de RSE en Afrique semblent être influencées par les liens culturels particulièrement marqués dans la gestion des entreprises (Idemudia, 2011). La transposition des modèles occidentaux dans le contexte africain ne peut qu'échouer, car les valeurs et les cultures sont trop différentes (Dia, 1991). Pour étayer son point de vue, Dia (1991) s'appuie sur les travaux de Peters et Waterman (1983), de Mintzberg (1976), de Koestler (1968), et de Tversky et Kahneman (1974), travaux qui ont montré que l'esprit et la mentalité d'un individu sont conditionnés par le milieu social et culturel (Dia, 1991).

La réalité culturelle appelle à une prise en considération plus juste des besoins locaux, en matière économique, écologique, sociale et politique. Dans son acception la plus large, la culture englobe les valeurs partagées : la tolérance envers l'autre, les préférences sociales, les croyances, la langue, les idées et le savoir (Porcedda et Petit, 2011). En s'inspirant des travaux de Hofstede (1980), la culture peut être définie comme un système de valeurs collectives porté par les individus qui influence leurs croyances et leurs comportements (Mbaye Fall et Diop Sall, 2015). Selon Munene et al., (2000) la culture influence les comportements à un niveau individuel (micro) ou collectif (macro) en milieu africain (Mbaye Fall et Diop Sall, 2015). Cela inclut le mode de vie, les valeurs, les traditions, les croyances et les droits fondamentaux. L'approche culturaliste à travers l'ensemble des traits distinctifs, intellectuels et affectifs contribue à façonner l'originalité des pratiques de RSE dans le contexte africain. L'identification des pratiques africaines de RSE avec l'approche culturaliste ne consiste pas à adapter l'approche occidentale de RSE aux contextes africains, en y intégrant les particularismes socioculturels africains (Wong, 2020). Dans ce sens, l'approche africaine de RSE se réduirait ainsi à une simple transposition au niveau local de l'approche occidentale de RSE (Wong, 2020). Étudier les pratiques de RSE en Afrique consiste à prendre en compte la combinaison d'une diversité d'approches qui coexistent déjà dans un territoire donné (Wong, 2020).

## 4.2 L'intérêt d'une étude de contextualisation

Les entreprises semblent adopter des attitudes différentes en matière de RSE en fonction de leurs valeurs et de leurs contextes sociaux respectifs (Idemudia, 2011). Longtemps absente de science de gestion, le besoin de contextualisation est indispensable lorsqu'on s'intéresse à l'Afrique (Livian, 2020). En effet, dans la littérature sur la RSE en Afrique, on constate que les modèles de RSE empruntés à l'Occident par les chercheurs ignorent manifestement la logique de contextualisation et d'ancrage local, dans le sens où ils sont calqués sur une conception occidentale (Biwolé Fouda, 2023). Les travaux réalisés par Visser (2006), Boutiba et al., (2016) et Diop et Bah (2018) confirment l'importance des facteurs contextuels lors de la détermination des programmes de RSE en Afrique (Rabekolo et Giraud, 2022). Les pratiques de RSE varient d'un contexte à un autre, car elles sont fortement dépendantes des particularités locales.

A travers cette recherche, nous proposons une étude de contextualisation qui fournit une base pour étudier les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne. Suite à l'évolution des recherches, les chercheurs ont reconnu l'importance des réalités locales lors de l'examen de la RSE dans les PME africaines (Jenkins, 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Nkakleu, 2016). Plusieurs chercheurs mettent en avant la situation peu étudiée, notamment dans les pays du Sud où les spécificités liées à la RSE ont été identifiées (Benaïcha, 2017 ; Ben Boubaker Gherib et al., 2012 ; Cherkaoui, 2016 ; Elbousserghini et al., 2016 ; Hniche et Aquesbi, 2015). En effet, les grilles de lecture élaborées en Occident ne sont pas forcément applicables à tous les contextes, notamment pour une thématique telle que la RSE, par nature sensible aux réalités locales (Elbousserghini, et al., 2019).

L'intérêt d'une étude de contextualisation est de construire des connaissances qui se rapprochent le plus possible des réalités empiriques vécues par les entreprises (Louitri et Sahraoui, 2014), notamment les valeurs qu'elles développent au quotidien, perçues d'un point de vue africain comme des pratiques de RSE. Nous n'allons pas appréhender cette contextualisation sous l'approche de Louitri et Sahraoui (2014) qui adoptent une démarche de contextualisation en adaptant les grilles de lecture issues majoritairement des recherches occidentales aux réalités des PME marocaines. Nous utilisons plutôt une contextualisation qui prend en compte une diversité d'approches (occidentales et traditionnelles) afin de construire des pratiques singulières de RSE. En effet, si le contexte définit les perceptions en matière de RSE (Labelle et St-Pierre, 2015), il s'ensuit que les valeurs du pays, les attentes spécifiques de la communauté, ainsi que le niveau de bien-être du pays sont des facteurs déterminants du comportement socialement responsable dans les entreprises (Nakou, 2022 ; Lefebvre et Radu-

Lefebvre, 2012). Ce positionnement est appuyé par d'autres recherches qui ont aussi émis l'idée de dépendance de la trajectoire que prend la RSE en fonction du contexte local (Biwolé, 2014 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Ben Boubaker Gherib et al., 2012). Un nombre croissant de travaux prennent en compte les aspects contextuels dans l'analyse de la RSE et tentent de comprendre le rôle des valeurs locales dominantes (Frimousse, 2013). La contextualisation d'une recherche fournit quelques grandes rubriques qui peuvent être indispensables pour analyser des situations de gestion ou des phénomènes souvent occultés dans la littérature (Livian, 2020).

## **5. Design de recherche**

Toute recherche doit veiller à mettre en cohérence son design de recherche. Nous exposons ici la cohérence entre la posture épistémologique, la méthodologie et le mode de raisonnement. Les éléments constitutifs de ce design de recherche renferment des caractéristiques communes dans la production des connaissances : la subjectivité dans l'analyse, la dépendance du chercheur et la logique de découverte.

### **5.1. Positionnement épistémologique**

L'épistémologie se définit comme l'étude de la construction des connaissances valides (Piaget, 1967), dans laquelle le chercheur partage une vision commune du monde (Gavard-Perret et al., 2018). Pour asseoir sa recherche, le chercheur doit présenter le processus de production des connaissances. Il devient alors impératif pour lui, de clarifier son positionnement épistémologique (Guba et Lincoln, 2005). Toutefois, sans des connaissances préalables, le choix d'une approche épistémologique ne peut se faire sans peine. Ainsi, avant de porter notre choix, sur une approche, nous allons d'abord revisiter de façon synthétique les différentes postures épistémologiques en gestion. En effet, les travaux en sciences de gestion s'inscrivent généralement dans l'un des trois paradigmes épistémologiques suivants : le positivisme, l'interprétativisme, et le constructivisme (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ces paradigmes correspondent chacun à une perception de la réalité, dans laquelle les chercheurs s'inscrivent.

Le positivisme a connu un essor avec les travaux du philosophe Auguste Comte et repose sur des hypothèses ontologiques réalistes, qui supposent que la réalité existe par elle-même, et est indépendante de l'intérêt du chercheur qui l'examine (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Le chercheur doit faire preuve d'objectivité et de neutralité, d'un sens de la distance et de l'impartialité envers le phénomène étudié (Creswell et Clark, 2011). Selon cette tradition, l'observation d'un phénomène par un chercheur ne modifie pas la nature du phénomène : « La réalité a ses propres lois, immuables et quasi-invariables qui s'imposent à tous » (Allard-Poesi

et Perret, 2014, p. 23). Les critiques soulevées par Popper (1963, 1985) sur le positivisme ont entraîné l'émergence du post-positivisme (Allard-Poesi et Perret, 2014), du positivisme aménagé et du réalisme critique de Bhaskar (1975).

Le constructiviste repose sur l'hypothèse ontologique relativiste, selon laquelle la réalité existe, mais n'est pas indépendante du chercheur. La réalité est co-construite en raison des interactions entre le sujet et les acteurs. Dans l'approche constructiviste, le chercheur veut comprendre comment les acteurs construisent la réalité en recherchant les finalités des actions menées par les acteurs. Ainsi, la connaissance est construite et ne peut être considérée comme une donnée d'entrée (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cette connaissance est dépendante de deux variables : du contexte dans lequel elle se construit, et du chercheur qui l'observe. La connaissance générée est alors subjective et contextuelle (Perret et Séville, 2007). Donc, contrairement au positivisme, l'objectivité est rejetée et l'hypothèse ontologique n'est plus réaliste, mais plutôt relativiste. L'approche interprétativiste repose sur l'hypothèse phénoménologique selon laquelle, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit, et de la conscience de celui qui l'observe (Girod-Séville et Perret, 1999). L'interprétativisme partage avec le constructivisme l'idée que la connaissance produite est subjective. En effet, dans ce paradigme, la préoccupation du chercheur n'est pas l'explication neutre et objective du phénomène, mais plutôt la compréhension des réalités que les acteurs vivent et produisent (Maurand-valet, 2011).

La synthèse des approches épistémologiques a permis d'examiner le sens de chacun, dans la production de la connaissance scientifique. Ainsi, après cette synthèse, nous avons retenu le réalisme critique qui est un courant épistémologique qui émerge suite aux critiques du positivisme. Le réalisme critique propose une vision épistémologique qui a des implications importantes dans les sciences sociales (Steinmetz, 2005), et en particulier dans le management (Reed, 2005). Le choix de cette posture dans cette recherche est motivé par trois raisons : d'abord, bien que le réalisme critique soit issu d'une tradition positiviste et des hypothèses ontologiques, le réel n'est pas accessible directement au chercheur. Le réalisme critique se distingue du positivisme dans le processus de production de la connaissance. En effet, alors que pour le positivisme, les méthodes infaillibles conduisent aux lois universelles, le réalisme critique se fonde sur le relativisme pour produire la connaissance, car les méthodes de recherche sont faillibles et les capacités cognitives du chercheur sont limitées.

L'explication d'un phénomène ne peut être linéaire, c'est-à-dire neutre et objectif dans le sens où l'observation d'un phénomène par le sujet n'est pas appréhendée, sans difficulté ce

qui veut dire, que le chercheur ne peut pas expliquer la réalité dans son ensemble (Wynn et Williams, 2012). De plus, ce dernier va être influencé par sa culture et va être sensible à ce qu'il voit et entend pendant son travail de recherche. Ensuite, le chercheur qui adhère au réalisme critique, accorde une part importante au contexte, qui est un élément déterminant dans les études sur la RSE en Afrique. Même si les règles sont universelles, la connaissance générée est situationnelle (Allard-Poesi et Perret, 2014), car elle est historiquement localisée (Mingers et al., 2013). L'identification des pratiques de RSE dans les PME africaines nécessite une attention toute particulière au contexte, afin de produire des connaissances socialement ancrées dans un territoire.

Enfin, le réalisme critique est en accord avec notre question de recherche, car la construction des connaissances, n'est pas neutre ; elle est dépendante du chercheur, de sa sensibilité et du contexte dans lequel se déroule la recherche. Tous ces facteurs influencent le chercheur dans la quête de production de la connaissance. Malgré les biais liés à ces facteurs dans le processus de recherche, le réalisme critique permet de s'approcher de la réalité et d'aboutir aux lois universelles à travers des mécanismes causaux (Bhaskar, 1975). Les mécanismes causaux mobilisés dans cette étude pour identifier les pratiques de RSE tiennent compte des facteurs sociaux (représentations sociales), managériaux (théories, modèles occidentaux et management africain), environnementaux (socioculturel et valeurs ancestrales africaines) et contextuels (réalités locales) qui peuvent avoir une influence causale sur le phénomène étudié (Wynn et Williams, 2012).

## **5.2. Méthodologie qualitative**

L'identification des pratiques de RSE au sein des PME des pays d'Afrique subsaharienne a nécessité une méthodologie de nature qualitative, utilisée majoritairement dans les recherches sur la RSE dans les PME (Spence, 2007 ; Biwolé, 2017). Le choix de cette approche est triple : la raison principale réside dans le fait que les données qualitatives permettent des explications détaillées en fonction du terrain. D'ailleurs pour Miles et Huberman (2003), la caractéristique des données qualitatives est leur richesse et leur décryptage de la complexité. Ces données permettent des descriptions détaillées dans un contexte réel (Miles et Huberman, 2003). La méthodologie qualitative à travers une série d'entretiens permet au chercheur d'avoir accès à des croyances profondément ressenties, mais rarement articulées (Miles et Huberman, 2003). La notion de « contexte » s'applique notamment lorsque l'objectif de recherche suit non pas une logique de vérification, mais une logique de découverte (Payaud,

2018). Les études menées en Afrique nécessitent une contextualisation, car le contexte est une variable qui permet de produire des résultats localisés.

Ensuite, comme raison secondaire, l'adoption d'une démarche qualitative réside dans l'originalité du sujet et de la question de recherche. En effet, les thématiques nouvelles sont facilitées par l'introduction d'une méthodologie qualitative (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Les travaux en recherche qualitative visent à comprendre un phénomène spécifique, en raison des généralisations qui sont quasiment impossibles (Point, 2018). Enfin, la mobilisation d'une approche qualitative dans cette recherche est pertinente en raison de l'importance du discours des dirigeants. En effet, les recherches dans les PME nécessitent d'interroger le propriétaire-dirigeant, en tant qu'acteur principal (Biwolé, 2017). Ce dernier est susceptible à travers son discours d'aider le chercheur à identifier l'ensemble des pratiques de RSE issues du contexte dans lequel évolue son entreprise.

### **5.3. Mode de raisonnement abductif**

Cette approche aussi appelée « approche hybride » est un raisonnement dans lequel, les chercheurs mobilisent des concepts non seulement dans la littérature, mais aussi les concepts issus de leurs terrains. Cette quête nous permettra de proposer de nouvelles voies d'articulation entre théorie et concepts. Il s'agit également d'intégrer de nouveaux concepts dans le champ théorique (Charreire Petit et Durieux, 2014). Ce raisonnement donne un sens aux observations par des allers-retours entre le terrain et la théorie (Charreire et Durieux, 2003). Ce processus d'aller-retour s'est matérialisé tout au long de ce travail doctoral par des alternances entre « états de l'art sur notre sujet », « première enquête exploratoire », « littérature sur les pratiques de RSE », « seconde enquête de terrain ». Cette démarche permet d'identifier dans la littérature, les variables suffisamment larges pour faire émerger d'autres qui sont dissimulées. Dans le paradigme du réalisme critique, l'abduction n'est pas censée établir les règles, mais elle « vise à identifier les causes du phénomène observé, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 27). L'abduction est en accord avec le réalisme critique et la démarche qualitative, car la connaissance produite par « aller-retour » amène une grande subjectivité du chercheur.

## **6. Contributions de la thèse**

L'enjeu de cette thèse est d'identifier les pratiques de RSE dans les PME en contexte africain, thèse dont les contributions sont perceptibles à travers les apports théoriques, empiriques et managériaux.

## **6.1 Contributions théoriques**

Dans cette recherche, nous pouvons souligner trois apports théoriques majeurs. Premièrement, notre thèse contribue à la littérature traitant des pratiques de RSE. Particulièrement, cette recherche participe à un nouvel éclairage des pratiques de RSE dans les PME d'Afrique subsaharienne en mettant en évidence les pratiques traditionnelles sous-jacentes dans les travaux antérieurs. En effet, les particularités culturelles africaines viennent enrichir les approches actuelles de la RSE, en plus de nourrir un renouvellement théorique dans les travaux en contexte africain. Deuxièmement, notre thèse met en évidence un cadre analytique spécifique qui rompt théoriquement avec les approches occidentales, en mettant en avant les dynamiques sous-jacentes qui peuvent servir de référence pour de recherches futures, sur la RSE dans le contexte africain. Troisièmement, notre thèse met en relief la nécessité de contextualiser les études sur les pratiques de RSE, afin de produire des connaissances en lien avec les réalités socioculturelles des entreprises. Livian (2020) invite les chercheurs à prendre en compte les spécificités du contexte, pour que les résultats de leurs recherches ne soient pas éloignés des réalités locales. La contextualisation permet de ne pas se limiter aux concepts et cadres théoriques que nous connaissons, mais d'apporter un regard nouveau sur la littérature par le prisme des spécificités du contexte étudié.

## **6.2 Contributions empiriques**

L'analyse des valeurs traditionnelles dans la construction des pratiques de RSE africaines, constitue un enjeu empirique important. La contribution empirique de cette thèse, permet de réaliser une recherche sur un terrain, qui n'ait pas encore fait l'objet d'attention particulière dans la littérature. Un terrain où les modes de gestion sont fortement influencés par les valeurs traditionnelles, peut présenter des spécificités contributives aux pratiques de RSE africaines. L'investigation d'un terrain d'étude comme celui de l'Afrique subsaharienne et particulièrement celui du Gabon est susceptible de produire des nouveaux éléments empiriques en matière de pratiques de RSE.

## **6.3 Contributions managériales**

Nul ne peut ignorer l'essor considérable que connaît le concept de la RSE dans le domaine managérial (Echaine et Smouni, 2022), essor qui s'est appuyé sur des recherches pionnières sur le sujet telles que Bowen (1953), Carroll (1979), ou encore Freeman (1984). Les apports managériaux de cette recherche vont vers deux acteurs : les organismes accompagnant les entreprises dans les démarches de RSE, et les dirigeants des PME ou entrepreneurs. En

effet, dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne comme le Cameroun ou le Sénégal, la sensibilisation sur la thématique de la RSE, fait encore très souvent l'objet des communications à travers des conférences ou des formations par les organismes. Ces organismes accompagnants apportent des ressources et des compétences nécessaires aux entreprises sur les enjeux de la RSE, en leur fournissant des conseils en matière de formation et de gestion (Douyon et Paradas, 2020). Les organismes accompagnants peuvent trouver dans cette recherche, des propositions de pratiques de RSE non exhaustives, qui soient en phase avec l'environnement dans lequel les PME évoluent.

Chez les dirigeants, cette recherche contribue à améliorer leurs connaissances en ce qui concerne les pratiques de RSE, en fournissant une boîte à outils des différentes pratiques adaptées aux PME. Cette recherche s'adresse aussi aux entrepreneurs, qui par leur capacité à innover, sont capables de transformer leur entreprise en mettant en œuvre des pratiques RSE. Plusieurs chercheurs à l'exemple de Courrent (2012), Spence et al., (2011), et Tounes et al., (2014) estiment que l'engagement des PME dans la RSE est un acte entrepreneurial, en raison du potentiel de création de valeur des PME (Berger-Douce, 2019). La connaissance d'un ensemble de pratiques chez les entrepreneurs, contribue à mieux prendre en compte les enjeux de la RSE dans les PME. Les résultats de cette recherche se présentent comme un outil d'aide à la décision pour les dirigeants de PME qui souhaitent s'engager dans la RSE.

## **7. Démarche générale et plan de la thèse**

L'enchaînement des cinq chapitres de cette recherche vise à défendre la thèse suivante : les pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne et particulièrement du Gabon doivent être appréhendées dans leur ensemble, en intégrant les valeurs traditionnelles africaines. En conséquence, elles doivent être appréhendées avec une grille de lecture spécifique. En effet, si les pratiques occidentales sont dominantes, on note une absence des pratiques traditionnelles de RSE dans la littérature. Ce travail est une opportunité de recentrer les pratiques traditionnelles au cœur des débats sur la RSE en contexte africain. Cette thèse s'organise autour de deux grandes parties : **la première partie**, qui pose les fondements théoriques et conceptuels de la recherche est composée de deux chapitres. Le chapitre 1 est une revue de littérature sur les freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME africaines et occidentales. Le chapitre 2 présente les cadres pour l'étude de la RSE et plaide pour l'adoption d'un cadre analytique spécifique pour l'étude des pratiques de RSE en Afrique subsaharienne.



**Le chapitre 1** constitue un point d'entrée de notre travail de recherche. En effet, le chapitre porte sur les freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME, dans les recherches occidentales et africaines. En effet, l'étude des freins et des leviers dans les différents contextes permettra de mieux guider la recherche sur les pratiques de RSE dans les PME en Afrique. Les études menées dans un contexte culturel donné, montrent des résultats souvent différents de ceux menés dans d'autres contextes culturels (Davis et al., 2014). Nous supposons que tout comme les freins et leviers à l'adoption de la RSE, les pratiques de RSE dans les PME sont différentes selon que la recherche soit menée dans le contexte africain ou occidental. Cependant, les résultats du chapitre 1 mettent en évidence un paradoxe dans la littérature. Ils montrent qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre les freins et les leviers identifiés dans les PME africaines et occidentales. Cette absence de différence s'explique par l'utilisation dans le contexte africain des cadres théoriques, des modèles et des grilles de lecture élaborés en Occident. Les conclusions de ce chapitre mettent en avant l'incompatibilité partielle ou totale des théories occidentales en contexte africain. Le chapitre 1 nous conduit dans le chapitre 2, à faire un plaidoyer qui revisite les modèles explicatifs actuels et qui propose des modèles adaptables au contexte africain. L'étude des freins et des leviers dans les différents contextes constitue un point d'entrée de notre travail de recherche. L'idée globale est d'observer au-delà des freins qui constituent les aspects négatifs, si les leviers (organisationnels, institutionnels ou culturels) sur lesquels les PME s'appuient pour mettre en œuvre une politique de RSE, ont un lien avec les pratiques observées ou influencent le type de pratiques de RSE.

**Le chapitre 2** est un plaidoyer qui défend un cadre analytique spécifique pour observer la RSE en Afrique. L'objectif de ce chapitre vise d'abord, à revisiter les théories occidentales de la RSE, en mettant en évidence leurs limites en contexte africain. Ensuite, ce chapitre définit un cadre analytique qui s'appuie sur les philosophies ancestrales africaines (ubuntu, tributariat, renaissance africaine), philosophies ancestrales qui constituent une alternative crédible pour expliquer les pratiques de RSE en Afrique. Ces philosophies autochtones introduisent au cœur de la RSE, une vision du monde partagée par les africains. Ce cadre analytique nous aide à construire dans le chapitre 3, une grille de lecture capable de saisir non seulement les pratiques de RSE occidentales, mais aussi africaines traditionnelles.

**La deuxième partie** de cette recherche est réservée à l'analyse empirique. En effet, elle comporte trois chapitres. Le chapitre 3 propose une grille de lecture, qui met en évidence les éléments permettant d'identifier les pratiques de RSE internationales et locales dans le contexte des PME des pays d'Afrique subsaharienne. Le chapitre 4 présente les résultats empiriques de

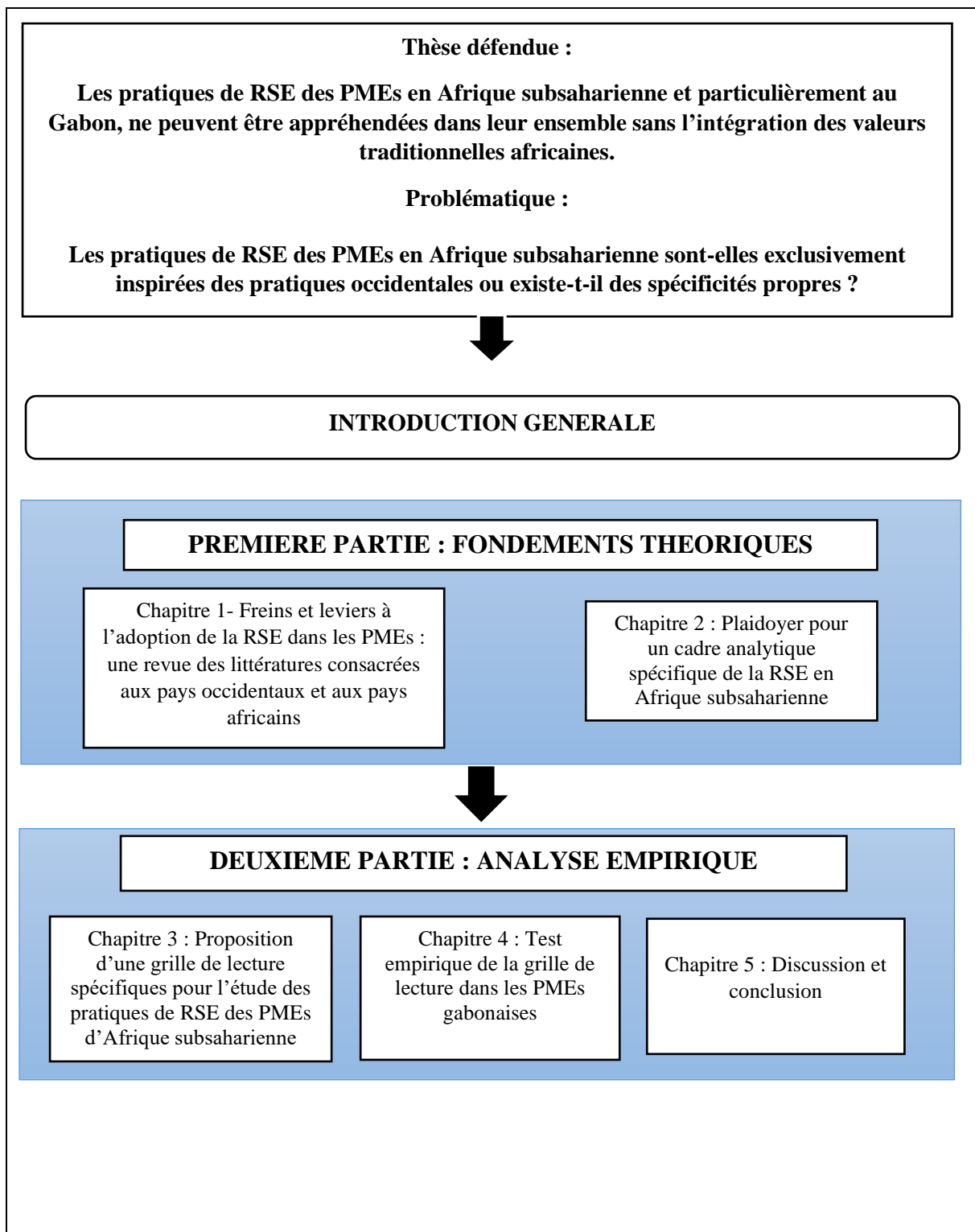
cette grille de lecture, testée dans un pays d’Afrique subsaharienne. Enfin, le chapitre 5 propose une discussion permettant de répondre à la problématique posée, discussion qui à la fois critique le processus de la recherche et propose des voies de recherche futures.

**Le chapitre 3** conçoit une grille de lecture qui intègre les pratiques de RSE des PME recensées dans la littérature et celles observées empiriquement. En effet, les premières données de notre grille de lecture viennent de la littérature, grille qui permet d’identifier les pratiques occidentales au sein des PME africaines, à travers trois niveaux : social, sociétal et environnemental. Les secondes données proviennent de notre première enquête exploratoire menée au Gabon, enquête qui a fait un état de lieu de la RSE dans les PME. Nous évaluons les pratiques de RSE des PME gabonaises, en plus des pratiques traditionnelles. Cette grille de lecture construite par des éléments théoriques et empiriques est testée empiriquement à travers une seconde enquête, au sein des PME gabonaises et dont les résultats figurent au chapitre 4.

**Le chapitre 4** qui est l’émanation de notre seconde enquête de terrain au Gabon vise à confronter, empiriquement la grille de lecture avec les discours des dirigeants de PME. L’objectif est d’identifier non seulement les pratiques occidentales, mais aussi de faire émerger les pratiques traditionnelles, généralement latentes. Cette recherche s’inscrit dans l’extension des travaux de Wong et Kiswend-Sida (2011) et Wong (2020, 2016) et se fonde sur une RSE africaine hybride. Elle contribue à corriger l’état actuel de la recherche, qui ne présente qu’une vue fragmentée des pratiques de RSE africaines dans la littérature. Les résultats du chapitre 4 permettent d’aborder au chapitre 5 une discussion des résultats et une conclusion qui apporte des réponses à la question de recherche.

**Le chapitre 5** présente une discussion qui répond à la question de recherche. Cette discussion reprend les principales pratiques de RSE observées dans les PME gabonaises. Ce chapitre présente les différents apports de cette recherche, puis soulève les limites et les voies de recherche futures. Enfin, ce chapitre pose aussi un regard sur les travaux qui tendent à repenser la RSE dans le contexte africain et présente une conclusion générale de cette thèse.

**Figure 1 : Thèse défendue et enchaînement des cinq chapitres**



**PARTIE I : FONDEMENTS THEORIQUES**

**CHAPITRE 1 ET 2**

**Chapitre 1**

**Freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME: une revue des littératures consacrées aux pays occidentaux et aux pays africains**

**Chapitre 2**

**Plaidoyer pour un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique**

**Chapitre I**

**Freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME :  
une revue des littératures consacrées aux pays occidentaux  
et aux pays africains**

## Plan du chapitre 1

<b>Introduction du chapitre 1</b> .....	29
<b>Section 1 : La RSE dans le contexte spécifique des PME</b> .....	30
1.1. La PME comme objet d'étude.....	30
1.2. La PME : un acteur incontournable de la RSE.....	31
<b>Section 2 : Choix méthodologique pour la revue de littérature</b> .....	34
2.1. Les différentes revues de littérature.....	34
2.2. Sélection et éligibilité des articles.....	35
2.3. Typologie des articles et bases de données.....	37
<b>Section 3 : Résultats saillants de la revue de littérature</b> .....	39
3.1. Vue d'ensemble des travaux sur les freins et leviers dans la littérature.....	39
3.2. Analyse des freins et leviers.....	41
3.2.1. Les freins à la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME.....	42
3.2.1.1. Freins internes.....	42
3.2.1.2. Freins externes.....	44
3.2.2. Leviers à la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME.....	46
3.2.2.1. Leviers internes.....	46
3.2.2.2. Leviers externes.....	47
3.2.3. Les facteurs ambivalents.....	50
3.2.4. Synthèse des freins et leviers dans la littérature occidentale et africaine.....	50
3.3. Discussion.....	51
3.3.1. Paradoxe dans la littérature.....	51
3.3.2. Les freins et leviers spécifiques à l'Afrique.....	52
<b>Conclusion du chapitre 1</b> .....	55

# **Chapitre 1 - Freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME : une revue des littératures consacrées aux pays occidentaux et aux pays africains**

## **Introduction du chapitre 1**

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'érige désormais, dans la société, comme un sujet qui suscite l'attention des théoriciens et des praticiens du domaine (Boubakary, 2019 ; Baba et al., 2016). Aujourd'hui, ce concept se diffuse dans les pays occidentaux et dans les pays africains (Jamali et Jeppesen, 2017 ; Jamali et Karam, 2018), en suscitant de nombreux travaux sur des thématiques variées en milieu PME : les pratiques de RSE des PME françaises (Oueghlissi, 2013) ; la stratégie, les valeurs et perception de la RSE par les dirigeants des PME (Elbousserghini et Berger-Douce, 2021 ; Djobsia, 2022 ; Sangué Fotso, 2018) ; la transition numérique et engagement RSE en PME (Berger-Douce, 2019) ; la sensibilisation des entrepreneurs à la RSE par des structures d'accompagnements (Douyon et Paradas, 2020) ; la tradition du dirigeant dans l'engagement RSE des PME (Djobsia et Djouberou, 2021) ; les facteurs d'engagement sociétal des PME (M'hissen, Gherib et berger-Douce, 2022).

Cependant, ce chapitre s'intéresse particulièrement à la question des freins et des leviers à l'adoption de la RSE dans les PME. L'étude des freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME n'est pas nouvelle dans la littérature. En effet, plusieurs travaux font référence aux obstacles auxquels les PME sont confrontées, ainsi qu'aux leviers sur lesquels les PME peuvent s'appuyer pour s'engager dans la RSE (Berger-Douce, 2008 ; Cherkaoui, 2016b ; Elbousserghini et al., 2016 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Meyer et al., 2017 ; Amaeshi et al., 2016). Toutefois, la catégorisation des freins et leviers de la RSE en fonction de différents contextes, notamment occidentaux et africains, n'a pas fait l'objet de recherche. Une revue de la littérature prenant en compte les contextes semble pertinente afin de combler ce *gap* dans la littérature et identifier la nature que peuvent revêtir les freins et les leviers, d'une part dans le contexte occidental et d'autre part, dans le contexte africain. L'objectif de cet état de l'art est de proposer une analyse des travaux qui abordent les freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME, illustrés dans les différentes littératures. Pour réaliser ce travail, nous mobilisons les méthodes classiques d'une revue de littérature pour répondre à la problématique suivante : Quels sont les leviers et les freins à l'adoption de la RSE au sein des PME dans les contextes occidentaux et africains ? Le premier travail de revue de littérature nous permettra de relever les similitudes et les différences entre les deux contextes en ce qui concerne les freins et les leviers. Cette recherche, qui réalise une catégorisation selon les contextes, est une étape importante pour poser les fondements de l'identification des pratiques de RSE dans les PME

en Afrique subsaharienne. Les conclusions peuvent nous conforter dans l'idée selon laquelle, en fonction des contextes, les pratiques de RSE dans les PME ne sont pas les mêmes.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La **section 1** met en évidence la PME comme un objet d'étude, tout en interrogeant sa capacité à adopter ou non la RSE. La **section 2** est consacrée à la méthodologie d'une revue de littérature. Enfin, la **section 3** présente les résultats saillants de l'analyse des littératures occidentales et africaines sur les freins et leviers à l'adoption de la RSE.

## **Section 1. La RSE dans le contexte spécifique des PME**

Cette section présente la RSE dans le contexte des PME, en se questionnant sur la PME. En effet, la PME est un objet d'étude à part entière et possède des caractéristiques propres. Ensuite, nous aborderons les PME comme un acteur incontournable de la RSE. Enfin, nous mettons en évidence que la RSE des PME diffère de celle des grandes entreprises, en raison de leurs caractéristiques et modes d'organisation qui conduisent à avoir des pratiques de RSE innovantes et originales.

### **1.1. La PME comme objet d'étude**

La PME est en développement partout sur la planète ; la PME organisation dont le mode de gestion n'est pas toujours facile à déterminer (Audet et Hamel, 2018). Quelle que soit sa dimension, la PME a une agilité qui n'a pas d'équivalent dans les organisations de grande taille ; elle implique une gestion de proximité de son dirigeant, qui lui permet non seulement de s'ajuster aux changements, mais surtout de se différencier (Audet et Hamel, 2018). Au cours des dernières années, nous avons constaté une augmentation de travaux visant à mieux les connaître, à analyser leurs caractéristiques, à comprendre leurs comportements et à découvrir ce qui les distingue des autres organisations (St-Pierre, 2019). Le terme PME illustre une diversité de réalité, à tel point que certains chercheurs refusent de parler de « la PME », préférant son pluriel « les PME » (St-Pierre, 2019), en raison de la multitude des facteurs qui rentrent en compte pour les définir.

En effet, le terme PME englobe un large éventail de définitions. L'une des meilleures descriptions des petites et moyennes entreprises est celle utilisée par le rapport du Comité Bolton<sup>1</sup> en 1971 sur les caractéristiques clés des petites entreprises. Cette définition indique que

---

<sup>1</sup> Le rapport de Bolton (1971) retient trois critères essentiels pour définir une PME : une part relativement petite du marché ; gérée de manière personnelle ; indépendante. (Saida Habhab – RAVE, 2007).

la PME est une entreprise indépendante, gérée par son propriétaire et détenant une petite part de marché (Aghelie, 2017). Mais au fil du temps, les pays et les institutions ont adopté différentes définitions sur la base du nombre d'employés, de la taille, du chiffre d'affaires annuel, de la valeur des actifs, et du statut formel ou informel (Possenti, 2012 ; Gagné, 2018 ; Inyang, 2013 ; Aghelie, 2017). Ainsi, la perception de la PME est toutefois différente selon les pays développés et les pays en développement (Shariff et Abidin, 2020), en raison des textes législatifs et réglementaires instituant les dispositifs des PME. D'ailleurs, les caractéristiques des PME renvoient non seulement aux aspects économiques d'un pays, mais aussi à ces aspects culturels et sociaux (OCDE, 2004)<sup>2</sup>. Pour donner au terme un sens, la littérature propose deux approches : une approche quantitative basée sur des critères quantitatifs spécifiques et une approche qualitative (Julien, 1990) basée sur des critères qualitatifs (St-Pierre, 2019) portant sur la nature même de la PME.

La définition quantitative repose sur la taille, le chiffre d'affaires, et la valeur ajoutée de l'entreprise (St-Pierre, 2019). L'approche qualitative fait référence aux modes de gestion et d'organisation qui sont différents d'autres organisations, notamment les grandes entreprises. La PME se définit qualitativement par la centralisation de la gestion et la prépondérance du dirigeant dans le management, on peut ajouter la gestion intuitive ou la faible spécialisation (St-Pierre, 2019 ; Julien et Marchesnay, 2011 ; Marchesnay).

Au-delà des définitions, d'autres caractéristiques sont soulevées. Les PME développent souvent de fortes relations avec les communautés, dans lesquelles elles sont implantées (Looser et Wehrmeyer, 2015) où dans les collectivités dans lesquelles elles sont enracinées (Demuijnck et Ngnodjom, 2013 ; Jamali et al., 2015). Enfin, les entreprises de cette taille ont des structures simples qui les rendent adaptables aux changements (Sen et Cowley, 2013). En effet, le niveau élevé d'autonomie, la capacité de réaction, la polyvalence des employés, (Looser et Wehrmeyer, 2015), leur confère une flexibilité aux changements (Jenkins, 2006) et aux dynamiques de leur environnement (Sen et Cowley, 2013).

## 1.2. La PME : un acteur incontournable de la RSE

La RSE représente désormais un enjeu stratégique pour les entreprises, notamment pour les PME (Boubakary et Moskolai, 2017). En effet, la PME représente une organisation bien ancrée

---

<sup>2</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques est une organisation internationale fondée en 1961 dont les pays membres (pays développés pour la plupart) ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché



dans la totalité des pays du monde ; leurs contributions dans le tissu économique des pays leurs imposent un mode de fonctionnement qui doit faire entendre leurs voix (Sangue Fotso, 2018). Ainsi, depuis quelques années, sous l'impulsion des différentes institutions, les PME sont des acteurs majeurs en faveur de la RSE (Oueghlissi, 2013 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Beske-Janssen et al., 2015). On note ces derniers temps une forte pression envers les PME, qui les motivent à s'arrimer à cette nouvelle donne (Boubakary et Moskolai, 2017), en mettant sur pied des pratiques responsables. Ainsi, les PME sont invitées à intégrer les dimensions sociales et sociétales dans leur processus de gestion (Turki, 2014). Par conviction ou vocation, de plus en plus, des dirigeants de PME se remettent en question, et s'impliquent sur le terrain de la RSE (Berger-Douce, 2008).

Cependant, on peut se poser une question légitime : le concept de RSE, est-il adapté à la réalité des PME ? Pour répondre à cette question, la littérature semble être divisée. Premièrement, compte tenu de son caractère spécifique, la PME représente un terrain favorable pour le développement des démarches RSE (Bon et Pensel, 2015). En effet, certains travaux soutiennent l'idée que les PME sont socialement responsables par nature et qu'elles peuvent répondre aux enjeux de la RSE, car elles développent des pratiques propres à leurs spécificités (Baumann-Pauly et al., 2013 ; Oueghlissi, 2013). D'ailleurs, Baumann-Pauly et al., (2013) sur la base des résultats d'une étude empirique menée sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les multinationales et PME, montrent que les petites entreprises ne sont pas nécessairement moins avancées dans l'organisation de la RSE que les grandes entreprises. Comme le souligne Le Van (2018), les petites entreprises possèdent plusieurs caractéristiques organisationnelles favorables à la promotion de la mise en œuvre en interne des pratiques liées à la RSE. Selon Oueghlissi (2013), la petite taille fait en sorte que les PME soient plus réactives aux changements. En d'autres termes, si un dirigeant choisit de s'engager dans la RSE, des actions rapides peuvent être menées sans avoir à convaincre toute l'équipe (Berger-Douce, 2008).

Deuxièmement, certaines recherches estiment que l'adoption de la responsabilité sociale des entreprises est plus difficile pour les PME. Pour Redien-Collot et Leger Jerniou (2018) dans les faits, certaines PME françaises ont du mal à adopter la terminologie RSE, car elles ne semblent pas recouvrir les actions sociales et environnementales, qu'elles développent dans leur stratégie (Baden et Harwood, 2013). Les PME des pays africains quant à elles évoluent dans un environnement contraignant (Djoutsu Wamba et Hikkerova, 2014). Au-delà, des difficultés d'accès aux financements dans leur développement, les entreprises évoluent dans un

environnement peu propice aux affaires, qui se manifeste par des problèmes de corruption ou de fiscalités abusives (Boubakary, 2020 ; Adeleye, 2016 ; Missoka, 2013 ; Wamba, 2013). Ces facteurs ne favorisent pas le développement des PME et leur engagement dans la démarche de RSE. Toutefois, malgré les difficultés rencontrées, les PME africaines et occidentales tentent de répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux actuels. Le débat aujourd'hui, ne s'oriente plus vers qui des grandes entreprises ou des PME, répondent aux enjeux de la RSE, mais plutôt en quoi la RSE des PME est-elle différente de celle des grandes entreprises (Oueghlissi, 2013).

Gond et Igalens (2016) soulignent que les PME imitent les grandes entreprises, en appliquant leur code de conduite et leur manière de pratiquer la RSE (Hattabou et Louitri 2011). Cependant, les particularités des PME font qu'elles ont des pratiques de RSE qui diffèrent des grands groupes (Oueghlissi, 2013). En effet, les recherches sur la RSE des PME ont mis l'accent sur le fait que les théories et les pratiques développées à partir d'analyses des grandes entreprises ne peuvent pas nécessairement s'appliquer aux PME (Hamann et al., 2017 ; Labelle, Georges Aka, et Pichette 2013). La réalité des PME est différente des grandes entreprises en raison de leur forte hétérogénéité (Maldonado-Erazo et al., 2020 ; Vivier, 2013). De par leurs caractéristiques, les PME ont prouvé qu'elles ne sont pas des modèles réduits des grandes entreprises et qu'elles développent des pratiques propres à leur taille (Labelle et al., 2013). Leurs méthodes de management peuvent s'inspirer des grandes organisations, mais doivent être adaptées à leur contexte et à leurs spécificités (Wolff et Bosia, 2014 ; Santos, 2011). Les PME sont particulièrement créatives et innovantes dans leurs pratiques de RSE et n'ont rien à envier à leurs homologues de grande taille (Bon et Pensel, 2015).

Ainsi, si les études menées dans un contexte culturel montrent des résultats significativement différents de ceux menés dans d'autres contextes culturels (Davis et al., 2014), nous formulons la supposition selon laquelle, la revue de littérature sur les freins et les leviers dans les PME des pays occidentaux donnera des résultats différents de ceux des pays africains. Notre objectif ci-après est de catégoriser à travers une revue de la littérature, les freins et les leviers à l'adoption de la RSE en fonction des contextes. Dans cet objectif, nous détaillons la méthodologie définie dans le choix et l'analyse des articles.

## Section 2. Méthodologique de la revue de littérature

Cette section est consacrée à la méthodologie et définit un ensemble de démarches afin d'obtenir des résultats plus fiables. Ainsi, notre méthode s'appuie sur une revue de littérature traditionnelle à laquelle nous avons ajouté des critères, afin de rendre les résultats plus pertinents et robustes. Ensuite, nous présentons des critères d'inclusions et d'exclusions dans le choix et la sélection des articles (cf. tableau 1, p. 37). Enfin, nous mettons en évidence les différentes revues dans lesquelles les articles ont été publiés, ainsi que leur classement selon les instances d'évaluation scientifiques, notamment le HCERES<sup>3</sup> et la FNEGE<sup>4</sup>.

### 2.1. Les différentes revues de littérature

La production de connaissances constitue la pierre angulaire de la recherche, quelle que soit la discipline, et c'est pourquoi le faire avec précision devrait être une priorité pour tous les chercheurs (Snyder, 2019). Ainsi, pour certaines questions de recherches, une revue de littérature en tant que méthode de recherche est plus que jamais pertinente, car elle peut être le meilleur outil méthodologique pour fournir des réponses (Snyder, 2019). Deux types de revues de littérature sont identifiés : d'une part les revues traditionnelles, elles sont effectuées de façon ponctuelle plutôt que de suivre une méthodologie particulière (Snyder, 2019). Ces dernières manquent souvent de rigueur et ne sont pas systématiques (Tranfield, Denyer, et Smart, 2003). Par conséquent, on peut s'interroger sur la qualité des résultats. D'autre part, la réalisation d'une revue systématique est un travail complexe et minutieux, sa première étape consiste à concevoir et à développer un protocole qui limite les biais et peut garantir les meilleurs résultats (Zaugg et al., 2014). Les revues systématiques permettent d'analyser rigoureusement un ensemble d'articles sélectionnés sur la base de critères objectifs et précis.

Ce type de revue est la plus plébiscitée dans la littérature. Ainsi, pour une bonne revue systématique, on peut suivre les différentes étapes, en s'appuyant sur les recommandations de Kugley et al., (2016) ; Page et al., (2021) ; et Higgins, Lasserson, et Chandler (2020), en les adaptant au domaine de recherche souhaité. Cependant, les chercheurs qui optent pour ce type de revue doivent prendre conscience des limites possibles qui peuvent émerger en fonction des choix méthodologiques (Sacré et Toczek, 2021). En effet, les critères du protocole mis en place par le chercheur peuvent restreindre les résultats, selon les critères d'inclusions et d'exclusions,

---

<sup>3</sup> Le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche de l'Enseignement Supérieur (HCERES) est un organisme français indépendant, créé en 2013 et chargé de l'évaluation de la recherche

<sup>4</sup> Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) est un organisme chargé d'évaluer la formation et la recherche en sciences de gestion et management en France.

c'est-à-dire le design de l'étude (la durée, le type d'étude, la méthodologie des articles, la langue, le type de publication) (Page et al., 2021).

Dans cette recherche, nous adoptons une méthodologie hybride, c'est-à-dire nous partons de la revue de littérature traditionnelle en y intégrant un ensemble de critères d'inclusions et d'exclusions lors de l'analyse des articles. Cette méthode est inspirée des schémas de Tranfield et al., (2003) et permet de réduire d'éventuels biais, liée à une revue traditionnelle, fournissant ainsi, des résultats plus fiables pour tirer des conclusions et prendre des décisions optimales (Higgins et Green, 2008 ; Moher et al., 2009).

## 2.2. Sélection et éligibilité des articles

Nous avons élaboré, comme le suggèrent Staples et Niazi (2007), un ensemble de critères d'inclusions et d'exclusions dans le choix des articles (cf. tableau 1). En effet, les articles retenus sont ceux dont la qualité a été évaluée par la FNEGE et le HCERES. La collecte du matériau couvre une longue période allant de 2000 à 2021 soit 21 ans. L'année 2000 a été choisie, car c'est à partir de cette année que la RSE dans les petites entreprises a commencé à attirer l'attention dans la littérature (Amaeshi et al., 2016). En effet, les recherches académiques et universitaires de la RSE dans les PME débutent dans les années 2000, avec une prépondérance des études sur la dimension environnementale (Tilley, 2000 ; Gerstenfeld, et Roberts, 2000). Puis, il y a eu une croissance à partir de 2003 avec des travaux qui posent véritablement les jalons d'un courant de recherche sur la RSE dans les PME (Sarbutts, 2003 ; Berger -Douce, 2008 ; Morsing et Perrini, 2009 ; Saulquin et Schier, 2007 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Russo et Perrini, 2010).

Ensuite, pour avoir un ensemble de travaux traitant des freins et des leviers à l'adoption de la RSE dans les PME des pays occidentaux et africains, les articles ont été identifiés à partir des mots clés en français, puis en anglais. En effet, selon Hesping et Schiele (2015), une recherche structurée par mots-clés dans les deux langues permet plus d'exhaustivité. Les chercheurs incluent généralement des études en fonction de leurs propres compétences linguistiques. S'ils parlent français ou anglais, les travaux non publiés dans ces langues sont exclus (Sacré et Toczek, 2021). Ainsi, les mots recherchés sur les bases de données sont en français : « freins », « obstacles », « barrières », « leviers », « déterminants », « déclencheurs », « RSE », « PME », « pays développés », « Afrique » et en anglais : « obstacle », « impediment », « barriers », « levers », « trigger », « déterminants », « CSR », « SMEs », « developed countries », « Africa ». Pour obtenir des résultats plus exhaustifs, un élargissement à travers plusieurs

combinaisons de mots a été effectué pour générer plus d'articles. Ainsi, en français comme en anglais, les mots « RSE-PME-Afrique-Occident » ont été croisés tour à tour avec les mots « obstacles », « freins », « difficultés » et « barrières ». Cette opération s'est aussi effectuée avec les mots « RSE-PME-Afrique-Occident » qui ont été croisés avec « déterminants », « leviers » et « déclencheurs ». Un autre croisement mêle en même temps « RSE-PME » avec « freins », « obstacles », « leviers », « déterminants », « déclencheurs ».

Enfin, la collecte des articles s'est faite sur plusieurs bases de données : Google Scholar, Cairn, Business source premier, Science Direct (Elsevier), Springer, et Wiley. Les recherches ont été effectuées pour la période (2000-2021) ; nous avons choisi exclusivement les références disponibles et, comme type de document, uniquement les articles scientifiques ou académiques. Pour faciliter la sélection des articles, nous avons procédé par titres, sous-titres et résumés. A travers ces éléments, nous avons pu identifier les freins et leviers nommés explicitement ou implicitement dans les articles. Cependant, dans le but de ne pas manquer un article, une méthode complémentaire est venue renforcer notre collecte. En effet, comme les bases de données ne couvrent pas la totalité des publications, il semble indispensable d'utiliser d'autres outils bibliographiques (Zaugg et al., 2014). Ainsi, après avoir effectué une recherche dans les bases de données, nous avons réalisé une recherche inversée, c'est-à-dire partir des articles sélectionnés et rechercher des articles qui traitent de la thématique (Sacré et Toczek, 2021). C'est ce que Ter Wal et Boschma (2009) nomment la méthode boule de neige qui consiste à partir de la bibliographie des articles sélectionnés, de nous orienter vers d'autres articles qui abordent notre sujet de recherche. La liste de l'ensemble de ces articles est présentée en annexe (cf. annexe 1).

**Tableau 1 : critères d'inclusions et d'exclusions**

<b>Tableau 1 Critères</b>	<b>Inclusions</b>	<b>Exclusions</b>
Type de publication	Uniquement les articles classés et évalués par HCERES et FNEGE	<p>Les articles non classés</p> <p>Thèses, mémoires, livres, chapitre de livre, papiers de colloques, séminaires et congrès</p> <p>Les travaux de la « littérature grise » : documents de travail professionnel, documents des gouvernements, et organismes internationaux.</p> <p>Papiers d'enseignements et de recherches</p>

Période	Articles publiés entre 2000 et 2021	Articles publiés en dehors de la période indiquée
Pertinence	Les articles qui abordent implicitement ou explicitement les freins et leviers de la RSE	Les articles n'ayant aucun rapport avec la question traitée.
Type de travaux	Les articles empiriques	Les articles dont le caractère empirique n'est pas clair.
Méthodologie	Les articles incluant des méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes	Articles dont les méthodes ne sont pas clairement identifiées et détaillées
Recherche	<p>Langues : Anglais et français</p> <p>Mots clés en français : « freins », « obstacles », « barrières », « leviers », « déterminants », « déclencheurs », « RSE », « PME », « Occident », « Afrique ».</p> <p>Mots clés en anglais : « obstacle », « impediment », « barriers », « levers », « trigger », « déterminants », « CSR », « SMEs », « West countries », « Africa »</p> <p>Croisement des mots clés : « RSE-PME-Afrique-Occident » avec les mots « obstacles », « freins », « difficultés » et « barrières »</p> <p>« RSE-PME-Afrique-Occident » avec « déterminants », « leviers » et « déclencheurs »</p> <p>« RSE-PME » avec « freins », « obstacles », « leviers », « déterminants », « déclencheurs »</p> <p>Bases de données consultées : Google Scholar, Business Source Premier, Cairn. Info, Wiley, Springer, Science Direct (Elsevier)</p> <p>Méthode complémentaire : Méthode boule de neige</p> <p>Les filtres : la période (2000-2021), uniquement références disponibles et articles scientifiques ou académiques</p>	

### 2.3. Typologie des articles et bases de données

Cette partie de la méthodologie présente non seulement la typologie des articles (cf. tableau 2), c'est-à-dire le classement et le nombre d'articles par revue, mais aussi les bases de données sur lesquelles les articles ont été téléchargés (cf. tableau 3). En effet, les différents articles de notre échantillon sont issus des revues classées par le HCERES et la FNEGE. Ces articles proviennent des différents rangs, ils vont du rang 1 au rang 4 pour le classement FNEGE et du rang A au C pour le HCERES. Les articles sont issus des revues diverses, toutefois le plus grand nombre d'articles provient principalement de deux revues : *Journal of Business Ethics* rang (1) soit 12 articles et Revue International des PME rang (3) soit 9 articles. Sur les 19 revues répertoriées, ces deux revues concentrent la majorité des articles soit 21 articles sur les 56. Le tableau ci-dessous présente un panorama des différentes revues, leurs classements et le nombre d'articles générés.

**Tableau 2 : une diversité de revues**

Revues dans lesquelles les articles sont publiés (19 Revues)	Nombre d'articles (n=56)	Rang	
		FNEGE	HCERES
<i>Gestion 2000</i>	2	4	C
<i>Revue internationale P.M.E.</i>	9	3	B
<i>Management et Avenir</i>	5	3	B
<i>Revue de l'Organisation Responsable</i>	3	4	C
<i>Recherches en Sciences de Gestion</i>	4	3	B
<i>Question(s) de management</i>	1	4	C
<i>La Revue des Sciences de Gestion</i>	3	4	C
<i>Journal of Business Ethics</i>	12	1	A
<i>European Management Journal</i>	1	3	B
<i>Revue de l'Entrepreneuriat</i>	1	2	A
<i>Revue Interdisciplinaire sur le Management, Homme &amp; Entreprise (RIMHE)</i>	1	3	B
<i>Business Ethics: A European Review</i>	4	3	B
<i>Industrial Marketing Management</i>	1	2	A
<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	1	4	C
<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	3	3	B
<i>Journal of World Business</i>	1	2	A
<i>Journal of Cleaner Production</i>	1	3	B
<i>Business Strategy and the Environment</i>	2	3	B
<i>Business and Society</i>	1	2	A
<b>Total : 19 Revues</b>	<b>Total : 56</b>		

Ensuite, les articles ont été téléchargés sur les bases de données générales et dans celles qui font référence aux domaines de la gestion et management. Les bases de données sont répertoriées dans le tableau ci-dessous, ainsi que la méthode boule de neige qui a permis aussi de collecter quelques articles.

**Tableau 3 : articles téléchargés sur les bases de données (n=56)**

	Base de données	Nombre d'article
<b>1</b>	Science Direct (Elsevier)	5
<b>2</b>	Business Source premier	4
<b>3</b>	Cairn. Info	18
<b>4</b>	Wiley	8
<b>5</b>	Springer	11
<b>6</b>	Google Scholar	6
	<b>Méthode boule de neige</b>	4
	<b>Total :</b>	<b>56</b>

### Section 3. Résultats saillants de la revue de littérature

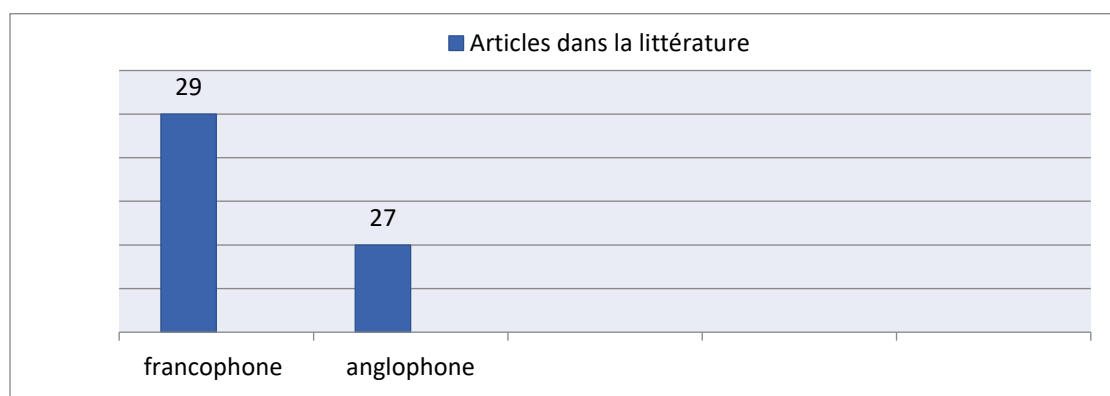
Les résultats de cette revue de littérature se structurent en plusieurs points. Le premier point présente une vue d'ensemble de la littérature, c'est-à-dire le nombre d'articles par zone géographique (pays occidentaux et africains), par communauté (francophone et anglophone), le type de méthodologie utilisée dans les articles (quantitative, qualitative et mixte). Le deuxième point présente une analyse globale des facteurs positifs (leviers) et des facteurs négatifs (freins) à l'adoption de la RSE dans les PME. Enfin, dans le troisième point, nous discuterons des résultats observés dans la littérature.

#### 3.1. Vue d'ensemble des travaux sur les freins et leviers dans la littérature

Le nombre d'articles correspondant après application des critères est de 56, dont 52 sur les bases de données et 4 par la méthode boule de neige (cf. tableau 3). Les articles générés pendant la phase de collecte ont été classés dans un dossier. Ensuite, les données extraites de ces articles ont été organisées dans un fichier Excel, qui analyse un ensemble d'informations : titres, auteurs, années, le rang des articles (HCERES et FNEG), les zones géographiques, le type de travaux (empiriques), les méthodologies mobilisées et les extraits de textes où ont été tirés les freins et leviers.

Dans notre recherche, on constate que la question des freins et leviers en milieu PME est présente aussi bien sein de la communauté francophone qu'anglophone, même si toutefois dans le cas présent, les travaux francophones semblent être légèrement prédominants. Ainsi, sur les 56 articles, nous avons 29 articles francophones contre 27 anglophones.

#### Graphique 1 : articles dans la littérature anglophone et francophone



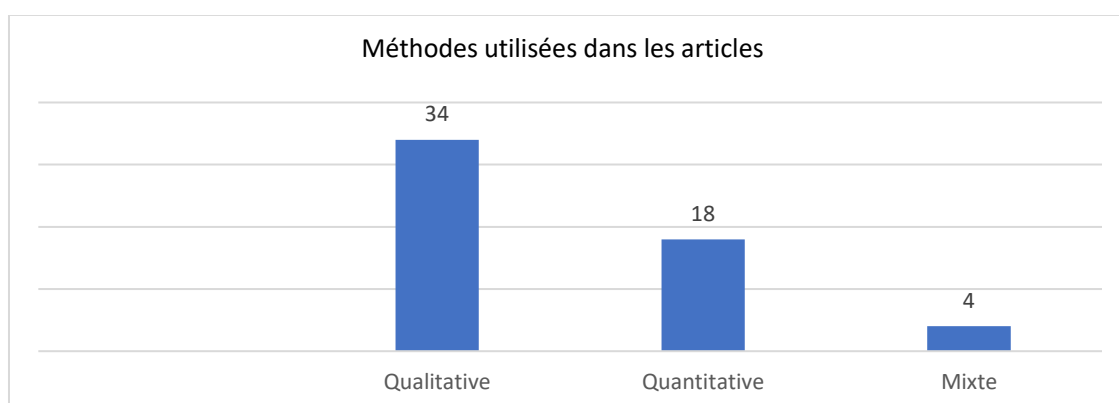
Au niveau des méthodologies, les résultats établissent une domination de la méthodologie qualitative. En effet, 34 articles utilisent la méthode qualitative, 18 la méthode quantitative et 4 utilisent la méthode mixte. Ce résultat corrobore les tendances observées dans



les recherches antérieures, car la majeure partie des recherches sur la RSE dans le contexte des PME adoptent une approche qualitative (Spence, 2007 ; Ondoua Biwolé, 2017 ; Jenkins, 2009). La supériorité des méthodes qualitatives s'explique par le fait que la plupart des travaux dans le domaine des PME se font sous l'angle des dirigeants avec lesquels le chercheur récolte des données à l'aide d'entretiens (Biwolé, 2017). Ainsi, le chercheur est plus susceptible d'analyser de façon approfondie et contextuelle la RSE dans les entreprises étudiées. Même si, les méthodologies quantitatives restent peu répandues pour explorer la RSE dans les PME, elles constituent tout de même une voie à ne pas négliger. Dans notre échantillon, elles ont été utilisées dans 18 articles.

La combinaison des approches quantitatives et qualitatives renforce la qualité de la recherche (Cameron et Molina-Azorin, 2011 ; Livian, 2018). En effet, cette approche méthodologique permet notamment de favoriser la triangulation des données (Condomines et Hennequin, 2013), afin de comprendre la complexité et la richesse des problématiques de gestion (Aldebert et Rouzies, 2011). Cependant, cette méthode reste peu utilisée dans notre échantillon avec seulement 4 articles. On peut justifier la faible représentation des méthodes mixtes par le fait que leur utilisation nécessite beaucoup de temps et de ressources. De plus, les recherches mobilisant des approches mixtes sont souvent difficiles à publier (Tashakkori et Creswell, 2007), en raison des contraintes qu'elles génèrent (Creswell et Clark, 2017). Les recherches mixtes présentent aussi l'inconvénient que le chercheur doit avoir une aisance dans tous les registres (qualitatifs et quantitatifs), ainsi que dans l'usage des différentes méthodes qui renvoient parfois à des positions épistémologiques contraires (Livian, 2018).

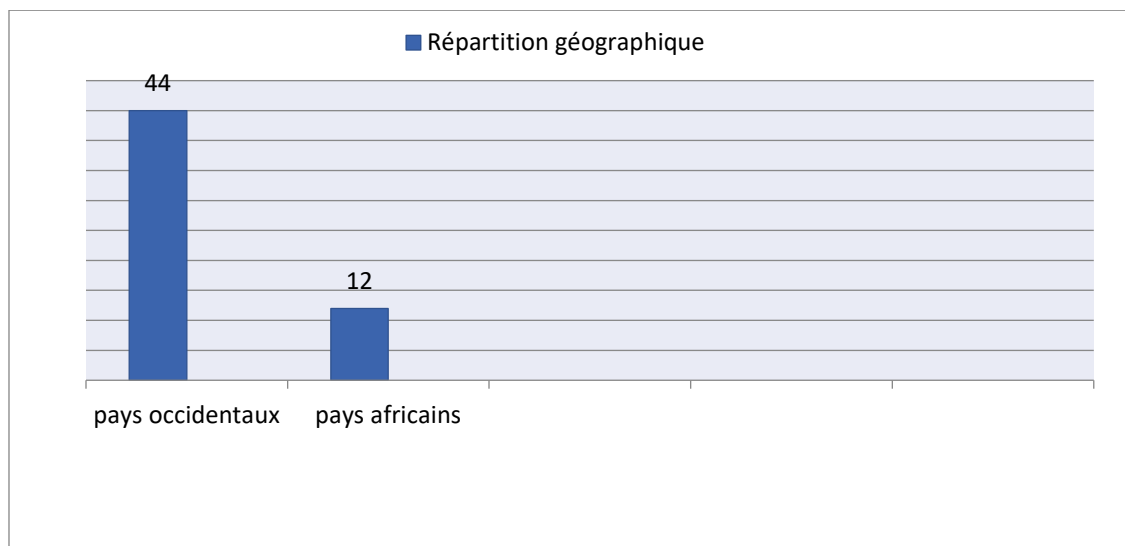
### Graphique 2 : méthodes mobilisées dans les articles retenus



Dans nos critères d'inclusions, seuls les travaux empiriques ont été plébiscités, car ils permettent d'avoir une analyse approfondie, détaillée et contextuelle des freins et leviers. En ce

qui concerne la représentation géographique des travaux sur les freins et les leviers, les résultats soulignent que les recherches sont réalisées en grande majorité dans les pays occidentaux avec 44 articles contre seulement 12 pour les pays africains. Cette tendance s'observe particulièrement dans le contexte des pays africains, car les travaux portant sur la RSE souffrent de recherches limitées dans les PME (Amaeshi et Rajwani, 2016 ; Jamali et Khara, 2015 ; Benaicha, 2014). La revue systématique de Bikefe et al., (2020) sert de parfaite illustration ; dans cette étude, sur les 62 articles sélectionnés pour analyser la RSE dans les PME, seulement 7 articles ont été recensés sur la période 2010-2019 dans les pays africains, alors que pour la même période, on compte 42 articles dans les pays occidentaux.

**Graphique 3 : répartition géographique des articles**



### 3.2 Analyse des freins et leviers

Cette analyse de la littérature se structure en trois niveaux : les freins auxquels sont confrontées les PME lorsqu'elles veulent s'engager dans le processus de RSE ; les leviers sur lesquels les PME peuvent s'appuyer pour mettre en œuvre une politique de RSE ; les facteurs ambivalents, c'est-à-dire les facteurs qui ressortent comme étant en même temps des freins et des leviers. En effet, l'analyse de la littérature révèle que l'adoption de la RSE dans les PME peut être favorisée par des facteurs positifs (leviers), mais peut aussi se heurter aux facteurs négatifs (freins), aussi bien dans le contexte des pays africains que celui des pays occidentaux.

### 3.2.1. Les freins pour la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME

L'engagement des PME dans la RSE fait face à plusieurs facteurs négatifs qui peuvent être de nature interne ou externe.

#### 3.2.1.1. Freins internes

Concernant les freins internes, ces derniers résultent de deux facteurs : les spécificités organisationnelles et les caractéristiques du propriétaire.

- En ce qui concerne les spécificités organisationnelles, la PME est souvent présentée comme une organisation limitée, du fait de sa taille (Géraudel, 2011). La petite taille des PME fait qu'elles sont moins intéressées à investir dans la RSE, parce que leurs activités sont trop modestes pour avoir un impact significatif (Battisti et Perry, 2011). Ainsi, quel que soit l'indicateur de la RSE retenu, les entreprises s'impliquent quand elles sont de grande taille (Oueghliissi 2013). D'ailleurs, Cherkaoui (2016) soulève que la RSE dépend fortement de la taille de l'entreprise (TPE, PE ou ME). Plus l'entreprise est grande, plus elle est imprégnée de la RSE. Inversement, plus l'entreprise est petite, plus les efforts en matière de RSE sont moins visibles (Cherkaoui, 2016). Dans notre échantillon d'articles, la taille est évoquée comme frein à l'adoption de la RSE dans les PME aussi bien en Afrique qu'en Occident (Moskolai et al., 2016 ; Fitjar, 2011 ; Perrini, Russo, et Tencati, 2007 ; Cherkaoui 2016).

Ensuite, Cenamor, Parida et Wincent (2019) soulignent que les PME sont une catégorie d'entreprise, dont les capacités financières et humaines sont plus limitées.

- Les ressources ont toujours été identifiées par les PME comme la principale contrainte de la participation à la RSE (Sen et Cowley, 2013). Ainsi, les insuffisances des ressources financières sont reconnues comme principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE en Afrique comme en Occident (Cherkaoui, 2016 ; Bon et Morlet, 2015 ; Van Der Yeught, 2014 ; Prasanta Kumar Dey et al., 2018 ; Laguir et Elbaz, 2016). Au regard de ce qui précède, nous sommes tentés de considérer que l'adoption de la RSE ne peut être possible que si les aspects économiques et financiers de l'entreprise sont assurés. De même pour Carroll (2016), le pilier économique constitue une base fondamentale pour soutenir les autres attentes de l'entreprise à l'égard de la société. A cet effet, une situation financière stable est une condition essentielle à la mise en œuvre d'une politique de RSE dans les PME (Berger-Douce, 2008).

- A côté des insuffisances financières, le manque de compétences en interne en matière de RSE et l'insuffisance du personnel apparaissent comme des freins qui empêchent l'adoption de la RSE dans les PME (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Berger-Douce, 2005). Les PME sont souvent présentées comme une catégorie d'entreprise avec très peu de ressources humaines, d'où le développement de la polyvalence des employés.
- Les limites cognitives, c'est-à-dire le manque de connaissances et d'informations au sujet de la RSE se révèlent être un facteur défavorable à la RSE. En effet, l'ignorance des connaissances sur la RSE est perçue dans la littérature, comme un élément qui affecte l'engagement des PME dans la RSE, quel que soit le contexte. Cette limite est soulevée par plusieurs articles de notre échantillon (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Ben Larbi, Lacroux, et Luu, 2013 ; Gadenne, Kennedy, et McKeiver, 2009 ; Bon et Taccola-Lapierre, 2015).
- Le manque de temps apparaît aussi pour les PME comme un frein, en particulier pour formaliser et valoriser leurs actions RSE (Bon et Morlet, 2015 ; Cherkaoui, 2016 ; Oueghlissi, 2013 ; Berger-Douce, 2008 ; Taddei, 2017 ; Gadenne et al., 2009). Les contraintes de temps affectent l'engagement envers les initiatives de RSE, car les petites entreprises sont préoccupées par l'administration quotidienne et des problèmes plus importants, comme la survie (Inyang, 2013). Le temps consacré à ce sujet par les PME reste faible pour implanter une politique de RSE (Ben Hassine et Chiraz Ghozzi-Nekhili, 2013).
- Le mode de management des PME s'apparente le plus souvent à des investissements sur le court terme, car elles doivent faire face à des urgences de survie. Cette vision « court-terme » de la PME ne cadre pas toujours avec les enjeux de la RSE qui sont étalés sur le long terme. L'attitude « court-termisme » de la majorité des PME (Berger-Douce, 2005) ne favorise pas toujours les démarches de RSE. La vision « court terme » ne dépend pas du contexte, car la majorité des PME en Afrique et en Occident sont confrontées à ce facteur (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Les priorités à court terme peuvent alors avoir un impact négatif sur les initiatives en matière de RSE, car le temps consacré à la formalisation d'une politique de RSE est faible (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013).

Après les spécificités organisationnelles, nous nous intéressons aux dirigeants, leurs profils, leurs valeurs, leurs expériences personnelles et professionnelles, ainsi qu'à leurs représentations (Paradas et al., 2013).

- Le dirigeant représente le personnage clé, et occupe une place centrale dans l'entreprise (Paradas et al., 2013 ; Bonneveux et Soparnot, 2016). Il est souvent considéré comme le seul maître à bord ; c'est de sa vision que tout va dépendre (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013). Le dirigeant apparaît comme un frein pour la RSE dans la PME (Laguir et Elbaz, 2016), car en fonction de sa conception ou de ses intérêts, il peut décider de ne pas s'engager dans une politique RSE. De toute évidence, plus les managers ont des connaissances sur la RSE, plus ils sont susceptibles d'y répondre par des actions concrètes et de changement de comportements (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014). Le manque de volonté des dirigeants peut être perçu comme un obstacle, car les dirigeants des PME ne comprennent pas toujours les bénéfices liés à la RSE, en raison des avantages qui sont intangibles (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014). Très souvent, au sein des PME, les dirigeants considèrent la dimension RSE comme un coût dans leur gestion, plutôt qu'un avantage (Berger-Douce, 2008).

#### 3.2.1.2. Freins externes

Ensuite, hormis les obstacles internes, les PME sont confrontées aux freins externes. En effet, les PME n'ont généralement pas de connaissances sur la RSE et ont besoin des conseils d'intervenants externes pour les guider dans les démarches de RSE (Russo et Perrini, 2010).

- Les PME désirant se lancer dans la RSE ne savent que très peu par où commencer et à qui s'adresser. L'absence d'un accompagnement de la part des pouvoirs publics pour entreprendre les démarches de RSE, pénalise très souvent les PME. Les informations recueillies auprès de nos articles montrent que le manque d'appui public n'encourage pas les PME (Van Der Yeught, 2014 ; Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013; Jamal El Baz et al., 2016). Toutefois, le manque de soutien des acteurs publics peut être considéré comme un obstacle mineur, principalement parce que les PME n'ont pas besoin de fonds pour mettre en œuvre les politiques de RSE (Berger-Douce, 2008).
- La littérature évoque aussi les contraintes législatives et réglementaires. Pour Aghelie (2017), les contraintes gouvernementales et législatives sont des obstacles plus difficiles à surmonter pour les PME. En effet, quand un cadre réglementaire existe, le fardeau des normes environnementales, sociales ou fiscales imposées crée des frustrations pour

cette catégorie d'entreprise, entraînant une baisse globale de leur engagement dans la RSE (Baden et Harwood 2013). La réglementation a été identifiée dans nos articles comme un facteur négatif pour l'adoption de la RSE (Laarraaf et al., 2015 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; El Baz et al., 2016).

- Comme frein externe, on note aussi le contexte d'évolution des PME. En effet, les PME évoluent dans un environnement économique de plus en plus complexe et difficile. La conjoncture économique marquée parfois par des crises économiques et sociales ne facilite pas le développement des PME. Ainsi, la conjoncture économique est considérée comme un frein dans le développement des PME et dans la mise en œuvre de la RSE (Laaraaf et al., 2015 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011).
- En ce qui concerne les parties prenantes, les résultats sont plus nuancés. Dans les premiers travaux ayant comme terrain l'occident. On note une absence de contribution des parties prenantes en matière de RSE (Quairel et Auberger, 2005 ; Berger Douce, 2005 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007). La pression des autorités publiques est plus faible sur les PME par rapport aux grandes entreprises, ce qui constitue un obstacle à l'engagement des PME (Berger-douce, 2005). De plus, les PME sont parfois moins soumises aux contraintes institutionnelles que les grandes entreprises, d'autant plus que leur présence médiatique était limitée (Jenkins, 2009 ; Quairel-Lanoizelée, 2012). Elles n'étaient pas sous pression des consommateurs (Berger-Douce, 2005) et étaient moins surveillées par le public qui portait moins d'attention à leurs actions. Cependant, la littérature récente des pays occidentaux, ne présente plus les parties prenantes comme des freins, mais plutôt comme des acteurs qui peuvent exercer une pression sur les PME pour s'engager dans la RSE.

En Afrique, les parties prenantes identifiées comme des freins ne sont visibles que dans quelques articles (Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili 2013 ; Cherkaoui, 2016). De façon générale, les parties prenantes africaines portent moins d'attention aux actions de l'entreprise (Cherkaoui, 2016 ; Mousiolisa et al., 2015). En effet, dans la quasi-totalité des PME africaines, il y a très peu de menaces venant potentiellement des parties prenantes. Les principaux partenaires, fournisseurs et les clients, s'intéressent peu aux activités de PME et aux pratiques de RSE (Sangue Fotso, 2011). Les pressions exercées par les Organisations Non Gouvernementales (ONG), ont tendance à cibler davantage

les grandes entreprises (Amaeshi et al., 2016). Bien que les PME soient confrontées à des obstacles internes et externes, elles peuvent aussi s'appuyer sur des facteurs positifs considérés comme des leviers ou déclencheurs de la RSE au sein des PME.

**Tableau 4 : principaux freins à la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME**

Thèmes et sous-thèmes	Quelques références dans la littérature
Manque de ressources financières	Cherkaoui, 2016 ; Bon et Pensel, 2015 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014
Manque de ressources humaines	Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; berger-Douce, 2005
La réglementation	Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Laaraaf et al, 2015
Le temps	Ben Hassine et Chiraz Ghazzi-Nekhili, 2013 ; Van Der Yeught, 2014 ; Prasanta Kumar Dey et al., 2018
Obstacles cognitifs	Larbi, Lacroux, et Luu, 2013 ; Taddei, 2017 ; Toccola-Lapierre, 2015 ; Callot, 2014
Le dirigeant	Paradas et al., 2013 ; Cherkaoui, 2016 ; Bonneveux et Soparnot, 2016 ; Laguir, Laguir et Elbaz, 2016
Manque d'appui public	Roberts et al., 2006 ; El Baz, Laguir, Marais, Stagliano, 2016 ; Russo et Perrini, 2010
La taille de l'entreprise	Moskolaï et Feudjo, 2016 ; Dahl Fitjar, 2011 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Cherkaoui, 2016.
Vision court terme des PME	Berger-Douce, 2005 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Quairel et Auberger, 2005
Les parties prenantes	Quairel et Auberger, 2005 ; Berger Douce, 2005 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Cherkaoui, 2016 ; Mousiolisa et al., 2015
La conjoncture économique	Laaraaf et al, 2015 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011

### 3.2.2. Leviers pour la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME

Dans nos résultats, très peu de leviers sont soulignés dans les deux contextes. Toutefois, comme les freins, les leviers sont répartis selon les niveaux interne et externe.

#### 3.2.2.1. Leviers internes

- Au niveau interne, contrairement à la conception selon laquelle les dirigeants constituent un obstacle, ces derniers peuvent se révéler être des leviers à l'adoption de

la RSE (Courrent et al., 2016 ; Spence et al., 2007 ; Van Der Yeught, 2014 ; Moskolai et al., 2016). Pour Laarraf et al., (2015) dans les PME, la démarche de RSE est du ressort des convictions du dirigeant. Si le dirigeant s'investit personnellement et se sent concerné par la dynamique vertueuse de la RSE, il peut être une personne-ressource et un acteur clé pour la RSE (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). L'adoption ou non de la RSE au sein des PME est toujours une décision personnelle du chef d'entreprise (Bonneveux et Soparnot, 2016). En revanche, certaines caractéristiques peuvent contribuer à ériger le dirigeant comme un levier de la RSE. Il s'agit du niveau d'éducation du dirigeant (Gadanne et al., 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2015), de l'expérience du dirigeant (Courrent et al., 2016), de l'âge du dirigeant (Labelle et Pierre, 2015) et du sexe du chef d'entreprise (Courrent et al., 2016).

- On peut aussi rechercher l'adoption de la RSE dans les PME sous l'impulsion des parties prenantes (Bonneveux et Soparnot, 2016). En effet, la littérature identifie que les groupes des parties prenantes tels que : les salariés (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Davies et Crane, 2010), les clients, fournisseurs ou donneurs d'ordres des PME (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Bon et Morlet, 2015 ; Bonneveux et al., 2016), joueraient manifestement un rôle décisif dans l'adoption de la RSE (Bonneveux et Soparnot, 2016).

#### 3.2.2.2. Les leviers externes

- Pour les leviers externes, nous avons la réglementation ; elle est efficace, pour inciter les entreprises à être plus responsables (Gadanne, Kennedy et McKeiver, 2009). Hormis le poids des contraintes réglementaires qui peuvent peser sur les PME dans l'engagement pour la RSE, la pression réglementaire apparaît dans certaines études comme des leviers à la RSE (Brammer, Jackson, et Matten, 2012 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Moskolai, Tsapi, et Feudjo, 2016 ; Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013). La réglementation constitue un atout pour l'adhésion des PME à la RSE (Cherkaoui, 2016).
- Un autre facteur qui favorise la mise en œuvre d'une politique de RSE est le secteur d'activités. En effet, les dirigeants des PME industrielles sont plus réceptifs à la thématique de la RSE et s'engagent plus en la matière (Cherkaoui, 2016). Les secteurs industriels à risque influencent positivement l'engagement à la RSE, car ils semblent être plus sensibles aux niveaux social et environnemental, notamment à travers la recrudescence des accidents de travail, et de la pollution des eaux et de l'air (Cherkaoui,



2016 ; Moskolai et al., 2016). Les pressions soumises aux entreprises pour s'engager dans la RSE diffèrent d'un secteur à un autre (Hartmann, 2011 ; Quairel et Auberge, 2005). Le secteur d'activité est identifié comme levier commun à l'Afrique et à l'Occident dans l'engagement des PME dans la RSE (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Uhlaner et al., 2012 ; Moskolai et al., 2016).

- Pour aider les PME à s'approprier les politiques de RSE, un nombre croissant de travaux soulignent l'importance de se mettre en réseau (Bonneveux et Gautier, 2019 ; Calmé et Bonneveux, 2015 ; Russo et Tencati, 2009 ; Bonneveux et Saulquin, 2009). En effet, les dirigeants de PME peuvent adopter la RSE et décider de la rendre opérationnelle grâce aux réseaux d'entreprises (Bonneveux et Saulquin, 2009), réseaux qui sont vus comme un vecteur de la RSE dans les PME. L'objectif du réseau est de fournir aux entreprises adhérentes toutes sortes d'informations sur la RSE, et de partager les expériences d'autres entreprises (Bon et Morlet, 2015 ; Crambert et al., 2018). Ainsi, le réseau devient un levier d'engagement de la RSE, car le fait de se mettre en réseau permet de répondre aux limites auxquelles sont confrontées les PME lorsqu'elles tentent de mettre en œuvre la RSE individuellement (Weltzien Høivik et Shankar, 2011). Le réseau est utilisé comme un accélérateur des pratiques de RSE chez les PME (Berger-Douce 2006). Toutefois, bien que moins répandues, les PME en Afrique ont recours à un autre type de réseau le plus souvent informel composé de la famille, amis et de la communauté. En effet, les discussions informelles avec des amis, la famille ou la communauté peuvent susciter une prise de conscience de la part du dirigeant à s'engager dans les actions responsables (Soufeljil, Lakhal, et Belloumi, 2016). Fondamentalement basée sur la confiance, l'appartenance à un réseau de relations personnelles et affectives détermine le succès de la RSE d'une PME (Soufeljil, Lakhal, et Belloumi, 2016).
- Les PME ont tendance à être enracinées dans leurs localités d'implantation, et développent généralement des liens très étroits avec les communautés locales (Demuijnck et Ngnodjom 2013 ; Jamali et Jeppesen, 2017). Partant de ce constat, plusieurs articles de notre échantillon (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Dey et al., 2018 ; Laguir et Elbaz, 2016 ; Amaeshi et Rajwani, 2016), expliquent que l'engagement des PME dans des pratiques responsables peut faire partie de la recherche d'une meilleure relation avec la communauté. Le sentiment d'ancrage territorial semble dès lors favoriser une plus grande responsabilité sociale. Cette dernière est vue notamment

comme une condition ou un moyen d'assurer la pérennité de l'entreprise (Courrent et al., 2016). L'attachement territorial conduit les entrepreneurs à percevoir les actions de l'entreprise comme des actes symboliques qui leurs sont propres, en participant au développement économique et social de la localité (Frimousse, 2013 ; Kechiche et Soparnot, 2012). Berger-Douce et Courrent (2009) rappellent que la RSE est une notion bien ancrée dans les réalités locales, d'autant plus que la gestion des PME est basée sur la proximité. Compte tenu de la forte proximité avec les communautés locales, il est important que les PME mettent en œuvre des politiques sociétales, qui favorisent cette proximité vis-à-vis de la société (Berger-Douce, 2013).

**Tableau 5 : principaux leviers de la mise en œuvre d'une politique de RSE dans les PME**

Thèmes et sous-thèmes	Quelques références dans la littérature
Le dirigeant	Courrent, Spence et Gherib, 2016 ; Gadenne, Kennedy, McKeiver, 2009 ; Bon et Toccola-Lapierre, 2015 ; Paradas et al., 2017 ; Park et Ghauri, 2015 ; Moskolai et Feudjo, 2016 ; Hamann et al., 2015 ; Amaeshi et al., 2016).
Ancrage territoriale (enracinement, proximité et encastrement)	Demuijnck et Ngnodjom, 2013 ; Jamali et al., 2017 ; Courrent, Spence et Gherib, 2016 ; Labelle and St-Pierre, 2015 ; Prasanta Kumar Dey et al, 2018 ; Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen, Gerrit de Wit, 2012
Le secteur d'activité	Hartmann, 2011 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen, Gerrit de Wit, 2012 ; Cherkaoui, 2016 ; Moskolai et Feudjo, 2016
La réglementation	Brammer, Hoejmosse et Marchant, 2012 ; Amaeshi et al., 2016 ; Ben Hassine and Chiraz Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Cherkaoui, 2016
Les réseaux formels et informels	Bon et Pensel, 2015 ; Weltzien Høivik et Shankar, 2011 ; Lakhali et Belloumi, 2012
Les parties prenantes : salariées, grandes entreprises, clients, fournisseurs	Ben Hassine et Ghozzi, 2013 ; Davies et Crane, 2010 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; Bon, Pensel et Morlet, 2015 ; Bonneveux, Calmé et Soparnot, 2016 ; Berger-Douce, 2007

### 3.2.3. Les facteurs ambivalents

Nos résultats montrent que la question des freins et leviers n'est pas linéaire. En effet, certains facteurs apparaissent en même temps comme freins et leviers, et ce, peu importe le contexte. Ainsi, si des travaux présentent le cadre réglementaire et législatif comme un frein (Laaraaf et al., 2015 ; Imbs et Ramboarison, 2013 ; Wamba et Hikkerova, 2014), d'autres les décrivent comme un levier (Amaeshi et al., 2016 ; Brammer, Hojmosse et Marchant, 2012 ; Safy et Gillet-Monjarret, 2020). Contrairement à la conception selon laquelle les dirigeants constituent un obstacle, ces derniers peuvent se révéler être des leviers à l'adoption de la RSE (Moskolai et al., 2016 ; Paradas et al., 2017). Les parties prenantes jouent aussi, cette double fonction. En effet, si dans les articles de Cherkaoui (2016) ; Ben Hassine et Ghazzi (2013) ; Quairel et Auberger (2005), les parties prenantes sont désignées comme des freins, pour Labaronne et Gana-Oueslati (2011) ; Bon et Morlet (2015) ; Bonneveux et al., (2016), elles ont le statut de levier.

### 3.2.4. Synthèse des freins et leviers dans les littératures occidentales et africaines

**Tableau 6 : Freins et leviers identifiés dans le contexte occidental et africain**

Littérature en contexte occidental	Littérature en contexte africain
<b>Freins</b>	<b>Freins</b>
Manque de ressources (financières et humaines)	Manque de ressources (financières et humaines)
La réglementation	La réglementation
Conjoncture économique	Conjoncture économique
Le temps	Le temps
Obstacles d'ordre cognitif : Manque d'information et connaissances	Obstacles d'ordre cognitif : Manque d'information et connaissances
Le dirigeant	Le dirigeant
Manque d'appui public, accompagnement, soutien et conseils	Manque d'appui public, accompagnement, soutien et conseils
Le court terme	Le court terme
Taille	Taille
<b>Leviers</b>	<b>Leviers</b>
Le dirigeant	Le dirigeant
Ancrage territorial/localisation géographique/ encastrement, proximité et enracinement	Ancrage territorial/localisation géographique/ encastrement, proximité et enracinement
Secteur d'activité	Secteur d'activité
Réseau formel (réseau, coopératif, collectif)	Réseau informel (amies, famille et communauté)
Réglementation	Réglementation

### 3.3. Discussion

Cette discussion est structurée autour de deux volets. Tout d'abord, nous revenons sur les résultats obtenus qui mettent en évidence un paradoxe. Si la plupart des freins et des leviers observés sont du ressort des caractéristiques des PME, très peu de freins et de leviers sont en lien avec les réalités locales des PME. Ensuite, malgré la présence des théories occidentales qui guident la RSE en Afrique, cette discussion souligne aussi des freins et des leviers plus spécifiques qui apparaissent moins dans la littérature.

#### 3.3.1. Paradoxe dans la littérature

Les fondements théoriques de la RSE en Afrique et en Occident ne reposent pas sur les mêmes postulats. D'un côté, nous avons la conception occidentale qui est réglementée par des normes, elle repose sur une tradition légaliste et un ensemble de politiques, selon lesquelles la RSE est définie par le droit et les lois (Wong et Kiswend-Sida, 2011). De l'autre côté, la conception africaine est décrite comme une hybridation des pratiques ancestrales africaines avec des préceptes théoriques des pays du Nord (Wong, 2016). Ainsi, en fonction des contextes, on devrait retrouver les différences sur la question des freins et leviers ; or ce n'est pas le cas. En effet, dans notre revue de littérature, les résultats révèlent qu'il n'y a pas de différences importantes entre les PME occidentales et africaines à l'égard des freins et leviers.

Ces résultats similaires entre le contexte africain et occidental, trouvent une explication dans le fait que les modèles et les théories de RSE élaborés en Occident sont appliqués au contexte africain, ce qui ne favorise pas l'identification des freins et leviers plus spécifiques. Zoogah et Nkomo (2013) constatent que certaines des recherches ont pour objectif de différencier l'Afrique des autres contextes, mais ont des résultats toujours très similaires à l'Occident (Amaeshi et Idemudia, 2017). L'absence de différences fondamentales dans nos résultats entre les freins et leviers des PME des pays africains et occidentaux vient conforter les recherches antérieures qui ont observé cette tendance. Par exemple, dans une étude de la RSE dans les PME au Cameroun, Demuijnck et Ngnodjom (2013) ont constaté des similitudes frappantes dans la façon dont les PME au Cameroun et les PME en Europe interprètent leurs responsabilités. De même Lindgreen et al., (2009) trouvent que dans leur comparaison sur les pratiques de RSE au Botswana et au Malawi, la RSE dans ces deux pays ne différait pas significativement de celle proposée par le modèle américain. Enfin, Azmat et Samaratunge (2009) soulignent également les similitudes entre les pays développés et les pays en développement à propos des activités de RSE (Amaeshi et al., 2016).

Cette forte similitude de la RSE entre l’Afrique et l’Occident peut aussi trouver une explication dans les chocs encaissés par les communautés africaines, suite à l’application de modèles managériaux et des pratiques essentiellement importées de l’Occident à travers le processus de la colonisation (Mutabazi, 2008). En effet, la longue et mouvementée histoire coloniale a conduit à une forme de mimétisme ; l’Afrique a connu et connaît encore une influence des paradigmes épistémologiques, des théories et concepts élaborés en dehors des contextes africains (Kamdem et al., 2020).

Amaeshi et Idemudia (2017) observent ce même paradoxe, car la compréhension du fonctionnement des entreprises et des sociétés africaines se fait selon les visions occidentales. On peut alors conclure que la RSE en Afrique est principalement un cas d’imitation de l’Occident (Amaeshi et al., 2006 ; Nejati et Amran, 2009). Djoutsa et Hikkerova (2014) illustrent bien ce fait, car ils évaluent le niveau d’engagement des PME camerounaises dans la RSE à travers une grille d’évaluation (VIGEO<sup>5</sup>) construite dans un contexte international, et pas nécessairement en phase avec les aspirations locales des pays africains. L’utilisation des cadres théoriques et conceptuels des pays occidentaux en Afrique a pour conséquence que la plupart des recherches passent à côté de toutes les conditions historiques, économiques et socioculturelles qui structurent la RSE africaine (Ntsonde et Aggeri, 2017). Cependant, malgré cette omniprésence des théories occidentales en Afrique, nous observons des freins et des leviers plus spécifiques, même s’ils ne sont que marginaux dans la littérature.

### 3.3.2. Les freins et leviers spécifiques à l’Afrique

Les travaux sur la RSE en Afrique tendent de plus en plus à intégrer les particularités culturelles, pour faire émerger des concepts et pratiques appropriés (Ntsonde, 2017). Bien que les travaux s’orientent de plus en plus vers les contextes locaux, les freins et les leviers spécifiques à l’Afrique pour mettre en œuvre des pratiques RSE sont sous-évalués et ne sont que très peu mentionnés dans la littérature. Toutefois, nous avons pu identifier à travers les articles ayant comme terrain le contexte africain quelques déterminants positifs ou négatifs susceptibles d’être considérés comme des freins et leviers à l’engagement des PME dans la RSE. La gouvernance informelle constitue très souvent un obstacle pour la mise en œuvre de

---

<sup>5</sup> Vigeo Eris est une agence internationale créée en 2002. Elle est chargée d’évaluer les entreprises selon les critères sociaux et environnementaux du développement durable. Plusieurs chercheurs se servent de ces critères pour évaluer le niveau de RSE dans le contexte africain. Ces critères ne correspondent pas toujours à la perception que les PME se font de la RSE, car ils sont construits en dehors des réalités africaines.

la RSE, tandis que les réseaux informels, la proximité avec la communauté et les institutions informelles représentent des éléments importants dans l'engagement des PME dans la RSE.

➤ Système de gouvernance informel

Les PME africaines sont souvent marquées par leur caractère informel (Sangué-Fotso et Wamba, 2017 ; Abaté, 2018). Si une PME affiche une volonté de s'inscrire dans une démarche RSE, la gouvernance simple et informelle peut aller à contre-courant des résultats escomptés (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). Ainsi, l'absence de structures organisationnelles formelles (Hamann et al. 2017) fait en sorte que leur système de gestion soit intuitif, moins formalisé et plus personnalisé (Gagné, 2018). Ce caractère informel se répercute sur la RSE, car les PME ne s'engagent pas véritablement dans la RSE ; même quand elles le font, les pratiques de RSE sont le plus souvent non formalisées et non structurées (Vivier 2013 ; Turyakira 2017 ; Amaeshi et al., 2016 ; Demuijnck et Ngnodjom 2013 ; Jeppesen et Kothuis 2014). Labaronne et Gana-Oueslati (2011) constatent, dans une étude comparative entre le Maroc et la Tunisie, que les systèmes de gouvernance des PME de ces deux pays reposent sur les relations informelles et interpersonnelles. Ces systèmes contredisent les systèmes des pays occidentaux, plus respectueuses des règles légales et de droits. Dans ce cas spécifique, les contraintes organisationnelles, la gouvernance informelle et la culture managériale du pays, peuvent constituer les freins à l'engagement dans la RSE (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011). Très souvent, les PME africaines sont confrontées à la culture de l'oralité, et plus généralement à l'absence de preuves écrites dans les décisions. Ces facteurs affectent la compétitivité et la productivité, et soulèvent des questions sur la pérennité des entreprises sur le long terme. Dans ces circonstances, les dirigeants semblent plus portés vers la survie de leurs entreprises que par les préoccupations écologiques et sociales (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011).

➤ Réseaux sociaux : famille, amis, connaissances et communauté

En termes de facteurs positifs (leviers), des recherches antérieures ont montré que le cercle familial, les amis ou les relations avec la communauté affectent la RSE (Nejati et Amran 2009 ; Spence et Lozano, 2000). Cette tendance est confirmée dans les travaux de Soufeljil et al., (2012) sur l'adoption de la RSE dans les PME en Tunisie. Pour ces auteurs, à l'évidence, le réseau social, tel que théorisé par Basly (2005) peut prendre plusieurs dimensions telles que les réseaux professionnels et religieux. Cependant, Soufeljil et al., (2012) dans leur étude se limitent au réseau social constitué de la famille, des amis ou des communautés locales. Cette forme de réseau plutôt informel encourage les échanges sur des thématiques nouvelles et

complexes comme celle de la RSE. Les relations entre le réseau social et la connaissance en matière de RSE indiquent que la force du réseau favorise l'amélioration des connaissances du dirigeant en matière de RSE (Soufeljil et al., 2012). Certaines recherches (Avram et Kühne, 2008 ; Davies et Crane, 2010) ont montré une corrélation positive entre les réseaux informels tissés par le dirigeant et sa connaissance de la RSE. Les entreprises qui disposent de grands réseaux détiennent généralement les informations, ce qui fait qu'elles sont plus efficaces que celles qui n'en détiennent pas (Soufeljil et al., 2012). De même, il apparaît que la participation des entreprises, notamment des salariés, à des réseaux informels peut avoir un impact positif sur la connaissance des pratiques de RSE (Russo et Tencati 2009). En Afrique, le capital relationnel assure une légitimité de l'entrepreneur dans la communauté (Diop Sall et Boidin, 2019).

➤ Les institutions informelles

Les institutions sont aussi perçues comme des déterminants de la RSE. En effet, l'institutionnalisation est, en fait, un l'ensemble de normes, de règles et de croyances qui décrivent la réalité de l'entreprise, ce qu'elle peut mettre en place, ou ce qu'elle ne peut pas (Hoffman, 1999). Peng et al., (2009) mettent l'accent sur le fait que ces institutions ne sont pas toujours formelles et précisent la dimension informelle que peuvent prendre ces institutions. Dans ce sens, Elbousserghini et al., (2019) étudient l'influence des institutions formelles et informelles dans l'intégration de la RSE dans les PME au Maroc ; les auteurs concluent que les institutions informelles (les normes sociales, la culture et la religion) seraient ainsi un facteur positif à l'engagement des PME dans la RSE au Maroc. Malgré la modernité, les principes de RSE ne peuvent être évoqués sans la religion. Comme d'autres religions, l'islam qui est pratiqué au Maroc peut jouer un rôle dans le fonctionnement des entreprises, car il aide les dirigeants à façonner un monde dans lequel la gestion prend tout son sens (Iribarne, 2007). La religion intervient dans les thématiques relatives à la RSE, car elle incite au respect de l'autre (d'Iribarne, 2007). La religion prône pour la solidarité sociale à travers l'aumône, la charité et le partage envers les plus démunis, ce qui est synonyme de bienfaisance, de philanthropie, et de recherche d'une légitimité de la part du dirigeant auprès de la société (Elbousserghini et al., 2019). Ainsi, les différentes institutions informelles façonnent la RSE en Afrique, les normes sociales, la culture et religion conduisent à des représentations qui orientent les pratiques de RSE dans les PME en contexte africain.

➤ Proximité : entrepreneur et le territoire d'implantation

De par la place socio-économique qu'elles occupent, les PME jouent un rôle social important en Afrique (Etogo, 2019). Certaines études établissent l'encastrement et la proximité avec la communauté locale comme déclencheur de la RSE dans les PME. En effet, l'encastrement des PME peut favoriser l'expression des considérations éthiques chez les dirigeants de PME (Hattabou et Louitri, 2011). Laguir et Elbaz (2016) soulignent que les PME vivent, travaillent et opèrent au sein des communautés, les amenant à avoir des attachements profonds et des sentiments à l'égard de ces dernières (Laguir et Elbaz, 2016). De même Amaeshi et al., (2016) dans une étude menée en Tanzanie et au Nigeria, évoquent l'encastrement comme facteur déterminant de la RSE et mettent en relief le rôle que la communauté locale peut jouer au sein des PME pour les inciter à s'engager dans la RSE. A travers les actes de philanthropies, certaines PME font des dons aux religieux et apportent une contribution dans les hôpitaux (Amaeshi et al., 2016). L'attachement au territoire fait que les dirigeants de PME ou les entrepreneurs, perçoivent désormais la RSE comme un acte de participation au développement du territoire d'implantation (Frimousse, 2013 ; Kechiche et Soparnot, 2012).

### Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre contribue au développement de nouvelles connaissances, et a pour objectif d'interroger la nature des freins et leviers de la RSE selon les contextes occidentaux et africains. Ainsi, à travers une revue de littérature, nous avons recensé les freins et les leviers à l'adoption de la RSE dans les PME aussi bien dans les pays occidentaux qu'africains. Cependant, les résultats de cette revue de littérature mettent en évidence un paradoxe dans la littérature. En effet, les freins et leviers de la RSE identifiés dans les PME africaines sont majoritairement similaires à ceux des PME occidentales en raison de l'utilisation des modèles occidentaux dans le contexte africain.

L'étude des freins et des leviers pour la politique RSE des PME est utile pour comprendre les pratiques de RSE des PME, car elle met en évidence les leviers spécifiques : **la gouvernance informelle** : qui reposent sur les relations informelles (esprit de famille) qui facilitent la cohésion sociale, le maintien d'un climat apaisé et prévenir la survenue de conflits sociaux. **La culture managériale repose sur l'oralité**. Très souvent, les PME africaines sont confrontées à la culture de l'oralité, et plus généralement à l'absence de preuves écrites dans les décisions. Cependant, loin d'affecter la compétitivité, les décisions prises oralement ont la



même valeur que si elles étaient prises par une note de service. **Les institutions informelles** comme les normes sociales (respect des aînés), qui sont une caractéristique managériale importante pour la politique de RSE et aident à comprendre les pratiques de RSE.

## **Chapitre II**

### **Plaidoyer pour un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique**

#### **Chapitre 1**

Freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME : une revue de littérature consacrées aux pays occidentaux et aux pays africains

#### **Chapitre 2**

**Plaidoyer pour un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique subsaharienne**

## Plan du chapitre 2

<b>Introduction générale</b> .....	58
<b>Section 1 : Fondements théoriques de la RSE</b> .....	59
1.1 Les différentes conceptions de la RSE.....	59
1.1.1. La conception américaine.....	59
1.1.2. La conception européenne.....	60
1.1.3. La conception africaine.....	61
1.2. Les trois grands courants de la RSE.....	63
1.2.1. L'approche <i>Business Ethics</i> .....	64
1.2.2. L'approche <i>Business and Society</i> .....	65
1.2.3. L'approche <i>Social Issue Management</i> .....	65
<b>Section 2 : Principaux modèles et théories de la RSE</b> .....	66
2.1. Modèles fondamentaux à la construction de la RSE.....	66
2.1.1. Pyramide de Carroll.....	67
2.1.2. Les niveaux de responsabilités de Wood.....	70
2.1.3. La théorie des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood.....	71
2.2. Synthèse des théories de la RSE de Garriga et Melé.....	74
2.2.1. Les théories instrumentales.....	74
2.2.2. Les théories politiques.....	74
2.2.3. Les théories intégratives.....	75
2.2.4. Les théories éthiques.....	75
<b>Section 3. Limites des modèles occidentaux en Afrique</b> .....	76
3.1. Le modèle de Carroll.....	76
3.2. Le modèle de Wood.....	78
3.3. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood.....	79
<b>Section 4. Les philosophies ancestrales africaines : une alternative pour expliquer la RSE en Afrique</b> .....	80
4.1. Le concept d'Ubuntu.....	80
4.2. Le concept du Tributariat.....	82
4.3. Le concept de Renaissance africaine.....	83
4.4. Synthèse des philosophies ancestrales africaines.....	84
<b>Conclusion du chapitre 2</b> .....	85

## Chapitre 2 : Plaidoyer pour un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique subsaharienne

### Introduction du chapitre 2

L'expansion du concept de RSE dans le monde pose aujourd'hui la question de sa compatibilité au contact des autres cultures (Wong, Illa et Yaméogo, 2017). Les recherches produites dans le contexte des pays du Sud sont fortement influencées par les approches occidentales. Selon Kamdem et al., (2020), la recherche en Afrique est encore influencée par les cadres théoriques et conceptuels élaborés en Occident, qui ne tiennent pas compte des facteurs culturels et historiques à l'origine de la RSE africaine (Ntsonde et Aggeri, 2017). Les conclusions des recherches en matière de RSE des pays du Sud peuvent être discutées en raison des particularités culturelles et contextuelles qui ne sont pas assez prises en compte dans ces recherches (Lindgreen et al., 2009).

En effet, la RSE en Afrique est lue à travers les théories occidentales ; toutefois, de nombreuses recherches mettent en évidence l'inapplicabilité des théories occidentales dans le contexte africain (Prieto-Carron et al., 2006). A partir des constats précédemment relevés, nous revisitons les modèles occidentaux qui ont toujours expliqué la RSE, tout en proposant un cadre d'analyse qui peut être compatible avec le contexte africain. Afin de défendre le plaidoyer sur un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique, nous formulons des interrogations auxquelles nous tenterons de répondre. Quels modèles et théories de la RSE sont mobilisés en contexte africain ? Quel cadre analytique est le mieux adapté pour identifier les pratiques de RSE en Afrique subsaharienne ?

Ce chapitre est structuré en quatre sections. La **section 1** présente les différentes conceptions majeures à l'origine de la RSE, ainsi que les grands courants qui ont contribué à enrichir les recherches théoriques et empiriques sur la RSE. La **section 2** explore les modèles fondamentaux à la construction de la RSE, ainsi que les théories de la RSE proposées par Garriga et Melé en 2004. La **section 3**, évoque les limites des théories et modèles occidentaux dans le contexte africain, tandis que la **section 4** présente les philosophies ancestrales africaines comme des alternatives pertinentes pour observer les pratiques de RSE en Afrique subsaharienne.

## **Section 1. Fondements théoriques de la RSE**

Cette section présente les fondements théoriques de la RSE en trois sous-sections. La première alimente le débat sur les deux conceptions fondamentales à l'origine de la RSE, ainsi qu'une conception émergente africaine. La deuxième présente les différents courants de la RSE structurés autour de trois écoles de pensée. Enfin, la troisième quant à elle, traite des modèles et théories fondamentaux à la construction de la RSE.

### **1.1. Les différentes conceptions de la RSE**

Le concept de RSE est né aux Etats-Unis à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, coïncidant par la même occasion avec la révolution industrielle (Carroll, 2008), et va se développer en Europe vers les années 1990 (Ben Yedder et Zaddem, 2009). La RSE naît de différentes sources, tantôt légales, tantôt volontaires et est initiée par les acteurs privés, ou encore des autorités publiques (Diawara et Lavallée, 2014). Pour appréhender le caractère enrichissant de la RSE, il faut impérativement remonter d'abord à ses origines (Diawara et Lavallée, 2014). En effet, aux Etats-Unis, la RSE est fondamentalement tournée vers les principes éthiques et religieux (Acquier et Gond, 2007), tandis qu'en Europe, la RSE se confond avec le développement durable (Ben Yedder et Zaddem, 2009).

#### **1.1.1. La conception américaine**

L'industrialisation, que les États-Unis ont connue au 19<sup>ème</sup> siècle, est l'une des périodes de développement économique les plus importantes de l'histoire (Zinn, 1999). L'accélération de l'innovation organisationnelle et technologique engendre des impacts sociaux qui menacent les valeurs de la société fondées sur l'humanisme et les principes religieux, notamment chrétiens (Heald, 1970). Les entreprises modernes sont devenues l'arène où les crises de la révolution industrielle ont gravement fragilisé l'héritage des pères fondateurs (Lépineux et al., 2016). C'est dans ce contexte que les principes de RSE fondés sur l'éthique de l'entreprise émergent (Swaton, 2015). Ce concept, qui interroge le rapport entre entreprise et société, se développe suite à la prise de conscience des dirigeants d'entreprises, suspicieux à l'égard des mouvements sociaux (Swaton, 2015). Acquier, Gond et Igalens (2005 ; 2012) montrent que l'approche protestante à l'origine de la RSE, n'est pas pro-capitaliste et prône une régulation économique pour équilibrer l'influence des décideurs.

La littérature attribue la paternité du concept de RSE à Howard Bowen dès le milieu des années 1950. Les idées proposées par Bowen n'étaient pas nouvelles, mais étaient basées sur les discours des dirigeants et sur les recherches concernant la gouvernance des entreprises

(Diawara et Lavallé, 2014). La conception américaine de la RSE s'inscrit dans l'éthique du dirigeant, dans les valeurs religieuses et morales (Quairel et Capron, 2013). Selon Bowen (1953) cette conception s'appuie sur des préceptes bibliques en assimilant l'entreprise à un « être moral ». Les actions menées par l'entreprise prennent souvent la forme de philanthropie, qui représente le stade le plus abouti en matière de RSE. Dans l'univers anglo-saxon, la philanthropie est une valeur active dans la vie économique et sociale de l'entreprise (Lépineux et al., 2016). Cette vision de la RSE américaine est plus orientée vers la réparation des abus, causés par les activités des entreprises, que par la prévention de ces abus comme en Europe (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

### 1.1.2. La conception européenne

La RSE est apparue en Europe à partir des années 1960 ; cette conception est plutôt politique et s'inscrit dans la perspective du développement durable (Renaud et Berland, 2007). Cette même idée est aussi évoquée par Capron (2009) pour qui, à la fin des années 1990, la RSE était considérée comme la contribution des entreprises au développement durable. Quand on évoque la RSE aujourd'hui en Europe, c'est le développement durable qui lui est systématiquement associé (Quairel et Capron, 2013). Le développement durable est défini par le rapporte Brundtland<sup>6</sup> comme la prise en compte des besoins des générations actuelles, sans compromettre la capacité des générations futures de combler les leurs. Tel que conceptualisé en Europe, le développement durable est fortement lié avec le développement humain, économique et écologique (Pastore-Chaverot 2011). La RSE est évaluée sous l'angle des trois piliers du développement durable : justice sociale, viabilité écologique, et prospérité économique (Quairel et Capron, 2013).

La conception européenne est portée sur la prévention des inégalités, l'équilibre entre l'économie, le social et l'environnement, tout en faisant preuve de responsabilité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

---

<sup>6</sup> Le Rapport Brundtland, rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies.

**Tableau 7 : Caractéristiques de la RSE en Europe et aux États-Unis**

Variables de comparaison	Conception européen	Conception américaine
Fondements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laïc, politique et orienté vers le développement durable</li> <li>- Contraintes légales (reporting, bilan carbone)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éthique et religieux</li> <li>- Démarche volontaire</li> </ul>
Conception de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutionnelle (droit et appartenance à la société)</li> <li>- Aventure collective au bénéfice de la collectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contractualiste</li> <li>- Aventure individuelle</li> <li>- Profit pour le propriétaire</li> </ul>
Conception managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise est un problème à résoudre</li> <li>- L'entreprise n'est pas réductible à un individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business éthiques</li> <li>- Confusion entre l'entreprise et le chef de l'entreprise</li> <li>- Comportement de l'organisation assimilé à celui du dirigeant</li> </ul>
Processus dans les actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection sociale institutionnalisée avec les accords collectifs employeurs/salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondations philanthropiques visant une légitimité sociale des dirigeants</li> </ul>
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospective (anticipation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rétrospective (Réparation)</li> </ul>

**Source :** Capron 2006 « une vision des différences USA/Europe en matière de RSE »

### 1.1.3. La conception africaine

La RSE connaît également un essor important sur le continent africain, où ce concept n'est pas encore mature (Echaine et Smouni, 2022). Toutefois, au-delà d'une approche occidentale et anglo-saxonne de la RSE, on voit émerger en Afrique une nouvelle forme de RSE. La RSE africaine est décrite comme la coexistence des approches anglo-saxonnes et européennes, avec des valeurs culturelles et traditionnelles africaines (Wong, 2020). Les recherches sur la RSE en Afrique se basent sur des théories occidentales, c'est pourquoi une grande partie de ces recherches intègre souvent les spécificités culturelles, afin de faire émerger des pratiques plus adéquates (Ntsonde et Aggeri, 2017). Wong (2015) tente de poser les fondements d'une RSE africaine, basée sur les valeurs africaines et les préceptes occidentaux (Ntsonde et Aggeri, 2017). L'auteur poursuit, en disant qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre les valeurs traditionnelles et les politiques occidentales, et que c'est par le croisement de ces

deux approches, que les entreprises africaines pourraient intégrer efficacement la RSE (Wong, 2015<sup>7</sup>).

L'application aveugle des cadres internationaux, fait en sorte que les initiatives de la RSE soient décontextualisées, et ne trouvent pas de sens auprès des parties prenantes (Wong, 2015). Les principes de RSE sont certes universels, mais les pratiques doivent être adaptées aux spécificités des pays (Barry, 2015). Le modèle de RSE en Afrique inclut en même temps, les perspectives collectives et individuelles, ainsi que les spécificités culturelles et sociales (Ntsonde and Aggeri, 2017).

Au-delà d'une forme de RSE hybride observée dans le contexte africain, la RSE en Afrique est plus philanthropique. En effet, le contexte des pays africains semble favoriser les actions philanthropiques, afin de contribuer de manière significative au développement local et au bien-être de la population (Rabekolo et Giraud, 2022). Les entreprises déclarent mettre en place des actions philanthropiques, visant à aider les populations pendant les périodes de crise : cyclone, sécheresse, rougeole, coronavirus (Rabekolo et Giraud, 2022). Les engagements des entreprises s'étendent à la satisfaction des besoins sociaux en logements, routes et structures médicales ou éducatives.

**Tableau 8 : synthèse des trois grandes tendances de la RSE**

Perceptions	Caractéristiques
américaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Fondement</b> : valeurs morales (éthique du dirigeant) et religieuses (églises protestantes et orthodoxes)</li> <li>➤ <b>Caractère</b> : volontaire hors business</li> <li>➤ <b>Effets</b> : réparés et corriger les actions négatives de l'entreprise</li> <li>➤ <b>Orientations</b> : actions caritatives et philanthropiques</li> </ul>
européenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Fondement</b> : politiques publiques (lois, normes, standards) et les principes de développement durable</li> <li>➤ <b>Caractère</b> : Obligatoire</li> <li>➤ <b>Effets</b> : Prévenir ou anticiper les dommages de l'activité de l'entreprise</li> <li>➤ <b>RSE axée</b> : protection l'environnement, le marketing vert, transition écologique</li> <li>➤ <b>Pratiques RSE</b> : associées au cœur de métier de l'entreprise</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Fondements</b> : philanthropie et actions caritatives</li> <li>➤ <b>Valeurs ancestrales</b> : les croyances religieuses et ethniques, la tradition, la culture</li> </ul>

<sup>7</sup> [Pour une approche interculturelle de la RSE en Afrique – Secteur privé & Développement \(secteur-prive-developpement.fr\)](http://secteur-prive-developpement.fr)

<b>africaine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Caractère</b> : obligations morales</li> <li>➤ <b>Effets</b> : répondre aux obligations communautaires</li> <li>➤ <b>RSE</b> : combler l'absence des services sociaux de bases, à travers les actions philanthropiques</li> <li>➤ <b>Pratiques RSE</b> : éloignées du cœur de métier de l'entreprise</li> </ul>
------------------	---

Si les modèles de la RSE se différencient en Europe et aux Etats-Unis, c'est parce qu'ils tirent leurs racines de leurs origines différentes et qu'ils se développent dans deux sociétés différentes (Vasconcelos et al., 2013). De même, le modèle de la RSE africaine est différent de celui de l'Occident, en raison des origines différentes. Cependant, bien que les trois approches soient différentes, elles peuvent avoir des points communs. En effet, l'approche africaine de RSE et celle des Etats-Unis ont le même objectif, c'est-à-dire s'impliquer dans la communauté. La conception philanthropique de la RSE aux Etats-Unis, vise à soutenir des projets d'intérêts publics sous conditions que les entreprises aient déjà réalisées des bénéfices (Touré, 2019). Cette conception se résume par la formule : « bénéfice d'abord, philanthropie après » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). La philanthropie en Afrique permet de répondre aux demandes sociales des communautés locales, et à une défaillance des gouvernements dans l'amélioration des conditions de vie des populations. La RSE sous forme de philanthropie se fonde comme un devoir de l'homme d'affaires, qui justifie sa prospérité en contribuant aux besoins de la communauté, dans laquelle son entreprise prospère (Gond et Igalens, 2020). La question de la philanthropie n'est pas très présente en Europe, en ce sens que les dirigeants n'ont pas cette obligation morale de faire état de leurs actions (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). A travers la législation et les conventions sociales, l'Etat prélève des taxes nécessaires au développement, ce qui rend les actions philanthropiques plus restreintes (Imbs et Braun, 2011).

## 1.2. Les trois courants de la RSE

Les grands courants de pensée de la RSE s'inspirent particulièrement des travaux de (Gendron, 2000) qui a su les structurer. En effet, ces travaux sont les plus connus, car cet auteur a proposé une typologie de la RSE que les entreprises peuvent adopter vis-à-vis des parties prenantes. Nous allons revenir sur ces différents courants, au travers de plusieurs textes fondateurs de la RSE. Gendron structure la pensée de la RSE en trois courants : *Business Ethics* (Goodpaster et Matthews, 1982) ; *Business and Society* (Wood 1991) ; et *Social Issue Management* (Freeman, 1984). Même si les fondements théoriques de ces courants semblent



radicalement opposés, ces trois écoles sont alignées sur un même objectif : la valorisation de l'intérêt commun par l'entreprise (Berger-Douce, 2008).

### 1.2.1. L'approche *Business Ethics*

Le courant *Business Ethics* a pour fondement, l'éthique des affaires héritée du « paternalisme<sup>8</sup> » de Bowen, qui véhicule une conception moraliste, éthique de la responsabilité sociale de l'entreprise et suggère que l'entreprise est exposée au jugement moral. Ce courant interroge l'éthique du dirigeant d'entreprise, car l'entreprise qui est comparable à un « être moral », se doit de faire du bien dans la société en posant des actions en direction de la communauté (Quairel et Capron 2013). Les travaux de Goodpaster et Matthews (1982) ont apporté une contribution majeure à la vision morale de l'entreprise en termes de RSE. Pour les auteurs de ce courant, l'entreprise a une conscience parce que ses processus nécessitent de la rationalité (Goodpaster et Matthews, 1982). L'approche moraliste affecte à l'entreprise une conscience au même titre qu'un individu (Gendron et al., 2000 ; Goodpaster et Matthews, 1982). Comme le résume Champion, Gendron et Lacharité (2002), les travaux de Goodpaster et Matthews soutiennent qu'on peut transposer la responsabilité morale des individus vers les entreprises, car les décisions des entreprises ne sont que le reflet des pensées de leurs dirigeants (Pastore-Chaverot, 2011).

Pour ce courant, les décisions de l'entreprise ne doivent pas être basées uniquement sur les bénéfices, mais doivent être basées sur le bien-être des personnes dans la société (Diawara, Lavallée, 2014). Pour ce courant, l'engagement de l'entreprise en matière de RSE est désintéressé ; l'entreprise ne doit pas s'engager dans la RSE en recherchant une contrepartie économique (Diawara, Lavallée, 2014). Cependant, malgré les apports considérables de ce courant dans la construction de la RSE, cette approche semble contestable (Pastore-Chaverot, 2011). En effet, les critiques qui lui sont adressées interrogent fortement, le fait qu'une entreprise en tant qu'entité dispose d'une conscience comme une personne (Pastore-Chaverot, 2011). L'idée qu'une entreprise soit éthique est intéressante, mais elle manque de réalisme et n'est pas le meilleur moyen pour diffuser la RSE, car les dirigeants sont souvent orientés par leurs intérêts (Diawara et Lavallée, 2014).

---

<sup>8</sup> « La conception éthique est héritée du paternalisme d'entreprise du XIXe siècle. Fondée sur des valeurs morales et religieuses, elle a vu le jour aux États-Unis dans les années 1950

### 1.2.2. L'approche *Business and Society*

Les relations entre l'entreprise et la société ont connu une histoire tumultueuse à travers les mouvements de revendications, et les dispositifs juridiques contraignants (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). En effet, durant la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle les questions relatives aux relations entre l'entreprise et la société vont être accaparées par le mouvement de la RSE (Capron et Quairel, 2015). Le courant *Business and Society* induit l'idée selon laquelle, il existe un contrat implicite entre la société et l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2015). Dans ce courant, s'inscrivent notamment l'apport de Wood (1991) et ses recherches sur la performance sociale. Selon Wood (1991) la performance sociale est une configuration où les principes de responsabilités concourent à nouer les liens entre société et entreprise (Wood, 1991). Le concept de performance sociale est décrit comme un processus lié à la réactivité de l'entreprise dans la société, il vise à ne pas détruire le cadre dans lequel elle se trouve, mais plutôt à contribuer à son amélioration (Wood, 1991). Si le courant *Business Ethics* fait la promotion d'une approche moraliste fondée sur les valeurs éthiques, le courant *Business and Society* réaffirme qu'il n'y a pas de conflit entre les entreprises et la société, car les entreprises ont des obligations légitimes envers la société (Berger-Douce, 2008).

En effet, l'entreprise est sensible, non seulement aux enjeux sociaux, mais aussi à la société civile. Pour cela, elle doit répondre aux défis que l'impose la société (Capron et Quairel, 2015). C'est une des conditions préalables à sa viabilité, car sans un environnement sain, elle ne pourra se développer (Capron et Quairel, 2013). En d'autres termes, les entreprises n'existent que si la société leur permet d'exister. Ainsi, elle est redevable envers cette dernière en ayant un comportement responsable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Postel et Sobel, 2016 ; Capron, 2011). Dans une approche où la société et l'entreprise sont interreliées, ce courant légitime les actions de l'entreprise dans la société à travers un contrat social.

### 1.2.3. L'approche *Social Issue Management*

L'approche *Social Issue Management* vulgarise une conception utilitariste (Gendron, 2000). Pour cette conception, dans les entreprises, la RSE doit se penser uniquement à des fins économiques (Diawara et Lavallée, 2014). Ce courant véhicule l'idée que c'est l'économie qui guide le comportement des entreprises, et que les entreprises ne doivent pas jouer le rôle qui revient à l'Etat (Diawara et Lavallée, 2014). Ce courant s'oppose au *business and society* dans lequel l'entreprise est redevable envers la société. Capron et Quairel (2015) citent les travaux de Levitt (1958) qui s'insurge contre le fait que l'entreprise est redevable à la société comme

les pouvoirs publics alors que les entreprises ne sont pas soumises au suffrage universel et n'ont pas de mandat électif (Capron et Petit, 2011). De même, Carroll (2016) cite Levitt (1958) qui met en évidence que les entreprises n'ont que deux responsabilités : l'honnêteté et la bonne foi. Levitt (1958) poursuit en ajoutant que la maximisation des profits à long terme est le seul objectif des entreprises (Carroll, 2016). Cette position a été rendue célèbre par Milton Friedman en 1962, qui a contesté à cette époque, le fait que les entreprises puissent avoir d'autres responsabilités, au-delà de la responsabilité économique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Carroll, 2016).

La vision prônée par ce courant vise à donner aux entreprises le statut d'acteur social et conçoit la RSE comme des questions secondaires qui servent à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Berger-Douce, 2008). Ce courant de pensée se détache des impératifs moraux en mettant l'accent sur les exigences économiques ; les actions sociales doivent servir la performance. En d'autres termes, les objectifs sociétaux doivent produire des avantages financiers à l'entreprise (Capron, 2013). Les travaux de Freeman basés sur les parties prenantes constituent un apport capital au courant *Social Issues Management*. En effet, selon Freeman (1984)<sup>9</sup>, les parties prenantes sont composées des individus ou des groupes d'individus pouvant affecter les objectifs de l'entreprise (Pastore Chaverot, 2011). Ainsi, le courant *Social Issues Management* soutient que la pérennité d'une entreprise dépend de la capacité de cette dernière à répondre aux besoins de ces parties prenantes. L'identification de ces derniers reste essentielle dans la mise en œuvre d'une politique de RSE (Quairel et Capron, 2013). Ce courant développe le fait qu'une entreprise puisse prendre en compte toutes les parties prenantes, afin qu'elle fonde sa stratégie sur les aspects environnementaux, économiques et sociaux (Diawara et Lavallée, 2014).

## **Section 2. Principaux modèles et théories de la RSE**

### **2.1. Modèles et théories fondamentaux à la construction de la RSE**

En se référant aux travaux des prédécesseurs, certains auteurs ont tenté d'élaborer différents modèles qui ont contribué à la construction théorique de la RSE.

---

<sup>9</sup> Strategic Management : A Stakeholder Approach a été publié pour la première fois en 1984, cette publication est à la base du développement de la théorie des parties prenantes

### 2.1.1. La pyramide de Carroll

La RSE a connu une nouvelle dimension en 1979 avec les travaux de Carroll. En effet, Carroll (1979) conceptualise la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. Il l'a représenté sous une forme de pyramide selon quatre niveaux de responsabilités, allant de la responsabilité la plus importante à la moins importante (Carroll, 2016). L'application de ce modèle en entreprise permet l'identification des priorités et la mise en œuvre des pratiques responsables. Ainsi, nous avons une responsabilité économique, légale, éthique, et philanthropique (Carroll, 1991 ; Carroll et Buchholtz, 2014 ; Carroll, 2016). Selon Carroll (1991) la raison d'être d'une entreprise est de fournir des services ou produits qui répondent aux besoins des consommateurs. De ce point de vue, le rôle de l'entreprise est avant tout économique ; elle fournit les services aux consommateurs et génère des bénéfices pour sa pérennité (Golli et Yahiaoui, 2009). En effet, si l'entreprise ne dégagne pas de profit, si les actionnaires n'ont pas de retour sur leurs investissements, il ne sera alors pas possible pour l'entreprise de s'engager dans des actions charitables ou de poursuivre des objectifs sociaux (Golli et Yahiaoui, 2009). Les entreprises qui ne réussissent pas dans le domaine économique font faillite, et toutes autres responsabilités qui pourraient leur incomber devient difficile à mettre en place (Golli et Yahiaoui, 2009). Par conséquent, la responsabilité économique constitue une base fondamentale pour soutenir les autres attentes de l'entreprise à l'égard de la société (Carroll, 2016).

Ensuite, la responsabilité juridique ou légale constitue la deuxième responsabilité dans le modèle de Carroll (Swaton, 2015). Ce n'est pas un hasard, si la responsabilité légale occupe désormais une position importante et de haut niveau dans les organigrammes des entreprises (Carroll, 2016). Cette responsabilité légale signifie que les entreprises opèrent conformément à la loi (Carroll, 1991). Les entreprises sont tenues de se conformer à ces lois et règlements, comme condition d'exploitation, car tout en s'acquittant des responsabilités légales, l'entreprise se comporte comme une entreprise citoyenne respectueuse des lois, en fournissant des biens et services (Carroll, 2016). Ainsi, l'entreprise est invitée à poursuivre ses obligations envers la société en se conformant au cadre légal et institutionnel (Golli et Yahiaoui, 2009).

La responsabilité éthique signifie que l'entreprise a la responsabilité d'être juste, bonne et honnête (Dinia et Chakor, 2018 ; Swaton, 2015). La distinction entre les attentes juridiques et éthiques peut souvent être délicate. En effet, les attentes juridiques sont fondées sur des prémisses éthiques, mais les attentes éthiques vont plus loin. Les deux contiennent une forte dimension ou un caractère éthique, mais la différence dépend du mandat que la société a donné

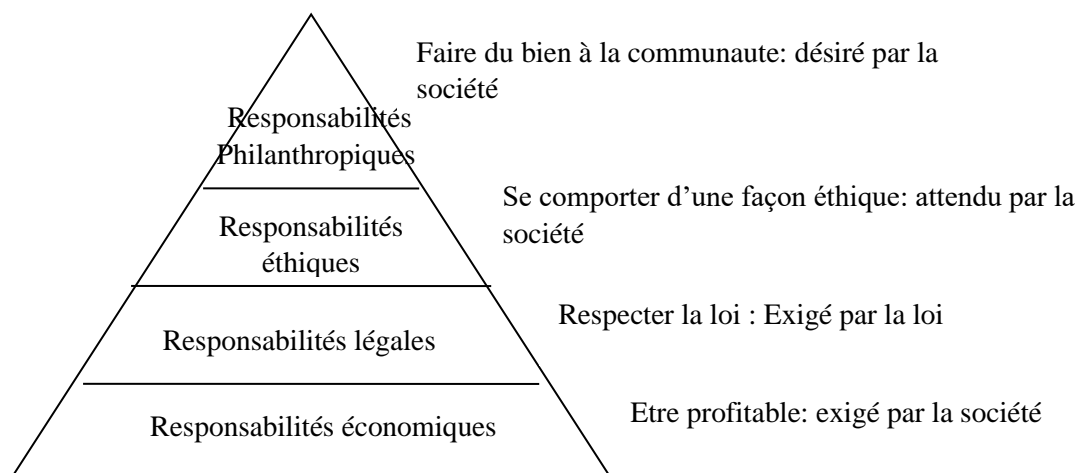
aux entreprises par le biais de la codification juridique (Carroll, 2016). Les attentes normatives de la plupart des sociétés soutiennent que les lois sont essentielles, mais pas suffisantes (Carroll, 2016). En plus, de ce qui est requis par les lois, la société s'attend à ce que les entreprises opèrent et mènent leurs affaires de manière éthique (Carroll, 2016). Selon Carroll (1991), l'éthique oblige les entreprises à être honnête, même si cette éthique n'est pas une contrainte légale. Assumer la responsabilité éthique implique que les organisations adoptent les activités et les pratiques qui, même si elles ne sont pas codifiées dans la loi, sont néanmoins attendues (Carroll, 2016). Les responsabilités éthiques correspondent aux normes sociales implicites, ainsi l'entreprise doit observer un comportement éthique dont le respect est requis par la société (Gond et Igalens, 2014). Carroll (2016) résume les caractéristiques éthiques envers la société par le fait de : « se conformer aux attentes des mœurs de la société et aux normes éthiques ; respecter les normes éthiques et morales ; empêcher que les normes éthiques ne soient compromises, afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise ; être une entreprise citoyenne, en faisant ce qui est attendu moralement ou éthiquement » (Carroll, 2016, p. 3).

Enfin, la quatrième responsabilité du modèle de Carroll concerne les actions philanthropiques, qui sont laissées à l'appréciation du dirigeant (Swaton, 2015). La philanthropie fait partie des attentes quotidiennes des populations (Carroll, 2016). En incluant cette dimension dans son modèle, Carroll (1991, 2016) prône pour que les entreprises mettent en place des actions qui améliorent la qualité de vie de la communauté. Les responsabilités philanthropiques sont au sommet de la pyramide, car elles sont moins importantes que les trois autres, mais elles restent désirées par l'ensemble de la société (Carroll, 1991). L'engagement dans la RSE d'une entreprise atteint son paroxysme, lorsqu'elle entreprend volontairement des initiatives au bénéfice de la société (Dinia et Chakor, 2018). Pour s'acquitter de leurs responsabilités philanthropiques, les entreprises s'engagent dans une variété de dons : dons de ressources monétaires, dons de produits et de services, bénévolat et développement communautaire (Carroll, 2016).

Le modèle de Carroll, qui a été utilisé dans plusieurs recherches théoriques et empiriques, présente plusieurs limites (Dinia et Chakor, 2018 ; Golli et Yahiaoui, 2009). Face aux critiques Carroll en 2003 a proposé une approche alternative à la conceptualisation de la RSE en trois niveaux, il fusionne la responsabilité éthique et philanthropique, pour ne garder finalement que la responsabilité économique, juridique et éthique (Dinia et Chakor, 2018 ; Schwartz et Carroll 2003). La limite entre philanthropie et éthique dans le modèle de Carroll est fine, ce qui peut occasionner des confusions. Cette approche est conforme aux recherches

de Strong et Meyer (1992) qui ont démontré l'existence des dimensions juridiques, économiques et éthiques. Cependant, Strong et Meyer (1992) n'ont pas réussi à démontrer l'existence de la dimension philanthropique (Golli et Yahiaoui, 2009). En effet, Schwartz et Carroll (2003) démontrent que l'utilisation de la pyramide à quatre composantes peut être intéressante, mais qu'elle est parfois inappropriée en raison de la confusion dans la hiérarchie des responsabilités. Bien que la philanthropie soit placée au sommet, elle est la responsabilité la moins importante, alors que l'économie qui est placée en bas est la plus importante (Schwartz et Carroll, 2003). Même si pour Carroll, le classement des responsabilités n'est pas la priorité du modèle, on observe que les responsabilités économiques et les responsabilités légales sont les plus importantes (Carroll, 1991). Bien que les années se soient écoulées, la pyramide initiale avec ses quatre niveaux se classe toujours comme un modèle de référence (Carroll, 2016). La pyramide de Carroll est simple, intuitive et construite pour résister à l'épreuve du temps. Malgré les critiques, le modèle de Carroll se perpétue depuis plus de trente ans (Carroll, 1991, 2014, 2016).

**Figure 2 : Pyramide de Carroll**



**Source :** Carroll (1991-2014-2016)

La pyramide de Carroll a été aussi utilisée dans le cadre des petites entreprises. En effet, Spence (2016) a recentré la pyramide de Carroll, en renforçant sa pertinence pour les petites entreprises (Spence, 2016). Elle a proposé qu'il pourrait y avoir au moins quatre pyramides de responsabilité sociale des petites entreprises : une pyramide envers soi-même et la famille ; une pyramide dédiée aux employés ; une autre à la communauté locale ; et une dernière aux partenaires commerciaux (Spence, 2016).

### 2.1.2. Les niveaux de responsabilités de Wood

Wood (1991) conceptualise la RSE à travers trois niveaux de responsabilités, il s'agit de la responsabilité institutionnelle, organisationnelle et individuelle, chaque niveau est lié à un principe qui peut être légitime, responsable et éthique (Wood, 1991). La responsabilité de l'entreprise comme une institution permet d'assurer sa légitimité dans la société. Cela signifie que les entreprises doivent montrer leur côté généreux en répondant aux attentes de la société. Une entreprise qui ne respecte pas cette légitimité risque de perdre la confiance des parties prenantes et de voir son image se dégrader (Wood, 1991). La responsabilité organisationnelle suppose que les entreprises sont responsables de leurs actions (Sen et Cowley, 2013). Elles doivent répondre aux impacts de leurs activités sur les communautés et sur l'environnement. Enfin, le niveau individuel met l'accent sur la responsabilité du manager. Cette dernière implique que le dirigeant doit être conscient, et agir en conséquence (Sen et Cowley, 2013). Les dirigeants peuvent exercer leur pouvoir pour mettre en œuvre une politique de RSE, en plus de la mobilisation des moyens pour les mettre en place (Attarça et Jacquot, 2005).

Attarça et Jacquot (2005) ont fusionné les modèles de Carroll et Wood, afin de mieux éclairer le niveau de responsabilité de l'entreprise envers la société.

**Tableau 9 : Nature des responsabilités de l'entreprise selon Carroll et Wood**

	<b>Niveau institutionnel</b>	<b>Niveau organisationnel (activités)</b>	<b>Niveau individuel</b>
<b>Responsabilités économiques</b>	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
<b>Responsabilités légale</b>	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
<b>Responsabilités éthiques</b>	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et

		d'utilisation au-delà des conditions légales	la promouvoir comme un avantage produit
<b>Responsabilités discrétionnaires</b>	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (community)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

**Source** : Attarça et Jacquot (2005)

### 2.1.3. La théorie des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood

Les travaux développés par Freeman (1984) et Mitchell et al., (1997) mettent en évidence les différentes catégories de parties prenantes, qui ont fait l'objet d'une riche littérature. En effet, ce sont les travaux de Freeman (1984) et ceux de Carroll (1991) qui ont éclairé la théorie des parties prenantes, comme théorie fondatrice de la RSE. La théorie des parties prenantes est une référence dans les recherches en RSE ; elle offre un cadre d'intégration au pilotage de la RSE et place les parties prenantes au centre de l'entreprise au regard de leurs attentes (Quairel et Capron, 2013). Le concept de partie prenante apparaît, dans l'ensemble de la littérature académique ou managériale, comme indissociable à la RSE (Capron, 2008), même si de nombreuses critiques peuvent lui être adressées à cause de son ambiguïté. D'abord, en ce qui concerne l'identification des parties prenantes et la connaissance de leurs attentes (Capron, 2008). Ensuite, dans la façon de concilier des attentes souvent antagonistes, et surtout dans le fait que cette théorie ne peut pas intégrer certaines parties prenantes. Cette théorie éprouve des difficultés à intégrer certaines parties prenantes, parce que ces dernières sont trop faibles ou parce qu'elles sont muettes (Capron, 2008). On peut citer la faune, la flore, et les générations futures qui ne sont pas représentées dans les entreprises (Capron, 2008).

Avant d'analyser l'approche des parties prenantes, il convient d'abord de donner une définition. Une des définitions des parties prenantes la plus utilisée est celle que propose (Freeman, 1984), définition reprise par d'autres chercheurs : « une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 66). Cependant, afin de faire face aux critiques, de nombreux auteurs ont proposé des classifications de parties prenantes. En effet, Carroll (1991) parle des parties prenantes primaires : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ou secondaires : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG. Kochan et Rubinstein



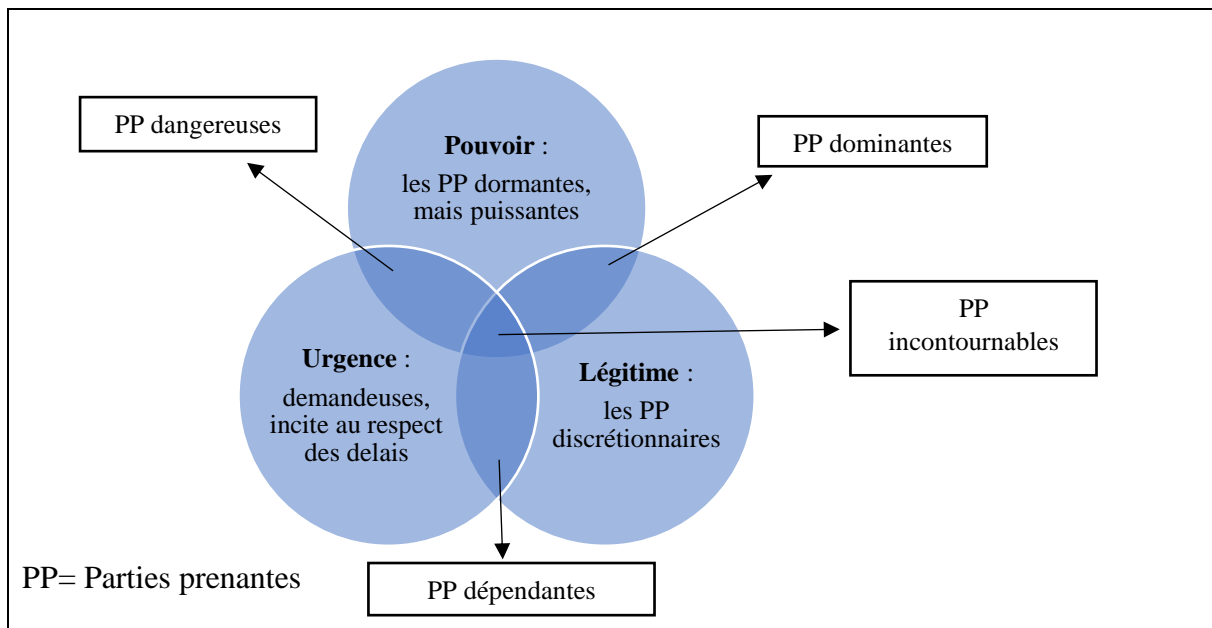
(2000) évoquent les parties prenantes latentes et permanentes. Clarkson (1995) évoque les parties prenantes involontaires et volontaires. Pesqueux (2006) propose la classification suivante : les parties prenantes contractuelles (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) ; les parties prenantes diffuses : (pouvoirs publics, associations, ONG). Mitchell et al., (1997) évoquent les parties prenantes urgentes, puissantes, et légitimes. A ces typologies, on peut ajouter d'autres catégories de parties prenantes : les managers ou dirigeants de l'entreprise, l'Etat, et les concurrents.

Le modèle de Mitchell et al., (1997) classe les différentes catégories de parties prenantes selon trois critères : l'urgence, la légitimité et le pouvoir. Le pouvoir, est perçu par les auteurs comme une relation au sein de laquelle, un acteur (A) peut donner un ordre à un acteur (B) (Mullenbach-Servayre, 2007). Le pouvoir confère à un groupe de parties prenantes la capacité d'imposer sa volonté aux autres. Le pouvoir que possède une entreprise dépend du degré d'interdépendance entre l'entreprise et les ressources qu'elle contrôle (Mullenbach-Servayre, 2007). La légitimité correspond à l'appréciation de la demande de la partie prenante comme désirable auprès des dirigeants en vertu des objectifs de l'entreprise dans la société.

L'ajout de l'urgence confère à cette grille un caractère dynamique (Laarraf et al., 2015). En effet, l'urgence est définie comme le degré à partir duquel les demandes des parties prenantes appellent à une attention immédiate (Laarraf et al., 2015). L'urgence, repose sur deux facteurs : la sensibilité au temps, c'est-à-dire la limite au-delà de laquelle les parties prenantes considèrent que le temps de répondre à une demande est inacceptable. Ensuite, la demande formulée par les parties prenantes que le dirigeant peut juger urgente ou pas.

Mitchell et al., (1997) proposent une classification basée sur une trilogie « pouvoir - légitimité - urgence ». Ce modèle distingue différents types de parties prenantes : les parties prenantes « incontournables » sont à l'intersection des trois autres. Les parties prenantes « dominantes » se situent entre le pouvoir et la légitimité. Les parties prenantes « dangereuses » se situent entre le pouvoir et l'urgence. Enfin, les parties prenantes « dépendantes » se situent entre la légitimité et d'urgence (Pesqueux, 2017). Toutefois, il faut souligner que la grille de Mitchell et al., (1997) peut évoluer en fonction des environnements, c'est une construction qui n'est pas figée. En effet, il n'y a pas des parties prenantes absolues ; la classification dépend de l'approche que le dirigeant se fait de la RSE, ou du contexte dans lequel il se trouve (Mullenbach-Servayre, 2007). La grille de Mitchell ne définit pas les parties prenantes majeures ou mineures, envers lesquelles l'entreprise accorde plus d'importance ou moins d'importance (Laarraf et al., 2015).

**Figure 3 : Modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997)**



**Source :** Laarraf et al., (2015) et Pesqueux (2017)

L'approche des parties prenantes propose pour que l'entreprise mette en place des actions au profit de tous. L'objectif est de prendre en compte les intérêts des acteurs, car les parties prenantes ont des intérêts parfois contradictoires. Cette approche des parties prenantes permet d'être à l'écoute de tous les acteurs pour qu'aucun intérêt ne domine les autres (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Cependant, certains auteurs se sont employés à critiquer la théorie des parties prenantes sans toutefois remettre en question ses fondements. Pour Pesqueux (2006), l'approche des parties prenantes a des limites relatives. Premièrement des limites relatives à la légitimité des acteurs qui doivent représenter les enjeux de la société. Deuxièmement, des limites en lien avec l'agrégation des intérêts particuliers, car une somme d'individus ne suffit pas toujours à exprimer la volonté de tout un collectif (Quairel et Capron, 2013). La théorie perpétue aussi une confusion entre « individus » et « groupes » (Mercier, 2001). En effet, il est tout à fait possible qu'un individu appartienne à plusieurs groupes de parties prenantes ; il peut être en même temps actionnaire, employé, membre de la communauté et consommateur (Gibson, 2000). A partir de l'ensemble des différentes approches fondatrices de la RSE, plusieurs auteurs parmi lesquels Garriga et Melé (2004) ont proposé une cartographie des théories de la RSE, cartographie qui permet de mieux éclairer le concept de RSE.

## 2.2. Synthèse des théories de la RSE de Garriga et Melé

Tout en rappelant les efforts menés par les prédécesseurs dans la conceptualisation de la RSE, Garriga et Melé (2004) établissent une cartographie des approches de la RSE. Ces derniers proposent une cartographie des théories et des approches associées. Ainsi, quatre groupes de théories qui regroupent eux-mêmes des courants de recherche multiples, ont été globalement identifiés par Garriga et Melé (2004). Il s'agit des théories politiques, des théories intégratives, des théories instrumentales et des théories éthiques.

### 2.2.1. Les théories instrumentales

Les théories instrumentales développent une vision, qui suppose que l'entreprise est créatrice de richesse (Garriga et Melé 2004). C'est un instrument de création de richesse ; ses activités ne sont qu'un moyen d'assurer la pérennité économique par la maximisation des profits (Garriga et Melé 2004). En effet, seul l'aspect économique des interactions entre les entreprises et la société est pris en considération. Ainsi, toute activité sociale supposée est acceptée si, et seulement si, elle est cohérente avec la création de richesse (Garriga et Melé 2004). Les théories instrumentales ont pour fondement le courant *Social Issue Management*. Ce courant traite des questions en lien avec la RSE, comme des aspects qui contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Berger-Douce, 2008). Pour ce groupe de théories, la RSE n'est qu'un outil au service des objectifs économiques et de la création de richesse (Garriga et Melé 2004).

### 2.2.2. Les théories politiques

Les théories politiques mettent en avant le pouvoir des entreprises dans la société et l'utilisation responsable de ce dernier dans la société. En effet, l'entreprise a un pouvoir dans la société ; elle se base sur ce pouvoir pour appréhender les approches de la RSE, comme des interactions entre les entreprises et la société (Garriga et Melé, 2004). Cependant, bien qu'il existe une variété d'approches politiques, deux théories majeures peuvent être distinguées : l'entreprise constitutionnalisme et la citoyenneté d'entreprise (Garriga et Melé 2004). La première théorie explore le pouvoir que les entreprises ont dans la société. Ce pouvoir est présenté comme un nouvel élément dans le débat sur la RSE et elle soutient que l'entreprise est une institution sociale, et qu'elle utilise son influence de manière responsable (Garriga et Melé, 2004). Si une entreprise n'utilise pas son pouvoir, elle perdra sa position dans la société parce que d'autres groupes l'occuperont (Garriga et Melé 2004). La seconde théorie porte sur la citoyenneté d'entreprise qui désigne le souhait d'une entreprise de faire de l'intérêt général une

priorité. Bien que l'idée de l'entreprise citoyenne ne soit pas nouvelle, un regain d'attention est apparu chez les dirigeants pour cette théorie (Garriga et Melé, 2004). Cette théorie a toujours connoté un sentiment d'appartenance à une communauté, car les entreprises doivent prendre en compte les communautés où elles opèrent. Cela conduit ces dernières à accepter les droits et devoirs sociaux (Matten et al., 2003).

### 2.2.3. Les théories intégratives

La conception intégrative de la RSE prône une unité, entre les intérêts des parties prenantes et les objectifs de l'entreprise (Garriga et Melé, 2004). C'est en prenant compte des intérêts des parties prenantes que l'entreprise se développe sereinement. Pour ce groupe de théories, l'entreprise doit intégrer les exigences sociales ; ces théories soutiennent généralement que l'entreprise est dépendante de la société pour sa croissance, et même pour son existence (Garriga et Melé, 2004). La gestion des parties prenantes a été incluse dans ce groupe des théories, car certains auteurs considèrent que cette forme de gestion est un moyen d'intégrer les demandes sociales de l'ensemble des acteurs. Donaldson (1982) perçoit la relation entre la société et l'entreprise à travers le contrat social. Donaldson (1982) a supposé qu'une sorte de contrat social implicite existe entre la société et les entreprises. Ce contrat implique des obligations indirectes des entreprises envers la société. Ainsi, la responsabilité sociale vient du consentement (Garriga et Melé, 2004).

### 2.2.4. Les théories éthiques

Les théories éthiques, sont fondées sur un ensemble de conceptions morales que l'entreprise développe envers la société (Garriga et Melé 2004). Elles s'intéressent aux comportements de l'entreprise, plus précisément à la conduite de cette dernière en société (Garriga et Melé 2004). En effet, ce groupe de théories présente que la relation entre l'entreprise et la société est ancrée dans des valeurs éthiques (Garriga et Melé, 2004). Elles sont basées sur des principes qui expriment la bonne action, ou la nécessité de créer une bonne société. Pour Carroll (1991), l'éthique en matière de RSE, est le fait pour l'entreprise de faire ce qui est considéré comme juste, sans être contraint par des dispositions juridiques. Ce concept est proche de celui de la morale, car il porte sur des jugements moraux venant de la société, précisément des parties prenantes. Ainsi, pour créer un climat apaisé dans la société, les théories éthiques se nourrissent de la théorie des parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes contribue fortement aux théories éthiques, car cette théorie est devenue une théorie

fondée sur l'éthique, mais aussi envers l'ensemble de la société à travers la prise en compte des intérêts de tous (Garriga et Melé, 2004).

Finalement, à première vue, la cartographie dressée par Garriga et Melé semble entretenir une certaine confusion entre les théories éthiques et les théories intégratives. Bien que les deux groupes de théories aient pour fondement la prise en compte des besoins de la société, elles présentent toutefois quelques différences. En effet, la prise en compte des besoins sociaux se fait pour les théories intégratives sous une forme de contrat social implicite, entre l'entreprise et la société, alors que pour les théories éthiques, c'est le jugement moral qui oriente l'entreprise. L'objectif des théories éthiques est de réaliser des actions qui semblent juste pour la société.

### **Section 3. Limites des modèles occidentaux en Afrique**

Bien que la pyramide de Carroll, l'approche de responsabilités de Wood et le modèle des parties prenantes soient très anciens, ils continuent toujours à être des références, et à influencer les recherches théoriques et empiriques dans le monde. Toutefois, l'évolution de ces différents modèles n'a pas échappé aux critiques, en raison de leur application dans différents contextes.

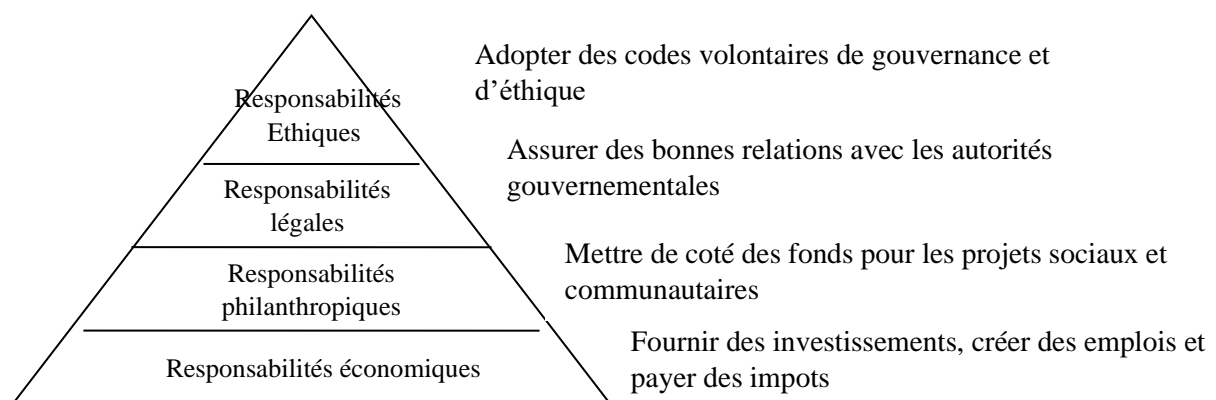
#### **3.1. Le modèle de Carroll**

Lorsque Carroll a développé sa représentation pyramidale de la RSE, il l'a clairement fait en tenant compte des sociétés capitalistes et occidentales plus libres (Carroll, 2016). Wayne Visser (2006) expert en RSE déclarait, que la pyramide de Carroll est probablement le modèle de RSE le plus connu et utilisé dans la littérature (Wayne, 2006 ; Carroll, 2016). Cependant, certains ont proposé que la pyramide soit réorganisée pour répondre aux conditions d'autres pays (Carroll, 2016). En effet, Visser a revisité la pyramide de Carroll dans les pays en développement, particulièrement africains. Visser (2006) a réorganisé cette pyramide et a fait valoir que l'ordre des priorités de la RSE diffère du modèle classique. Visser (2008) suggère que, d'un point de vue africain, la pyramide RSE de Carroll devrait être quelque peu inversée pour donner la primauté aux attentes africaines où la RSE est orientée vers la philanthropie. Dans les pays en développement, la responsabilité économique continue d'être la plus importante, mais la philanthropie se voit accorder la deuxième priorité la plus élevée, suivie des responsabilités juridiques puis éthiques (Visser, 2011 ; Hamidu et al., 2016). Selon Hamidu et al., (2016) une comparaison entre la pyramide de Carroll et la pyramide de Visser révèlent que les priorités de la RSE varient. Les occidentaux accordent la priorité aux responsabilités

économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques, tandis que la situation presque opposée de la perspective africaine, place en priorité les responsabilités économiques et philanthropiques avant les responsabilités juridiques et éthiques (Hamidu et al., 2016).

La responsabilité philanthropique est une priorité pour les entreprises opérant dans les pays d’Afrique pour deux raisons. Premièrement, la contribution philanthropique des entreprises est très appréciée, tant par les gouvernements que par les communautés locales (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). Deuxièmement, la RSE en Afrique s’est construite aussi sur des bases traditionnelles et culturelles comme le partage et l’entraide. Les responsabilités juridiques sont généralement moins prioritaires comme c’est le cas dans les pays occidentaux. Cela ne veut pas dire que les entreprises africaines négligent la loi, mais elles subissent moins de pression en matière de RSE, car pour plusieurs pays, le cadre réglementaire en lien avec la RSE n’existe pas (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). De même, l’éthique ne semble pas être respectée en ce sens qu’elle a moins d’influence sur l’agenda de la RSE en Afrique. Bien que des progrès soient en cours, les pays africains sont notamment moins bien classés en matière de lutte contre la corruption par les rapports de Transparency International. Cette situation affecte aussi la gouvernance des entreprises. Certaines recherches ont montré qu’une gouvernance saine, n’est pas possible dans un environnement de corruption (Mellahi et al., 2012). Lorsque la corruption n’est pas contrôlée par des mécanismes institutionnels, les entreprises peuvent être contraintes de contrôler les coûts et donc d’allouer moins de ressources à des fins sociales, sociétales et environnementales (Demirbag et al., 2017).

**Figure 4 : Pyramide de Visser pour les pays en développement (Afrique)**



**Source :** Revisiting Carroll’s CSR pyramid (Visser, 2006)

La pyramide de Carroll remaniée par Visser ordonne les responsabilités économiques, philanthropiques, juridiques et éthiques en fonction des priorités des pays africains. Les responsabilités légales et éthiques sont moins influentes en raison d’une faiblesse

institutionnelle. En effet, pour la responsabilité légale, il faut souligner qu'en Afrique peu d'entreprises respectent toutes les lois sociales et environnementales. Soit ces lois n'existent pas, soit ces lois existent, mais les autorités n'ont pas toujours les moyens financiers et humains pour exiger les mises en conformité (Tene, 2014). La responsabilité éthique a moins d'impact, car les pays comme les entreprises, restent très souvent gangrenés par la mauvaise gouvernance.

### 3.2. Le modèle de Wood

Après le modèle de Carroll, celui de Wood (1991) a aussi contribué à la construction théorique du concept de RSE. Pour Wood (1991), la société a des attentes envers l'entreprise à travers les trois niveaux d'analyses suivants : organisationnel, institutionnel et individuel. En effet, l'entreprise doit avoir trois types de responsabilités. Une responsabilité institutionnelle, car elle doit être légitime au sein de la société. Une responsabilité organisationnelle en ce sens que l'entreprise doit assumer ses responsabilités. Et une responsabilité individuelle qui fait référence à l'éthique. Cependant, le modèle de Wood peut présenter des limites dans le contexte africain, car les attentes de la société envers l'entreprise sont différentes de celles des sociétés occidentales. Si en Europe la responsabilité de l'entreprise est triple, en Afrique, l'entreprise a plutôt une responsabilité légitime qui justifie son statut dans la société. En effet, la légitimité de l'entreprise s'acquiert à travers les actes de philanthropies, de mécénats, ou de sponsoring. La perception de la RSE en Afrique s'apparente à la fonction purement sociale de l'entreprise (Daouda, 2014 ; Jacquemot, 2015).

Mettre en place la RSE en Afrique suppose avant tout, de prendre en compte les besoins des communautés locales (Duport et Peretti, 2020 ; Jacquemot, 2015 ; Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). L'entreprise devient le lieu du vivre ensemble, elle doit contribuer à raffermir le lien social avec la communauté (Wong et Yameogo, 2011). Contrairement à l'Occident, où l'entreprise endosse plusieurs responsabilités vis-à-vis de la société, en Afrique du fait d'une vision différente de l'entreprise elle-même, les pratiques de RSE prennent une forme plus sociale et communautaire (Etogo et Estay, 2013). Le dirigeant ne travaille pas seulement pour lui-même, il travaille aussi pour la communauté, pour ses proches et sa famille (Etogo et Estay, 2013). Ainsi, sur les trois formes de responsabilités décrites par Wood, seule la responsabilité institutionnelle à travers la légitimité sociale semble s'appliquer. Quant aux responsabilités organisationnelles et individuelles, elles sont peu perçues particulièrement dans le cas des PME.

### 3.3. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood

Le modèle de Mitchell et al., (1997) catégorise les différentes parties prenantes et prend en compte les intérêts de ces dernières au sein de l'entreprise. Tout au long de l'évolution du modèle, plusieurs auteurs ont identifié une diversité de catégories des parties prenantes. Ces différentes parties prenantes aux intérêts parfois contradictoires apparaissent comme des acteurs importants de la RSE au sein de l'entreprise. Cependant, ce modèle semble moins pertinent dans le contexte africain. En effet, en Afrique on constate une absence d'influence de parties prenantes traditionnelles, particulièrement dans les PME (Cherkaoui, 2016). Biwolé Fouda (2020) parle d'anomalies de la théorie des parties prenantes dans le contexte africain ; en effet, beaucoup d'entrepreneurs en Afrique créent et gèrent leurs entreprises généralement dans un esprit de père ou de mère de famille, conscients des risques liés au caractère égoïste des parties prenantes traditionnelles. La dimension sociale et familiale occupe une place centrale dans le système de management et dans les processus de décisions des PME (Biwolé Fouda, 2020).

Aucune classification dans la littérature ne mentionne clairement la famille ou le clan comme des parties prenantes essentielles dans le fonctionnement de l'entreprise (Biwolé Fouda, 2020). Pourtant, l'entrepreneur africain, dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise, est confronté à la contrainte familiale ou ethnique, qui parfois passe avant toutes les autres (d'Iribarne, 1986 ; Kamdem, 2002). La famille sous ses différentes formes (clan, tribu, village, etc.) est donc une partie prenante essentielle dans la gestion d'une entreprise en contexte africain (Biwolé Fouda, 2020). D'ailleurs, Nejati et Amran (2009) et Spence et Lozano (2000) montrent que la famille, les amis et les connaissances affectent la RSE de l'entreprise en contexte africain. Il peut donc être admis que la théorie des parties prenantes, telle qu'elle est présentée dans la littérature, omet de mettre en exergue le rôle prépondérant que joue la famille, alors que cette partie prenante est essentielle pour l'engagement des PME dans la RSE en contexte africain.

Face aux insuffisances de ces modèles dans le contexte africain, nous suggérons une explication du concept de RSE, à travers certaines philosophies ancestrales africaines.



## **Section 4. Les philosophies ancestrales africaines : une alternative pertinente pour expliquer les pratiques de RSE en Afrique**

Les philosophies ancestrales sont conçues comme des alternatives pour comprendre la RSE en Afrique. Ces concepts autochtones contredisent les visions occidentales sur la responsabilité sociale des entreprises, en introduisant au cœur de la RSE les aspects africains comme l'altruisme, le bien collectif, la prépondérance de la communauté sur l'individu. Les valeurs et principes que les philosophies ancestrales véhiculent, sont finalement en adéquation avec celles de la RSE africaine, fondées sur les traditions et les cultures. Ainsi, sans être exhaustif, nous recensons ci-après les principaux concepts africains permettant de mieux comprendre les pratiques de RSE en Afrique.

### 4.1. Le concept d'Ubuntu

Le terme d'Ubuntu est apparu en Afrique du sud vers le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle. L'utilisation du terme a évolué dans les années 1950, son usage fait référence à un humanisme africain basé sur le communautarisme (Frath, 2019). Ici, il est question d'un humanisme qui construit les relations humaines à travers des échanges mutuels entre les individus. A première vue, le terme Ubuntu semble difficile à traduire correctement. En effet, le terme tire ses origines des langues bantu<sup>10</sup> (zoulou et xhosa) d'Afrique du sud. Il est popularisé dans sa dimension politique par Nelson Mandela et Desmond Tutu<sup>11</sup> en Afrique du sud au moment de la réconciliation nationale après la période de l'Apartheid<sup>12</sup>(Seguier, 2022). C'est dans le contexte de l'apartheid que l'Ubuntu est évoqué comme remède pour faire la vérité, établir la justice et entamer le processus de la réconciliation. Il ne s'inscrit pas dans une logique de vengeance, mais dans la mise en commun de tous, afin de former une nouvelle vie (Diban Ki, 2023). Ce concept traduit une maxime ancestrale qui énonce que « je suis ce que je suis, grâce à ce que nous sommes » ; ou encore « je suis parce que nous sommes et puisque nous sommes, alors je suis » (Mbiti, 1969, p. 108-109).

Selon cette formule, les humains ne peuvent pas pleinement expérimenter l'humanité lorsqu'ils sont seuls, mais nous devons comprendre que ce sont les relations d'interdépendances et de fraternités qui constituent la nature de l'être humain (Fagunwa, 2019 ; Nyengele, 2014).

---

<sup>10</sup> Ensemble des langues d'Afrique centrale, orientale et australe parlées dans une vingtaine de pays

<sup>11</sup> Icônes de la lutte contre l'apartheid

<sup>12</sup>L'apartheid était un système politique consistant à séparer les populations du pays dans des zones géographiques selon des critères raciaux ou ethniques. Ce système a été introduit en Afrique du Sud en 1948, puis aboli le 30 juin 1991

Pour illustrer cette maxime, nous nous appuyons d'une histoire racontée dans le livre<sup>13</sup> « Cogito versus Ubuntu », écrit par Frath et Daval en 2019 : « On raconte qu'un anthropologue a proposé un jeu de course à des enfants en Afrique du sud. Il a mis un panier de fruits sous un arbre, et il a dit aux enfants que le premier arrivé gagnerait tous les fruits (Frath et Daval, 2019). Tous les enfants se sont lancés en même temps, en se donnant la main. Ensuite, ils se sont assis autour du panier pour profiter de leur récompense (Frath et Daval, 2019). Lorsque l'anthropologue leur a demandé pourquoi ils avaient agi ainsi, alors l'un d'entre eux aurait répondu 'Ubuntu' Comment l'un d'entre nous peut-il être heureux, si tous les autres sont tristes ? »

Pour Brougne et Bachelard (2015), ce concept est lié à l'appartenance et à l'unicité dans les communautés qui mènent à la collaboration et au partage. Il s'agit d'un lien qui définit les rapports humains (Brougne et Bachelard, 2015). Suivant cette approche anthropologique de l'identité africaine, l'individu est dans le collectif et le collectif est dans l'individu. La pensée Ubuntu est particulière, car elle implique une responsabilité de l'individu qui est liée avec la communauté. L'interdépendance ne couvre pas seulement l'être humain, mais induit aussi l'idée de protection. C'est un concept qui s'inscrit dans la politique, la culture, l'écologie, le social, l'économie et le management.

Le sens de la solidarité évoqué par la philosophie de l'Ubuntu est au cœur d'un ensemble de valeurs, de normes et de codes qui influencent les pratiques de gestion dans l'entreprise. L'Ubuntu est un modèle de management qui traduit mieux les valeurs telles que le respect, la serviabilité, le partage, la générosité, la confiance et le désintéressement. Selon Amaeshi et Idemudia (2017) les valeurs de l'Ubuntu pourraient sous-tendre le respect de la dignité d'autrui, la solidarité de groupe, la participation, la compassion, l'esprit d'harmonie et d'interdépendance (Amaeshi et Idemudia, 2017). Pour Okekere et al., (2018) en tant que philosophie politique, l'Ubuntu évoque les idées de communauté et d'empathie basées sur un sens de responsabilité collective. L'explication conventionnelle de la vision de ce concept est que les dirigeants africains sont principalement orientés dans leur gestion par les dispositions culturelles et communautaires profondément enracinées (Okereke et al., 2018).

Il est même supposé que l'Ubuntu non seulement atténue les instincts individualistes et de maximisation du profit, mais aussi offre un modèle alternatif pour la gestion des entreprises africaines (Lutz, 2009). Par la philosophie de l'Ubuntu, le manager concilie les traditions

---

<sup>13</sup> Cogito versus Ubuntu. Les rapports entre individu et société analysés dans un cadre anthropologique et linguistique (2019)

africaines telles que la loyauté et la générosité, avec l'atteinte des objectifs de performance économique de l'entreprise (Micklethwait et Woodridge, 1996). Cette philosophie devient ainsi pour lui une ressource axiologique, c'est-à-dire un ensemble de valeurs qui oriente ses décisions et ses actions, afin de garantir l'harmonie avec ses semblables (Biwolé Fouda, 2020). Les valeurs véhiculées par l'Ubuntu sont celles qui sont sous-entendues par la plupart des approches de la RSE africaines.

#### 4.2. Le concept du Tributariat

Tout comme le concept d'ubuntu, le tributariat traduit l'influence de la tribu sur l'entrepreneur africain dans la gestion de son entreprise, même lorsque ce dernier opère à l'étranger (Biwolé Fouda, 2020). En effet, selon Hofstede (1987) et Kamdem (2002), le système socioculturel des pays africains est beaucoup plus communautaire que le système socioculturel occidental (Nkakleu et Lévy-Tadjine, 2004). Kombou et Saporta (2000) soulignent la primauté de la communauté sur l'individu, primauté qui façonne l'entrepreneuriat en Afrique (Tchouassi, 2019). La manifestation du communautarisme s'observe sous le « Tributariat », concept qui souligne l'influence de la communauté sur l'entrepreneur (Tchouassi, 2019). Sous la pression de sa communauté, l'entrepreneur est amené à redistribuer le fruit de son travail (Fokam, 1993). Les entrepreneurs africains ont beaucoup de mal à sortir de cette règle, en ce sens que le Tributariat renvoie à une sorte d'impôt social qui leur est imposé, à travers la pression du groupe familial ou communautaire (Tchouassi, 2019). Si les entrepreneurs ne respectent pas ces obligations sociales, ils sont susceptibles de subir des sanctions relatives à l'absence de reconnaissance de leur statut dans la communauté. Ils s'exposent même aux répressions « magico-spirituelles », qui font qu'ils peuvent être frappés de malédiction, de maladie ou que leurs affaires ne prospèrent plus (Tsika, 1995).

En Afrique, les entrepreneurs et les managers africains révèlent que la tribu structure l'identité de l'entrepreneur, et constitue en même temps un levier pour la réussite en affaires (Warnier, 1994). La communauté est une partie prenante importante dans les PME en Afrique et peut influencer la RSE. En effet, les bonnes relations entre la communauté et l'entreprise sont un gage de succès de la RSE. Le rapport que l'entrepreneur ou l'entreprise peut avoir avec sa communauté sous la forme du « Tributariat », contribue au déclenchement de la responsabilité sociétale des entreprises. A travers les mécanismes de solidarité envers la tribu ou la communauté, l'entrepreneur africain est amené à subvenir à leurs besoins, par la redistribution des fruits de sa richesse ou par l'embauche des populations locales. Par exemple au Cameroun, l'embauche dans les petites entreprises est très souvent régie par la pression liée aux réseaux de

solidarité (familiaux, claniques, ethniques) que l'entrepreneur subit (Tchouassi, 2019). Cette forme d'embauche manifeste une solidarité et une volonté d'entraide des populations locales. Le concept de Tributariat répond aux attentes des communautés autochtones, même si cela est souvent sous la contrainte, il est en lien avec les caractéristiques de la RSE africaine fondées sur la solidarité et l'entraide.

#### 4.3. Le concept de Renaissance africaine

Pour conceptualiser la Renaissance africaine, de nombreuses voix se sont élevées qui, pour beaucoup, l'ont fait sur le mode d'un ensemble de questions : Qu'est-ce que l'Afrique ? Qui sont les Africains ? Y a-t-il une philosophie africaine ? Y a-t-il une identité africaine ? (Sall, 2008). Le concept est né vers les années 90, et l'expression a été utilisée pour la première fois en 1994 en Afrique du sud, lors des élections libres marquant la fin de l'apartheid. Lors de son investiture comme président de la République d'Afrique du sud, Thabo Mbeki proclamait que le 21<sup>ème</sup> siècle constitue un nouveau départ pour les africains (Crouzel, 2000). Ce discours est construit autour de l'idée d'une renaissance du continent africain (Crouzel, 2000). La renaissance africaine est un concept popularisé par les nations africaines qui sont appelées à résoudre les nombreux problèmes qui préoccupent le continent (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). Son objectif est de présenter une nouvelle vision du continent africain, et de lui donner une place à part entière dans la mondialisation (Gumede, 2006).

En effet, les dynamiques africaines étaient essentiellement « lues, dites et interprétées par des visions extérieures, notamment occidentales », mais le discours sur la renaissance africaine conduit à considérer l'Afrique comme un continent, produisant son propre sens et exprimant sa propre identité (Crouzel, 2000). Puisant dans le répertoire du panafricanisme,<sup>14</sup> la renaissance africaine vise à revaloriser les valeurs ancestrales du passé, tout en affirmant que l'histoire de l'Afrique ne débute pas avec la colonisation (Crouzel, 2000). L'Occident a fait prévaloir ses valeurs et sa vision culturelle, économique et politique dans le monde. Sa domination fut d'abord coloniale, politique et économique ; ensuite, elle est devenue idéologique (Frath et Daval, 2019). L'idée de la Renaissance africaine est construite comme un outil de lutte contre la colonisation, colonisation par laquelle le continent africain a été fortement influencé. La Renaissance africaine véhicule l'idée d'une rupture avec les

---

<sup>14</sup> Idéologie politique, culturelle et sociale qui se donne pour objectif de « renforcer l'unité et la solidarité des États africains », de « défendre leur souveraineté », d'éliminer « sous toutes ses formes » le colonialisme et enfin de « favoriser la coopération internationale ». [Panafricanisme — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Panafricanisme)

représentations occidentales ; cette rupture s'accompagne d'un sentiment d'unité africaine avec la réappropriation du patrimoine historique, économique et culturel (Kane, 2014).

Les valeurs importantes de cette philosophie peuvent être résumées comme suit : le partage, l'entraide entre les personnes, et le besoin de sécurité des personnes. Ces valeurs résultent le plus souvent d'une forme d'obligations sociales, fondées principalement sur la parenté au sens large (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). Les valeurs qui caractérisent le concept de Renaissance africaine peuvent aider à comprendre les pratiques de RSE en Afrique, car elles sont aussi celles sur quoi se fonde la RSE en Afrique.

#### 4.4. Synthèse des philosophies ancestrales africaines

Les philosophies africaines analysées dans cette recherche véhiculent un même objectif : la solidarité, le partage, l'harmonie, le respect, l'humanisme, et l'interdépendance. Ces valeurs sont alignées sur les fondements de la RSE africaine qui s'appuient sur les valeurs traditionnelles et culturelles. Cependant, bien que ces concepts, expliquant la RSE ne soient pas pratiqués dans tous les pays africains en raison des différences culturelles, ces concepts construisent la façon dont la RSE est conçue, et pratiquée en Afrique subsaharienne (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011).

**Tableau 10 : caractéristiques des philosophies africaines**

	<b>Caractéristiques</b>	<b>Effets négatifs</b>
<b>Ubuntu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Humanisme</li> <li>➤ Solidarité, empathie</li> <li>➤ Forces des liens familiaux ou communautaires</li> <li>➤ Prise en compte de l'autre</li> <li>➤ Sentiment d'appartenance</li> <li>➤ Coopération</li> <li>➤ Consensus dans la prise de décision</li> <li>➤ Désintéressement, partage, générosité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les pressions de la communauté sur l'individu par obligation de solidarité</li> <li>➤ Le poids de la communauté qui empêche les initiatives de changement</li> </ul>
<b>Tributariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Forte solidarité ethnique</li> <li>➤ Pression de la communauté sur l'individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Absence de reconnaissance de statut, de position sociale et de rang familiale en cas de non</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'influence communautaire</li> <li>➤ Primauté de la communauté sur l'individu</li> <li>➤ Obligation de distribuer avec la communauté les fruits de sa richesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prise en compte des obligations communautaires</li> <li>➤ Représailles magico-religieuse</li> </ul>
<b>Renaissance Africaine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'individu ne peut s'épanouir que dans la communauté</li> <li>➤ Obligation sociale fondée sur la parenté</li> <li>➤ Partage, entraide entre personne</li> </ul> <p>Retour aux racines africaines (culture et tradition)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le concept de renaissance africaine embrigade l'entrepreneur dans la communauté sans laquelle il ne peut réussir</li> </ul>

## Conclusion du chapitre 2

L'efficacité des théories occidentales s'arrête à la frontière culturelle de chaque nation (Shamba et Livian, 2014). Les modèles importés de l'Occident que l'on veut adapter à l'Afrique ne tiennent pas compte des réalités culturelles et sociales. L'application des modèles et des théories occidentales de RSE n'arrive pas à faire émerger les spécificités africaines, car ces modèles ont été construits en dehors du contexte africain. Si les théories occidentales de la RSE n'arrivent pas à être pertinentes en Afrique, c'est parce qu'elles portent en elles, des valeurs et des principes externes à la logique africaine. Le chapitre 2 a tenté de déconstruire une forme d'idéal type de la RSE, porté par les aspirations occidentales et a proposé un cadre analytique capable d'appréhender les aspirations africaines. Le plaidoyer défendu dans ce chapitre est construit autour d'un cadre analytique, fondé sur un ensemble de philosophies ancestrales qui se présentent alors, comme une alternative pour observer les spécificités des pratiques de RSE en Afrique subsaharienne. Dans cette perspective, l'objectif de notre chapitre 3 est de construire une grille de lecture, qui puisse saisir la diversité des pratiques de RSE africaines composées des principes occidentaux, et des valeurs traditionnelles africaines.

## RESUME DE LA PARTIE I ET TRANSITION VERS LA PARTIE II

Cette recherche s'organise autour de deux grandes parties : **la première partie** aborde les fondements théoriques et conceptuels qui structurent cette recherche. En effet, aucune recherche, aussi originale soit-elle, n'est isolée des fondements conceptuels et théoriques qui constituent sa base. Les fondements théoriques se rattachent ainsi, à un ensemble d'idées abstraites autour d'un objet de recherche (principes, théories et concepts) qui font sens au chercheur, afin de comprendre l'origine et les influences dans l'évolution de la RSE. Cette étape permet de situer notre recherche et d'avoir des éléments pertinents pour donner une orientation au phénomène étudié. Le schéma de réflexion qui mène à la production des connaissances se structure autour de deux chapitres. Une revue de littérature au chapitre 1 sur les freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME occidentales et africaines, dont les résultats viennent confirmer l'idée répandue selon laquelle les théories et modèles occidentaux appliqués dans le contexte africain ne captent pas l'ensemble des spécificités des pratiques des PME. Ce constat justifie la proposition d'un cadre analytique et théorique de la RSE dans le contexte africain au chapitre 2. Ce chapitre n'a pas pour seul objectif de critiquer et de remettre en cause les théories occidentales, mais il propose aussi un cadre spécifique, fondé sur un ensemble de philosophies ancestrales africaines.

**La deuxième partie** de cette recherche est consacrée à l'analyse empirique. Elle est structurée autour de 3 chapitres, afin de répondre à notre problématique de recherche. Le chapitre 3 fait la proposition d'une grille de lecture construite sur la base des concepts issus de la littérature et des concepts recueillis dans notre étude exploratoire auprès d'entrepreneurs gabonais. Cette grille, construite en concordance avec le management des entreprises africaines, vise à mettre en évidence les pratiques traditionnelles et générales de la RSE. Le chapitre 4 présente les résultats du test de notre grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises. Ces résultats montrent que les pratiques de RSE des PME d'Afrique subsaharienne se divisent en deux approches qui ne sont pas opposées, mais complémentaires. Ces résultats répondent non seulement à la vision de la gestion des entreprises africaines, qui varie entre tradition et modernité, mais aussi au caractère hybride de la RSE africaine. Le chapitre 5 propose une discussion des résultats, en présentant les limites et les voies de recherches futures.

## **PARTIE II : ANALYSE EMPIRIQUE**

### **CHAPITRE 3, 4 et 5**

**Chapitre 3 : Proposition d'une grille de lecture spécifique pour l'étude des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne**

Chapitre 4: Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises

Chapitre 5 : Discussion et conclusion

### **Chapitre III**

## **Proposition d'une grille de lecture spécifique pour l'étude des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne**



## Plan du chapitre 3

<b>Introduction du chapitre 3</b> .....	89
<b>Section 1. Eléments théoriques issus de la littérature</b> .....	90
1.1. Les philosophies ancestrales comme grille d'analyse des pratiques africaines de RSE : Ubuntu.....	90
1.1.1. Ubuntu : une philosophie autochtone majeure en Afrique.....	90
1.1.2. Valeurs philanthropiques et sociales.....	91
1.1.2.1. La responsabilité philanthropique.....	92
1.1.2.2. L'ancrage social.....	92
1.1.2.3. Synthèse des quatre responsabilités africaines développées par Wong et Yaméogo.....	93
1.2. Regards sur les pratiques de RSE dans les PME africaines.....	95
1.3. Illustration des pratiques de RSE par des projets communautaires.....	98
<b>Section 2. Eléments empiriques issus d'une enquête exploratoire</b> .....	99
2.1. Démarche méthodologique.....	99
2.1.1. Collecte de données.....	100
2.1.2. Codage des données.....	103
2.1.3. Analyse et traitement des données.....	104
2.2. Résultats illustrés par des verbatims.....	106
2.2.1. Les valeurs culturelles et traditionnelles associées aux pratiques de RSE.....	106
2.2.2. Les pratiques sociales, sociétales et environnementales.....	110
2.2.2.1. Pratiques sociales.....	110
2.2.2.2. Pratiques sociétales.....	111
2.2.2.3. Pratiques environnementales.....	112
2.2.2.4. Pratiques informelles de RSE.....	113
<b>Section 3. Grille de lecture proposée</b> .....	114
3.1. Matrice de la grille.....	114
3.1.1. Déterminants de la RSE en Afrique.....	114
3.1.1.1. Les dimensions socioculturelles.....	115
3.1.1.2. Philanthropie communautaire et sociale.....	115
3.1.1.3. Capital social et réseau social de l'entrepreneur.....	115
3.1.1.4. Encastrement et proximité.....	116
3.1.2. Les pratiques générales de RSE.....	116
3.1.3. Une RSE africaine hybride.....	116
3.2. Représentation schématique de la grille.....	117
3.2.1. Grille d'observation.....	118
3.2.2. Interprétation.....	118
<b>Conclusion du chapitre 3</b> .....	120

## Chapitre 3 : Proposition d'une grille de lecture spécifique à l'étude des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne

### Introduction du chapitre 3

La responsabilité sociale des entreprises en Afrique est marquée par son caractère hybride. La coexistence en Afrique d'une diversité d'approches de RSE (africaines, européennes) est à la base de cette hybridation. Premièrement, la RSE en Afrique est perçue à travers l'application des approches occidentales de responsabilités qui servent de référence (Wong, 2020). Deuxièmement, la RSE est aussi perçue à travers des valeurs ancestrales, traditionnelles et culturelles. Ces deux approches semblent contradictoires ; l'approche occidentale de la RSE est associée à l'idée de modernité, et l'approche africaine est attachée essentiellement à préserver les pratiques ancestrales (Wong, 2020). Ne pouvant pas ignorer dans le management les pratiques africaines de responsabilité, les acteurs de la RSE en Afrique tentent très souvent de les croiser avec les pratiques occidentales (Wong, 2020). Cette hybridation s'observe aussi bien à l'intérieur des grandes entreprises africaines (entreprises nationales et multinationales) que dans les PME (Wong, 2020).

Cependant, dans la littérature de nombreux résultats font état d'une domination des pratiques occidentales, au détriment des pratiques africaines de RSE. Nous présentons dans ce chapitre une grille de lecture, qui rend compte de la manière dont doit être observée la RSE dans les PME d'Afrique subsaharienne. Cette grille de lecture croise les aspects théoriques développés dans le chapitre précédent et les aspects empiriques issus d'une enquête exploratoire réalisée au Gabon. La grille de lecture sera testée sur le terrain afin de mieux identifier les pratiques de RSE dans les PME. A travers ce chapitre, nous cherchons à savoir : Quelle grille de lecture est appropriée pour observer les pratiques de RSE dans les PME d'Afrique subsaharienne ?

Ce chapitre est structuré en trois sections. La **section 1** retrace les éléments théoriques constitutifs de la grille de lecture, notamment les valeurs issues des philosophies ancestrales et les pratiques de RSE identifiées dans la littérature des PME africaines, pratiques qui sont finalement assez similaires à celles de l'Occident. La **section 2** présente les éléments empiriques issus de notre première enquête. Cette enquête de type exploratoire a pour objectif de dresser un état des lieux de la RSE dans les PME au Gabon, tout en déterminant le type de pratiques ou d'initiatives responsables que les PME posent au quotidien. La **section 3** propose une représentation schématique de la grille de lecture et des éléments qui la constitue.

## Section 1. Eléments théoriques issus de la littérature

L'entreprise est encadrée dans un environnement culturel et politique dont il faut comprendre les logiques de rationalités, d'actions et de comportements (Kamdem et Ikellé, 2013).

### 1.1. Les philosophies ancestrales africaines comme grille d'analyse des pratiques africaines de RSE : le concept d'Ubuntu

#### 1.1.1. Ubuntu : une philosophie autochtone majeure

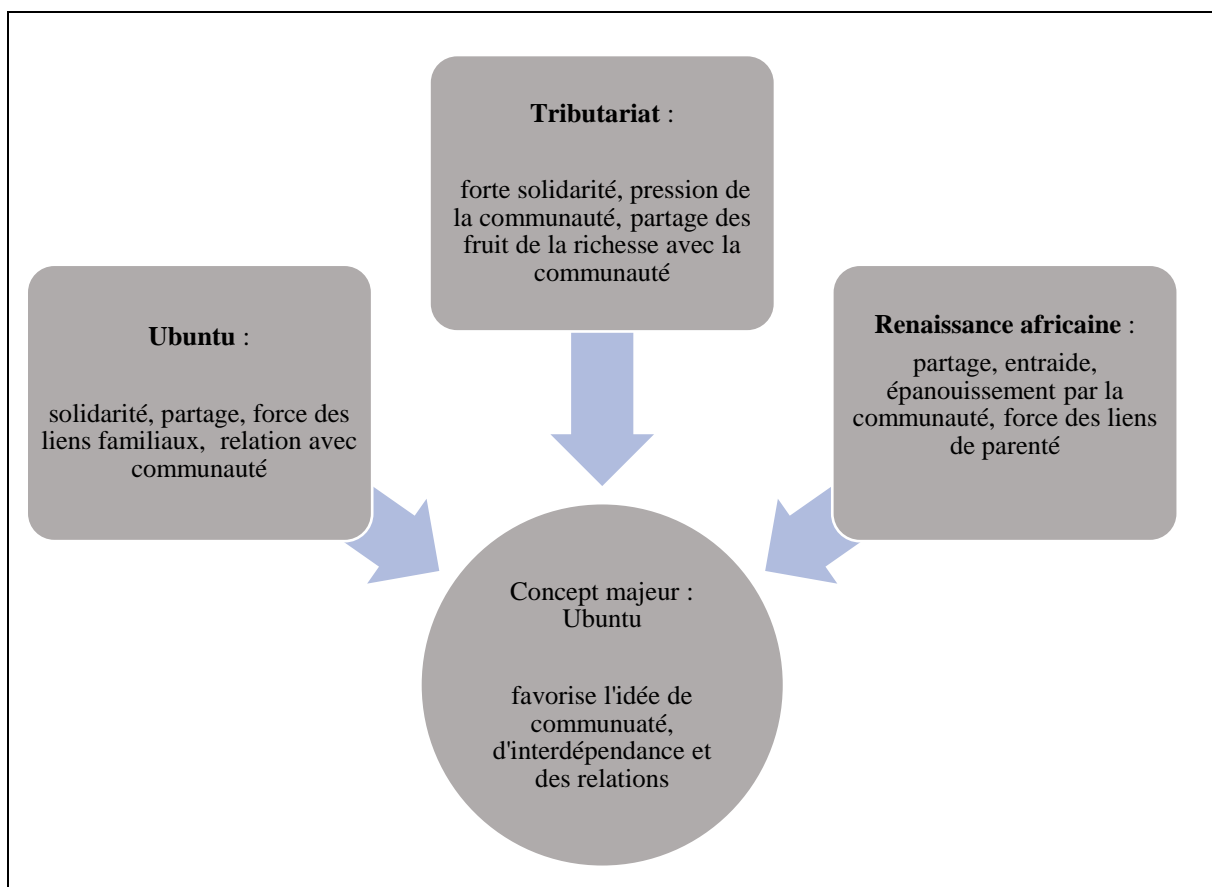
Dans le contexte africain, les philosophies ancestrales sont considérées comme des alternatives pour expliquer la RSE, car ces philosophies véhiculent des principes humanistes qui régissent les relations sociales et le bon déroulement de la société. En effet, les valeurs socioculturelles de l'Afrique pourraient être une contribution à la compréhension des pratiques de RSE (Ntisimira, 2019). De toutes les philosophies africaines examinées, l'Ubuntu semble être celle qui renferme les caractéristiques des autres concepts (Tributariat et Renaissance africaines) et traduit le mieux les valeurs des sociétés de l'Afrique subsaharienne. Le concept d'Ubuntu s'est développé pour devenir non seulement une vertu africaine, mais aussi une philosophie humaniste afro-centrée, basée sur des objectifs individuels et communautaires qui favorisent l'harmonie, la paix et la réconciliation. En termes simples, c'est le désir de vivre ensemble et en harmonie avec nos semblables qui est au fondement de cette philosophie (Sarpong et Amankwah-Amoah, 2016). L'Ubuntu favorise l'esprit d'hospitalité unique en Afrique. L'Ubuntu est responsable de la capacité des peuples à nouer des relations intersubjectives<sup>15</sup> sincères et chaleureuses (Frath, 2019). L'idéologie au cœur de l'Ubuntu met en avant que la force de la communauté, soit liée au soutien des membres qui la compose. Le succès dans ce contexte ne peut être atteint que par la vie en communauté, régie par l'altruisme, la paix, l'hospitalité, l'harmonie, le respect et l'engagement communautaire (Fagunwa, 2019 ; Taye, 2020). L'Ubuntu en tant que vision africaine du monde a été décrite comme « l'essence des êtres humains », et incarne des qualités telles que la compassion, l'attention, la courtoisie, la bienveillance, un code de comportement et une attitude qui encadrent les communautés dans leurs luttes pour une vie meilleure (Brack et al., 2003, Ikuenobe, 2006).

---

<sup>15</sup> L'intersubjectivité est un concept philosophique développé par Emmanuel Kant. Elle expose l'idée selon laquelle, les hommes sont des sujets pensants, capables de prendre en considération la pensée d'autrui dans leur jugement propre. [Intersubjectives - Recherche Google](#)

Ce concept ne donne pas nécessairement la priorité à l'individu, mais plutôt aux relations qu'un individu entretient avec sa communauté. L'individu en tant qu'être social ne peut être séparé de sa communauté, car la personne sera jugée en fonction de sa relation avec les autres (Sarpong et Amankwah-Amoah, 2016). Parce que l'Ubuntu est basé sur les relations, sa principale contribution est de garantir que l'individu, en tant qu'être, dépend des autres pour atteindre un vivre-ensemble optimal (Murove, 2011). Le concept d'Ubuntu met en lumière la relation que l'entrepreneur tisse avec la communauté à travers des actions qu'il pose pour cette communauté.

**Figure 5 : caractéristiques communes des philosophies africaines**



### 1.1.2. Valeurs philanthropiques et sociales en Afrique subsaharienne

La RSE en Afrique a pour fondement d'une part la philanthropie, en ce sens que les entreprises mènent des actions pour le bien de la communauté. Cette philanthropie prend la forme de dons de différentes natures, de construction des dispensaires ou d'établissements scolaires. Et d'autre part, l'ancrage social qui oriente l'entreprise dans les priorités à opérer en contexte africain.

### 1.1.2.1. La responsabilité philanthropique

La philanthropie trouve ses racines dans les principes bibliques qui font référence au devoir des hommes riches, d'aider ceux qui sont dans le besoin (Capron et Quairrel, 2007). Les pouvoirs publics tentent d'encourager le développement des initiatives philanthropiques, en simplifiant la création d'associations dédiées, ou encore d'inciter les entreprises par des encouragements fiscaux (Depecker et al., 2018). La philanthropie telle que nous l'entendons, est l'affectation volontaire d'un bien à une cause particulière (Lambelet, 2014). Une définition plus large de la philanthropie est faite par Francis Charron : « la philanthropie est l'ensemble des ressources financières, ou en nature librement consentis par des acteurs, dans l'objectif de servir l'intérêt général, dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'environnement et de la culture » (Charron, 2016, p. 32 ; Duvoux, 2018). La mise en place d'actions philanthropiques semblerait contribuer à l'intérêt économique des entreprises, et globalement au développement des pays africains (Rabekolo et Giraud, 2022).

En Afrique subsaharienne, les actions en matière de RSE reposent essentiellement sur des initiatives philanthropiques dans plusieurs domaines : éducation, santé, infrastructures et emploi (Wong, 2015). Les actions philanthropiques sont laissées à la discrétion des responsables d'entreprises. Les actions de philanthropie ont le plus souvent comme objectif d'améliorer la vie des communautés locales ou de la société dans son ensemble.

### 1.1.2.2. L'ancrage social

Dans les pays à faible revenu, les enjeux de la RSE posent la question sur les décisions à prendre en matière de choix de priorités (Boidin et Djeflat, 2016 ; El mamouni, 2017). Ainsi, les actions sur les indicateurs en santé et en éducation, doivent-elles être considérées comme plus urgentes que l'environnement ou l'économie ? (Boidin et Djeflat, 2016 ; El mamouni, 2017). Cette interrogation peut trouver une réponse dans les pratiques responsables des entreprises en Afrique. En effet, la RSE africaine s'apparente à la fonction purement sociale de l'entreprise (Jacquemot 2015), car la mise en œuvre de pratiques de RSE en Afrique suppose avant tout de prendre en considération les besoins des communautés locales. Les pratiques de RSE peuvent se manifester par la création de centres de formation, le développement des infrastructures locales (eau potable, routes, transport, logements sociaux), des programmes d'accès à l'éducation, à la santé, ou l'amélioration des conditions sociales et économiques des communautés (Duport et Peretti, 2020 ; Rabekolo et Giraud, 2023). Les résultats de l'étude de Diop et Boidin (2019) montrent que la RSE est associée à certaines valeurs sociales qui visent

à assurer la pérennité de l'entreprise et à répondre aux attentes des communautés locales (Diop et Boidin, 2019).

Hormis les valeurs sociales, la religion influence aussi les entrepreneurs dans leur environnement. La religion véhicule des valeurs de partage, de respect et de solidarité. Ce sont les croyances religieuses qui poussent à adopter les valeurs et les comportements tels que « la sincérité », « la discipline », « la paix », « l'humilité », « l'ambiance familiale », « la dignité », « la parole donnée », « le respect mutuel », ou bien encore « l'humanisme et la solidarité » (Diop et Boidin, 2019, p. 35). Toutes ces valeurs constituent le socle des pratiques de RSE africaines. Enfin, la RSE dans les PME est ancrée sur les principes éthiques. L'entrepreneur fait partie de la communauté et doit rendre service non seulement à la communauté, mais aussi à la famille, aux amis et aux proches (Diop et Boidin, 2019).

### 1.1.3. Synthèse des quatre responsabilités africaines développées par Wong et Yameogo

Dans leur ouvrage « la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique francophone » Wong et Yameogo décrivent une responsabilité africaine fondée sur quatre axes : la redistribution sociale des richesses, la capitalisation communautaire des ressources, l'établissement d'un contrat moral et le maintien de la cohésion sociale (Wong et Yameogo, 2011).

#### ➤ **Capitalisation communautaire des ressources**

La tontine, en tant que système communautaire d'épargne, fournit le capital à la petite entreprise en Afrique. Dans ce schéma, l'entrepreneur doit rendre des comptes aux adhérents qui participent à la pérennité de l'entreprise (Wong et Yaméogo, 2011). Il faut distinguer la tontine d'affaire, avec celle dite tontine de solidarité dont le recrutement des membres se fait par des liens sociaux ou de parentés. Les cotisations sont mises à la disposition des adhérents qui les perçoivent à tour de rôle suivant un ordre bien établi par tous. Ces cotisations servent à financer des investissements personnels des employés, les études des enfants, un petit commerce, une voiture à usage de taxi ou bien encore les orphelinats (Wong et Yaméogo, 2011).

Les tontines sont des cotisations (sommes d'argent défini au préalable) apportées par chaque membre de l'entreprise, chaque mois. Ce capital est perçu par chacun des membres, dans un ordre d'attribution qui peut faire l'objet de négociations (Wong et Yaméogo, 2011). La deuxième forme de tontine sert principalement à financer les projets des entrepreneurs ou des

projets pour les PME. Selon Kamdem (2002) la tontine fonctionne comme un système d'épargne en vue d'assurer la disponibilité des ressources financières. Elle remplit également une fonction de crédit qui permet aux contributeurs de financer leurs projets (Kamdem, 2002).

➤ **La redistribution sociale des richesses**

Il s'agit ici de mettre en avant le profit collectif, avant le profit économique de l'entreprise. Kamdem (2002) illustre cette logique en relatant les incompréhensions sur un projet entre un entrepreneur Camerounais et son partenaire américain. En effet, l'entrepreneur camerounais à chercher à expliquer à son partenaire américain les principes de pérennité et d'efficacité d'un projet qu'il faut prendre en compte, lorsqu'on fait des affaires en Afrique (Wong et Yaméogo, 2011). La réussite de l'entreprise se fonde sur la redistribution partielle des richesses accumulées par l'entreprise. L'objectif est de justifier le statut et la légitimité de l'entreprise dans la communauté (Kamdem, 2002 ; Wong et Yaméogo, 2011). L'entreprise n'a de succès que si les bénéficiaires sont partagés et redistribués au sein d'un vaste réseau de parents, d'amis, et même des inconnus (Wong et Yaméogo, 2011). De cette façon, l'entrepreneur qui réussit trouve sa légitimité aux yeux de la communauté et contribue par la même occasion à la pérennité de son entreprise (Wong et Yaméogo, 2011).

➤ **Maintien de la cohésion sociale**

La création d'une entreprise permet aux entrepreneurs de faire du profit, mais aussi de dynamiser la communauté par la fourniture des services (Wong et Yaméogo, 2011). Par exemple, l'entrepreneur peut procéder au recrutement des personnes de sa famille ou de sa communauté. A côté d'un recrutement fondé sur les qualifications et les compétences, il existe au sein des petites entreprises africaines un recrutement informel (Wong et Yaméogo, 2011). Dans ce cadre, l'embauche est basée sur les relations familiales, inter-ethniques ou encore des recommandations formulées par les proches. Ce type de recrutement est une forme de redistribution de richesse par le travail. C'est aussi un gage de paix sociale, car les fruits du travail d'un individu touchent toute la famille, qu'elle soit proche ou éloignée (Wong et Yaméogo, 2011).

Cette forme de redistribution des richesses par le travail est un facteur de cohésion sociale, voire de paix. Le recrutement d'un père de famille touche en réalité une famille entière, toutes les personnes qui entretiennent avec lui des liens de parenté proches ou lointains. Le recrutement d'un proche permet aux entrepreneurs de s'assurer de la redistribution des richesses au sein de la communauté, afin que personne ne soit exclu (Wong et Yaméogo, 2011). La

redistribution par le travail prévient la survenue des conflits, le recrutement des proches favorise un bon climat et empêche des employés de se syndiquer (Wong et Yaméogo, 2011).

C'est par la prise en compte des besoins de la communauté en visant à n'exclure personne, que la justice sociale et le maintien de la paix s'obtiennent (Wong et Yaméogo, 2011). Même si la création d'une entreprise est l'œuvre d'un individu, sa croissance et son progrès est en lien avec la relation qu'il entretient avec la communauté. Ainsi, la volonté de faire du profit ne remet pas en cause les liens qui sous-tendent l'activité économique. La préservation du lien avec la communauté se fait à travers les différentes contributions de l'entrepreneur vers la communauté (Wong et Yaméogo, 2011).

### ➤ **Etablissement d'un contrat moral**

Le comportement des employés à l'intérieur des entreprises africaines, est régi par un ensemble de normes traditionnelles, des codes implicites et explicites (Wong et Yaméogo, 2011). Par exemple, la formalisation d'un contrat ou d'un accord n'est pas toujours nécessaire, car le climat qui règne entre les membres repose sur des obligations réciproques de confiance (Wong et Yaméogo, 2011). En Afrique, dans le contexte des PME, la parole donnée est gage de confiance ; une poignée de main équivaut à un engagement signé, dans le cadre d'un recrutement des employés ou encore dans le cadre d'un accord avec des partenaires économiques (Wong et Yaméogo, 2011). Le contrat moral ne s'établit pas sous n'importe quelles conditions. Il nécessite une confiance réciproque et une compatibilité d'humeur entre les partenaires ou entre l'employeur et l'employé (Wong et Yaméogo, 2011).

## 1.2. Regards sur les pratiques de RSE dans les PME africaines

Dans la littérature sur les pratiques de RSE en Afrique, il est actuellement possible d'observer comment les grandes entreprises et les PME entreprennent des actions de responsabilité sociale. Suivant la manière dont le processus de RSE est mis en œuvre dans les entreprises des pays du Nord et du Sud. Il est important de comprendre et d'étudier ce que l'on entend par pratiques de RSE dans les petites et moyennes entreprises en contexte africain. Ainsi, il convient donc d'identifier les pratiques de RSE, même s'il est difficile de déterminer exactement quelles pratiques de RSE devraient adopter les PME des pays africains (Turyakira, 2017). En Afrique, les PME semblent déjà adopter des pratiques socialement responsables, bien qu'à des degrés divers (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014). Toutefois, suivant le contexte dans lequel elles évoluent, plusieurs recherches en Afrique ont montré que les pratiques de RSE au sein des PME sont peu formalisées et peu structurées (Elbousserghini et



al., 2016 ; Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014 ; Ntsonde et Aggeri, 2017 ; Sangué Fotso, 2018). En effet, plusieurs PME prétendent ne pas faire de la RSE, mais néanmoins, engagent des actions en faveur de la RSE (Benhamou et Diaye, 2016 ; Vacher et Mathieu, 2016 ; Chidiac El Hajj, 2015). Il revient aujourd'hui à l'entreprise, quelle que soit sa taille ou son contexte d'évolution, de construire sa propre vision de la RSE, à partir de ses propres représentations (Chidiac El Hajj, 2015). Dans la littérature, les pratiques de RSE dans les PME africaines prennent diverses formes, que nous résumons ci-après à travers les travaux de plusieurs chercheurs.

Selon Soeren Jeppesen et Bas Kothuis (2014), dans les PME sud-africaines, les pratiques de RSE se manifestent de deux façons : nous avons d'abord, une RSE informelle qui se manifeste par des prêts accordés par la direction aux travailleurs, l'octroi de congé supplémentaire, des congés pour participer à des événements familiaux importants, comme les mariages et les funérailles. Ensuite, nous avons également une RSE formelle qui se manifeste par la sécurité, et la santé au travail ainsi que les bonnes conditions de travail (Soeren Jeppesen et Bas Kothuis, 2014). Pour Demuijnck et Ngnodjom (2013) les pratiques de RSE des PME au Cameroun sont de l'ordre de deux priorités. La première priorité des propriétaires de PME en termes de RSE est la sécurité au sens large et l'accès aux soins de santé des employés et à leurs familles. Deuxièmement, les gestionnaires rejettent le tribalisme, le népotisme et la corruption dans la gestion des ressources humaines, en ce qui concerne l'embauche ou le licenciement.

Manuere et Majoni (2016) décrivent une liste des pratiques et activités de RSE des PME au Zimbabwe. Cette RSE se manifeste par des actions en faveur de l'emploi, de l'éducation, de la formation, de la sécurité au travail et de la santé. Ou encore à travers le respect des droits civils, du développement urbain, de la philanthropie et de l'amélioration de la qualité des produits et services. Cherkaoui (2016) résume les pratiques RSE des PME, sur le plan social par le recrutement d'employés à long terme, l'amélioration de l'environnement de travail, l'accès à la formation, la mise en œuvre des programmes de sécurité, et d'amélioration du bien-être et de la santé des salariés (Cherkaoui, 2016). Au plan sociétal, elle note les engagements envers les actions sociales, ainsi que la communication externe (réseaux sociaux, Blog ou site Internet). Sur le plan environnemental, certaines PME s'engagent à travers quelques « écogestes » en lien avec la consommation de l'électricité, de fournitures ainsi que l'informatisation des supports de travail (Cherkaoui, 2016). Les pratiques de RSE des PME

prennent la forme d'achat de fournitures recyclées, de recyclage, de traitement des déchets, et de réduction de la consommation d'énergie (Cherkaoui, 2016).

Selon Sangue Fotso (2018) les pratiques de RSE sont expliquées à travers les actions posées par le dirigeant dans sa communauté, une bonne gestion des ressources humaines ; ainsi que l'observation des conditions de travail adéquates (Sangue Fotso, 2018). A cela, s'ajoutent des programmes de formation qui entraîneront l'épanouissement intellectuel des collaborateurs, le versement des allocations familiales, le paiement régulier des salaires et la souscription à la sécurité sociale (Sangue Fotso, 2018).

Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa (2014) ont identifié quelques pratiques de RSE en milieu PME à travers plusieurs dimensions. Ils observent le respect de la liberté syndicale, et des droits humains, la promotion de l'égalité des chances entre hommes/femmes ainsi que les personnes vulnérables (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014). Le domaine de la gestion des ressources humaines, se traduit par le respect des conditions de fixation des salaires, la rigueur dans la gestion des contrats de travail, la gestion des emplois, et de l'aménagement du temps de travail (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014). Dans le domaine environnemental, on note la gestion des intrants (eau, énergie, papier, équipements), le matériel bureautique, le rejet des déchets de travaux dans la nature (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014). Dans le domaine des relations clients – fournisseurs/sous-traitants, Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa (2014) observent certains facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achat, comme le respect du client, la prévention de la corruption, le respect du fournisseur/sous-traitants et de la loyauté des pratiques concurrentielles. Le domaine de l'engagement sociétal se résume à la contribution de l'entreprise à des œuvres d'intérêts généraux, et à l'engagement en faveur du développement économique de la localité (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014).

En Somalie, Possenti (2012) a pu observer que les activités RSE des PME sont souvent non documentées. Cet auteur présente donc une approche implicite ou « silencieuse » de la RSE, fondée sur des pratiques éthiques telles que l'intégrité, la sécurité et la santé des employés, l'engagement envers les communautés locales et l'établissement de relations interpersonnelles au sein de l'entreprise (Possenti, 2012).

**Tableau 11 : pratiques RSE des PME africaines**

<b>Pratiques sociales</b>	<b>Pratiques sociétales</b>	<b>Pratiques environnementales</b>
Sécurité, santé et de bonne condition de travail	Education, formation des jeunes	Pollution et réduction des déchets, recyclage et traitement de déchets
L'accès aux soins de santé	Création d'emploi dans la communauté	Rationalisation de la consommation d'énergie (eau, électricité)
Rejet du tribalisme, népotisme et corruption	Développement urbain	Informatisation des supports de travail
Prêts accordés aux travailleurs	Action philanthropique et caritative, contribution à des œuvres d'intérêt général	Achats de fourniture recyclées
Congés supplémentaires	Communication externe (réseaux sociaux)	Prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achat
Droits civiques et promotion de l'égalité des chances	Développement économique et social : aide à la création d'entreprise	
Amélioration de la qualité de produit et services		
Recrutement à long terme		
Formation		
Gestion des contrats de travail		
Respect des clients et fournisseurs		

### 1.3. Illustration des pratiques de RSE par des projets communautaires

Les générations passées des dirigeants de PME africaines n'ont pas été formées aux techniques de management et de gestion ; elles se sont plutôt adaptées empiriquement aux lois du marché (Etogo, 2019). Les dirigeants de PME africaines sont parfois désignés comme étant des « *self-made-men* » ancrés dans une vision de la société traditionnelle. Les approches sociologiques dédiées à l'entrepreneuriat africain prennent en compte les dimensions sociales des entrepreneurs qui permettent de développer leurs projets (De Raymond et Chauvin, 2014).

Plusieurs PME subsahariennes, du fait de leur proximité avec les populations, s'engagent dans les projets communautaires visant à améliorer les conditions des riverains. Au Cameroun, pour marquer leur proximité avec la communauté, certaines PME « font des cadeaux » à leurs clients, soutiennent les écoles, les clubs de football, les orphelinats et alimentent les robinets en eau potable (Etogo, 2019).

D'autres PME préfinancent l'achat de véhicules et de motocycles des membres de la communauté et accordent des prêts à leurs employés. Ces PME financent aussi la construction d'écoles, la distribution des manuels scolaires aux enfants démunis et procèdent aussi à l'achat des tables bancs (Etogo, 2019). Pour Chanakira et Masunda (2019) les PME zimbabwéennes engagées dans la RSE mettent en place des programmes en direction des populations rurales. Ces programmes se traduisent par des dons de compteurs électriques aux villageois, même si parfois ces programmes sont snobés par les populations sur la base des considérations politiques (Chanakira et Masunda, 2019). Enfin, Amaeshi et al., (2016) dans une étude en Tanzanie et au Nigeria indiquent le rôle des PME en matière de RSE au sein des communautés locales, rôle qui se traduit par les actions de philanthropie : dons dans les églises et contributions dans les hôpitaux.

## **Section 2. Eléments empiriques issus d'une enquête exploratoire**

Une première approche de notre terrain d'étude a été menée à travers une enquête exploratoire au Gabon. Les aspects empiriques identifiés sont issus principalement des entretiens exploratoires réalisés auprès d'entrepreneurs gabonais, entretiens dans lesquels nous avons extrait les éléments importants qui permettent d'observer de façon concrète les pratiques de RSE dans les PME. Cette première enquête exploratoire aborde plusieurs thématiques : définitions, niveaux d'engagements, difficultés rencontrées, actions et initiatives responsables des PME. Cependant, les données ont été traitées, en nous focalisant uniquement sur les questions en lien avec les pratiques de RSE. Ces données nous ont permis de mieux formaliser notre grille de lecture.

### **2.1. Démarche méthodologique**

Notre enquête exploratoire a mobilisé l'approche qualitative. Cette approche est justifiée par l'objectif de cette enquête, orienté vers la découverte des pratiques de RSE africaines, dont certaines sont ignorées dans la littérature. En effet, selon Yin (1994) les recherches qualitatives sont particulièrement adaptées pour des problématiques nouvelles, et des situations peu explorées (Sall Diop et Boidin, 2019). Cette approche est aussi utile lorsqu'il est difficile de

distinguer le phénomène que le chercheur veut étudier (Yin, 2003). Cette recherche suit le canevas tracé par une grande partie des recherches portant sur la RSE en PME qui adoptent une approche qualitative (Biwolé, 2017 ; Spence, 2007). Les dispositifs qualitatifs sont souvent utilisés pour la logique de découverte, ils permettent de comprendre les phénomènes qui sont rattachés à un contexte. Royer et Zarlowski (2014) affirment que lorsque la recherche vise à établir la confirmation d'un phénomène, les chercheurs ont une idée assez claire de ce qu'ils recherchent. Cependant, lorsque la recherche est de type exploratoire, les chercheurs ignorent en grande partie ce qu'ils vont produire (Elbousserghini, 2018).

Ensuite, le recueil des données s'est réalisé sous forme d'entretiens. Pour cette enquête exploratoire, l'entretien semi-directif a été retenu, car l'interviewé a la possibilité de s'exprimer sur des questions orientées par un guide d'entretien,<sup>16</sup> guide préalablement construit par le chercheur. L'avantage de ce type d'entretien, c'est qu'il permet, à travers les propos des acteurs, l'émergence des nouveaux thèmes nécessaires à la compréhension des pratiques de RSE dans le contexte des PME gabonaises. Les questions ont été construites à partir de diverses sources. D'abord, les critères au groupe Vigeo Eiris<sup>17</sup> qui mesurent l'engagement des entreprises sur le plan social, environnemental et sociétal. Ensuite, les questions de ce guide s'inspirent aussi des thèmes issus de la norme ISO 2600,<sup>18</sup> cette dernière aborde les questions centrales autour de l'environnement, des droits des personnes, des conditions de travail et du développement local au sein des entreprises. Enfin, nous avons aussi orienté les questions à partir des pratiques de RSE les plus courantes, recensées dans la littérature traitant de la RSE en contexte des PME africaines.

### 2.1.1. Collecte de données

Pour réaliser cette enquête empirique, 37 personnes ont été sollicitées, dont 23 ont répondu favorablement à notre demande d'entretien. Ainsi, le guide d'entretien a été administré à 23 personnes au sein des PME de divers secteurs d'activités, entre le 16 novembre 2020 et le 17 décembre 2020. Ces entreprises (PME) sont majoritairement implantées dans la capitale du Gabon (Libreville) et sa périphérie (milieu rural, banlieues ou villages). Les entretiens ont été réalisés principalement à l'aide d'enregistrements audios (17 enregistrements). Cependant,

---

<sup>16</sup> Exemple du guide d'entretien exploratoire en annexe 2 chapitre 3

<sup>17</sup> [www.vigeo-eiris.com](http://www.vigeo-eiris.com) Agence de notation internationale fondée en 2002, spécialisée dans l'évaluation des critères sociaux et environnementaux d'une entreprise

<sup>18</sup> [www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility](http://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility) ISO 26000 est une norme qui établit les lignes directrices relative à la responsabilité sociétale des entreprises, elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer à la RSE

certaines dirigeants n'ont pas voulu être enregistrés et nous avons dû avoir recours aux prises de notes (6 prises de notes). Les entretiens ont été réalisés à distance à travers des plateformes numériques telles que Zoom et WhatsApp. Les difficultés rencontrées lors de nos entretiens sont de deux ordres : d'abord la réticence de certains répondants non habitués à être interrogés sur la gouvernance de leur entreprise. Ensuite, le manque de disponibilité des répondants. En fonction des répondants, l'administration du guide d'entretien a varié entre 32 minutes et 1 heure de temps. Pour obtenir les informations sur ce sujet, nous avons interrogé principalement diverses personnes qui sont rattachées à la direction de l'entreprise (dirigeants, managers, superviseurs, responsables commerciales - opérationnelles), afin d'avoir les éléments de réponses divers et pertinents.

Le choix des PME interrogées s'est fait sur la base du volontariat, nous avons eu recours à notre réseau relationnel composé des parents, amis et connaissances qui ont facilité le contact avec les PME. Les critères retenus pour identifier une entreprise comme une PME, sont ceux adoptés par la loi n°016/2005<sup>19</sup> en vigueur en République Gabonaise (cf. annexe 3, chapitre 2). En effet, les PME au Gabon sont classées en quatre catégories : la toute petite entreprise, la micro-entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. Notre échantillon concerne la petite et la moyenne entreprise, en raison du nombre d'employés qui varient dans ces catégories entre 8 et 120. Les PME gabonaises sont beaucoup plus petites que les PME occidentales, car les caractéristiques des PME sont liées à la structure du pays qui définit le nombre d'employés, le capital, et le chiffre d'affaires.

En Afrique et particulièrement au Gabon, on retrouve deux formes d'entreprises : les entreprises formelles qui sont soumises à la réglementation et les entreprises informelles qui échappent aux contrôles administratifs (Ndjambou et Kamgang Gouanlong, 2021). Les PME sélectionnées dans l'ensemble de cette recherche, sont celles qui sont légalement reconnues et enregistrées auprès des autorités compétentes du pays. Nous n'avons retenu dans cette thèse que les PME formelles, c'est-à-dire reconnues au plan administratif, fiscal et juridique. Le caractère formel ou structuré de ces PME, ne signifie pas nécessairement que leur gestion soit formelle, car le mode de fonctionnement des PME au Gabon reste très souvent informel (Ndjambou, 2014). Ci-dessous le tableau présentant la liste des entretiens menés, la description et les caractéristiques des PME interrogées est disponible en annexe (cf. annexe 4, chapitre 3).

---

<sup>19</sup> [Gabon - Loi n°2005-16 de 2005 portant promotion des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries \(www.droit-afrique.com\)](http://www.droit-afrique.com)

**Tableau 12 : liste des entretiens exploratoires**

<b>E= Entretiens</b>					
<b>Entretien (E)</b>	<b>Secteurs d'activités</b>	<b>Acteurs interrogés</b>	<b>Durée</b>	<b>Date</b>	<b>Enregistrement</b>
<b>E<sub>1</sub></b>	Services	Dirigeant	32 min	16/11/2020	Oui
<b>E<sub>2</sub></b>	Transport et logistique	Responsable commercial	36 min	17/11/2020	Oui
<b>E<sub>3</sub></b>	Bâtiment et travaux public	Dirigeant	50 min	18/11/2020	Oui
<b>E<sub>4</sub></b>	Bâtiment et travaux public	Responsable administratif	48 min	19/11/2020	Oui
<b>E<sub>5</sub></b>	Immobilier	Responsable commerciale	39 min	22/11/2020	Oui
<b>E<sub>6</sub></b>	Etudes et conseils	Directeur des opérations	31 min	23/11/2020	Oui
<b>E<sub>7</sub></b>	Etudes et Conseils	Représentant HSE	40 min	24/11/2020	Oui
<b>E<sub>8</sub></b>	Etudes et conseils	Responsable du suivi des projets	1h 01 min	25/11/2020	Oui
<b>E<sub>9</sub></b>	Industrie du Bois	Assistant du directeur administratif	40 min	25/11/2020	Oui
<b>E<sub>10</sub></b>	Services	Responsable de stock	40min	27/11/2020	Oui
<b>E<sub>11</sub></b>	Communication	Responsables des affaires sociales	34 min	28/11/2020	Oui
<b>E<sub>12</sub></b>	Distribution des produits pharmaceutique	Dirigeant	1h 08 min	28/11/2020	Oui
<b>E<sub>13</sub></b>	Agro-alimentaire	Manager polyvalent	51 min	29/11/2020	Oui
<b>E<sub>14</sub></b>	Services	Dirigeant	47 min	30/11/2020	Oui
<b>E<sub>15</sub></b>	Industrie de fabrication cosmétique	Responsable commercial	35 min	01/12/2020	Oui
<b>E<sub>16</sub></b>	Industrie du bois	Responsable des affaires sociales	1h 02min	02/12/2020	Non
<b>E<sub>17</sub></b>	Transports et logistiques	Manager gestion de stock	48 min	02/12/2020	Oui
<b>E<sub>18</sub></b>	Etudes et conseils	Dirigeant	32 min	03/12/2020	Non
<b>E<sub>19</sub></b>	Maintenance industrielle	Assistant maintenance d'installation électrique	35 min	04/12/2020	Non
<b>E<sub>20</sub></b>	Industrie du bois	Responsables des questions sociales et environnementales	36 min	04/12/2020	Non

E <sub>21</sub>	Bâtiment et travaux public	Responsable RH	30 min	07/12/2020	Non
E <sub>22</sub>	Services	Responsable commerciale	38 min	13/12/2020	Non
E <sub>23</sub>	Mine	Superviseur HSE	40 min	19/12/2020	Oui

### 2.1.2. Codage des données

Le codage est un moyen de traiter de grandes quantités de données, et de faire face à leurs richesses (Miles et Huberman, 2003). La technique du codage est un processus qui consiste à examiner les discours des interviewés, ligne par ligne afin de tirer les informations les plus pertinentes (Andreani et Conchon, 2005). De façon pratique, il consiste à « découper le contenu d'un texte en mots, phrases, ou thèmes, puis à les intégrer au sein de catégories » (Thiéart et al., 2014, p.555). Selon Weber (1990) il existe quelques unités d'analyse (mots, sens, phrase entière, morceau de phrase ou paragraphe), pour lesquelles le chercheur opte (Thiéart et al., 2014). Dans le cas de traitement des données de cette recherche, les unités identifiées dans les entretiens prennent plus la forme de phrases entières, ou de morceaux de phrases. Après l'identification des unités d'analyse, ces dernières sont intégrées dans les catégories préalablement définies, ou créées par le chercheur.

L'identification des thèmes est l'une des tâches les plus fondamentales de la recherche qualitative. D'abord, il faut observer que les thèmes ne sont visibles qu'à travers la manifestation d'expressions dans les données (Ryan et Russell Bernard, 2003). Et inversement, les expressions sont dépourvues de sens, sans référence à des thèmes (Ryan et Russell Bernard, 2003). Saldana (2021) définit une catégorie comme une expression qui indique la signification de ce sur quoi porte les données. Selon Ryan et Bernard (2003), les thèmes sont des constructions larges qui relient de nombreuses expressions différentes. Ainsi, les données sont découpées en segments significatifs appelés unités de sens ; puis, via une comparaison, ces unités sont regroupées pour former des catégories ou thèmes (Miles et Huberman, 2003 ; Allard-Poesi, 2015).

Ensuite, en fonction des catégories ou des thèmes, des codes sont attribués pour réduire les informations et les organiser en vue de leur analyse. Les codes sont des « étiquettes désignant des unités de sens construites au cours de la recherche » (Miles et Huberman, 2003, p.112). De façon pratique, nous avons procédé à une première lecture des entretiens retranscrits qui a consisté à extraire au sein des 23 entretiens les phrases, les mots ou expressions semblables ou qui se répètent. Les phrases qui avaient des sens assez proches ont été regroupées en idées



majeures. Ces idées ont permis de générer des sous-thèmes visibles, puis des thèmes. Ensuite, des codes ont été attribués, afin de faciliter l'analyse des données. Le tableau ci-dessous présente les idées majeures, issues des discours contenant des concepts ou des mots qui ont contribué à construire des sous-thèmes et des thèmes.

**Tableau 13 : dictionnaire des thèmes et codes**

<b>Idées majeures issues des verbatims</b>	<b>Sous-thèmes</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Codes</b>
<b>Pratiques traditionnelles de RSE</b>			
L'assistantat des collègues dans différents évènements, il s'agit d'accompagner les salariés dans les évènements familiaux (mariages, décès)	Accompagnement Assistance	Solidarité	PRA_CUL_SOL
La société africaine est très marquée par le respect des aînés qui incarnent la sagesse et l'expérience	Respect des aînés Intergénération	Lien intergénérationnel	PRA_CUL_LIE_ITG
L'entreprise fonctionne comme une famille, donc certains problèmes on les règle à l'amiable ou comme un conseil de famille	Arrangement L'amiable Bienveillance La notion de famille	Gouvernance familiale	PRA_CUL_GOU_V_FAM
Instaurer un dialogue permanent avec les différentes parties prenantes (salariés, actionnaires, populations locales) sur leurs attentes	Communication Echange	Dialogue	PRA_CUL_DIA
La RSE en Afrique est caractérisée par la philanthropie, les actions se tournent principalement vers les dons de différentes natures aux populations villageoises	Bienséance Humanisme Charité et partage	Philanthropie	PRA_CUL_PHIL
L'entreprise développement des activités qui permettent le rapprochement des membres d'un groupe entre eux	Liens sociaux Consolidation des relations Rapprochement	Cohésion sociale	PRA_CUL_COH_SOC

### 2.1.3. Analyse et traitement des données

L'analyse des données de cette enquête exploratoire s'est faite manuellement. Nous n'avons pas eu recours aux logiciels de traitement de données, car les discours des entretiens ne sont pas complexes et la majorité des pratiques ont été évaluées par l'échelle de Likert. Dans le document retranscrit, les discours des répondants étaient nécessaires lorsqu'il s'agissait d'identifier les pratiques responsables liées aux valeurs traditionnelles. Pour exploiter les données récoltées lors des entretiens, nous avons d'abord réécouté les enregistrements, puis

retranscrit<sup>20</sup> l'intégralité des entretiens. La retranscription est la première étape de l'analyse, elle consiste à restituer les données récoltées pour les mettre sous forme de texte, qui représente les données brutes de l'enquête. Ensuite, nous avons procédé au découpage des données, selon les idées-clés, les mots et les phrases. C'est ce découpage de texte en expressions ou phrases qui représentent les données, qui ont fait l'objet d'analyses. Ces données ont été traitées par la méthode de l'analyse thématique. En effet, l'analyse thématique généralement désignée sous l'appellation de l'Analyse de Contenu Thématique (ACT), est une méthode qui consiste à identifier des thèmes couramment répétés dans un corpus de texte (Paillé et Mucchielli, 2008 ; Mucchielli, 1996). La méthode de l'analyse thématique a été choisie pour traiter nos données, car elle essaie d'interpréter l'absence ou la présence d'une catégorie, selon les contextes dans lesquels les discours sont prononcés (Thiétart et al., 2007).

Nos thèmes sont construits par la méthode « a priori » et « a posteriori ». En effet, les catégories liées aux pratiques culturelles de RSE ont émergé dans les discours des interviewés, de par la récurrence et la répétition de certains mots ou expressions. Donc, les thèmes en lien avec les pratiques traditionnelles sont des thèmes construits par la méthode « a posteriori », car la définition des catégories s'effectue pendant l'analyse (Thiétart et al., 2007). Les différentes unités d'analyses observées sont classées selon leur sens pour former des sous-catégories ou catégories (Thiétart et al., 2007). Ainsi, six thèmes (cf. annexe 6) liés aux pratiques culturelles ont émergé de notre terrain. Les thèmes obtenus après le processus de codage et d'analyse s'inscrivent dans les valeurs véhiculées par les philosophies ancestrales africaines (cf. annexe 7). Ces thèmes sont propres au contexte africain et gabonais et ne sont pas forcément observables dans d'autres contextes, comme par exemple l'Europe ou l'Amérique du Nord. Les thèmes liés aux pratiques générales de RSE, ont quant à eux été construits par la méthode « a priori », car les catégories sont déjà définies dans la littérature (Thiétart et al., 2007).

---

<sup>20</sup> Exemple entretien exploratoire numéro 16 retranscrit intégralement en annexe 5

**Tableau 14 : Tableau récapitulatif des pratiques spécifiques de RSE**

Pratiques spécifiques	Codes : pratiques spécifiques	Nombre d'apparition
Ubuntu social : esprit de solidarité	PRA_SPE_UBU_SOL	14
Ubuntu coopération et consensus : dialogue avec les parties prenantes	PRA_SPE_UBU_COOP	1
Ubuntu lien intergénérationnel	PRA_SPE_UBU_LIE_INT	2
Ubuntu : Gouvernance familiale	PRA_SPE_UBU_GOUV_FAM	2
Ubuntu : Cohésion sociale interne	PRA_SPE_LIEN_SOC_INT	10
Ubuntu : philanthropie communautaire	PRA_SPE_PHIL_COM	9

## 2.2. Résultats illustrés par des verbatims

L'étude exploratoire a permis d'avoir un premier contact avec notre terrain d'étude qui est le Gabon. Les entretiens ont généré plusieurs types d'informations, mais nous nous appuyons particulièrement sur les questions en lien avec les pratiques de RSE africaines : valeurs culturelles associées à la RSE et pratiques sociales, sociétales et environnementales occidentales.

### 2.2.1. Les valeurs culturelles et traditionnelles associées aux pratiques de RSE

Au cours de l'analyse de données, plusieurs thèmes ont émergé ; ces thèmes sont illustrés à travers des verbatims. Ces premiers résultats nous aident à structurer une grille de lecture, afin d'aller mieux observer en profondeur les pratiques de RSE dans les PME gabonaises.

- **L'esprit de solidarité** est évoqué comme une pratique récurrente. En effet, certaines personnes interrogées affirment que « *Je peux dire qu'on fait dans l'assistanat envers les collègues, dans différents événements tels que les mariages, les deuils ou les maladies. Le fait de s'accompagner dans les événements qui sont en dehors de l'entreprise est une forme d'actions responsables (E3)* ». « *L'entreprise fonctionne comme une famille, il y a une organisation mise en place pour soutenir les autres dans les moments difficiles via une enveloppe ou aller assister le collègue* » (E8).

Les rapports sociaux développés dans les sociétés africaines ne sont pas comme ceux des sociétés occidentales. Ces rapports sociaux se manifestent au plan social par des dispositifs solidaires, comme des initiatives telles que le soutien moral, physique et financier apporté aux salariés (Simen et Nkoa, 2019). En Afrique, la solidarité est une valeur culturelle importante ; elle est ancrée dans les habitudes des africains et se traduit par la serviabilité, le partage, la participation ou bien encore et la fraternité. Ces différentes notions entraînent une obligation morale d'assistance mutuelle au sein de l'entreprise (Simen et Nkoa, 2019). En effet, les Africains sont impliqués dans une grande variété d'initiatives et de pratiques sociales liées à des cérémonies religieuses et familiales comme les funérailles, les baptêmes ou mariages (Simen et Nkoa, 2019). Toutes ces initiatives mobilisent d'énormes ressources financières, mais les salaires des employés des PME ne sont pas toujours considérables, raison pour laquelle, c'est souvent les salariés eux-mêmes qui contribuent à ces événements (Simen et Nkoa, 2019).

- **La gouvernance familiale** est une pratique qui concourt à la vision de la RSE africaine. « *Nous avons un mode de gestion et de management familial, l'entreprise fonctionne comme une famille, donc certains problèmes, on les règle à l'amiable. (E 19). Les problèmes se règlent comme dans un conseil de famille, les conflits entre salariés et employeurs. Par exemple, les retards des salaires, ou licenciement se règlent le plus souvent à l'amiable, le recours à l'inspection du travail se fait dans des situations extrêmes* » (E 19) ». Selon Frimousse (2010) le concept de famille induit une relation de confiance, qui renforce l'identification à l'entreprise et le sentiment d'appartenance à cette dernière (Frimousse, 2010).

Le mode de gestion de la petite entreprise africaine ressemble à une famille. En effet, la gestion des ressources humaines des petites entreprises s'apparente plus à la gestion des relations avec les salariés (Simen et Nkoa, 2019). Les entreprises qui savent maintenir une dynamique familiale peuvent créer un climat de confiance, tout en prévenant les conflits sociaux latents

(Simen et Nkoa, 2019). Les PME peuvent créer une sorte de seconde famille, grâce aux relations tissées avec ses employés (Kessy, 2006). A cet effet, le dirigeant de l'entreprise peut participer au financement de certains événements des salariés tels que des événements heureux ou malheureux. Il rend visite et assiste le salarié, lors des événements des naissances ou des mariages (Simen et Nkoa, 2019). Ce management paternaliste n'est pas lié au contrat de travail signé entre l'entreprise et l'employé, mais il est plus symbolique et affectif (Hernandez, 1997).

- **Le lien intergénérationnel** se manifeste par le respect des personnes plus âgées. En effet, « *il y a un respect des personnes plus âgées, peu importe ton niveau scolaire, on respecte les plus vieux, au point où la hiérarchie passe parfois après le droit d'aînesse* » (E 22). Dans ce type de relation, la hiérarchie est souvent en dessous du droit d'aînesse ; ainsi, un jeune manager aura du mal à donner des ordres à des employés plus âgés que lui, en raison de la représentation culturelle qu'il a d'une personne âgée (Etogo, 2019).

La force des liens intergénérationnels est une pratique courante dans les sociétés africaines, et elle s'observe aussi en entreprise. En effet, le respect des plus âgés reste primordial, même dans la relation hiérarchique. Bien que le respect voué aux personnes âgées, ne soit pas inscrit dans les règlements intérieurs ou dans le contrat. C'est une pratique qui relève plus du non-dit et qui revêt d'une importance majeure pour les Africains (Etogo, 2019).

- **Le dialogue** est certes moins cité, mais il occupe une place importante dans la société africaine. « *Dialoguer avec les différentes parties prenantes (salariés, populations locales), nous permet d'anticiper sur leurs attentes, car nous sommes une PME bien engagée* » (E 20).

Le dialogue est un thème qui ressort dans le traitement des données. En effet, cette notion est perçue en Afrique, par la symbolique de « l'arbre à palabres » qui renvoie à une culture de la non-violence, d'échanges et interactions (Nsonsissa, 2013). L'arbre à palabres en tant que symbole donne droit au dialogue ; ce principe de dialogue n'a de sens, que lorsque la causerie met en jeu deux acteurs aux intérêts contradictoires et que tout cela aboutisse à un consensus (Nsonsissa, 2013). Le dialogue est une notion essentielle, et permet de régir la vie des communautés. L'entrepreneur tente d'entretenir de bonnes relations avec les populations des zones d'implantation, en répondant du mieux que possible à leurs attentes ou préoccupations.

- **La philanthropie** est très répandue dans le contexte africain en raison du rôle social de l'entreprise dans la société « (E 11) " *Récemment nous avons mené une initiative vers les églises, avec le taux de chômage grandissant au Gabon, nous avons demandé à certaines églises de nous présenter une liste des jeunes défavorisés qui ne peuvent pas payer les formations, pour qu'on puisse les former gratuitement à nos frais, sans rien dépenser*". (E 23) " *Nos actions se tournent principalement vers les dons des médicaments que nous faisons à la population villageoise, construire des pompes afin d'éviter que les habitants ne consomment l'eau des rivières*" ». Toutefois, notons que les actions liées à la philanthropie sont le plus souvent spontanées, car le capital financier pour exécuter ce type d'actions manque dans les PME.

La philanthropie est ce qui caractérise la RSE dans le contexte africain. Les entreprises en Afrique sont perçues comme des institutions sociales, qui ont des obligations envers la société. En effet, faire la RSE en Afrique, c'est prendre en compte les besoins des populations locales. Cependant, l'idée qu'en Afrique la RSE relève du domaine de la philanthropie doit être relativisée. Si les grandes entreprises peuvent prendre en compte les besoins des populations (santé, logements, formation, infrastructures), cela est plus difficile pour les PME qui évoluent déjà dans un environnement contraignant. Toutefois, le fait de ne pas poser les actions de grandes envergures en faveur des communautés, ne doit pas remettre en question la capacité des dirigeants à être philanthropes et altruistes (Djoutsa et Hikkerova, 2014). La philanthropie des PME se résume à poser quelques actions, dans le domaine du recrutement des populations locales ou encore à travers les actions ponctuelles de dons.

- **La cohésion sociale** se traduit par des verbatims de l'entreprise (E3) « *faire un arbre de Noël pour les enfants des employés, c'est déjà une action responsable que je peux retenir, c'est une forme de renforcement des liens que l'entreprise entretient entre les employés* ». D'autres personnes interrogées comme l'entreprise (E9) qui pense que : « *je peux dire que l'entreprise organise certains week-ends des matchs de football entre les employés, exemple les superviseurs contre les autres employés* ». Ce sont des initiatives visant à renforcer la cohésion dans l'entreprise.

La cohésion sociale est une notion marquée en Afrique. Elle se caractérise par la consolidation des liens sociaux au sein d'un groupe. Cette cohésion sociale se manifeste aussi dans la sphère organisationnelle. En effet, selon Paugam (2007) la solidarité repose une idée de cohésion basée sur l'harmonie qui peut être créée, parce que la société ne peut exister sans les relations nouées

par ses membres (Simen et Nkoa, 2019). Les PME qui ont évoqué le thème de la cohésion sociale, soulignent que le renforcement des liens entre les membres d'un groupe se fait majoritairement à travers les activités sportives, ainsi que les événements festifs organisés par les entreprises.

### 2.2.2. Les pratiques sociales, sociétales et environnementales

Les pratiques générales de RSE (sociales, sociétales et environnementales) observées dans ces études exploratoires confirment en partie la littérature empirique sur les pratiques de RSE. Une partie de notre guide d'entretien était plutôt consacrée à mesurer le degré d'engagement des PME en matière de RSE, à travers l'échelle de Likert. Cette échelle est structurée pour fournir des réponses quantifiables, facilitant l'analyse, mais aussi pour ouvrir la discussion avec les dirigeants. Afin de faciliter le traitement de données et de permettre une meilleure lisibilité des résultats, l'évaluation des pratiques a été regroupée en deux dimensions : pratiques fortes : très d'accord et d'accord et pratiques faibles : moins d'accord, pas du tout d'accord et indifférent (cf. annexe 8, extrait du fichier Excel). L'objectif est ici simplement d'observer, s'il se dégage des tendances en matière de pratiques RSE dans les PME gabonaises interrogées.

**Tableau 15 : graduation de l'échelle de Likert**

Graduation initiale de l'échelle de Likert (5 choix de réponse)				
Très d'accord	D'accord	Indifférent	Moins d'accord	Pas du tout d'accord
Version adoptée				
Pratiques fortes	Très d'accord (++)	D'accord (+)		
Pratiques faibles	Moins d'accord (---)	Pas du tout d'accord (--)	Indifférent (-)	

#### 2.2.2.1. Pratiques sociales

D'après le tableau ci-dessus, les pratiques sociales sont bien présentes au sein des PME gabonaises. Certes, ces pratiques peuvent être défaillantes dans leurs applications quotidiennes, mais elles ont le mérite déjà d'exister. En effet, nous observons que les entreprises mettent en application parfois de manière inconsciente, les pratiques sociales à des degrés différents. On note par exemple, le respect des obligations en ce qui concerne le droit du travail, l'intégration de codes ou de chartes de bonne conduite au sein de l'entreprise, la souscription à l'assurance maladie et à la sécurité sociale. Ces pratiques sont observables parce que les PME gabonaises

engagées dans le processus de la RSE, respectent quelques principes responsables énoncés au sein de la norme ISO 26000.

**Tableau 16 : évaluation de l'engagement des pratiques sociales des 23 répondants**

<b>Pratiques</b>	<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
Assurances maladies et sécurité sociale	12	
Congés supplémentaires		18
Manifester la solidarité en assistant les collègues dans différents événements		20
Programme de formation		16
L'intégration de chartes, des normes ou de codes de bonne conduite dans l'entreprise		21
Respecter les obligations légales en matière de droits du travail		16
Embauche sur considérations familiales	16	
<b>Légende</b>	<b>Bleu : faible</b>	<b>Jaune : forte</b>

#### 2.2.2.2. Pratiques sociétales

Contrairement aux pratiques sociales qui sont vulgarisées par les PME, les pratiques sociétales ont du mal à exister de façon formelle. En effet, souvent moins visibles que les actions environnementales et sociales, les initiatives sociétales semblent être moins présentes dans le contexte des PME gabonaises. Cet état de fait est aussi mentionné par Cherkaoui (2016) qui souligne l'absence d'intérêt pour la dimension sociétale au sein des PME marocaines. Ainsi, en matière de pratiques sociétales, les pratiques sociétales observées sont l'entretien des bonnes relations avec les parties prenantes, la création d'emplois et le recrutement de la main d'œuvre locale. Les PME au Gabon éprouvent d'énormes difficultés à s'engager dans des actions sociétales de grande envergure, comme le développement économique du territoire, en raison des ressources financières limitées. En effet, on constate pratiquement une absence de contributions des PME gabonaises à des projets de développement local. Ce constat est aussi souligné dans l'étude de Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa (2014) qui montrent que l'implication des PME africaines dans le développement économique et social du territoire d'implantation est très faible (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014).



**Tableau 17 : évaluation de l'engagement des pratiques sociétales des 23 répondants**

<b>Pratiques sociétales</b>	<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
Entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes		18
S'engagement en faveur du développement économique et social de la région	17	
S'impliquer dans des actions citoyennes		19
Poser les actions de philanthropies	15	
<b>Légende</b>	<b>Bleu : faible</b>	<b>Jaune : forte</b>

### 2.2.2.3. Pratiques environnementales

La dimension environnementale est assez peu présente dans les pratiques de RSE des PME africaines. En effet, la rationalisation de la consommation d'énergie (eau, électricité), la réduction des déchets de bureaux, et l'application de la législation en matière d'environnement dominant les actions en faveur de l'environnement dans cette enquête. Cependant, le fait que quelques pratiques environnementales soient observables au niveau des PME, ne signifie pas que ces PME soient engagées en matière d'environnement. En effet, toutes les pratiques du tableau ci-dessous sont qualifiées comme étant des écogestes, car les PME de notre échantillon ne sont pas engagées dans un système de management environnemental.

Les résultats de cette enquête au niveau environnemental, confirment ceux de Djoutsu Wamba et Takoudjou Nimpa (2014) qui montrent que bon nombre de PME africaines, sont moins engagées dans le domaine de l'environnement et qu'elles restent moins sensibles à la dimension environnementale de la RSE. Les PME gabonaises adoptent quelques pratiques environnementales pour deux raisons. Premièrement, il y a la pression réglementaire en matière d'environnement et les sanctions en cas de pollution de la nature. Deuxièmement, la rationalisation de ressources (eau, électricité, papier, encre) est appliquée afin de limiter les charges quotidiennes de l'entreprise.

**Tableau 18 : évaluation de l'engagement des pratiques environnementales des 23 répondants**

<b>Pratiques environnementales</b>	<b>Faible</b>	<b>Forte</b>
Le tri sélectif et recyclage des déchets	15	
Réduction de la consommation d'énergie		19
La réduction des rejets de différentes nature dans l'environnement		22
L'application de la législation en matière d'environnement		23
<b>Légende</b>	<b>Bleu : Faible</b>	<b>Jaune : forte</b>

#### 2.2.2.4. Pratiques informelles de RSE

L'adoption des pratiques de RSE semble difficile de manière générale pour les PME qui doivent surmonter certains obstacles (Kechiche et Soparnot, 2012 ; Berger-Douce et Brasseur, 2019), liés à leurs caractéristiques, leurs modes d'organisation ou leur environnement. En effet, si une PME affiche une volonté de s'inscrire dans la RSE, les systèmes d'informations simples et informels peuvent aller à contre-courant des résultats escomptés (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). L'absence d'organisation formelle (Hamann et al., 2017 ; Giovanna et al., 2012) fait en sorte que leur système de gestion soit moins formalisé et plus intuitif (Gagné, 2018). Ce caractère informel constitue un frein à l'engagement des PME dans le processus de la RSE.

L'engagement dans la RSE semble d'autant plus difficile pour les PME des pays d'Afrique subsaharienne, qui en plus des systèmes informels de gestion, font parfois face à des obstacles supplémentaires : fiscalité abusive, problèmes d'accès aux financements bancaires, aux marchés publics, ou de corruption (Boubakary, 2020 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Madaule, 2018 ; Lefilleur, 2008). En raison de ces facteurs, les PME affichent souvent des pratiques de RSE informelles. La RSE dans les PME est souvent caractérisée dans la littérature africaine, comme peu formalisée, non structurée et informelle (Demuijnck et Ngnodjom, 2013 ; Turyakira, 2017 ; Sangue Fotso, 2018).

Cette tendance a été observée lors de notre première enquête de terrain sur la RSE dans les PME gabonaises. En effet, après avoir soumis une liste des pratiques de RSE identifiées dans la littérature sur les volets sociaux, sociétaux et environnementaux, la majorité des personnes interrogées ont le sentiment de faire de la RSE. Cela se traduit par les verbatims tels que : « (E 12) *Je crois que d'après les pratiques du tableau, nous faisons partiellement de la RSE, car il y a quelques éléments dans lesquels nous nous retrouvons, mais ces éléments n'ont pas été désignés comme de la RSE, Je peux dire que nous ne faisons pas totalement de la RSE, mais ça ressemble fortement à cela* ». D'autres soulignent « *j'ai cette forte impression que nous faisons, un peu de RSE, pas totalement, car il y a des actions où je me retrouve. Mais ces actions ne portent pas le nom RSE* » (E8). « *On fait la RSE qui n'est pas formalisée, il y a des actions qui sont visibles, mais on ne les désigne pas comme la RSE, mais elles existent* » (E 15).

### **Section 3. Grille de lecture proposée**

L'observation d'un phénomène peu exploré, ne peut se faire sans une grille de lecture construite au préalable au risque d'entraîner l'émergence des résultats peu novateurs. C'est pourquoi plusieurs chercheurs comme Miles et Huberman (2003) et Yin (1994), conseillent la construction d'une première grille de lecture avant d'accéder au terrain. La grille de lecture aide le chercheur à savoir quels interlocuteurs rencontrer, quel phénomène observer et quelles informations retenir ? (Charreire, 1995). Cette grille tient compte d'une logique de recherche abductive, puisque sa construction est faite alternativement à partir des éléments théoriques et empiriques (Charreire et Durieux, 2003). La logique abductive à l'avantage d'affiner des concepts existants, et de faire émerger de nouveaux concepts. Ainsi, ce modèle sera utile pour étudier de manière approfondie les pratiques de RSE en milieu PME, en tenant compte des dimensions essentielles, dans la compréhension des pratiques de RSE en contexte africain et gabonais.

#### **3.1. Matrice de la grille**

Cette matrice s'appuie sur les valeurs qui influencent les pratiques de RSE dans les PME en Afrique. Il s'agit des déterminants qui conditionnent les pratiques de RSE. A l'aide de cette grille, nous mettons en évidence que la RSE est guidée par des principes généraux en matière de RSE et des valeurs africaines.

##### **3.1.1. Déterminants de la RSE en contexte africain**

Les déterminants contextuels guident les pratiques de RSE dans les PME africaines ; ils sont composés par des dimensions culturelles et traditionnelles, qui traduisent comment les

africains se représentent les relations qu'ils entretiennent entre eux. Ainsi, en contexte africain, la philanthropie et le capital social permettent d'améliorer la connaissance du dirigeant en termes de RSE et d'avoir des pratiques de RSE plus informelles.

#### 3.1.1.1. Les dimensions socioculturelles

Dans le contexte africain, la RSE est influencée par les dimensions socioculturelles qui s'inscrivent dans les différentes pensées philosophiques qui favorisent le vivre ensemble, l'altruisme, le bien collectif, l'entraide, le partage, la solidarité, la cohésion sociale ou bien encore le consensus. Nos entretiens exploratoires ont mis en évidence les dimensions culturelles telles que : la solidarité, la coopération, les liens intergénérationnels, le management familial, la cohésion sociale et la philanthropie communautaire. Les institutions informelles, telles que les normes sociales comme le droit d'aînesse que nous avons observé dans nos entretiens exploratoires sont considérées comme des pratiques de RSE.

#### 3.1.1.2. Philanthropie communautaire et sociale

La philanthropie africaine met l'accent sur le bien commun, l'amour de l'autre, l'humanisme, la solidarité, et la charité qui sont des notions profondément ancrées dans les communautés (Muthuri et Gilbert, 2011). Cette philanthropie se manifeste par l'ensemble des actes que les PME posent envers la communauté par la réponse aux demandes sociales. D'ailleurs, Sobczak et Minvielle (2011), soulignent que c'est une illusion de penser que les institutions publiques peuvent être en mesure de faire faces seules à la complexité des problèmes sociaux, économiques et environnementaux, sans l'aide des acteurs privés (Sobczak et Minvielle, 2011). Dans les pays africains, la RSE tend à évoluer sous l'impulsion notamment des entreprises (Orsoni et al., 2013) qui répondent à des enjeux locaux spécifiques, ainsi qu'aux défis liés aux objectifs de développement durable (Visser et Tolhurst, 2010 ; Rabekolo et Giraud, 2020). La philanthropie est aussi privilégiée dans le contexte africain dans le but d'améliorer l'image de l'entreprise (Biwolé Fouda, 2014). Cependant, cette philanthropie est plus visible dans les grandes entreprises, tandis que les PME se contentent le plus souvent d'actions spontanées et moins formalisées.

#### 3.1.1.3. Capital social et réseau social de l'entrepreneur

Les PME sont très liées à leur environnement et donc, en langage RSE, à leurs parties prenantes à travers les relations interpersonnelles qu'elles développent (Paradas, 2014). Ces relations avec les parties prenantes, encouragent les échanges sur des thématiques nouvelles,

comme celle de la RSE. La relation positive entre l'entreprise et son réseau sous-entend que plus cette relation est forte, plus l'entreprise améliorera sa connaissance en matière de RSE (Soufeljil et al., 2016). La famille, les amis et les connaissances affectent la RSE de l'entreprise (Nejati et Amran, 2009 ; Spence et Lozano, 2000). Ces relations personnelles, sont des facteurs de réussite de la RSE en Afrique (Soufeljil et al., 2016).

#### 3.1.1.4. Encastrément et proximité

En Afrique, les PME sont encastrées dans la société, ces PME vivent, travaillent et opèrent au sein des communautés, les amenant à avoir des attachements profonds et des sentiments à l'égard de ces dernières (Elbaz et Laguir, 2016). L'encastrément est plus ancré en contexte africain, car l'entrepreneur africain dans tous les domaines de la gestion de son entreprise, est confronté à la contrainte communautaire. Le rôle des entreprises comme celui des entrepreneurs est enraciné dans les valeurs africaines de responsabilité collective (Owusu-Ansah et Mji, 2013). L'entrepreneur entretient de bonnes relations avec la communauté, parfois sous forme de contrainte (Tsika, 1995). Les entrepreneurs ont une dette morale envers les communautés dans lesquelles ils pratiquent leurs activités. Un individu qui veut réussir socialement, doit également redistribuer une partie de sa richesse s'il veut justifier son statut dans la communauté (Etogo, 2019).

#### 3.1.2. Les pratiques générales de RSE

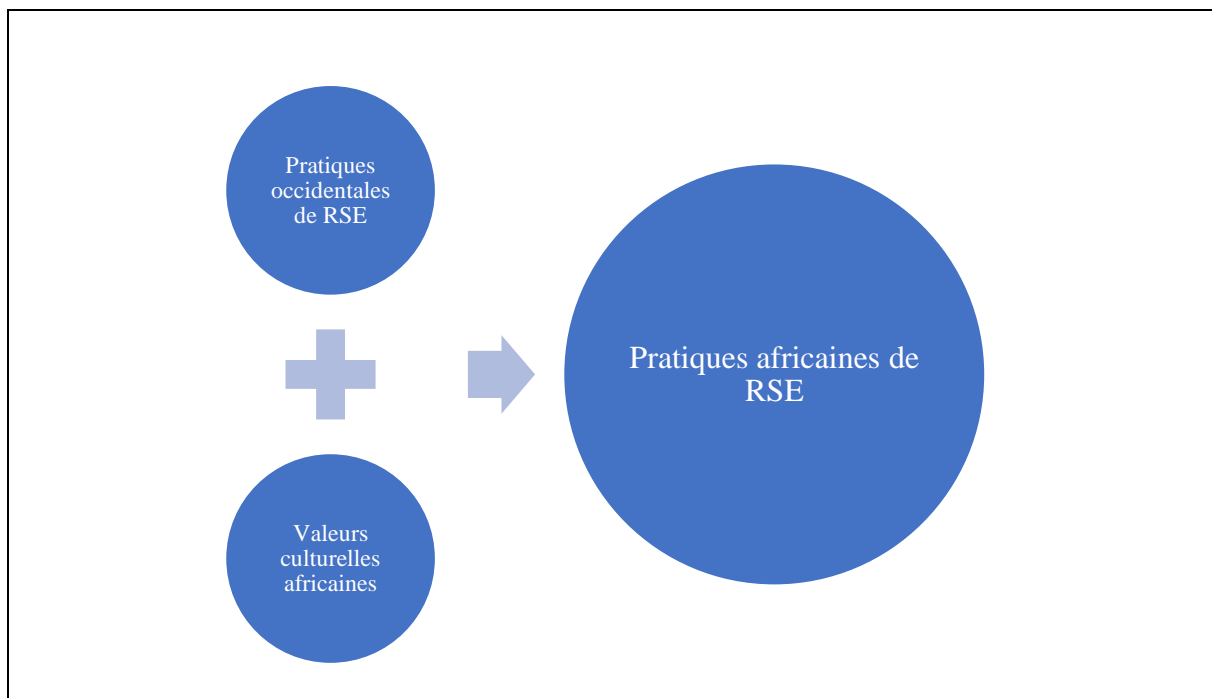
La grille de lecture est aussi composée des pratiques occidentales au niveau social, sociétal, environnemental. Dans la littérature, l'engagement social se résume à la prise en compte du capital humain, avec l'amélioration des conditions de travail des employés. Au niveau sociétal, les pratiques se traduisent par le partenariat avec les associations ou ONG (Organisation Non Gouvernementale), le soutien à des projets communautaires ou des programmes éducatifs. L'engagement environnemental évoque la réduction de la consommation d'énergie (électricité et eau), ou encore la réduction des déchets (papier, cartouche d'encre et autre fourniture de bureau).

#### 3.1.3. Une RSE africaine hybride

La grille de lecture intègre à la fois les valeurs africaines et les pratiques occidentales. La RSE africaine est décrite comme une coexistence des approches européennes avec des valeurs culturelles et traditionnelles africaines (Wong, 2020 ; Wong, 2016). L'Afrique n'a pas une conception ou un modèle propre de la RSE ; elle s'inspire plutôt des pratiques occidentales

qui s'ajoutent aux valeurs sociales et traditionnelles africaines (Wong et Yaméogo, 2011). Pour Wong et Yaméogo (2011) il n'y a pas de contradiction entre les politiques occidentales de RSE et les conceptions africaines de RSE, plus traditionnelles. C'est en tenant compte des valeurs africaines que les pratiques de RSE seront efficacement intégrées dans les entreprises (Wong et Yaméogo, 2011). Les pratiques africaines de responsabilité, comme les pratiques occidentales de RSE cohabitent, s'influencent progressivement sur le terrain africain, jusqu'à se réinventer à travers une conception hybride (Wong, 2020). Il est indispensable d'identifier les pratiques de la RSE liées aux caractéristiques propres à l'environnement des affaires. Pour ce faire, il est plus que tout, nécessaire de construire des outils adaptés au contexte africain (Barry, 2015)<sup>21</sup>.

**Figure 6 : pratiques hybrides de RSE**



### 3.2. Représentation schématique de la grille

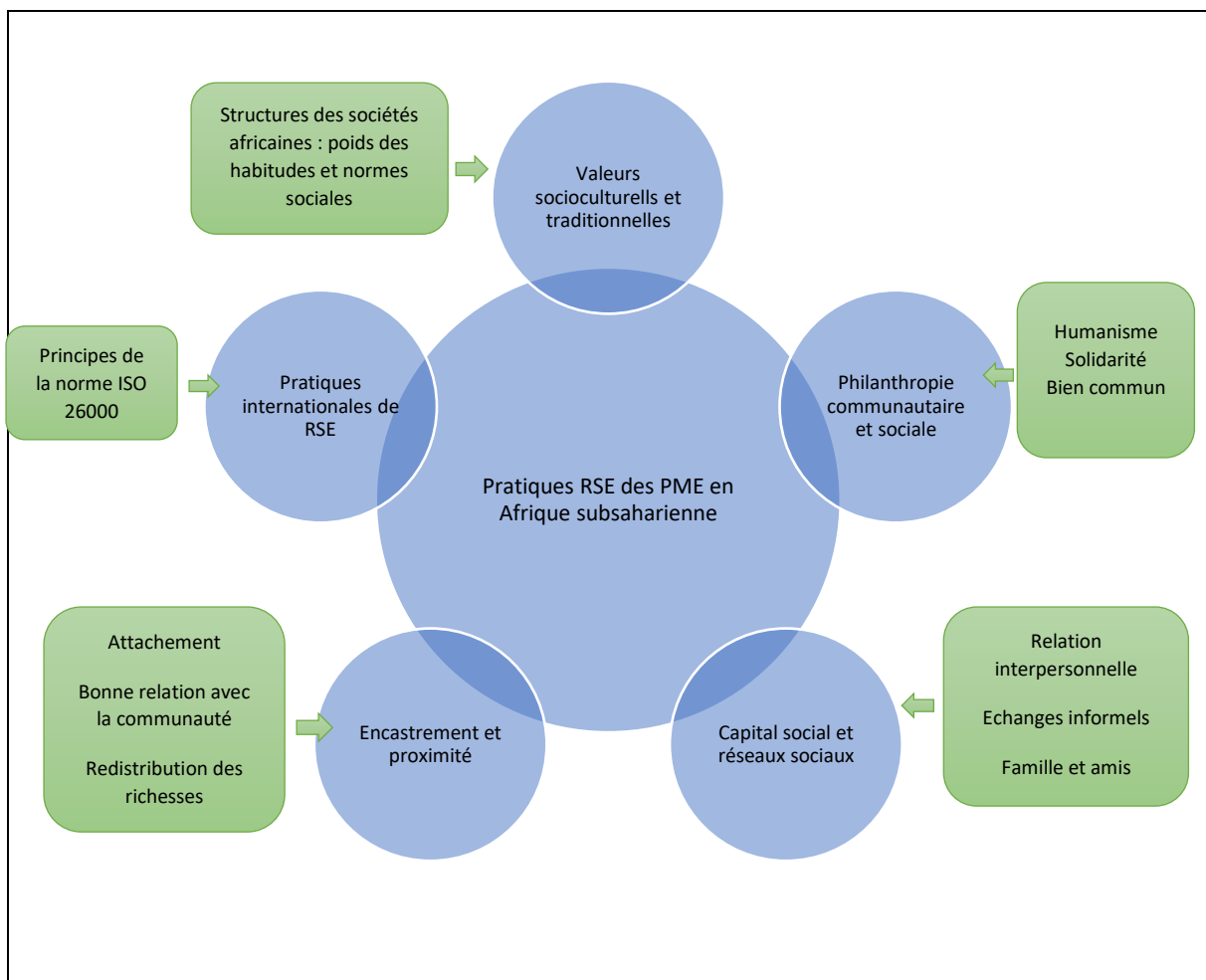
La grille permet d'observer les valeurs qui structurent les pratiques de RSE dans les PME africaines. Ces différentes valeurs sont au cœur de la gestion quotidienne des entreprises, et contribuent à identifier les pratiques empiriques en cours dans les PME. La prise en compte de ces deux perceptions, c'est-à-dire la perception africaine et occidentale, permet de construire des pratiques plus efficaces.

<sup>21</sup> Philippe Barry, « L'Afrique sur la voie de la RSE », la Revue de Proparco, secteur privé et développement, N°21, Juin 2015, pp. 02-05. [L'Afrique sur la voie de la RSE – Secteur privé & Développement \(secteur-privé-developpement.fr\)](http://www.secteur-privé-developpement.fr)

### 3.2.1. Grille d'observation des pratiques de RSE

La grille de lecture synthétisée en Figure 7 est un instrument construit sur la base des déterminants qui constituent la RSE dans les PME. Elle regroupe un ensemble d'éléments concernant l'identité des pratiques de RSE en contexte africain à partir de cinq niveaux de compréhension. Cette grille sera testée au prochain chapitre dans le contexte des PME gabonaises, afin d'identifier les pratiques de RSE communes aux pays d'Afrique subsaharienne à partir du cas du Gabon.

**Figure 7 : grille d'observation des pratiques**



### 3.2.2. Interprétation

En Afrique, le mode de gestion des entreprises et particulièrement celle des PME varie entre tradition et modernité, du fait d'un double héritage culturel : les principes occidentaux exportés par la colonisation et les us et coutumes qui organisent la vie en société (Nkakleu, 2016). La complémentarité de ces deux approches constitue l'identité des pratiques de RSE dans les PME africaines.

Ce schéma de la Figure 7 est structuré autour d'une idée centrale, c'est-à-dire l'identification des pratiques de RSE des PME d'Afrique subsaharienne. Le premier niveau qui fait référence aux valeurs socioculturelles et traditionnelles africaines est organisé autour des croyances, des rites et des coutumes. En effet, les pratiques culturelles et traditionnelles africaines ont pour socle les structures des sociétés africaines, régies par le poids des habitudes et des normes sociales. Le sens du respect, la cohésion sociale et l'amour du prochain sont des vertus que les africains considèrent comme des priorités pour préserver le vivre-ensemble. Les dynamiques des valeurs communautaires et sociales, qui sont transmises par l'éducation traditionnelle, renforcent le sentiment d'interdépendance des uns envers les autres. Ces valeurs prônent la suprématie de la collectivité sur l'individu, le bien collectif et le respect dû aux aînés. Ce sont ces valeurs qui sont à la base des pratiques traditionnelles de RSE, que l'on peut retrouver dans nos cas d'entreprises étudiées.

Le deuxième niveau évoque la philanthropie communautaire et sociale. Les systèmes de valeurs communautaires et sociales peuvent impacter le management des organisations et des entrepreneurs (Diop Sall et Boidin, 2019). La philanthropie communautaire sous-entend, des pratiques d'entraides, de solidarités et de développement communautaire. Dans le contexte africain, ce sont les actions sociales qui sont les plus valorisées (Daouda, 2014 ; Jacquemot, 2015). En effet, s'engager dans la RSE, c'est prendre en considération les besoins des communautés locales qui se manifestent par l'amélioration de leurs conditions de vie, qu'elles soient sociales ou économiques (Duport et Peretti, 2020).

Le troisième niveau concerne le capital social et le réseau social de l'entrepreneur. En effet, il est démontré dans la littérature, que les échanges entre l'entrepreneur et son cercle (famille, amis et communauté) peuvent améliorer les connaissances de ce dernier sur la thématique de la RSE (Soufeljil et al., 2016).

Le quatrième niveau fait état de l'encastrement et la proximité de la PME avec la communauté locale, comme déterminant des pratiques de RSE. La PME est ancrée dans un territoire, ce qui favorise un sentiment d'attachement ; elle entretient de bonnes relations avec la communauté. Les profits générés permettent aux PME de réaliser des objectifs qui vont au-delà des aspects de rentabilité. La proximité de l'entrepreneur avec la communauté entraîne la création d'emplois et des actions caritatives. Toutes les actions posées en faveur de la communauté sont décrites dans le contexte africain comme des actions de RSE.



Hormis les valeurs africaines, la grille de lecture intègre aussi un cinquième niveau nommé : pratiques internationales. En effet, la littérature sur la RSE dans le contexte des PME a identifié que les PME africaines ont des pratiques sociales, sociétales et environnementales. Toutefois, les pratiques sociales, sociétales et environnementales sont principalement informelles. Ce manque de formalisme s'explique par les difficultés qu'elles rencontrent dans leur environnement (corruption, fiscalités abusives, les problèmes d'accès aux financements bancaires), en plus du système d'organisation informel qui caractérise cette catégorie d'entreprise. Malgré cette dimension informelle, les pratiques de RSE classiques que l'on retrouve en Occident sont présentes dans les PME étudiées en parallèle des pratiques spécifiques ou traditionnelles africaines.

### **Conclusion chapitre 3**

Ce chapitre revêt un intérêt particulier, de par la construction d'une grille de lecture capable d'identifier les pratiques de RSE dans les PME en contexte africain. En effet, cette grille est constituée d'un ensemble d'éléments théoriques et empiriques. Les éléments théoriques sont issus de la littérature dans laquelle ont été extraits les principes occidentaux et les valeurs traditionnelles. Les éléments empiriques sont issus de notre première enquête exploratoire. Dans cette enquête, nous avons pu observer la présence importante des pratiques de RSE occidentales, mais aussi des pratiques traditionnelles africaines. Toutes ces informations ont contribué à forger une grille spécifique avec cinq niveaux différents pour observer les pratiques de RSE africaines. Enfin, cette grille de lecture sert de base à la construction de notre guide d'entretien, pour la deuxième partie de notre étude de terrain auprès de PME gabonaises. Les résultats de cette deuxième enquête de terrain auprès des dirigeants gabonais sont présentés au chapitre 4.

## Chapitre IV

# Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises

Chapitre 3 : Proposition d'une grille de lecture spécifique à l'observation des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne

**Chapitre 4: Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises**

Chapitre 5 : Discussion et conclusion

## Plan du chapitre 4

<b>Introduction du chapitre 4</b> .....	124
<b>Section 1. Présentation du terrain de recherche</b> .....	124
1.1. Afrique subsaharienne.....	124
1.2. Les principaux acteurs de la RSE en Afrique.....	125
1.2.1. Les multinationales occidentales.....	125
1.2.2. Les autres acteurs dans l'évolution de la RSE en Afrique.....	126
1.3. Le choix du Gabon.....	127
1.3.1. L'opportunisme méthodique.....	127
1.3.2. Une perspective de développement ambitieuse.....	128
1.3.3. Les dispositifs juridiques nationaux.....	129
1.4. L'approche gabonaise en matière de RSE.....	133
1.4.1. Les représentations sociales comme angle d'étude des pratiques de RSE.....	133
1.4.2. Pratiques sociales et culturelles au Gabon.....	134
1.4.3. Principes socio-économiques et environnementales.....	135
1.4.3.1 Ethiques socio-économiques.....	135
1.4.3.2. Ethique environnementale.....	135
1.5. Spécificités managériales des PME gabonaises.....	137
1.5.1. La solidarité.....	137
1.5.2. Le paternalisme.....	137
1.5.3. La gouvernance.....	138
<b>Section 2. Stratégie d'accès au terrain</b> .....	138
2.1. Entretiens.....	139
2.1.1. Entretiens directifs.....	139
2.1.2. Entretiens non-directifs.....	139
2.1.3. Entretiens semi-directifs.....	140
2.1.4. Choix de l'entretien semi-directif.....	141
2.2. Protocole de recueil de données.....	141
2.2.1. Déroulement des entretiens.....	142
2.2.2. Populations cibles.....	143
2.2.3. Structure du guide d'entretien.....	145
2.2.4. Difficultés rencontrées lors des entrevues.....	146
<b>Section 3. Analyse et traitement des données pour la seconde enquête de terrain</b> .....	147
3.1. Dictionnaires des codes.....	147
3.2. Précodage.....	149
3.3. Codage.....	149
3.4. Les trois méthodes de codage.....	150
3.5. Construction des catégories.....	151
3.6. Liaison entre concepts et données.....	151
3.7. Processus de codage avec Atlas.ti et analyse des données.....	153
3.7.1. Condensation des données.....	154
3.8. Regroupement des catégories et codes.....	156

3.9. Présentation schématique des premiers résultats.....	159
<b>Section 4. Design méthodologique pour la seconde enquête de terrain.....</b>	<b>162</b>
4.1. Objectif de la recherche qualitative.....	162
4.1.1. Caractéristique d'une recherche qualitative.....	162
4.1.2. Choix d'une démarche qualitative.....	163
4.2. Mode de raisonnement.....	164
4.2.1. Démarche inductive et déductive.....	164
4.2.2. Choix d'une démarche abductive.....	165
4.3. Précaution de validité de la recherche.....	166
4.3.1. Validité interne.....	167
4.3.2. Validité externe.....	170
4.3.3. Validité pragmatique.....	172
<b>Section 5. Présentation des résultats du chapitre.....</b>	<b>173</b>
5.1. Pratiques générales.....	173
5.1.1. Pratiques sociales.....	174
5.1.2. Pratiques sociétales.....	180
5.1.3. Pratiques environnementales.....	182
5.2. Pratiques spécifiques.....	184
5.2.1. Relations d'interdépendances.....	185
5.2.2. La tontine.....	189
5.2.3. Habitudes ou habitus sociales.....	190
5.2.4. Sacralité de la parole.....	192
<b>Conclusion du chapitre 4.....</b>	<b>194</b>

## Chapitre 4 : Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises

### Introduction du chapitre 4

Dans cette recherche, nous nous intéresserons aux pratiques de RSE dans les PME en contexte africain. Pour ce faire, ce chapitre présente les résultats des pratiques observées à travers une grille de lecture construite sur le croisement entre les valeurs traditionnelles partagées en Afrique et les principes occidentaux de RSE. Le but est d'identifier à travers les discours des dirigeants et des responsables des PME, les pratiques de RSE africaines. Nous avons réalisé au total 21 entretiens approfondis répartis comme suit : 17 PME de différents secteurs, deux experts de la RSE au Gabon, et deux responsables d'incubateurs. Ces différents acteurs nous ont permis, d'une part, de dresser un portrait des pratiques occidentales en cours dans les PME, et d'autre part, d'identifier les variables sociales et communautaires qui favorisent les pratiques traditionnelles de RSE.

Ce chapitre se structure en 5 sections : la **section 1** présente notre terrain de recherche et les choix qui l'ont motivé, les principaux acteurs de la RSE en Afrique, ainsi que les valeurs sociales et culturelles gabonaises sur lesquelles se fondent les pratiques de RSE traditionnelles. La stratégie d'accès au terrain à la **section 2** fait état du protocole de recueil de données, tandis que la **section 3** procède au traitement des données. La **section 4** aborde le design de recherche et les précautions de validité des résultats. Enfin, la **section 5** nous présente les résultats dans leur globalité.

### Section 1. Présentation des terrains de recherche

#### 1.1. Afrique subsaharienne

L'Afrique subsaharienne abrite 49 pays sur 54 que compte l'Afrique. L'Afrique subsaharienne est généralement divisée en quatre sous-régions appelées Afrique de l'Est, Afrique de l'Ouest, Afrique du Sud et Afrique Centrale. Bien que les nations d'Afrique subsaharienne se caractérisent par différents profils et contextes institutionnels, elles partagent des caractéristiques communes au niveau linguistique, traditionnel et religieux. Ces pays ont en partage d'abord, les langues principales telles que le haoussa, le swahili, le lingala, le fang, le bambara, et le nzebi qui s'étendent dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne. Si l'ère post-coloniale a fortement marqué les systèmes éducatifs des anciennes colonies d'Afrique, notamment par l'enseignement des langues des anciens pays colonisateurs (français et anglais),

l'Afrique subsaharienne a su sauvegarder ses langues qui sont à la base de son identité, ainsi que les religions animistes. Durant de nombreuses, les historiens désignaient les religions africaines comme étant « animistes », car les Africains croient que tous les êtres animés et inanimés ont une âme. Malgré l'importation par les Européens du christianisme, les Africains restent attachés à leurs religions ancestrales qui permettent à ces derniers d'éprouver leur spiritualité.

Dans cette recherche, l'Afrique ne va pas être appréhendée comme un tout, par contre l'Afrique subsaharienne va être prise comme un contexte servant à identifier les pratiques de RSE propres à ce contexte. Dans ce vaste ensemble qu'est l'Afrique subsaharienne, le Gabon sera présenté comme un cas d'étude, qui peut lui-même avoir des spécificités.

## 1.2. Les principaux acteurs de la RSE en Afrique

En Afrique, la RSE reste principalement portée par la présence des entreprises multinationales et d'autres acteurs comme les organismes internationaux et les médias qui font de plus en plus la promotion de ce concept.

### 1.2.1. Les multinationales occidentales

En Afrique, la RSE est particulièrement marquée par les efforts des filiales des multinationales et des grandes entreprises nationales (Chiadmi et Bouferas, 2016 ; Daouda, 2014 ; Barmaki et Aitcheikh, 2016). En effet, les entreprises qui répondent le plus aux enjeux de la RSE sont celles qui sont dominantes sur le marché ; il s'agit essentiellement des grandes entreprises publiques, des entreprises privées et des filiales de multinationales (Djoutsa Wamba et al., 2014). En Afrique, la RSE est apparue très soudainement, impliquant une intervention des multinationales qui détenaient déjà de l'expérience et des connaissances en la matière (Simen et Ndao, 2013). Ces dernières veulent s'assurer que leurs activités respectent non seulement les droits des communautés locales, mais aussi les normes internationales (Daouda, 2014). Ainsi, les modèles occidentaux de RSE se diffusent à travers les normes internationales (ISO 26000) et des codes déontologiques portés par les organisations internationales<sup>22</sup> telles que l'OIT, l'ONU et l'OIF (Wong, 2016). Dans le contexte africain, les entreprises multinationales agissent comme des Etats, au sein des différents Etats dans lesquels elles

---

<sup>22</sup> Organisation Internationale du Travail (O.I.T) ; Organisation des Nations Unies (O.N.U) ; Organisation internationale de la Francophonie (O.I.F)

investissent (Wong, 2016). Ces entreprises multinationales donnent même des exemples en matière de droit des travailleurs et d'éthique parfois peu valorisés en Afrique (Wong, 2016).

Dans leur sphère d'influence, les multinationales sont censées respecter un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, des normes de travail et des valeurs éthiques (Ntsonde et Aggeri, 2017). En général, les multinationales transfèrent les orientations de RSE souvent déterminées au niveau du groupe, qui se situe souvent dans les pays occidentaux (Ntsonde et Aggeri, 2017).

Cependant, les politiques de RSE des entreprises opérant en Afrique subsaharienne ne sont pas sans ambiguïté (Renouard, 2008). Renouard (2008) identifie un certain nombre d'ambiguïtés qui limitent l'impact des politiques de RSE. La première ambiguïté fait référence au concept de développement durable qui ne serait qu'un concept de communication ; la deuxième fait référence à l'écart qui existe entre les initiatives déclarées et leurs réalisations effectives sur le terrain (Renouard, 2008). Pour Jacquemot (2015), en Afrique les multinationales sont soupçonnées de faire du « *top down* », dans leur gestion envers les engagements sociaux (Jacquemot, 2015). Sans toutefois remettre en cause les efforts consentis par ces dernières, l'engagement sociétal est « l'arbre qui cache la forêt » (Renouard, 2008), car il y a un fossé entre ce qu'elles prétendent faire et ce qu'elles font.

### 1.2.2. Les autres acteurs dans l'évolution de la RSE en Afrique

Sans aucun doute, le mouvement de la RSE est en marche en Afrique ; il est guidé par les organisations internationales qui publient des standards, qui fournissent un certain nombre de repères pour les entreprises (Paugam, 2015). On note l'implication sur le continent des organisations intergouvernementales ou supra Etatiques comme l'Union Africaine (UA), la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), l'Union Economique et Monétaire Ouest africaine (UEMOA) ou les Nations unies avec son programme de développement l'agenda 2030. Cet agenda définit les 169 cibles à atteindre avant 2030 par tous les pays. L'objectif est de protéger la planète, garantir la prospérité et éradiquer la pauvreté pour tous. L'agenda 2063 plus spécifique à l'Afrique, a quant à lui, été adopté lors du 24<sup>eme</sup> sommet des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine, organisé à Addis Abeba, en Ethiopie les 30 et 31 janvier 2015. Cet agenda résume les priorités en matière de développement de l'Afrique au niveau économique et social : pauvreté, faim, bonne santé et bien-être, augmentation de la production et de la productivité, croissance économique et protection de l'environnement.

Aujourd'hui, les initiatives de RSE fleurissent à travers plusieurs canaux : des labels qui favorisent les principes responsables, les formations spécialisées ou les réseaux d'entreprises. Les médias et la société civile s'intéressent de plus en plus à ce sujet. Les Etats quant à eux formalisent des cadres réglementaires pour permettre aux entreprises de s'engager dans la RSE de façon réglementée. Les pouvoirs publics accompagnent comme ils peuvent, les entreprises à faire face aux problèmes écologiques et sociaux qui sont de plus en plus complexes. Diop et Ngaha Bah (2018) dans leur étude présentent le Sénégal comme l'un des rares pays en Afrique à s'engager dans la RSE à travers l'adoption de plusieurs instruments pour promouvoir une culture de la RSE efficace. Leurs résultats montrent que le Sénégal s'est entouré de conventions, de lois et de décrets pour faire véritablement la promotion de la RSE (Diop et Ngaha Bah, 2018). La RSE est également de plus en plus visible dans plusieurs pays africains, à l'exemple de l'Afrique du sud, du Cameroun, et du Maroc ; elle peut par ailleurs, est impulsée par des acteurs comme les ONG qui font la promotion de ce concept (Aitcheikh et Barmaki, 2014). D'autres acteurs comme les médias, les universitaires, les associations et les experts contribuent sans doute également à l'évolution récente de la RSE en Afrique.

### 1.3. Le choix du Gabon

Comme dans plusieurs pays d'Afrique, on observe de plus en plus une montée de la RSE au Gabon. Le choix du Gabon pour cette recherche se justifie à travers plusieurs raisons : l'opportunité méthodique, un programme de développement ambitieux, et une montée de la RSE par l'application d'un dispositif réglementaire qui prend en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

#### 1.3.1. L'opportunité méthodique

C'est dans un article paru en 1981 dans le journal *Économies et Sociétés* que Jacques Girin évoque une méthode de recherche adaptable en science de gestion (Abramovici, 2016). Jacques Girin décrit sa pratique de recherche sous le terme « d'opportunité méthodique ». Cette méthode est pertinente pour les chercheurs qui travaillent sur des thématiques nouvelles ou dans des contextes nouveaux. L'opportunité méthodique conceptualisé par Girin (1989), consiste à saisir les possibilités d'observations qu'offrent les circonstances (Girin, 2016). En effet, contrairement à d'autres pays africains où il existe des travaux portant déjà sur la RSE en milieu PME, le Gabon semble être en retrait par rapport à cette tendance. Cette recherche s'est présentée comme une opportunité de sonder un terrain qui n'a pas encore fait l'objet de travaux de recherche.



Les pays d'Afrique subsaharienne bien qu'ayant les mêmes caractéristiques peuvent présenter quelques différences au niveau culturel ou sociologique. Dans ce sens, le Gabon est pris comme notre unité d'observation. Ce pays présente des caractéristiques intrinsèques, c'est-à-dire des valeurs sociales qui peuvent influencer le management des petites entreprises et notamment la vision des pratiques de RSE.

### 1.3.2. Une perspective de développement ambitieuse

Le Gabon, qui est un pays regorgeant d'importantes ressources naturelles, peut être décrit comme un pays prospère. En effet, dès son accession au pouvoir en 2009 Ali Bongo Ondimba, président de la République bâtit « un programme de développement » ambitieux (Gambotti, 2014). L'objectif de ce programme de développement est de diversifier l'économie gabonaise et d'offrir un niveau de vie décent à tous les gabonais. La matérialisation de cette perspective de développement se traduit par le Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE) qui vise à promouvoir une vie culturelle plus riche, et plus épanouie en créant une croissance économique forte et des emplois durables (Gambotti, 2014). Dans cette perspective de grandes orientations sont tracées avec comme horizon l'année 2025 (Gambotti, 2014), date à laquelle le Gabon sera devenu un pays émergent d'après les promoteurs de cette idée.

Ce programme de développement se décline sous trois piliers : un « Gabon industriel », avec la transition d'une économie de rente à une économie diversifiée ; un « Gabon vert » par la garantie de la sécurité alimentaire avec le programme agricole dénommé Graine ; et un « Gabon des services », par le développement du capital humain à travers un système éducatif performant (PSGE, 2010 ; Gambotti, 2014). La déclinaison des trois piliers pour le développement du Gabon participe aux objectifs de développement durable, car ils touchent aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. En s'inscrivant dans un vaste programme de développement fondé sur une perspective de développement durable, le Gabon souhaite relever les défis des enjeux sociaux et sociétaux. En effet, le développement durable n'est plus seulement une vision théorique, mais c'est aussi un paradigme qui englobe des principes, afin de relever les défis de ce monde. L'usage de ce concept permet de répondre aux besoins sociaux et environnementaux (Plan Stratégique Gabon Emergent,<sup>23</sup> 2010-2025). Face aux défis actuels, le développement du Gabon est en cohérence avec les principes du développement durable.

---

<sup>23</sup> [www.cafi.org/sites/2021-02/Gabon\\_2015\\_PlanStrategiqueGabonEmergent.pdf](http://www.cafi.org/sites/2021-02/Gabon_2015_PlanStrategiqueGabonEmergent.pdf)

### 1.3.3. Les dispositifs juridiques nationaux

L’empreinte de la RSE dans le tissu économique gabonais n’a pas encore atteint son plein potentiel, mais le processus est lancé (directinfosgabon.com,<sup>24</sup> 2022). La dynamique d’une RSE est aujourd’hui perceptible et nécessite d’être accompagnée pour la pérenniser dans le temps. En effet, de plus en plus d’initiatives en faveur de la RSE voient le jour au Gabon. En 2014, le Gabon tient ses premières assises<sup>25</sup> de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. Ces assises ont suscité un engouement auprès de multiples acteurs : administrations publiques et parapubliques, société civile gabonaise, collectivités locales, ainsi que les étudiants et les universitaires. L’objectif de ces assises était de promouvoir auprès des différents acteurs, une culture de la RSE, afin que les entreprises gabonaises puissent avoir connaissance des normes en la matière. En 2021 la fondation BGF<sup>26</sup> en collaboration avec le Ministre de la Promotion des Investissements, et des Partenariats Public-Privé<sup>27</sup> ont organisé les « journées durables » sous le thème « RSE : enjeu de transformation et d’innovation ». L’objectif visait la diffusion de bonnes pratiques, auprès des entreprises souhaitant intégrer dans leurs stratégies la responsabilité sociale des entreprises.

Hormis ces différentes initiatives, le Gabon dispose d’un cadre réglementaire qui incite les entreprises à relever les défis, sociaux, sociétaux et environnementaux. Les entreprises gabonaises sont de plus en plus encouragées dans la responsabilité sociale et environnementale à travers les lois et les décrets.

- **Projet de loi portant sur la RSE au Gabon.** Le mercredi 17 mai 2023, un député gabonais en la personne de monsieur Alexandre Awassi, a été auditionné à l’Assemblée nationale sur la proposition de loi portant orientation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cette proposition de loi se fonde sur la nécessité du développement des localités, qui doivent profiter de l’essor de l’activité économique. Le projet de loi sur la RSE, vise à inciter les entreprises à avoir un comportement socialement et écologiquement responsable. Elle vise à équilibrer le développement économique avec les considérations sociales et environnementales des populations. Un journal local a recueilli auprès de ce député, le bien-fondé de cette loi « *La loi sur la RSE favoriserait*

---

<sup>24</sup> [directinfosgabon.com/integrer-une-demarche-rse-permet-a-une-entreprise-de-perenniser-ses-activites](https://directinfosgabon.com/integrer-une-demarche-rse-permet-a-une-entreprise-de-perenniser-ses-activites)

<sup>25</sup> [www.mediaterre.org/actu,20140609180544,6.html](https://www.mediaterre.org/actu,20140609180544,6.html)

<sup>26</sup> <https://www.gabonreview.com/gabon-la-rse-au-coeur-des-premieres-journees-durables-de-la-fondation-bgfibank9>

<sup>27</sup> [Gabon : La RSE au cœur des premières Journées durables de la Fondation BGFIBank | Gabonreview.com | Actualité du Gabon |](https://www.gabonreview.com/gabon-la-rse-au-coeur-des-premieres-journees-durables-de-la-fondation-bgfibank9)

*la création d'emplois décents, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie des communautés locales. Les entreprises qui adoptent des pratiques responsables sont souvent mieux perçues par les consommateurs et bénéficient d'une plus grande crédibilité sur les marchés nationaux et internationaux.»* (Gabon Quotidien<sup>28</sup> 19 mai 2023). L'adoption de cette proposition de loi, va renforcer les dispositifs déjà existants en matière de RSE, en plus d'être un catalyseur pour encourager les entreprises à intégrer les pratiques responsables.

- **Le code de l'environnement**<sup>29</sup> à travers la loi n° 007/2014. Ce code est relatif à la protection et à l'amélioration de l'environnement en République gabonaise. La présente loi détermine dans son article 2, les principes généraux comme la promotion du développement durable et la protection de l'environnement. Il s'agit notamment de la lutte contre les pollutions de différentes natures, l'utilisation des ressources naturelles, la sauvegarde du milieu naturel, et la protection du cadre de vie des populations.
- **Le Code minier**<sup>30</sup> à travers la loi n°037/2018 sur la réglementation du secteur minier. Cette loi présente un ensemble de dispositions devant régir le secteur minier au Gabon, et fait la promotion de la RSE. Ce code incite à la responsabilité sociétale ou sociale. En effet, ce code prône que l'entreprise responsable d'un permis d'exploitation doit avoir une attitude éthique, contributive au développement durable, ainsi qu'au bien-être de la société. C'est une obligation pour l'entreprise de soutenir l'Etat, en initiant des projets et les activités destinés au développement socio-économique du pays, avec un accent particulier sur les communautés locales.
- La loi n°022/2021 du 19 novembre 2021 portant **Code du Travail**<sup>31</sup> en République gabonaise. Cette loi détermine les comportements que les travailleurs et employeurs doivent adopter vis-à-vis des autres. L'Etat par cette loi garantit la promotion, l'intégration du travailleur au sein de l'entreprise, ainsi que les droits et devoirs de l'entreprise et du salarié. La RSE est perceptible par cette loi, car elle encadre des dispositifs qui garantissent de bonnes conditions de travail.

---

<sup>28</sup> [Gabon Quotidien Toujours à la Une : audition d'Alexandre Awassi au sujet de la proposition de loi sur la responsabilité sociétale des entreprises \(RSE\) au Gabon \(gabon-quotidien.com\)](#)

<sup>29</sup> [Environnement | legigabon](#)

<sup>30</sup> [Gabon-code minier \(fao.org\)](#)

<sup>31</sup> [Gabon - Loi n°022/2021 du 19 novembre 2021 portant Code du Travail en République Gabonaise \(droit-afrique.com\)](#)

- La loi n° 16/2001 du 31 décembre 2001 sur le **Code forestier**<sup>32</sup>. La présente loi sur le code forestier établit des dispositions qui doivent être appliquées dans les domaines de l'eau et des forêts. Elle est composée de plusieurs articles, sur la gestion durable des ressources forestières. Plus exactement, il s'agit de : la valorisation des écosystèmes, l'exploitation des forêts, la conservation de la biodiversité et la protection de la faune sauvage et des ressources halieutiques.
- Le **Code des Pêches**, sous la loi n°15/2005 du 8 août 2005. Le code des Pêches et de l'Aquaculture exige en son titre III sur la protection des espèces et des écosystèmes aquatiques, que les entreprises doivent réglementer toutes les activités qui sont susceptibles d'impacter négativement l'activité de la pêche, ou de l'aquaculture. Au compte de ces activités, on retrouve les activités des entreprises industrielles qui ont un impact significatif.
- Le décret numéro 539 du 15 juillet 2005, **réglementant les études d'impact** sur l'environnement. L'étude d'impact est un outil essentiel pour la protection de l'environnement. Ce décret souligne l'importance du développement durable qui prône pour une gestion rationnelle des ressources naturelles et des écosystèmes, par une préservation des ressources en conformité avec les « principes de précaution<sup>33</sup> ».
- Le décret numéro 541 **réglementant l'élimination des déchets**. Toute personne détentrice des déchets dangereux pour l'environnement et la santé des populations, ont l'obligation de s'assurer qu'ils soient éliminés conformément à la réglementation.
- Le décret numéro 542 **réglementant le déversement de certains produits** dans les eaux superficielles, marines et souterraines. Dans le chapitre 1 du décret, réglementant le déversement de certains produits dans l'eau, l'article 6 de ce décret nous présente une liste des substances huileuses et de lubrifiants à ne pas déverser dans les cours d'eau. Il s'agit notamment des huiles de moteur, de compresseur, des huiles de graisse et des lubrifiants.

<sup>32</sup> [Loi n° 016-01 portant code forestier en République gabonaise. | FAOLEX](#)

<sup>33</sup> [Conférence internationale sur l'environnement Rio 1992. Principe numéro 15, En cas de risque de dommages graves ou irréversible des mesures de précautions doivent être appliquées pour protéger l'environnement. - Recherche Google](#)

- Le décret numéro 39/PR-MRSEPN **relatif à la classification et l'évaluation de la pollution**. Dans le titre 2, section 1 en rapport avec les éléments pour les eaux résiduaires, ce décret nous présente les éléments microbiologiques, chimiques, et physiques à prendre en considération dans l'évaluation des quantités des pollutions des eaux résiduaires. Il s'agit notamment des matières en suspension (MES), des matières oxydables (MO), de la demande chimique en oxygène (DCO), de la demande biologique en oxygène (DBO5).

Enfin, la montée de la RSE est aussi assurée par la Confédération Patronale du Gabon (CPG<sup>34</sup>). Cette confédération est la principale et la plus grande association qui comprend à la fois des grandes et des petites entreprises. Elle représente près de 90 % de la main-d'œuvre formelle du pays. Compte tenu de l'importance de la CGP dans l'économie gabonaise, elle agit comme un puissant vecteur de diffusion des principes de la RSE auprès de ses membres. Pour atteindre cet objectif, cette confédération s'appuie en interne sur un comité RSE/Développement Durable et une charte RSE pour les adhérents. Elle propose des sessions de sensibilisation et diffuse les bonnes pratiques de RSE auprès de ses membres.

De plus en plus, des sites internet fleurissent en vue de promouvoir la RSE au Gabon. C'est le cas de « Gabon-rse<sup>35</sup> » qui se veut être une plateforme d'intelligence collective créatrice de valeur partagée. Ce site est résolument engagé sur le partage des meilleures pratiques de RSE. Il a pour objectif de sensibiliser, de mobiliser et d'inspirer les entreprises gabonaises sur les nouveaux enjeux du développement durable. Le site donne aussi une visibilité aux activités RSE des grandes entreprises, à forte valeur ajoutée tout en partageant des réflexions sur le développement durable (Gabon-RSE, 2022).

---

<sup>34</sup> [La CPG et le véhicule de la RSE – gabon-rse](#)

<sup>35</sup> [www.gabon-rse.com](http://www.gabon-rse.com)

## Carte 2 : Gabon



### 1.4. L'approche gabonaise en matière de pratiques responsables

La contextualisation permet d'identifier certaines valeurs culturelles, pour mieux cerner les pratiques de RSE dans les PME gabonaises. Pour caractériser notre contexte, nous nous appuyons sur les représentations sociales, les principes ancestraux et les pratiques de management des PME gabonaises.

#### 1.4.1. Les représentations sociales comme angle d'étude des pratiques de RSE

L'une des principales fonctions des représentations sociales est de comprendre les pratiques sociales d'un groupe d'individus dans un territoire (Bikié Bi Nguema, 2015). Un regard sur les représentations sociales semble pertinent pour comprendre comment les entrepreneurs se représentent la RSE. La première utilisation de ce concept se trouve dans le célèbre article de Durkheim « représentations collectives et représentations individuelles » (Immongault, 2014). Ce concept a été ensuite affiné par le psychosociologue Serge Moscovici (1961). Pour ce dernier, les représentations sociales s'expriment comme la façon dont un phénomène est construit par un groupe de personnes (Moscovici, 1961). L'expression renvoie à un système cognitif doté de logique et d'un langage spécifique (Moscovici, 1961 ; Immongault, 2014). Toute représentation est partagée par un groupe, ce qui constitue les caractéristiques de ce groupe (Moscovici, 1961).

En effet, chaque fois qu'une personne agit face à un phénomène, chaque fois qu'elle dit ce qu'elle pense de ce phénomène, elle le fait en puisant dans les représentations déjà intériorisées au contact du groupe auquel elle appartient (Bikié Bi Nguema, 2015). Les idées que les individus ont d'un phénomène sont des produits collectifs qui reflètent la pensée du groupe et qui guident leurs actions (Bikié Bi Nguema, 2015). La méthodologie de contextualisation de cette recherche permet de comprendre comment une société ou un groupe pense, par rapport à un objet ou un phénomène (Louitri et Sahraoui, 2014). En recherchant les représentations sociales que se font les africains de la RSE, on distingue les pratiques qui sont universelles, de celles qui sont spécifiques à l'organisation (Kamdem, 2017) ou à la culture du pays.

Les pratiques de RSE africaines sont ancrées dans un territoire déterminé. Contrairement aux pratiques occidentales, les pratiques traditionnelles ne sont pas perçues de la même manière. Elles sont pensées par rapport aux valeurs et aux habitudes issues des structures sociales africaines. L'ensemble de ces représentations permet aux membres de l'entreprise de mieux se situer. Les représentations sociales orientent le type de pratiques dans un environnement. Elles guident les comportements des individus qui ne sont pas déterminés par des données « objectives », mais plutôt par l'idée qu'ils se font du phénomène par rapport à leur contexte (Abric, 1994).

#### 1.4.2. Pratiques sociales et culturelles au Gabon

Au Gabon comme partout ailleurs, les populations ont certaines pratiques culturelles qui forgent leur identité. Celles-ci sont associées aux différents groupes ethniques présents dans le pays. Il existe au Gabon une diversité de coutumes, de rituels et de traditions. On pourrait dire alors que les pratiques sociales des Gabonais sont encore très ancrées dans un patrimoine culturel immatériel et matériel, qui inspire les gens à travers leurs coutumes (Matsanga Nziengui, 2018). Peut-on affirmer que la culture organise le comportement et la vie des entreprises gabonaises ? A ce propos, on s'aperçoit que la tradition s'invite dans la vie de l'entreprise, qui s'organise autour des notions fondamentales comme le respect de la personne âgée, le pouvoir incarné par le chef d'entreprise, l'oralité, la solidarité ou bien encore le paternalisme.

Les Gabonais ne se définissent pas en dehors de leur culture, qui se décline sous plusieurs représentations. La culture dicte la conduite des individus, tout en raffermissant « le

vivre-ensemble » (Matsanga Nziengui, 2018). Les rites sont des pratiques anciennes qui définissent l'identité, la vision du monde, l'authenticité d'une personne ou d'un peuple. Toutefois, la représentation du monde par les Gabonais repose sur les approches traditionnelles et modernes, entre conservatisme et ouverture sur le monde. Malgré un ancrage dans leurs cultures, les Gabonais organisent aussi leur vie administrative, politique, sociale et économique, selon les modèles importés de la colonisation.

#### 1.4.3. Principes socio-économiques et environnementaux

##### 1.4.3.1. Ethiques socio-économiques

La responsabilité sociale dans les entreprises est indissociable de la société qui la porte, et ses finalités sont d'abord sociales puis économiques (Wong et Yaméogo, 2011). Wong et Yaméogo (2011) admettent que faire des affaires en Afrique est un moyen et non une fin, car la création d'une entreprise permet aux dirigeants non seulement de gagner leur vie, de soutenir leurs parents, et les amis, mais aussi être au service de la communauté (Wong et Yaméogo, 2011). Cette éthique vise à assurer la pérennité économique et à répondre aux obligations de solidarité envers la communauté (Diop Sall et Boidin, 2019). La contribution de l'entreprise au bien-être de la communauté rend légitime les activités de cette dernière dans ce territoire.

Les liens entrepreneur et communauté permettent l'expression d'une solidarité envers un membre de sa communauté et mettent en valeur les interactions (Augé, 2007). La force de la relation repose sur le territoire d'appartenance ainsi que sur les liens de proximité, tissés entre communauté et entrepreneur dans un territoire donné. Les travaux d'Augé (2007) au Gabon analysent l'importance des solidarités sociales qui renvoient à l'esprit communautaire. Les entrepreneurs Gabonais, en raison des liens qu'ils entretiennent avec la communauté, ne sont pas seulement dans la logique de profits, mais réalisent aussi des actions en faveur de la communauté.

##### 1.4.3.2. L'éthique environnementale

La capitalisation des ressources naturelles suppose la mise en commun et la conservation des ressources naturelles dont dépendent les communautés (Wong, 2016). La capitalisation des ressources n'est pas seulement économique, mais elle est aussi respectueuse de l'environnement. L'idée de préservation des ressources naturelles est profondément ancrée dans les traditions africaines et exige que tous les membres d'une communauté doivent protéger ces ressources (Wong et Yaméogo, 2011). La culture africaine traite les personnes et la nature



avec le même respect, et elle ne sépare pas les individus de la nature (Wong et Yaméogo, 2011). La pratique de protection de la nature n'est pas étrangère au Gabon (Bignoumba Backouyanga, 2013). Il n'est pas rare de trouver des pratiques anciennes appliquées pour protéger l'environnement dans plusieurs communautés ethniques locales (Bignoumba Backouyanga, 2013). Par exemple, l'ethnie Nzebi du Gabon pratique un système de jachère depuis de nombreuses années. Il s'agit d'une technique agricole qui consiste à laisser reposer temporairement un sol, afin qu'il se régénère pour obtenir suffisamment des minéraux nécessaires pour renforcer sa fertilité. La chasse et la pêche sont réglementées au Gabon depuis les années 1960, afin de permettre la reproduction des espèces nécessaire aux besoins des populations rurales. Les autorités du pays travaillent avec des associations qui mènent des actions qui combinent la protection des espèces et la promotion des moyens d'existence communautaire. L'objectif est de fournir des outils pour gérer durablement les ressources dont dépendent les peuples autochtones.

Les forêts interdites sont encore assez répandues au Gabon, et elles sont fortement déconseillées à toute personne d'y entrer, de pratiquer la chasse, la pêche ou encore d'établir des champs. Ces forêts appelées forêts maudites ou forêts interdites ont permis de préserver au fil du temps, certaines parties du territoire (Bignoumba Backouyanga, 2013). La totalité des ethnies du Gabon considèrent les forêts comme le lieu où habitent les esprits, c'est le lieu d'invocation des fétiches pour la protection des hommes (Bignoumba Backouyanga, 2013).

L'éthique environnementale est basée sur les traditions indigènes ; ces dernières inspirent des perspectives écologiques modernes (Kelbessa, 2004). Les connaissances indigènes nous disent comment les populations doivent se comporter, afin de conserver la nature : les animaux, et les arbres (Kelbessa, 2004). Le terme « éthique environnementale » fait référence aux valeurs et croyances d'un individu ou groupe concernant l'environnement (Kelbessa, 2004). Pour Kelbessa (2004), la vision occidentale a, par le passé, dépeint l'Afrique comme un continent qui n'apporte aucune contribution à la gestion de l'environnement. Cependant, après l'examen critique de l'éthique environnementale indigène de certains peuples africains par Kelbessa en 2004. Il ressort que certains peuples africains, protègent l'environnement pour des raisons pratiques (Kelbessa, 2004). En effet, la nature est une source d'investissement et d'assurance contre les temps difficiles (Kelbessa, 2004).

## 1.5. Spécificités managériales des PME gabonaises

La culture nationale permet de faire des choix sur ce qui est prioritaire, et ce qui ne l'est pas, tout en choisissant le type de comportement adéquat (Pambo, Truchot et Ansel, 2021). En effet, l'essentiel des PME au Gabon ont un mode de management informel basé sur les valeurs culturelles. La réussite dans la gestion de ces PME, nécessite le plus souvent la prise en compte des facteurs socioculturels, même si les pratiques formelles semblent de plus en plus l'emporter, sur les pratiques traditionnelles. Afin de comprendre le management des organisations gabonaises, nous proposons de passer en revue les principales valeurs traditionnelles qui impactent fortement la gestion des PME.

### 1.5.1. Le système de solidarité

La notion de solidarité implique le sentiment d'une responsabilité mutuelle, qui dans une communauté donnée, conduit à l'entraide et à l'assistance mutuelle pour le maintien de la cohésion du groupe (Mahmoud et Salah, 2015). La solidarité est un sentiment de responsabilité mutuelle et d'interdépendance entre des groupes de personnes qui ont des obligations morales mutuelles. Elle se distingue de l'altruisme, qui conduit à aider les autres par de simples obligations morales, sans nécessité de réciprocité. La solidarité est une valeur qui se manifeste par l'entraide, l'humanisme ; elle est perçue comme une « vertu spécifiquement africaine », à l'opposé de l'individualisme, qui serait un « vice » pour certains chercheurs (Mahmoud et Salah, 2015).

La société gabonaise est marquée par un système de croyances, et de valeurs conventionnelles partagées que les employés transportent au sein de l'entreprise. Dans ce sens, il s'observe une forme de solidarité interne qui consiste à accompagner et à venir en aide aux membres de l'entreprise, quand ces derniers traversent des événements heureux ou malheureux. La participation financière pendant les mariages (achats des pagnes pour la cérémonie traditionnelle et cotisations) et les retraits de deuil sont fortement appréciés.

### 1.5.2. Le paternalisme

Dans le contexte particulier de l'Afrique, les dirigeants adoptent très souvent des attitudes paternalistes dans la gestion (Etcheu, 2013). C'est une approche dans laquelle le dirigeant assure la protection de ses employés, de la même manière que si ces derniers étaient ses propres enfants. En retour, les employés doivent faire preuve de loyauté et de respect (Aycan, 2005). Les liens entre le dirigeant et les employés sont fortement émotifs et affectifs,

cela engendre une forme d'endettement chez les employés (Uhl-Bien et Maslyn, 2005). Likert cité par Villéger (2019) décrit le paternalisme comme un style de management, qui met les personnes au centre des préoccupations de gestion et donne la priorité aux relations (Villéger, 2019). Likert évoque un mode de gestion participatif, fondé sur la proximité et la confiance (Villéger, 2019). Le management paternaliste est regardé négativement en Occident, en raison de l'influence que le dirigeant peut avoir sur ses employés (Etcheu, 2013). Bien que le paternalisme soit perçu comme étant autoritaire en contexte occidental, le paternalisme a plutôt des effets positifs dans les cultures africaines à travers les relations de confiance développées entre les acteurs (Aycan, 2005). Ce mode de management est enraciné dans les PME au Gabon, car le chef d'entreprise incarne la figure du père de famille, qui conseille, nourrit et protège. Le plus souvent, la relation de travail implique aussi une relation sociale. La proximité entre le dirigeant et ses employés dépasse parfois le cadre professionnel, car le dirigeant peut être amené à apporter une aide et une assistance à son employé en dehors de l'entreprise.

### 1.5.3. La gouvernance familiale

La gouvernance « familiale » vise à renforcer et à consolider à long terme, le sentiment d'appartenance des membres à l'entreprise. Le terme famille ne se limite pas à l'intégration dans l'entreprise des membres de sa famille ; il englobe des concepts plus larges comme la communauté, le clan, la tribu et l'ethnie. La proximité des dirigeants avec les employés crée un esprit familial au sein de l'entreprise, dont l'objectif est double : renforcer la cohésion sociale, maintenir un climat apaisé et prévenir la survenue de conflits sociaux, que ce soit entre les employés ou entre l'employeur et les employés. En effet, les conflits font partie de la vie des entreprises et particulièrement dans celle des PME (Riou, 2013). Les employés affirment être régulièrement confrontés à des conflits dans le cadre du travail. Le conflit est par nature négatif, plus qu'il est source de dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Les travaux de Robbins (1974) et de Metcalf et Urwick (1973) soulignent que la recherche des résolutions des conflits vise à minimiser l'apparition des anomalies dans le fonctionnement des organisations (Mokango, 2020). Dans les PME gabonaises, la résolution des conflits est du ressort du chef d'entreprise, qui incarne la figure paternelle ou du plus âgé qui incarne une forme de sagesse.

## **Section 2 : Stratégie d'accès au terrain**

La stratégie d'accès au terrain interroge à la fois les outils de collecte de données, principalement les entretiens dans notre recherche et la description du protocole de recueil de données.

## 2.1. Entretiens

Dans ce travail, nous avons opté pour les entretiens, car ils possèdent certaines caractéristiques. Notamment, l'entretien peut ne pas être trop structuré pour accorder une place à l'imprévu, et offrir une certaine liberté à l'interviewé (Lebraty et al., 2018). La conduite des entretiens est l'une des méthodes de collecte les plus utilisées en sciences de gestion (Bryman et Bell, 2015 ; Yin, 1994). Elle est largement utilisée en raison de sa capacité à collecter rapidement de grandes quantités de données (Chevalier et Meyer, 2018). Selon ces auteurs, le « bon entretien » vise à comprendre au mieux, ce qui se passe dans un contexte précis. Il s'appuie sur des récits, des discours qui permettent la compréhension des pratiques des individus dans les entreprises investiguées (Chevalier et Meyer, 2018). On pourrait penser que l'entretien est une interaction familière, vu que tous les jours de la vie nous discutons avec les personnes, mais un entretien pour la recherche nécessite rigueur et sérieux (Sauvayre, 2021). Les entrevues permettent de recueillir des données verbales au moyen d'un guide d'entretien. Le chercheur peut avoir le choix entre l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non-directif.

### 2.1.1. Entretiens directifs

Ils sont constitués des questions très précises, en général fermées, préparées à l'avance par le chercheur et posées dans un ordre déterminé. Ils permettent de collecter rapidement des réponses précises à des questions spécifiques dans un cadre plutôt hypothético-déductif (Chevalier et Meyer, 2018). Ce type d'entretien porte sur des questions courtes et précises ; son objectif est de confirmer ou d'infirmer une question. La collecte de données par entretien en face-à-face reste certes orale, mais elle s'apparente à la collecte de données quantitatives par questionnaire.

### 2.1.2. Entretiens non-directifs

Ils sont constitués d'échanges au cours desquels le chercheur recueille des discours ou des récits sur une thématique donnée, sans questions préparées à l'avance (De Ketele et Roegiers, 1996). Ce type d'entretien est peu structuré ; le chercheur présente les thèmes de l'entretien et n'intervient quasiment plus par la suite. L'objectif ici est de collecter des données brutes en laissant à l'interlocuteur la possibilité d'exprimer sa pensée, sans qu'il ne soit influencé (Chevalier et Meyer, 2018). Si les entretiens non-directifs ne nécessitent pas la préparation de questions en amont, ils requièrent une « attention » et une forte empathie du

chercheur, c'est-à-dire l'acceptation d'émotions, comme si l'investigateur était à la place du sujet interrogé (Thiéart, 2014, p. 235).

### 2.1.3 Entretiens semi-directifs

Ils sont l'une des méthodes, si ce n'est la méthode de collecte la plus répandue en recherche qualitative. Ce type d'entretien repose sur des questions préparées à l'avance, dont l'ordre peut être modifié, en fonction de la sensibilité du sujet interviewé. Dans ce cas, en fonction de la capacité des personnes interviewées, certaines questions sont abandonnées au profit d'autres, l'abandon provient aussi du fait que l'interviewé peut être bloqué sur certaines questions (Baumard, Donada et al., 2007). L'objectif de l'entretien semi-directif est de comprendre les comportements, les pratiques et perceptions des individus sur un phénomène (Thiéart et al., 2014). L'entretien semi-directif repose sur l'idée qu'il est possible d'accéder à la réalité d'un individu par une interaction entre le chercheur et l'interlocuteur (Chevalier et Meyer, 2018). Un entretien semi-directif a pour fondement une conversation entre deux personnes, l'une incarne le rôle de chercheur et l'autre celui d'interlocuteur (Imbert, 2010). Le chercheur va recueillir les informations en s'appuyant sur un guide construit à l'issue des recherches exploratoires (Imbert, 2010).

**Tableau 19 : caractéristiques des trois types d'entretiens**

	<b>Directif</b>	<b>Non-directif</b>	<b>Semi-directif</b>
Principales caractéristiques	Collecte rapide de réponses à des questions spécifiques, visant à assurer la fiabilité ou la mesure d'informations et de concepts clé	Conversation libre nécessitant une grande empathie et visant la collecte de propos et de récits bruts	Collecter les réponses qui visent à comprendre des pratiques des individus sur la question de recherche
Questions	Préparées à l'avance et posées dans un ordre précis	Non préparées à l'avance	Trame flexible préparée à l'avance
Modes de raisonnement	Hypothético-déductif	Inductif	Abductif

**Source :** Chevalier et Meyer (2018), Chapitre 6. Les entretiens « Les méthodes de recherche du DBA »

#### 2.1.4 Choix de l'entretien semi-directif

Le choix du mode de recueil d'informations a été guidé en grande partie par notre démarche méthodologique basée sur l'approche qualitative. Après avoir distingué les différents modèles d'entretiens, nous optons pour l'entretien semi-directif, qui permet sur la base d'une grille d'entrevue, plus ou moins élaborée (Prévost et Roy 2012), de guider les interviewés autour de différents thèmes.

L'utilisation de l'entretien semi-directif pour cette recherche est double. Tout d'abord, l'objectif est d'identifier les pratiques de RSE (occidentales et locales) au sein des PME en fonction des discours des répondants. Ensuite, le choix de ce type d'entretien a été aussi guidé par les avantages de cette méthode. L'entretien semi-directif laisse la possibilité au chercheur de guider son interlocuteur, tout en assurant de collecter les informations centrées sur les intérêts de notre recherche. Il offre une certaine flexibilité et laisse la liberté de paroles aux personnes interrogées pour l'émergence de pratiques nouvelles.

Les entretiens semi-directifs sont notre principale source de recueil de données. Les données recueillies à travers les discours sont complexes et sont riches en informations (Point, 2018). Malgré la richesse des données des répondants, une des faiblesses révélées dans cette recherche, c'est le manque de données secondaires (documents et archives) des PME qui aurait pu permettre de mieux trianguler les données. La triangulation est un principe qui consiste à combiner plusieurs sources de données (primaires et secondaires) pour observer un phénomène. Ce manque de données secondaires s'explique par l'absence de structure organisationnelle formelle (Hamann et al., 2017 ; Giovanna et al., 2012), ce qui rend la gestion intuitive et moins formalisée. Cette tendance s'observe aussi au Gabon, car les rares études antérieures sur les PME au Gabon ont démontré que les pratiques de gestion sont peu formalisées ou presque inexistantes (Ndjambou et Sassine, 2014 ; Mamboundou, 2009). Dans les PME gabonaises, les documents en lien avec les actions de RSE sont non structurés ou incomplets pour être exploités. Ainsi, face à ce biais lié à la faiblesse de sources secondaires, ces dernières ne sont utilisées que pour comprendre le contexte des PME gabonaises étudiées.

#### 3.2 Protocole de recueil de données

Le protocole est la procédure utilisée par les chercheurs pour collecter les données, et mobiliser les sources (humaines et documentaires). De plus, les échanges que les chercheurs ont avec les acteurs interrogés permettent de mieux appréhender le phénomène étudié.

### 2.2.1 Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été réalisés au Gabon entre le 27/07/2022 et le 25/10/2022, soit sur une période de 3 mois. En l'absence d'une base de données de PME engagées dans la RSE au Gabon, nous nous sommes appuyés sur les PME interrogées, lors de notre première collecte de données (entretien exploratoire). Ainsi, nous avons recontacté les (07) PME qui ont déclaré être engagées dans la RSE. Elles ont été renommées comme suit : PME-DE\_1 ; PME-DIR\_2 ; PME-DE\_3 ; PME-DIR\_4 ; PME-DE\_5 ; PME-DIR\_6 ; PME-DIR\_7. Ensuite, les entretiens se sont étendus avec 10 autres PME, 2 experts de la RSE et 2 responsables d'incubateurs, que les sept premières PME ont bien voulu nous recommander.

La durée des entretiens reste variable en fonction du temps, que les interviewés ont voulu nous accorder. Avant chaque entretien, nous avons d'abord pris contact avec les acteurs concernés, afin de convenir d'une date. Dans ce processus, nous nous sommes alignés sur la convenance (dates, jours, heures et lieux) des interviewés. A chaque entretien, nous nous présentons et rappelons rapidement le sujet de la recherche, et ses objectifs. Ensuite, nous garantissons l'anonymat aux personnes interrogées pour obtenir leur consentement à l'enregistrement. Cependant, à la formulation de la demande d'enregistrement de l'entretien, nous pouvions lire sur les visages de certains une réticence et du scepticisme. Malgré le rappel de la confidentialité, certains dirigeants exprimaient leurs inquiétudes qui pouvaient se matérialiser par des phrases, dont la plus marquante est : « *J'espère que cet enregistrement ne va pas se retrouver aux mains des services des renseignements* ». Ainsi, la première mission était déjà d'apporter des éléments convaincants, afin de rassurer du caractère purement académique de cette recherche. C'est pourquoi, un petit échange en « off » avait lieu pour lever toutes les inquiétudes et montrer que les informations collectées ne seront exploitées qu'à des fins académiques. Toutefois, malgré la garantie de confidentialité, certains étaient opposés à cette idée, d'où la prise de note. Nous avons veillé à prendre des notes, au maximum exhaustives, pour ceux qui ne souhaitent pas être enregistrés, et même pour ceux ayant donné leur autorisation, afin de se rappeler des propos les plus pertinents lors de la retranscription.

Lors des entretiens, pour mettre en confiance les répondants, nous donnons la parole aux répondants pour qu'ils se présentent et qu'ils nous retracent leur trajectoire entrepreneuriale. C'était une bonne entame pour mettre en confiance les répondants, qui s'interrogent parfois, sur comment leurs opinions peuvent contribuer à l'avancement des recherches universitaires. Pour nous assurer que les interlocuteurs ont bien compris les questions, une reformulation a été apportée, surtout lorsque nous abordions les questions en lien

avec les caractéristiques des philosophies africaines. Sur les 21 entretiens, six répondants ont refusé l'enregistrement, dont les deux responsables d'incubateurs et 15 ont donné leur accord. Les entretiens ont été intégralement retranscrits<sup>36</sup> (un exemple est disponible en annexe 9). La retranscription est une étape qui permet au chercheur, de réécrire exactement les propos récoltés auprès des répondants. Dans cette recherche, nous avons opté pour une retranscription « mot pour mot » qui reprend l'ensemble des propos prononcés par la personne interrogée, sans les transformer.

Pour faciliter cette étape, il existe des outils qui permettent la retranscription : des logiciels de retranscription, des professionnels qui retranscrivent pour vous, ou tout simplement le chercheur lui-même. Pour ce cas, la retranscription a été assurée par nous-même, pour plusieurs raisons. Le chercheur est lui-même le meilleur outil pour effectuer sa retranscription. La retranscription par le chercheur, permet de découvrir au fur et à mesure des nouveaux éléments. Il y a également un gain de temps dans le processus d'analyse des données. Le chercheur peut repérer les données qui auraient pu lui échapper, si la retranscription était assurée par d'autres personnes.

### 2.2.2. Populations cibles

A travers une étude exploratoire sur la RSE dans les PME au Gabon, nous avons déjà eu un premier contact avec notre terrain d'investigation. En effet, lors de notre première étude exploratoire entre le 16 novembre 2020 et le 17 décembre 2020, nous avons pu interroger 23 PME. Nous avons gardé contact avec les sept PME déjà engagées dans le processus de RSE et avons obtenu leurs autorisations pour une seconde enquête. Ainsi, notre seconde enquête de terrain part de cette base de sept PME. Puis, par la méthode boule de neige, nous avons obtenu d'autres PME qui sont portées vers la RSE. La méthode boule de neige (Ter Wal et Boschma, 2009) est une méthode dans laquelle les PME déjà interrogées nous orientent vers d'autres PME ou entrepreneurs engagés dans la RSE. Donc, à la fin de l'entretien, nous formulons une demande auprès des répondants pour qu'ils nous indiquent d'autres dirigeants de PME, susceptibles de nous accorder un entretien. Cette méthode a permis de rentrer en contact avec 14 personnes supplémentaires.

Ces entretiens ont été réalisés sur la base de deux guides d'entretien, dont les thèmes ont varié légèrement en fonction de la personne interrogée (experts, responsables d'incubateurs ou

---

<sup>36</sup> Un exemple d'entretien semi-directif retranscrit entièrement



dirigeants de PME). Le premier guide d'entretien (voir annexe 10) est adressé à 17 dirigeants des PME qui constituent notre principale cible. D'après Ondoua Biwolé (2017), aucune étude ne peut se faire sur l'engagement des PME en matière de RSE, sans intégrer le dirigeant. Ses valeurs et convictions morales, ses représentations sont déterminantes dans l'engagement de la PME dans la RSE (Bonneveux et Soparnot, 2016 ; Cherkaoui, 2016 ; Berger-Douce et Paradas, 2012 ; Quairel-Lanoizelée, 2012). Le second guide (cf. annexe 11) est adressé aux experts de RSE au Gabon, pour leur regard sur l'évolution et sur la manifestation de la RSE, ainsi qu'aux responsables d'incubateurs qui peuvent éventuellement apporter une contribution pertinente, sur les pratiques observées dans leur réseau. Le tableau ci-dessous détaille les entretiens réalisés avec les différents acteurs et leur nombre. Ces acteurs sont de trois types : les experts de la RSE au Gabon qui travaillent dans les cabinets d'études et les ONG ; les responsables d'incubateurs et les dirigeants de PME. Les caractéristiques des PME investiguées se trouvent en annexe (cf. annexe 12, chapitre 4).

**Tableau 20 : acteurs interrogés**

Entreprises	Fonctions	Date	Durée	Code interviewe	Enregistrement
PME 1	Dirigeant-Entrepreneur	27/07/2022	1h17mn	PME-DE_1	Oui
PME 2	Dirigeant	02/08/2022	1h05mn	PME-DIR_2	Oui
PME 3	Dirigeant-Entrepreneur	05/08/2022	1h20mn	PME-DE_3	Oui
PME 4	Dirigeant	09/08/2022	48 mn	PME-DIR_4	Non
PME 5	Dirigeant-Entrepreneur	12/08/2022	1h03mn	PME-DE_5	Oui
PME 6	Dirigeant	19/08/2022	1h08mn	PME-DIR_6	Oui
PME 7	Dirigeant	22/08/2022	1h10	PME-DIR_7	Oui
PME 8	Dirigeant-Entrepreneur	25/08/2022	1h18 mn	PME-DE_8	Oui
PME 9	Dirigeant-Entrepreneur	29/08/2022	1h15mn	PME-DE_9	Oui
PME10	Dirigeant	05/09/2022	45mn	PME-DIR_10	Non
PME 11	Dirigeant-Entrepreneur	12/09/2022		PME-DE_11	Oui
PME 12	Dirigeant-Entrepreneur	16/09/2022	1h 07mn	PME-DE_12	Oui
PME 13	Dirigeant	21/09/2022	1h00mn	PME-DE_13	Non
PME 14	Dirigeant	27/09/2022	1h10mn	PME-DE_14	Oui
PME 15	Dirigeant-Fondateur	30/09/2022	1h15mn	PME-DF_15	Oui
PME 16	Dirigeant-Fondateur	03/10/2022	1h06mn	PME-DF_16	Oui
PME 17	Dirigeant	11/10/2022	58 mn	PME-DE_17	Non
<b>Total (1)</b>	<b>17</b>				
<b>Experts</b>					
Cabinet	Directeur	13/10/2022	1h01mn	EXP-DE_1	Oui

ONG	Responsable développement durable	14/10/2022	50mn	EXP-RDD_2	Oui
<b>Total (2)</b>	<b>2</b>				
Responsable Incubateur					
Incubateur 1	Responsable 1	17/10/2022	50mn	INC-RES_1	Non
Incubateur 2	Responsable 2	25/10/2022	55mn	INC-RES_2	Non
<b>Total (3)</b>	<b>2</b>				
<b>Totaux</b>	<b>21</b>				

**Tableau complet voir annexe 12 : localisation, secteurs d'activités, taille et effectif**

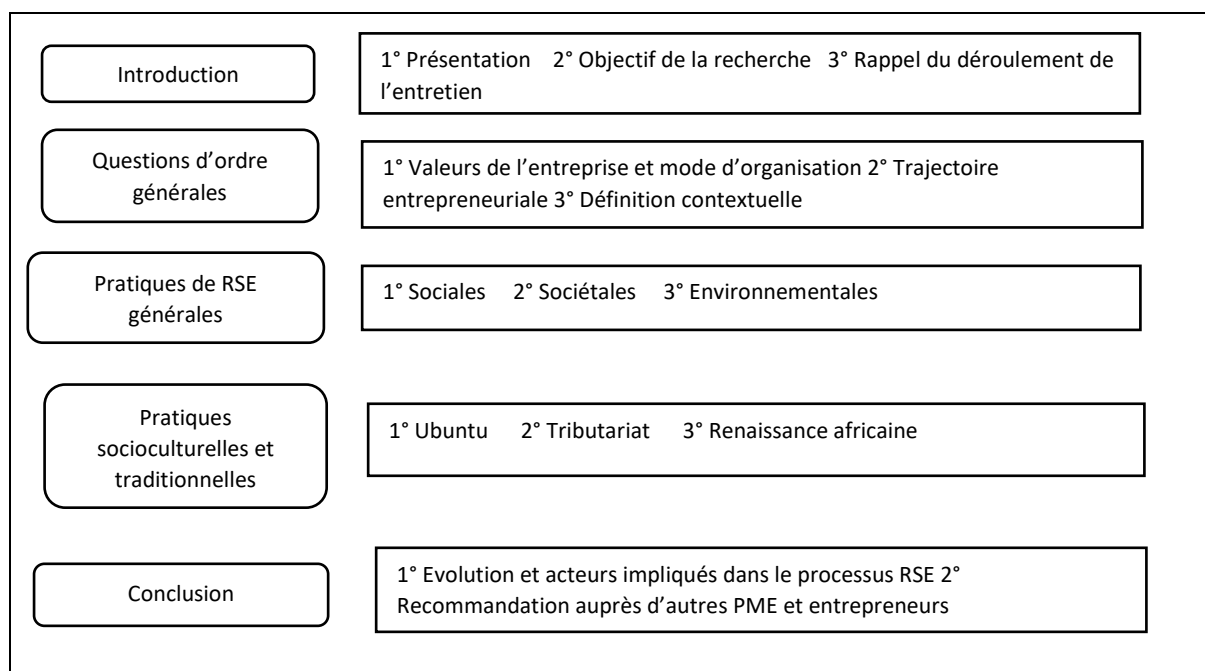
Les dates de création des PME interrogées dans le cadre de cette deuxième enquête varient entre 2007 et 2018. Cette diversité au niveau des dates de création révèle que l'engagement des PME dans la RSE ne dépend pas de l'âge. En effet, les PME jeunes comme les moins jeunes s'engagent progressivement dans le processus de RSE.

2.2.3. Structure du guide d'entretien

En fonction des répondants, l'administration du guide d'entretien varie entre 45 minutes et 1 h 20 min. Pour obtenir les informations de notre objet d'étude, nous avons interrogé principalement les dirigeants, afin d'avoir les éléments de réponses pertinentes sur le phénomène étudié. Deux guides d'entretiens ont été mobilisés pour observer le phénomène. Le guide principal est adressé aux dirigeants, entrepreneurs ou propriétaires des PME, et un autre guide (secondaire) à l'intention des experts et responsables d'incubateurs. Cette seconde catégorie d'acteurs a été mobilisée en raison de la saturation sémantique auprès des principaux répondants (dirigeants de PME). Cette saturation sémantique nous a amenés à interroger d'autres acteurs dans le but d'identifier des pratiques qui n'auraient pas été mentionnées par les dirigeants. Les questions du guide d'entretien numéro 1 (cf. annexe 9) se sont focalisées sur divers thèmes et se sont subdivisées en plusieurs parties. La partie 1 aborde les valeurs et les modes d'organisation de l'entreprise ; la partie 2, la définition de la RSE ; la partie 3, les pratiques de RSE internationales ; la partie 4, les pratiques liées aux valeurs sociales et communautaires africaines ; et enfin la partie 5 les questions complémentaires.

Le second guide d'entretien (cf. annexe 11, chapitre 3) a porté sur des thèmes suivants : la perception globale de la RSE ; la définition de la RSE ; la situation de la RSE au Gabon et dans les PME ; les pratiques internationales de la RSE ; les pratiques traditionnelles de RSE.

**Figure 8 : structure du guide d’entretien principal**



#### 2.2.4. Difficultés rencontrées lors des entretiens

Contrairement à notre première étude exploratoire, où les entretiens ont été réalisés en distanciel, la seconde enquête de terrain s’est faite en face-à-face. Toutefois, cette collecte ne s’est pas faite sans difficultés. Les difficultés rencontrées lors de nos entretiens sont de deux ordres. Premièrement, nous notons la réticence de certains répondants, qui craignaient pour la destination que prendraient les enregistrements. En effet, le Gabon est encore un pays où la liberté d’expression se limite au statut de « slogan » pour les gouvernants, sans une réelle application. Les personnes ont très souvent des réticences à donner leur point de vue à visage découvert, même lorsque les sujets abordés ne concernent pas la dimension politique. Le Gabon, pays signataire de la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme, est encore en proie à de nombreux problèmes liés à la liberté d’expression, que certains désignent comme le point faible de la démocratie gabonaise (Moukala<sup>37</sup>, 2018). Les derniers résultats de l’enquête « Afro-Baromètre<sup>38</sup> » montrent que les Gabonais admettent qu’ils ne se sentent pas assez libres pour s’exprimer, et qu’ils doivent être prudents lorsqu’ils s’expriment sur un sujet.

Deuxièmement, il y a eu également le manque de disponibilité de certains répondants. Pour des raisons de temps et d’occupations diverses de nos répondants, les entretiens étaient

<sup>37</sup> Moukala (2018) [Démocratie : les libertés individuelles bafouées au Gabon ? - libreville.com](https://libreville.com)

<sup>38</sup> [libertes\\_civiles\\_au\\_gabon-depeche\\_afrobarometer-15 sept 2020.pdf](https://libertes_civiles_au_gabon-depeche_afrobarometer-15_sept_2020.pdf)

chronométrés. En effet, le temps que les répondants nous consacraient était défini d'avance par eux. Cependant, certains entretiens allaient au-delà du temps fixé, chose qui était bénéfique pour nous.

### Section 3 : analyse et traitement des données pour la seconde enquête de terrain

Après la présentation du protocole de collecte des données, et des techniques utilisées par le chercheur, il s'agit ici d'analyser les données recueillies. L'analyse des données fait référence au processus d'abstraction, de simplification et d'opérationnalisation des informations recueillies (Yin, 2011). C'est l'étape de réduction des données, de classification et de mise en relation des informations, avant d'arriver à une explication (Wacheux, 1996).

#### 3.1 Dictionnaire de codes

La revue de littérature a permis la construction des dictionnaires de codes qui identifient les pratiques de RSE dans les PME. Ainsi, le premier dictionnaire (tableau 21) présente des pratiques de RSE occidentales. Ce tableau inclut un code « OTHER » pour insérer d'autres pratiques que celles identifiées dans la littérature. Le second dictionnaire de codes présente les pratiques locales de RSE, différentes des premières. Cette catégorie de pratiques est complémentaire de la première, et est fondée sur les valeurs sociales et communautaires. Ce dictionnaire inclut aussi un code « OTHER », afin de faire émerger des pratiques non identifiées au préalable. Bien que nous ayons un modèle préétabli, nous ne restons pas fermés à l'idée de voir émerger des pratiques non répertoriés dans la littérature, précisément celles qui seraient plus spécifiques au contexte gabonais. Cette seconde enquête a permis d'aller plus en profondeur, afin d'observer à travers les discours plus longs et détaillés les pratiques de RSE africaines.

**Tableau 21 : dictionnaire des pratiques générales**

Pratiques générales	Catégories	Sous-catégories	Code
	Sociales	Assurance maladie et sécurité sociale	PO_SO_AMSS
		Formation	PO_SO_FOR
		Intégration des chartes de bonne conduite	PO_SO_INCHBC
		Respect du droit du travail	PO_SO_DRDT
		Liberté syndicale	PO_SO_LIBSYN
		Egalité homme/femme	PO_SO_EGHF
		Respect clients/fournisseurs	PO_SO_CLIFOUR
		Service de bonne qualité	PO_SO_SERQUA
		Conditions de travail	PO_SO_CONDTR AV

Pratiques générales		Autres	PO_SO_AUTR
	Sociétales	Relation avec les parties prenantes	PO_SOC_RELPP
		Développement économique et social du territoire d'implantation	PO_SOC_DEV_E COSOC
		Actions philanthropiques	PO_SOC_ACTPHI LAN
		Embauche local	PO_SOC_EMBLO C
		Communication externe	PO_SOC_COMEX TER
		Autres	PO_SOC_AUTR
	Environnementales	Gestion de rejet dans la nature	PO_ENV_GESREJ NAT
		Gestion des intrants (eau, électricité)	PO_ENV_GESINT R
		Respect de la législation environnementale	PO_ENV_LEGEN V
		Informatiser les supports de travail	PO_ENV_INFORS UPTRAV
		Autres	PO_ENV_AUTR

**Tableau 22 : dictionnaire des pratiques traditionnelles africaines**

Pratiques locales	Catégorie	Sous-catégorie	Code
Pratiques spécifiques	Ubuntu	Solidarité	PS_UBU_SOL
		Empathie	PS_UBU_EMP
		Coopération et consensus	PS_UBU_COPCONS
		Humanisme	PS_UBU_HUM
		Cohésion sociale	PS_UBU_COHSOC
		Partage	PS_UBU_PARGEN
		Respect d'autrui	PS_UBU_RESPAUTR
		Serviabilité	PS_UBU_SERV
		Confiance	PS_UBU_CONF
	Autres	PS_UBU_AUTR	
	Tributariat	Solidarité	PS_TRIB_SOL
		Influence communautaire	PS_TRIB_INFCOM
		Obligation de redistribuer les richesses	PS_TRIB_OBREDRIC
		Autres	PS_TRIB_AUTR
	Renaissance africaine	Partage	PS_RENAF_PART
		Entraide	PS_RENAF_ENTR
		Obligation sociale fondée sur la parenté	PS_RENAF_OBL_PAR
		Autres	PS_RENAF_AUTR

Les dictionnaires de thèmes ont été utiles dans l'analyse du discours de nos répondants. Les discours ont été décomposés en suivant ces thèmes et sous-thèmes préalablement établis. Selon Thiétart et al., (2007), il existe plusieurs unités de codage (phrases, expressions, paragraphes). L'unité de codage utilisée dans cette recherche est le groupe de phrases associé à une idée principale.

### 3.2. Précodage des données

Notre analyse de données a débuté par la phase de pré codage. En effet, le précodage a été effectué pour assurer la cohérence des codes ainsi que le regroupement des codes en catégories et sous-catégories. Une grille de lecture ayant été construite avant d'aller sur le terrain, a permis d'identifier au cours de la lecture du manuscrit retranscrit, les phrases des répondants qui correspondent aux catégories repérées dans la littérature. Au sujet du codage Point (2018) s'interroge sur la définition du codage, le processus du codage, en mettant en avant le sens que le chercheur doit apporter aux données (Point, 2018).

### 3.3. Codage

Le codage est le résultat de l'analyse des données. Il va même au-delà, du simple traitement ; le codage est une démarche captivante, mais aussi chronophage (Ayache et Dumez, 2011). Plusieurs chercheurs s'accordent à dire, que l'analyse des données commence dès le recueil de celles-ci ; le codage identifie les idées pertinentes à partir des informations collectées (Point, 2018). Il s'agit de donner du sens aux données en les reliant entre elles (Coffey et Atkinson, 1996). C'est en effet, à partir du sens donné au matériau recueilli, que le processus de codage se réalise. Pour cela, le chercheur rassemble entre eux les codes homogènes, puis il va progressivement transformer ces codes en catégories (Point, 2018). A la question de savoir qu'est-ce que le codage, il existe autant de définitions. Mais ces définitions s'accordent toutes sur un point : le codage est un processus dans lequel le chercheur transforme les informations recueillies, afin d'arriver à une construction théorique (Point, 2018). D'autres définitions mettent en exergue le principe de réduction des données, car le cerveau humain a des capacités limitées (Point, 2018). Il est donc nécessaire pour le chercheur de procéder à une simplification des données, face au volume qu'il a à traiter (Point, 2018). Cette simplification des données rend plus facile l'analyse, car le chercheur se concentre sur une petite quantité d'informations.

### 3.4 Les trois méthodes de codage

Il existe plusieurs méthodes de codage : le codage primaire (ou premier niveau) et secondaire (ou deuxième niveau). Le codage de premier ordre renvoie à un codage thématique ou descriptif, ce qui signifie que c'est un codage très proche des données (Point, 2018). Les méthodes de codage les plus utilisées à ce stade restent les codages *in vivo* (reprise littérale du verbatim) ou du thème (Point, 2018). Même si plusieurs chercheurs se limitent à ce type de codage, il ne peut à lui seul analyser réellement le phénomène. Ensuite, les codes de second ordre sont davantage tournés vers une démarche d'abstraction ; il s'agit de développer des concepts sur la base des codes primaires (Saldaña, 2021 ; Saldaña, 2013). Dans cette phase, le chercheur organise ces codes ; il peut les abandonner, les fusionner ou les renommer. Ces dernières années, la « méthodologie Gioia » a émergé afin d'expliquer le processus du codage. En effet, Gioia et al., (2013) reprennent le principe du codage de premier ordre et de second ordre, pour véritablement montrer au lecteur la progression de la réflexion du chercheur dans sa recherche.

Lebraty et al., (2018) résument les types de codages. Dans l'approche déductive, les catégories et codes proviennent des concepts trouvés dans la littérature, elles sont donc prédéfinies et utilisées pour le codage (Lebraty et al., 2018). Pour l'approche inductive, les données préexistent au codage et donc les catégories émergeront au fur et à mesure de la lecture des données (Lebraty et al., 2018). Enfin, l'approche abductive est une voie médiane qui s'avère bien souvent la voie la plus empruntée (Lebraty et al., 2018). Une des grandes tentations est donc de mêler démarche inductive et déductive, c'est-à-dire faire preuve de créativité à partir du matériau, en faisant des allers-retours avec la littérature. Cette démarche de va-et-vient entre les modes empiriques et théoriques semble particulièrement prisée par les chercheurs, qui qualifient bien souvent celle-ci de démarche abductive (Point, 2018).

Après la présentation des différentes méthodes de codage, nous optons pour un codage abductif, car la construction de la connaissance se fait par oscillation entre l'induction (empirique) et la déduction (théorie). Nous souhaitons construire les pratiques de RSE, en partant des concepts identifiés dans la littérature et ceux issus du terrain. L'approche abductive permet d'avoir une vue complète des pratiques de RSE, dans un contexte comme celui de l'Afrique subsaharienne et particulièrement du Gabon. Les concepts identifiés sont par la suite classés en catégories selon leurs ressemblances.

### 3.5 Construction des catégories

La catégorisation fait référence à la théorisation ou la conceptualisation des données (Paillé et Mucchielli, 2005). Elle renvoie à une réorganisation des données et des codes déjà attribués, au moyen de catégories créées antérieurement ou ultérieurement par le chercheur (Point, 2018). Le principe de catégorisation appelle à une simplification de données en invitant le chercheur à classer les informations selon des catégories (Point, 2018).

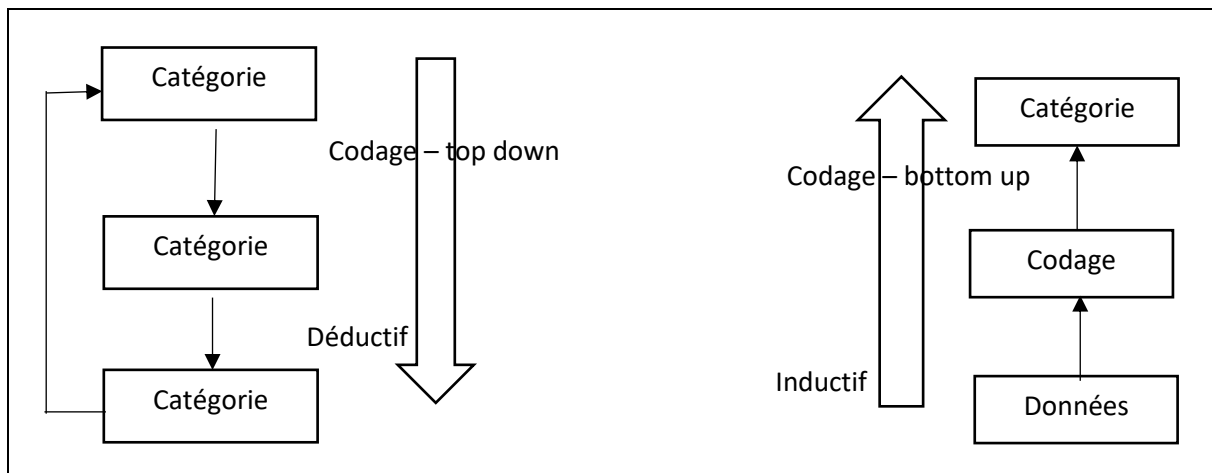
Il existe deux approches pour générer les catégories. La première approche, qui est inductive, fait naître les catégories à partir des données du terrain, tandis que la deuxième approche qui est déductive, engendre les catégories à partir de la littérature (Miles et Huberman, 2003). Dans ce cas, une liste de catégories peut être constituée, avant le déploiement sur le terrain (Miles et Huberman, 2003). La construction des thèmes ou catégories se fait sous deux formes : par la méthode « a priori » ou « a posteriori » (Thiétart et al., 2007). C'est à partir de cette double méthode que nous avons construit la grille de lecture. En effet, les catégories étaient déjà plus ou moins définies dans la littérature avant la phase de codage ; certaines catégories et sous-catégories sont issues des données de notre première enquête de terrain.

### 3.6 Liaison entre concepts et données

Au cours de la recherche, les chercheurs découvrent rapidement qu'il existe deux types d'approches pour lier concepts et données. D'une part, les chercheurs recueillent un ensemble de concepts et de modèles à travers la littérature, considérés comme des données théoriques (Point, 2018). D'autre part, ils recueillent les discours à travers les entretiens, appelés données empiriques (Point, 2018). Le défi est de trouver des passerelles, ou des liens entre les données empiriques et les concepts théoriques (Point, 2018). Ainsi, pour établir leurs liens, deux possibilités s'offrent ainsi au chercheur : partir des données empiriques et construire des concepts, ou bien partir des concepts et les identifier dans le matériau empirique (Point, 2018). Ce processus en deux temps, qui est illustré par Point (2018), nous a permis au cours de cette recherche de passer de la théorie à l'empirique. Les données recueillies sur le terrain ont été transformées en concepts théoriques, et les concepts issus de la littérature ont été recherchés dans les discours de nos interlocuteurs.



**Figure 9 : passage entre le monde théorique et empirique**

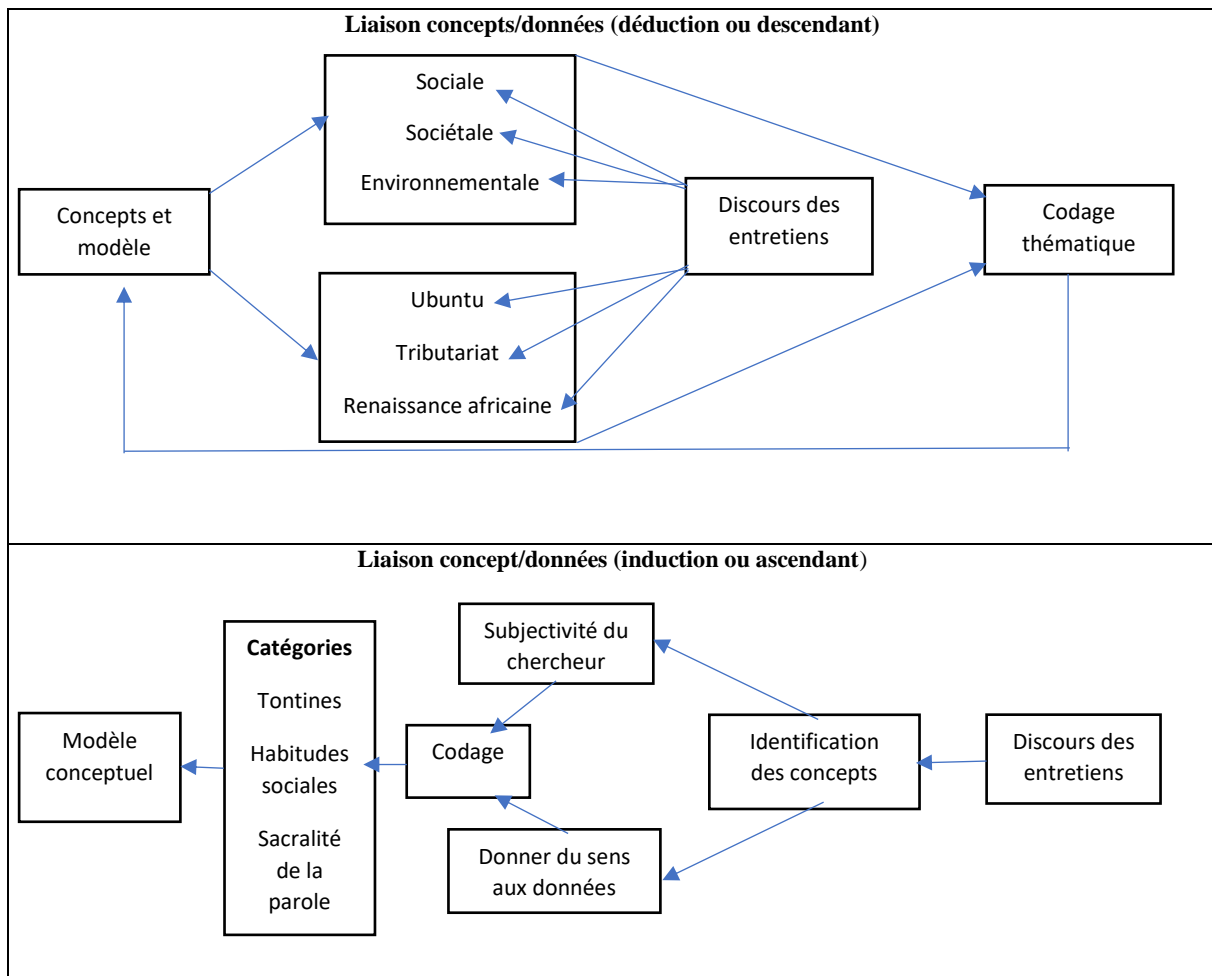


**Source :** Sébastien Point (2018).

Dans le premier cas, cela consiste à faire émerger des éléments plus conceptuels. En effet, le fait de passer des données empiriques à la théorie s'appelle l'abstraction ou démarche ascendante (Point, 2018). L'abstraction est un mécanisme permettant au chercheur de progresser vers une construction théorique. Il s'agit pour le chercheur de se focaliser sur ce qu'il perçoit comme pertinent, afin de construire un modèle en lien avec le problème qu'il se pose (Dumez, 2016). En d'autres termes, il est nécessaire de repérer les concepts dissimulés derrière l'ensemble des discours ; ces éléments ne représentent pas directement les concepts (Point, 2018). En effet, le chercheur se doit de trouver leurs sens théoriques (Point, 2018).

Le second cas porte sur le passage de données théoriques aux données empiriques, appelé encore démarche descendante. Le chercheur s'attache à repérer, au sein des données recueillies, les concepts identifiés au préalable dans la littérature, les catégories sont données par la théorie, et le chercheur tente de les retrouver dans son matériau empirique (Point, 2018). Dans le cas de notre recherche, les grandes catégories ont été identifiées dans la littérature, notamment celles en lien avec les pratiques générales ou traditionnelles de RSE. Ainsi, comme catégories générales de RSE, nous avons identifié dans la littérature, les catégories sociales, sociétales et environnementales de la RSE. Ensuite, les catégories en lien avec les pratiques traditionnelles ont été identifiées dans la littérature par les philosophies africaines. Il s'agit de l'Ubuntu, du Tributariat et de la Renaissance Africaine ; ces philosophies véhiculent la perception que les africains ont de la RSE. L'identification préalable de ces différentes catégories, permet au chercheur d'aller les repérer dans les discours des dirigeants des PME gabonaises. Le schéma ci-dessous présente le lien entre les concepts théoriques et les données empiriques.

### Schéma 1 : Liens concepts/données



### 3.7 Processus du codage avec Atlas.ti<sup>39</sup> et analyse des données.

S’il existe une idée dans l’esprit des jeunes chercheurs, c’est bien celle qu’un logiciel peut traiter à la fois des données quantitatives et qualitatives (Lebraty et al., 2018). Cependant, le logiciel n’est qu’un outil de classement ; le traitement de données reste à la charge du chercheur, qui mobilise sa subjectivité pour donner du sens aux données (Lebraty et al., 2018). Pour cette recherche, Atlas.ti a été choisi pour traiter nos données. Le traitement de données avec Atlas.ti correspond à l’attribution de codes, à des mots ou à des segments de texte. Il constitue l’outil de base de l’analyse comprenant une gamme complète d’opérations, telles que la fusion de codes ou de catégories. Tout en reconnaissant que l’analyse des données relève toujours de la responsabilité du chercheur, le logiciel est comme un outil de classification ; il effectue une grande partie de la classification et de la liaison des données entre elles.

<sup>39</sup> Atlas.ti représente un choix d’opportunités, car nous nous étions déjà familiarisés à ce logiciel durant les formations proposées par le laboratoire IREGE dans le cadre des formations continues.

Atlas.ti aide à analyser des informations grâce à des outils de recherche intuitifs et alimentés par des algorithmes d'intelligence artificielle. L'objectif fondamental d'Atlas.ti est de permettre au chercheur d'exploiter au mieux les données complexes. Toutefois, il convient de signaler qu'à ce stade, nous étions déjà assez immergés dans le corpus de données, et familiarisés avec les données à la suite de la phase de pré codage. Mais malgré tout, l'utilisation de logiciel présente plusieurs avantages. Premièrement, une fois saisies, les recherches pour trouver des données sont beaucoup plus faciles. Par exemple, on peut retrouver aisément, les idées sous forme de commentaires, ou bien le texte d'origine à partir d'un extrait codifié ou d'un verbatim relatif à une catégorie bien précise. Deuxièmement, on peut facilement faire des corrections et modifications. Troisièmement, le logiciel permet de croiser les codes, et de les mettre en connexion. Enfin, le logiciel offre une représentation des codes, sous forme d'arborescence qui facilite l'organisation des idées en catégories et en sous-catégories. A travers l'arborescence (cf. annexe 13) des codes proposés par Atlas.ti, on peut aisément identifier les codes issus de notre modèle théorique et des codes qui émergent de notre terrain.

### 3.7.1 La condensation des données

La condensation des données fait référence au processus de simplification et de transformation de données contenus dans le document de retranscription (Miles et Huberman, 2003). Dans cette recherche, nous réalisons la condensation des données à travers la démarche méthodologique de Gioia qui montre la progression des transformations des données à partir de l'analyse de premier ordre et second ordre (Gioia et al., 2013). Cette condensation permet de visualiser l'ensemble des catégories et sous-catégorie anciennes et nouvelles de notre analyse.

Nous avons mobilisé la méthodologie de Gioia. En effet, cette méthode permet de réaliser des allers-retours entre les données théoriques et empiriques pour construire une véritable analyse. L'analyse de premier ordre se base sur les catégorisations issues de notre revue de littérature, c'est-à-dire sur les pratiques occidentales (sociales, sociétales et environnementales) et sur les pratiques locales (Ubuntu, Tributariat et Renaissance africaines). La liste des catégories et sous-catégories issues de la littérature, montre un nombre élevé de sous-catégories. Dans cette recherche, 69 sous-catégories ont été générées. Cette étape consiste à réduire leur nombre et à les regrouper dans de plus grandes catégories en fonction de leurs similitudes.

**Tableau 23 : analyse de premier ordre**

Catégories	Sous-catégories	Sous-catégories réduites
Pratiques sociales	25	12
Pratiques sociétales	12	9
Pratiques environnementales	8	4
Pratiques Ubuntu	16	12
Pratiques Tributariat	5	4
Pratiques Renaissance africaines	3	2
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>42</b>

L'analyse de second ordre vise à donner un sens théorique ou conceptuel aux catégories de premier ordre. En effet, les thèmes ne représentent pas automatiquement des concepts ; c'est au chercheur d'établir leur signification théorique. La démarche de Gioia (2013), nous permet d'observer cette progression.

**Tableau 24 : éléments constitutifs des pratiques africaines de RSE**

Concepts de premier ordre (discours)	Thèmes de second ordre	Dimensions théoriques
Prévenir les conflits ; maintenir un climat de paix ; désamorcer les conflits ; discuter en permanence pour résoudre les conflits ; échanger avec les autorités et populations	Dialogue (13 entreprises)	Habitudes ou habitus sociales P. Bourdieu <sup>40</sup> 2000
Régler les conflits sous forme de conseil de famille ; gestion paternaliste ; projet commun pour aider chacun à se réaliser dans la vie	Esprit familial (12 entreprises)	
Pays hospitalier ; accueil chaleureux réservé aux invités ; bienveillance, amabilité	Hospitalité (4 entreprises)	
Respect des anciens ; droit de naissance ; les craintes de malédictions ; éviter de froisser un aîné ; prendre en compte de l'âge de la personne	Respect des aînés (9 entreprises)	
Respect mutuel ; cohésion sociale au sein de l'entreprise ; l'acceptation des opinions ; renforcement des liens professionnels ; intégration au milieu social ; créer l'harmonie au sein de l'entreprise ; préservation de la paix	Vivre ensemble (7 entreprises)	

<sup>40</sup> Le concept d'habitus est utilisé par Pierre Bourdieu pour évoquer des règles partagées par un groupe d'individu, cela passe par l'application de codes, qui sont socialement acceptés et transmises dans un contexte donné

Communication ; prise de décision orale en dehors des procédures administratives ; exécution des décisions sans note d'information ; absence de note de service.	Communication orale (5 entreprises)	Sacralité de la parole Tradition orale africaine
Le poids de la parole ; valeur de la parole du dirigeant ; décision peu contestée ; inscription de la notion de parole dans les mœurs et traditions ; parole sacrée	Respect de la parole donnée (5 entreprises)	
Aide du salarié à s'auto-réaliser dans la vie ; épargne d'argent ; financer des projets personnels ; épanouissement financier de l'employé ; cotisation des sommes d'argent prédéfinies	Tontine sociale (7 entreprises)	Tontine Z. Bouman <sup>41</sup> en 1977
Projet commun ; résoudre un problème commun, financer un projet commun	Tontine d'affaire (1 entreprise)	

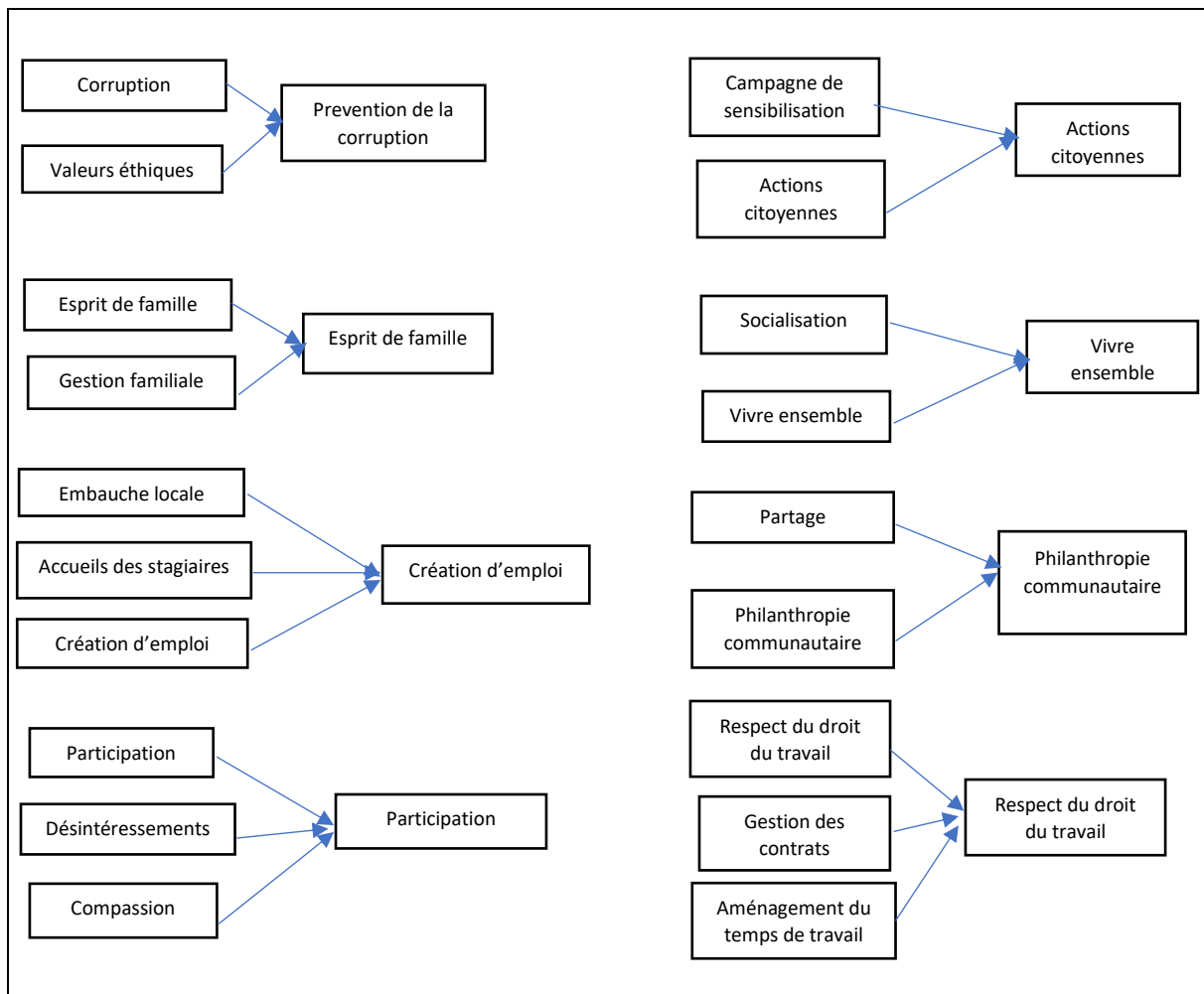
### 3.8. Regroupement des catégories et codes

Une fusion a été opérée dans le logiciel et les codes retenues sont les suivantes : « corruption et valeurs éthiques » sous le nom « prévention de la corruption » ; « campagne de sensibilisation et actions citoyenne » sous le nom de « actions citoyenne » ; « esprit de famille et gestion familiale » sous le nom « d'esprit de famille » ; « socialisation et vivre ensemble » sous le nom de « vivre ensemble » ; « embauche local, accueil des stagiaires, création d'emplois » sous le nom de « création d'emplois » ; « partage et philanthropie communautaire » sous le nom de « philanthropie communautaire » ; « participation, désintéressement et compassion » sous le nom de « participation » ; respect du droit de travail, aménagement du temps de travail et gestion des contrats » sous « respect du droit de travail ».

Atlas.ti offre des possibilités de fusion, cette option est particulièrement intéressante si le chercheur souhaite nettoyer sa liste de codes ; afin d'éviter les doublons et si une partie de vos codes fait référence à la même idée. Après l'opération de fusion, nous avons obtenu un total de (42) codes. Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu des regroupements des codes opérés dans cette recherche ; tous les codes ayant des ressemblances ont été regroupés pour ne former qu'un seul.

<sup>41</sup> Zygmunt Bouman théorise ce terme en 1977 et l'attribue une définition la plus précise dans « Indigenous saving and credit societies in the Third World : a message », ensuite dans « The ROSCA : Financial technology of informal savings and credit institutions in developing countries »

**Figure 10 : fusion des codes**

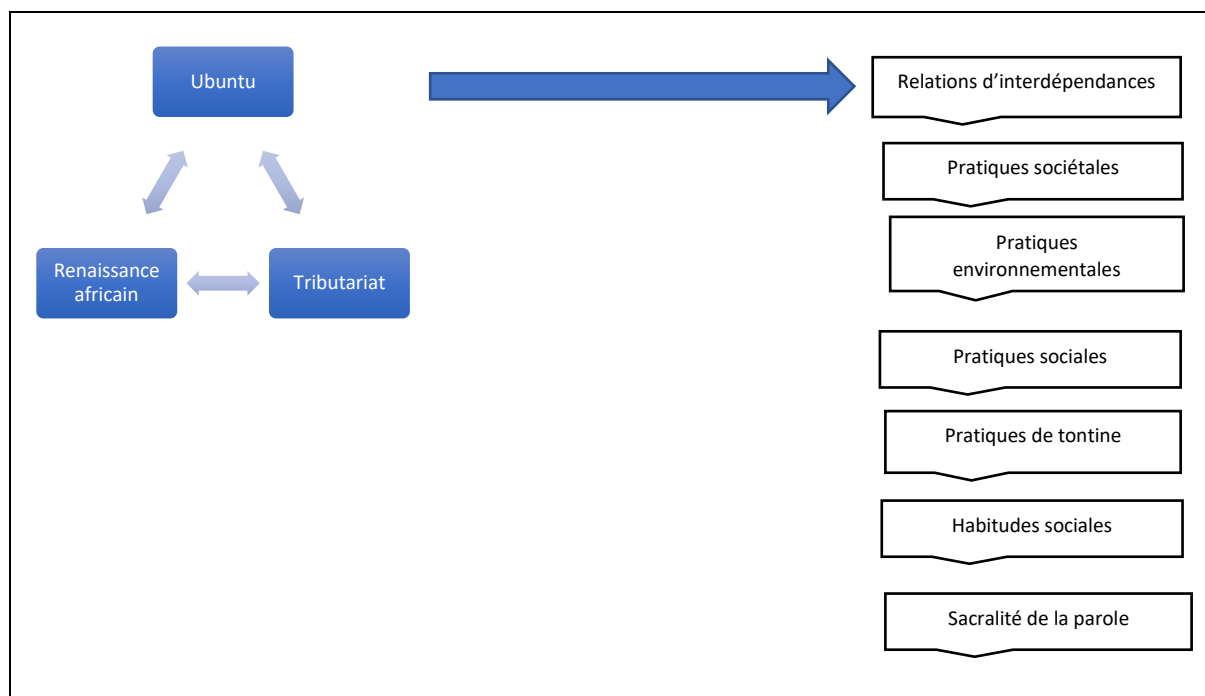


Ensuite, nous avons organisé nos catégories dans le logiciel, ces catégories ont été identifiées dans la littérature. Au départ, six (6) catégories réparties en deux grands thèmes ont été identifiées. Les pratiques occidentales : catégories sociales, sociétales et environnementales et les pratiques spécifiques ou locales : catégories Ubuntu, Tributariat et renaissance africaine. Les trois catégories des pratiques traditionnelles de RSE (Ubuntu, Tributariat et Renaissance africaine) ont été fusionnées en une seule catégorie : « relations d’interdépendances ». En effet, les caractéristiques des trois concepts renvoient parfois aux mêmes réalités telles que : « partage » ; « entraide » ; « solidarité » ; « humanisme » ; « participation ». Le tableau ci-dessous présente un panorama des catégories de notre recherche. Au finale sept (07) grandes catégories<sup>42</sup> ont été identifiées, dont quatre (04) issues de la littérature (catégories sociales, catégories sociétales, catégories environnementales et catégories relations d’interdépendances)

<sup>42</sup> Extrait du traitement avec Atlas.ti annexe 13

et trois (03) catégories qui ont émergé du terrain : tontines, habitudes ou habitus sociales et sacralité de la parole.

**Figure 11 : fusion des catégories**



**Tableau 25 : catégories, sous catégories après analyse et traitement des données**

Catégories	Sous catégories	Nombre d'apparition
Pratiques sociales	Assurance maladie et sécurité sociale	13
	Programme de formation	12
	Intégration des chartes, des normes et code de bonne conduite	10
	Respect des obligation légales en matière de droit de travail	18
	Liberté syndicale	5
	Promotion de l'égalité de change homme-femme	4
	Respect du client et fournisseurs	4
	Prévention de la corruption	6
	Service de bonne qualité	7
	Amélioration des conditions de travail et de bien être des employés	12
Pratiques sociétales	Gestion de la diversité	13
	Préserver la qualité des relations avec les parties prenantes	10
	Développement économique du territoire d'implantation	11
	Création d'emplois	17
	Participation à des réseau d'entreprise	1
	Communication externe	5
	Actions citoyennes	15
	Gestion des rejets dans la nature	10
	Gestion des intrants (eau, électricité)	14

Pratiques environnementales	Respect de la législation environnementale	4
	Informatiser les supports de travail	6
Relations d'interdépendances	Solidarité	18
	Coopération et consensus	2
	Humanisme	8
	Cohésion sociale	4
	Respect d'autrui	2
	Confiance	4
	Participation	8
	Philanthropie communautaire	12
Pratiques de tontines	Tontine sociale	7
	Tontine d'affaire	1
Habitudes sociales	Dialogue	13
	Esprit familial	12
	Hospitalité	4
	Respect des aînés	9
	Vivre-ensemble	7
Sacralité de la parole	Communication orale	5
	Respect de la parole donnée	5

### 3.9. Représentation schématique des résultats

La présentation des données constitue la seconde étape dans l'analyse de Miles et Huberman (2003). Ces derniers décrivent la présentation de données, comme un processus qui permet de rendre compte d'un phénomène étudié (Miles et Huberman, 2003). Cependant, la restitution des résultats d'une recherche est une étape cruciale comme le souligne Pratt (2008), la transparence et la qualité rédactionnelle sont les critères couramment pris en compte dans la recherche. Pour Miles et Huberman (2003), la présentation des résultats se présente sous deux formes : le texte narratif avec l'insertion des verbatims et les formats synthétiques. Les verbatims reflètent la pensée et les idées des interlocuteurs interrogés ; ils garantissent aussi la transparence (Gavard-Perret et al., 2018). Les tableaux quant à eux, permettent d'illustrer les résultats à partir des graphiques, des schémas, des diagrammes et des figures qui peuvent se révéler plus illustratifs. Notons que la présentation des résultats sous format synthétique est une méthode complémentaire, qui permet de visualiser déjà les éléments clé du phénomène étudié.

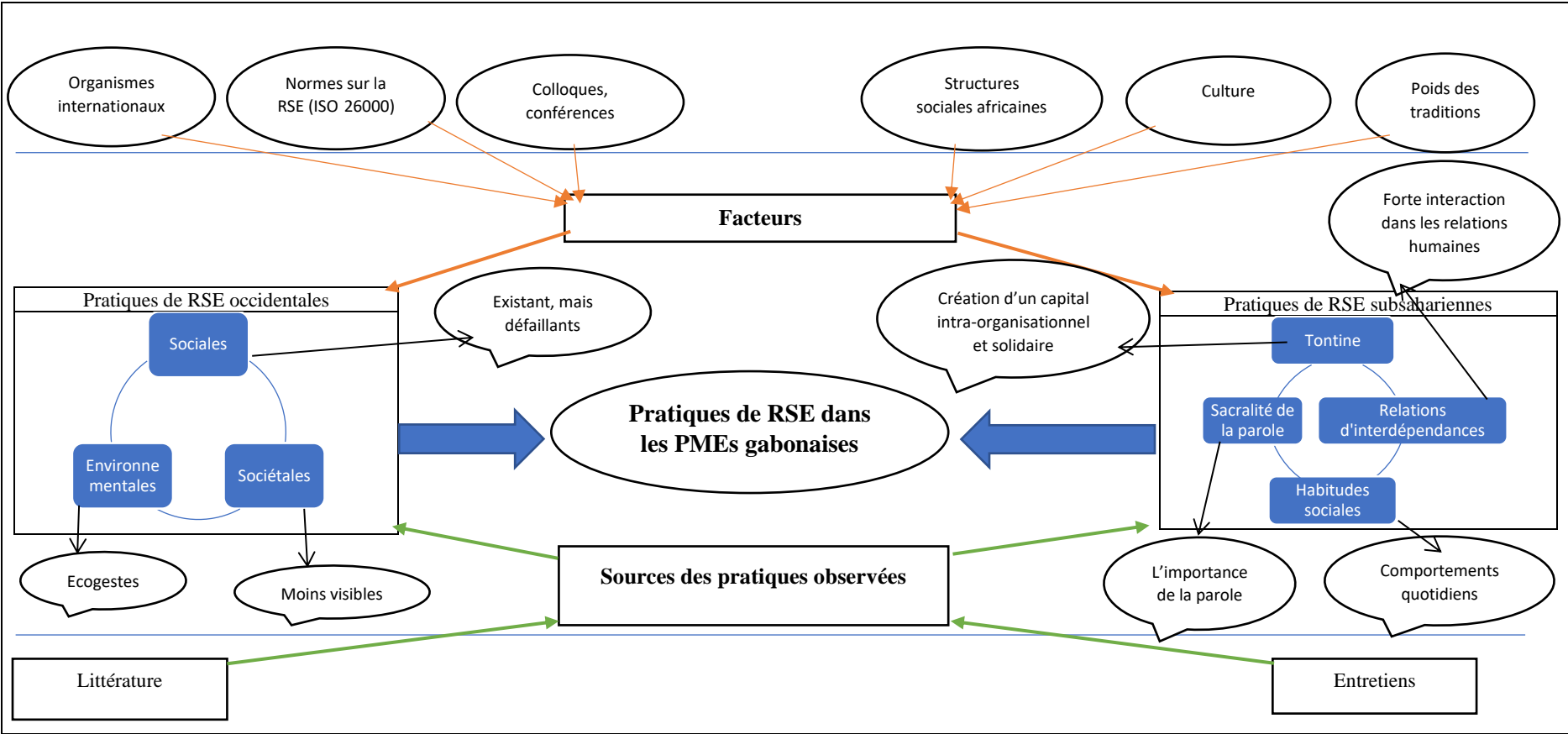
Le schéma 2 ci-après présente une vue d'ensemble de nos résultats, résultats à la fois de nos analyses de la littérature (partie I) et de nos entretiens (partie II). Le schéma 2 met en relief les pratiques recueillies à travers les discours des dirigeants des PME gabonaises ; ainsi que les déterminants qui conduisent à observer ces pratiques. Notre schéma met en avant l'idée selon laquelle les pratiques de RSE des PME gabonaises sont hybrides ; elles relèvent à la fois des pratiques occidentales et des valeurs socioculturelles et traditionnelles gabonaises. Notre objectif est ici de montrer sous quelles formes se matérialisent les pratiques de RSE dans les PME gabonaises et quels sont les facteurs influençant. Nous avons choisi de présenter nos



résultats sous différentes formes géométriques : les facteurs qui influencent le type de RSE sous forme de cercles ; les pratiques occidentales et les pratiques traditionnelles sous forme de carré ; les bulles narratives pour décrire la manifestation de ces pratiques ; et les différentes flèches qui indiquent les relations de causes. Ainsi, le schéma 2 peut se lire en fonction de trois niveaux. Le haut du schéma montre l'influence du contexte qui joue un rôle déterminant dans les pratiques observées. En bas du schéma, les sources des pratiques issues de notre terrain et de la littérature. Enfin, au centre du schéma les grandes catégories qui renferment les différentes pratiques. Cette manière de schématiser les résultats est appropriée pour représenter dans leur globalité à la fois les pratiques de RSE africaines et occidentales, les facteurs d'influences et les sources d'information. Cependant, cette schématisation donne la priorité à certains types d'informations et peut présenter certains biais dans le sens où elle peut néanmoins altérer les résultats réels (Langley et al., 2013). Dans un deuxième temps, après avoir détaillé notre design de recherche et afin de compléter le schéma 2, nous présentons en détail les résultats issus de notre deuxième vague d'entretien.

Le schéma ci-dessous présente l'ensemble des principaux résultats observés empiriquement dans les PME gabonaises.

**Schéma 2 - Synthèse des résultats : hybridité des pratiques de RSE des PME gabonaises**



## **Section 4 : Design méthodologique pour la seconde enquête de terrain**

### 4.1. Démarche qualitative

Cette recherche vise à identifier, à travers une série d'entretiens, les pratiques de RSE en cours dans les PME d'un pays d'Afrique subsaharienne. Afin de répondre à cet objectif, nous nous sommes portés vers une méthodologie qualitative. En effet, les méthodes de recherche qualitatives ont pour objectif d'étudier un phénomène en profondeur (Creswell, 2012).

#### 4.1.1 Caractéristiques d'une recherche qualitative

Pour mieux comprendre les caractéristiques d'une recherche qualitative, nous rappelons brièvement qu'est-ce qu'une donnée qualitative, puis nous décrivons ces caractéristiques. Les données qualitatives résultent de quatre grands types d'activités de collecte répertoriées par Lebraty et al., (2018) : premièrement, les entretiens constituent une source importante de données qualitatives ; deuxièmement, les observations constituent également un mode de collecte répandu dans les recherches qualitatives (Thietard, 2003) ; troisièmement, la recherche de documents contenant des données secondaires est devenue une source incontournable de toute recherche. Et quatrièmement, la prise en compte des sentiments ressentis est importante (Lebraty et al., 2018). Mais notons ici, un écueil classique de la recherche qualitative : l'interprétation. Le chercheur en donnant du sens à partir des propos rapportés par un autre acteur peut détourner le sens de l'acteur initial (Lebraty et al., 2018).

Comme le soulignent les travaux de Yin (2011) repris par Lebraty et al., (2018), la finalité de la recherche qualitative est de comprendre le sens des comportements humains dans un contexte réel. Le contexte réel permet aux individus de partager des informations qui conduisent à augmenter la compréhension du chercheur face au phénomène étudié (Lebraty et al., 2018). L'identification des pratiques de RSE africaines repose sur les réalités vécues au quotidien par les acteurs (Lebraty et al., 2018). Les recherches qualitatives sont donc un bon moyen de saisir les perceptions des acteurs. Ce type de recherche devrait considérer non seulement ce qui serait vrai, mais plus concrètement ce qui est vécu par les acteurs (Chevalier et Meyer, 2018). L'étude qualitative permet d'observer ce que les Africains perçoivent comme des pratiques de RSE, selon qu'ils s'approprient cette notion.

La contextualisation permet d'observer les éléments culturels ou traditionnels qui influencent la RSE, car la perception des pratiques reste régie par les dimensions sociales et

culturelles. Par exemple, les pratiques de RSE dans les PME africaines se basent plus sur des éléments socioculturels.

#### 4.1.2 Choix d'une démarche qualitative

Aujourd'hui, rigueur et flexibilité sont devenus les maîtres-mots de la méthodologie en recherche qualitative (Gioia et al., 2013 ; Saldaña, 2013). Notre recherche a également mobilisé une méthodologie qualitative pour notre deuxième série d'entretiens pour plusieurs raisons : une raison principale et des raisons secondaires.

La raison principale est liée à notre objectif de contextualisation. L'approche qualitative permet de bien appréhender les différents éléments de contexte, liés au pays ou à la culture. En effet, le contexte est défini comme l'ensemble des aspects liés au système social dans lequel fonctionne l'organisation. Les données qualitatives permettent des explications plus détaillées et ancrées dans un contexte local. Ces données permettent aussi d'évaluer la causalité locale et de construire des explications fructueuses (Miles et Huberman, 2003). La prise en considération de la notion de « contexte », s'applique notamment lorsque l'objectif de recherche suit, non pas une logique de vérification, mais une logique de découverte (Payaud, 2018). Dans le cas des études menées en Afrique, le contexte est une variable importante, car il permet de prendre en compte l'environnement social qui donne du sens aux pratiques de RSE. L'approche par le « contexte » peut justifier ou expliquer certaines pratiques managériales en entreprise. En fonction du contexte, tout acteur peut analyser et décrire un phénomène en fonction de ce qu'il vit (Martinet, 2015).

A cette raison principale, nous avons identifié d'autres raisons secondaires. Premièrement, selon Charreire-Petit et Durieux (2007) l'exploration d'une thématique nouvelle, ou peu étudiée dans la littérature, peut être aidée par une démarche qualitative. Point (2018) considère que les travaux en recherche qualitative limitent les généralisations des résultats, ce qui rassure dans le fait d'avoir des données en phase avec le contexte de l'étude (Point, 2018). Nous pensons que cette méthode est la plus pertinente, pour traiter de la question des pratiques de RSE en contexte africain dans le cadre de notre deuxième enquête terrain. Ensuite, cette méthode est la plus mobilisée sur les recherches portant sur la RSE en PME (Spence, 2007 ; Biwolé, 2017), car les résultats sont issus des discours des personnes concernées par le phénomène étudié. Dans cette recherche, nous nous appuyons exclusivement sur l'analyse des discours des différents dirigeants des PME, dont les perceptions et les actions en

matière de RSE sont les plus importantes, en raison de la place centrale qu'ils occupent au sein des PME.

Deuxièmement, pour Miles et Huberman (2003) une caractéristique des données qualitatives, c'est doute leur capacité à décrypter la complexité et produire des représentations nichées dans un contexte réel (Miles et Huberman, 2003). Une approche qualitative nous permet d'appréhender en profondeur les pratiques de RSE sous-jacentes, qui sont le plus souvent basées sur des valeurs sociales et communautaires.

## 4.2 Modes de raisonnement

Raisonnement revient à appliquer des lois universelles dans la recherche, cette idée a longtemps influencé le monde occidental ces derniers siècles (Weinberg, 2014). L'histoire sur les sciences et l'épistémologie, mettent en évidence deux types de raisonnements, l'un inductif et l'autre déductif (Wallister, 2017). Ces deux modes de raisonnement sont considérés comme des idéaux. Mais parfois ni l'un, ni l'autre ne correspond à la réalité que le chercheur veut établir, et il serait trop réducteur de penser que la démarche scientifique se fonde nécessairement sur l'un de ces raisonnements (Martin, 2012). Aujourd'hui de plus en plus, des recherches s'inscrivent dans un raisonnement rigoureux appelé abductif qui consiste à produire la connaissance, en effectuant des allers-retours entre le terrain et la littérature.

### 4.2.1 Démarche inductive et déductive

Le mode de raisonnement inductif met l'accent sur les grands principes théoriques basés sur les résultats des travaux antérieurs. On part de faits et d'observations spécifiques pour tirer des conclusions générales. Cependant, le risque de l'induction est de faire émerger des concepts déjà soulignés dans la littérature. Entamer une recherche sur le terrain sans grille de lecture peut conduire à des résultats non-innovants. Ainsi, de nombreux chercheurs conseillent l'instauration d'une première grille de lecture avant d'accéder au terrain (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1994). Cette grille de lecture guide le chercheur à repérer les concepts pertinents par rapport à l'objet de recherche. Les informations recueillies, sur le phénomène observé en rapport avec la grille, auront pour effet d'orienter le chercheur et d'identifier les nouveaux concepts. La démarche déductive quant à elle, est un mode de raisonnement qui part des idées générales pour en tirer des propositions concrètes, en établissant un ensemble d'hypothèses formulées à partir d'une revue de littérature. L'objectif est d'acquérir des connaissances empiriques. Cette approche met en évidence certaines limites ; notamment, elle ne permet pas l'émergence de nouveaux concepts.

#### 4.2.2 Choix d'une démarche abductive

La démarche abductive semble particulièrement adaptée quand le chercheur souhaite découvrir « d'autres variables et d'autres relations » (Dubois et Gadde, 2002). C'est le cas de notre recherche, qui met en évidence l'influence des facteurs socioculturels comme moteur des pratiques de RSE dans les PME gabonaises. La recherche de type abductive permet l'identification des pratiques de RSE africaines en s'appuyant à la fois sur une grille de lecture théorique et des résultats empiriques. Le choix de l'approche abductive n'est pas inopiné. Il découle de l'approche adoptée au cours de cette recherche. Celle-ci consiste à identifier les pratiques de RSE africaines par la démarche inductive et déductive. A travers le tableau ci-dessous, on observe cette alternance entre la théorie (littérature) et l'empirique (terrain) qui légitime la démarche abductive comme mode de raisonnement permettant de produire des connaissances.

**Tableau 26 : Synthèse de notre démarche abductive**

	Planning de la recherche			
	Temps 1	Temps 2	Temps 3	Temps 4
Revue de littérature + Positionnement du sujet				
1 <sup>ère</sup> enquête exploratoire : états des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les PME au Gabon				
Revue de littérature sur les freins et leviers à l'adoption des pratiques de RSE dans les PME				
Regard des pratiques de RSE dans les PME africaines + Construction de la grille de lecture (littérature + données empiriques)				
2 <sup>nde</sup> enquête de terrain au Gabon				
Rédaction de la thèse				
<b>Légende</b>	Terrain		Littérature	

L'approche abductive n'est pas complètement détachable ou indépendante des modes de raisonnement déductif et inductif. Ces trois modes de raisonnement sont interdépendants. Quel que soit le chemin emprunté par les chercheurs pour arriver à la connaissance, la logique abductive offre des hypothèses au mode déductif, la déduction tire des conséquences sur la validité ou non des hypothèses. L'induction teste empiriquement une loi ou une théorie.

**Tableau 27 : Tableau récapitulatif des modes de raisonnement**

	<b>Inductif</b>	<b>Déductif</b>	<b>Abductif</b>
Principales caractéristiques	Explication issue d'un fait  Passage du particulier (faits observés, au général (une loi, une théorie)	Explication causale : partir d'une hypothèse à valider ou invalider  Faire des affirmations à partir d'hypothèses ou d'un cadre théorique	<b>Processus d'aller-retour fréquents entre la littérature et le terrain</b>
Outils	Enquête, observation, terrain	Cadre théorique, hypothèses	<b>Grille de lecture (théorie) et entretien (empirique)</b>
Posture épistémologique + Mode de raisonnement	Empirico-inductif	Hypothético-déductif	<b>Réalisme critique</b>

#### 4.3 Précautions de validité de la recherche

Bien qu'elle présente plusieurs avantages pour obtenir des résultats liés au contexte, la démarche qualitative ne permet pas toujours de dégager des « bonnes » conclusions (Cuervo-Cazurra et al., 2016 ; Drucker-Godard et al., 2014). En effet, l'une des questions que se posent les chercheurs est celle de savoir, comment leurs recherches peuvent être appliquées par d'autres chercheurs (Drucker-Godard et al., 2014). Comme le précisent Miles et Huberman (2003), il est important d'assurer la qualité de la recherche pour assurer son caractère généralisable (validité externe), ainsi que la pertinence et la cohérence des résultats (validité interne). Dans ce sens, il s'agit d'évaluer les critères de validité. En effet, la question de la validité se pose pour les recherches de types quantitatives comme qualitatives (Drucker-Godard et al., 2014).

Si le chercheur souhaite s'assurer de la validité de sa recherche, il doit savoir que dans les recherches quantitatives, on procède aux tests statistiques alors que dans les recherches qualitatives, on met en place des précautions (Drucker-Godard et al., 2014). Notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative. Pour nous assurer de la validité de nos résultats, nous consacrons cette sous-section aux critères de la validité interne, de validité externe et de validité pragmatique tels que décrits par Miles et Huberman (2003).

### 4.3.1 Validité interne

La question de validité interne est majeure dans les recherches qualitatives ; la validité interne s’observe par les efforts que le chercheur met en œuvre tout au long du processus de la recherche, pour s’assurer de la cohérence des résultats produits (Drucker-Godard et al., 2014). Comme le démontre Drucker-Godard et al., (2014), il convient par exemple de vérifier si le phénomène étudié est causé uniquement par la variable explicative, ou s’il est expliqué par d’autres variables (Drucker-Godard et al., 2014). Le chercheur pour s’assurer de la validité interne de ses résultats doit pouvoir démontrer cette logique. A titre illustratif dans cette recherche, les pratiques de RSE dans les PME gabonaises ne sont pas seulement expliquées par les principes occidentaux, mais elles sont aussi expliquées par les valeurs traditionnelles.

Ainsi, pour assurer un niveau de validité appropriée, le chercheur doit réduire ou éliminer certains préjugés en prenant des précautions à travers les biais identifiés par Campbell et Stanley, 1966)<sup>43</sup>. Ces biais, présentés au tableau 28 ci-dessous, sont issus de Campbell et de Stanley (1966) et des questions suggérées par Miles et Huberman (2003). Il s’agit des effets de maturation (les objets d’analyse, ont-ils changé au cours du processus ?), les effets d’instrumentation (les questions du guide d’entretien étaient bien formulées ?) ; les effets d’histoire (les événements externes qui se produisent pendant la recherche peuvent-ils fausser les résultats ?) ; et les effets de sélection (les critères de choix des acteurs à interroger sont-ils justifiés ?) (Campbell et Stanley, 1966).

**Tableau 28 : Traitement des biais limitant la validité interne**

Biais relatifs au contexte	Explications	Questions	Précautions prises
Effet d’histoires	Se questionner sur l’influence d’évènements extérieurs lors de l’étude, qui pourraient fausser les résultats	Est-ce que les événements externes qui se produisent pendant la recherche peuvent fausser les résultats ?	La période retenue pour l’étude n’est pas assez longue pour que des événements comme les crises économiques ou sociales puissent modifier les résultats
Effet de maturation	Changement des objets d’analyse au cours de l’étude	Les outils d’analyse ont-ils changé au cours du processus ?	Réduire le temps de la collecte de données sur une période courte juillet 2022 à octobre 2022, ce qui permet de maintenir les mêmes objets d’analyse

<sup>43</sup> Campbell et Stanley (1966) répertorient huit biais possibles, relatifs à la validité interne, qu’il convient de contrôler au cours de la recherche afin d’arriver à des résultats plus fiables



Biais relatifs à l'échantillon	Explications	Questions	Précautions prises
Effet de sélection	Justification des acteurs interrogés	Les critères de choix des acteurs à interroger sont-ils justifiés ?	Voir section sur la population cible  1° PME se déclarant être engagées dans le processus de la RSE (1ère enquête)  2° Dirigeants de PME capable d'apporter des réponses pertinentes sur la question des pratiques RSE encours
Effet de régression statistique	-	-	Nôtre recherche est portée sur la démarche qualitative et non quantitative
Effet de mortalité expérimentale	-	-	Biais relatif aux études expérimentales longitudinales et donc sans objet pour cette étude
Biais relatifs au recueil des données	Explications	Questions	Précautions prises
Effet d'instrumentation	Les questions formulées sont-elles correctes	Les questions du guide d'entretien étaient bien formulées ?	Revue de la littérature préalable avant l'élaboration du guide d'entretien pour saisir les concepts et identifier les pratiques internationales de RSE et des pratiques sociales et communautaires de RSE en Afrique  Pré-test du guide d'entretien auprès d'un dirigeant entrepreneur sur les pratiques de RSE. Notons que ce dernier ne figure pas dans les personnes interrogées car ayant participé à la reformulation de certaines questions, donc ayant déjà connaissance des questions
Effet de test	Eviter que les interlocuteurs ne répondent à de nombreuses reprises	Est-ce les répondant ont répandu plusieurs fois à la même question ?	Le guide est construit de sort à éviter les redondances en suivant le modèle en entonnoir :

	aux mêmes questions car cela peut biaiser les résultats		partir du général au spécifique
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par un autre les thèmes de l'entretien l'objet de l'étude	Est-ce que des répondants ont pu être « briefés sur les questions » ou avoir accès aux questions avant les entretiens ?	<p>Guide d'entretien non remis aux interlocuteurs avant les entrevues, les questions ont été découvertes le jour de l'entretien</p> <p>Malgré l'utilisation de la méthode boule de neige nous avons minimisé le taux de contamination, car après accord des individus pour être interrogés, nous nous chargeons personnellement de contacter la personne pour expliquer l'objet de l'étude. Tout ceci afin d'éviter que l'étude ne soit biaisée</p> <p>Garantir l'anonymat des personnes interrogées et des entreprises</p>

**Source** : Campbell et Stanley (1966) et Drucker-Godard et al (2014)

En effet, la saturation sémantique signifie collecter des données, jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information ne soit obtenue à partir des données collectées (Drucker-Godard et al., 2014 ; Chevalier et al., 2018). Miles et Huberman, citant Strauss (1987) et Lincoln et Guba (1985), affirment que cette saturation se produit lorsque toutes les informations sont classées, et que de nouveaux faits n'émergent plus (Miles et Huberman, 2003). Par conséquent, nous avons arrêté la collecte de données, lorsque nous avons estimé que nous avons atteint la saturation théorique. Elle s'est traduite par le fait que les pratiques identifiées au préalable dans la littérature s'intégraient dans les dictionnaires des thèmes, et que les propos recueillis auprès des dirigeants ne faisaient plus émerger de nouvelles informations. Cette saturation a été obtenue au bout de 17 entretiens avec les dirigeants, d'où la nécessité d'interroger d'autres acteurs (experts et responsables incubateurs), afin de susciter des informations nouvelles.

La validité interne d'une recherche peut s'observer aussi par la technique de triangulation des données. En effet, pour éprouver la validité des résultats d'une recherche Miles et Huberman (2003) recommandent de trianguler les sources de données en collectant les données primaires (entretiens), et les données secondaires (documents internes et externes).

Toutefois, selon Drucker-Godard et al., (2014), cette technique peut présenter certaines limites. Par exemple, chez l'acteur interrogé, il peut y avoir un oubli des événements passés ; par ailleurs, les sources secondaires peuvent être insuffisantes ou absentes (Drucker-Godard et al., 2014). La faiblesse des ressources documentaires pour les entreprises étudiées ne nous a pas permis de véritablement trianguler les données. Cependant, nous avons veillé à recueillir le point de vue de plusieurs types d'acteurs (responsables d'incubateurs, experts, dirigeants), ainsi que les informations sur le contexte gabonais à travers des données socio-économiques disponibles dans la presse et sur internet.

#### 4.3.2 Validité externe

La validité externe d'une recherche examine la faisabilité, et la généralisation des résultats dans d'autres contextes. L'objectif de la validité externe est double. D'abord, le chercheur examine dans quelle mesure les résultats peuvent être généralisés. En effet, la validité externe est une critique courante dans les recherches qualitatives, en raison de son ancrage contextuel, qui ne garantit pas toujours sa généralisation. Ce constat a été souligné par Wacheux (1996) ; la contextualisation d'une étude peut aboutir à des conclusions qui peuvent être difficilement généralisables. Cette critique est encore plus légitime dans les recherches en contexte africain, marquées par une forte contextualisation des résultats, en raison de la prépondérance des facteurs culturels dans la gestion et le management des entreprises.

Le chercheur évalue dans quelle mesure, les résultats de sa recherche peuvent être appliqués dans d'autres terrains (Drucker-Godard et al., 2014). Le risque quant à la possibilité de généralisation de résultats d'une recherche, ne doit pas échapper au chercheur (Drucker-Godard et al., 2014). Le chercheur doit porter une attention à la dépendance des résultats. L'idée de dépendance consiste à déterminer, si les résultats obtenus dans un contexte dépendent des variables étudiées, ou si ces résultats dépendent aussi d'autres variables qui sont propres à ce contexte (Drucker-Godard et al., 2014). La validité externe de cette recherche est prouvée, car les conclusions des pratiques de RSE observées dans le contexte gabonais ne dépendent pas seulement des variables contextuelles (valeurs culturelles et traditionnelles), mais ces pratiques sont aussi alimentées par les principes construits dans d'autres contextes, notamment occidental. Toutefois, les données spécifiques au Gabon peuvent être appliquées à l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne. En effet, les éléments de cultures et de traditions du Gabon se trouvent dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne. Ces résultats seront moins généralisables au contexte occidental en raison des différences culturelles, sociales et d'une vision de la RSE complètement différente.

Drucker-Godard et al., (2014) pensent que l’ancrage contextuel des résultats n’est pas un fait gênant, mais il faut qu’il soit pris en compte lorsqu’on souhaite transférer les résultats vers d’autres terrains, qui n’ont pas les mêmes caractéristiques (Drucker-Godard al., 2014). Même si la recherche qualitative est souvent critiquée pour être trop contextuelle, elle peut fournir des informations précieuses sur le contexte dans lequel les résultats se sont produits. C’est par une bonne compréhension du contexte, que les chercheurs comprennent au mieux les possibilités de généralisation ou non, de leurs résultats à d’autres contextes (Drucker-Godard et al., 2014).

**Tableau 29 : Validité externe**

	Explications	Contexte d’application	
		Afrique subsaharienne	Occident
Généralisation	Les résultats de l’étude du cas gabonais peuvent être étendus et appliqués à d’autres terrains notamment les pays d’Afrique subsaharienne	A l’ensemble des pays d’Afrique subsaharienne en raison des mêmes réalités contextuelle (traditions, cultures)	Non appliqué car la RSE dans les PME en Afrique est fortement influencée par des pratiques sociales et communautaires, ce qui n’est pas le cas en Occident
Transférabilité	Les conclusions du terrain gabonais sont transférables dans d’autres pays	Dans les pays d’Afrique subsaharienne, car ayant les mêmes caractéristiques : traditions, cultures, valeurs	Non transférable car le contexte dans lequel a été produit les résultats est différent de celui de l’Occident

Les conditions de validité externe d’une recherche qualitative restent assez complexes ; seul le chercheur peut nous donner les informations sur le terrain investigué, sur la manière de dépasser les particularités locales pour généraliser ses résultats dans un univers plus vaste (Drucker-Godard et al., 2014). Il revient alors au chercheur de distinguer objectivement les résultats généralisables de ceux qui ne peuvent pas l’être. Deux facteurs influencent la validité externe de la recherche : le choix du terrain et la manière de collecter les données.

**Tableau 30 : Démarche de la validité externe**

	Indicateurs	Explications
Choix du terrain	Opportunisme méthodique	Il n’existe aucune étude sur la RSE dans les PME au Gabon, cette recherche est la première du genre
	Choix des PME	Les PME sont devenues aujourd’hui au même titre que les grandes entreprises de

	Le contexte	véritable acteur dans le processus de la RSE  Mise en évidence des spécificités liées à l'environnement afin de dénicher des pratiques nichées dans un contexte réel
Collecte des données	Entretien semi-directif	Privilégier l'interaction qui nécessite l'écoute et partage des connaissances
	Transcription	Retranscrire intégralement les enregistrements des personnes interrogées
	Pré codage	Consiste à repérer dans le discours des premiers codes ou catégories qui faciliteront le travail de codage avec le logiciel
	Codage thématique par condensation	Processus qui transforme les données (discours) en concept théorique
	Utilisation d'un logiciel	Ce logiciel met en relation certaines variable, et fait des liaisons entre concepts et données

#### 4.3.3 Validité pragmatique

La validité pragmatique s'inscrit dans l'intérêt managérial de la recherche (Miles et Huberman, 2003), car les sciences de gestion entendent produire « une recherche pour l'action » (Gilbert et al., 2018, p. 97). En effet, malgré l'assurance d'une validité des résultats, il est important de s'interroger sur l'usage opérationnel de ces derniers (Miles et Huberman, 2003). Les conclusions de cette recherche sont principalement destinées à deux catégories d'acteurs : les dirigeants des PME ou entrepreneurs, et les organismes qui accompagnent les entreprises dans l'intégration des politiques de RSE.

- ❖ Premièrement, cette recherche est utile aux dirigeants des PME gabonaises, car ces derniers ne savent pas par où commencer lorsqu'ils veulent s'engager dans la RSE. En effet, les PME gabonaises ont peu de connaissances en ce qui concerne les pratiques à mettre en place. Les pratiques de RSE pourraient ne pas être adaptées à leur contexte d'activité. Les dirigeants des PME gabonaises s'inspirent des pratiques de grandes entreprises, alors que les grandes entreprises et les PME n'ont pas la même organisation

et les mêmes moyens. Cette recherche met en évidence un ensemble de pratiques simples adaptées aux PME évoluant dans le contexte africain et particulièrement gabonais.

- ❖ Deuxièmement, cette recherche touche les organismes accompagnants les entreprises. Il ne s'agira plus d'appliquer mécaniquement, les normes et principes internationaux sans tenir compte du contexte socioculturel, qui déterminent également les pratiques RSE de ces PME. Au Gabon, de plus en plus d'organismes développent des conférences et des journées à l'intention des entreprises sur les enjeux de la RSE, sans tenir compte du type de pratiques qui peuvent être mis en œuvre dans ces entreprises. Ainsi, par cette recherche, ces organismes accompagnateurs auront à leur disposition une boîte à outils des pratiques de RSE adaptées aux PME.

## **Section 5 : Présentation des résultats du chapitre**

L'objectif de notre recherche doctorale est d'identifier les pratiques de RSE au sein des PME gabonaises. Nos résultats montrent l'existence des pratiques de RSE africaines hybrides. Certes, les pratiques dérivées des politiques internationales dominent, mais il existe également des pratiques locales sous-jacentes, moins visibles, qui sont socialement ancrées et qui influencent souvent le comportement des acteurs en entreprise en matière de RSE. Nous détaillons ci-après les pratiques de RSE générales ou occidentales, puis les pratiques de RSE spécifiques ou traditionnelles des PME gabonaises. Nous illustrons notre propos à l'aide des verbatims les plus éclairants, pour comprendre les pratiques de RSE des PME gabonaises étudiées et nous indiquons les codes utilisés pour chaque type de pratiques.

### **5.1. Pratiques générales**

Plusieurs recherches ont montré que les PME africaines sont engagées dans les démarches en faveur de la RSE. Cependant, bien que les différents travaux établissent un engagement des PME en matière de RSE, leurs pratiques sont finalement informelles, et souvent non structurées (Elbousserghini et al., 2016 ; Ntsonde et Aggeri, 2017 ; Sangue Fotso, 2018). Les entretiens avec les dirigeants des PME révèlent des pratiques occidentales influencées par les normes et organismes internationaux. Elles diffusent des pratiques à l'intention du secteur privé et public dans le monde. Cette catégorie de pratique se divise en trois types : pratiques sociales, sociétales et environnementales.

### 5.1.1. Pratiques sociales

Nos résultats montrent que les pratiques sociales sont très présentes dans les PME gabonaises. En effet, selon l'analyse de données, de plus en plus de petites entreprises sont impliquées dans les pratiques sociales. Certes, ces pratiques peuvent présenter des failles dans leur application au quotidien, mais elles ont l'avantage déjà d'exister. Ainsi, 13 pratiques sociales ont été observées au sein des PME gabonaises. Selon Wamba et Hikkerova (2014), si l'engagement des PME africaines s'oriente plus vers les pratiques sociales, c'est parce que leur stratégie en matière de RSE apparaît fortement guidée par le respect des obligations conventionnelles et légales (Wamba et Hikkerova, 2014). Notre discussion porte sur ces différentes pratiques et leurs fréquences d'apparition.

#### ➤ Assurance maladie et sécurité sociale

La souscription à des assurances maladies et à la sécurité sociale (PO\_SO\_AMSS) est fortement représentée dans le corpus des entretiens, soit 13 fois. En effet, certains répondants affirment que : *« souscrire à des assurances maladies et la sécurité sociale, c'est quelque chose d'obligatoire, même si les PME traînent un peu les pas. Il faut protéger nos salariés en cas de maladie, en plus de reverser leurs cotisations sociales pour préparer leur retraite sereinement »* (PME-DE\_14). L'assurance maladie et celle de la sécurité sociale, deviennent une préoccupation majeure pour l'employeur *« assurer les employés à la sécurité sociale ou à l'assurance maladie est une de nos préoccupations actuellement, nous sommes dans le processus..... afin qu'ils soient assurés. C'est nécessaire en cas de maladie, nous n'avons pas les fonds pour les prendre en charge, la présence des assurances facilite les choses »* (PME-DE\_8). Cette tendance est observable dans les travaux sur la RSE en milieu PME. Il semble que de plus en plus les PME gabonaises suivent cette logique, même si cette approche n'est pas totalement ancrée dans la gestion de nombreuses PME.

#### ➤ La formation

L'évolution permanente du monde du travail, nécessite que les employés soient à jour dans le domaine de la technologie ou du management. Dans notre étude, les programmes de formations (PO\_SO\_FOR) sont identifiés 12 fois dans le discours des répondants. *« On assure la formation de nos employés, on fait une formation par année dans les domaines dont nous avons le plus besoin, mais aussi à la demande des employés. Je mets un accent sur la formation, car c'est important pour réussir, je peux dire que tous mes techniciens n'ont pas de bac, mais avec des formations, ils arrivent à expliquer toutes les composantes des kits solaires que nous*

*installons* » (PME-DE\_9). La formation est un moyen de faire face à la concurrence, sans cesse croissante dans le monde socio-économique ; elle représente l'élément clé pour la réussite « *Nous sommes dans un secteur de concurrence, donc la santé de l'entreprise passe par la capacité des ressources humaines à être performante, c'est pourquoi la formation est la meilleure arme pour y faire face. Les formations se font régulièrement pour maintenir les employés dans une veille permanente* » (PME-DF\_15). Les dirigeants des PME gabonaises interrogés, intègrent des programmes de formations comme moteur pour améliorer la compétence des équipes. Ces formations sont réalisées par des personnes ayant déjà une expérience en interne ou par des formateurs externes. Les résultats de la recherche de Manuere et Majoni (2016) montrent que la formation reste au cœur des enjeux des initiatives en faveur de la RSE des PME en Afrique.

#### ➤ **Intégration des chartes de bonne conduite**

Pour assurer le respect de leur politique interne, les PME mettent en place des chartes ou des normes de bonnes conduites (PO\_SO\_INCHBC), qui guident les comportements en interne. En effet, l'intégration d'un règlement intérieur dans les PME apparaît 10 fois, ce qui suppose son importance dans la gestion. Selon Dupuy et al., (2018), les pratiques responsables se traduisent principalement au sein des PME par l'intégration de chartes et de codes de bonne conduite. Le dirigeant de la PME 8 déclare : « *l'entreprise à un règlement intérieur affiché à la vue et su de tous, il y a des comportements inadmissibles comme venir ivre au travail, le vol, la corruption ou prendre des pots de vins. Tout y est indiqué et l'employé prend connaissance à la prise de fonction. Ce règlement est évolutif avec le temps* » (PME-DE\_8). C'est un moyen de réglementer le fonctionnement de l'entreprise « *Si on ne fixe pas les règles, ça devient du n'importe quoi, voilà pourquoi un règlement intérieur est appliqué afin d'éviter tout abus comme les retards, les harcèlements..... Il y a des actes qu'il ne faut pas tolérer et il faut mettre des garde-fous pour prévenir. Il ne s'agit pas seulement de sanctionner, mais il faut avertir avant* » (PME-DIR\_10).

#### ➤ **Respect des obligations légales en matière de droit de travail**

La question du respect des obligations légales en matière de droit du travail (PO\_SO\_DRDT), dans les PME gabonaises semble moins évidente, tellement leur mode de gestion est tourné vers l'informel. Cependant, les personnes interrogées évoquent le respect des obligations en matière de droit de travail à 18 reprises. En effet, les dispositions du code de travail gabonais (sanctions et amendes) semblent être un élément dissuasif, conduisant les PME à s'y



conformer. Selon le dirigeant de la PME-DE\_5 « *Quand, on se veut une PME responsable, on se doit de faire les choses dans les normes, surtout au niveau des salariés, il faut respecter les obligations liées au droit du travail. Faire travailler les gens sans contrat de travail n'existe pas chez moi, même les experts externes que je sollicite chacun à un contrat. Il faut savoir se protéger vis-à-vis de la loi* ». Dans la plupart des cas, les responsables des PME embauchent des proches qui n'ont pas de contrat de travail. « *Respecter les obligations en matière de travail, c'est déclarer les salariés, car trop souvent les PME emploient au noir* » (PME-DF\_15).

La question des contrats de travail semble être une préoccupation majeure. Mais si certains sont conscients de leur importance, d'autres ne l'adoptent pas systématiquement lors des embauches. « *Respecter les obligations en matière d'emploi, c'est faire des efforts pour formaliser des contrats de travail, la formalisation des contrats pour tous les agents est un chantier important pour le service des ressources humaines. A ce jour, l'entreprise enregistre 70 % de contrats établis, le reste est en cours pour ne pas tomber sous le coup de la justice* » (PME-DE\_12). A côté de la gestion du contrat de travail, les répondants ont évoqué l'aménagement du temps de travail, comme une exigence du respect du code de travail « *dans les PME, comme d'autres entreprises le travail est réglementé au Gabon, avec le passage à la journée continue 7 h 30 min pour le début et 15 h 30 min pour la fin. Les heures sont fixées par la loi, ce que je demande, c'est juste le respect de ces heures, car beaucoup sont champions des retards* ». (PME-DF\_16).

### ➤ **Liberté syndicale**

L'organisation internationale du travail (OIT) définit les syndicats, comme des associations indépendantes, dont l'objectif est de défendre les droits, les intérêts sociaux de leurs membres (Véret et Bernard, 2014). La liberté syndicale (PO\_SO\_LIBSYN) est faible dans le discours des répondants, elle n'apparaît que cinq fois. La création d'organisations syndicales reste très souvent inexistante ou peu visible au sein des PME, mais certaines PME commencent à intégrer ce type d'organisation. « *Il y a la prise en compte des représentants du personnel qui discutent des droits des salariés. Nous avons dans notre entreprise un syndicat de travailleurs qui s'exprime librement et fait savoir à la direction les retours positifs ou négatifs des adhérents* » (PME-DE\_9). Bien que le Gabon ait ratifié la convention sur la liberté syndicale, la protection du droit syndical reste peu visible. Dans de nombreux cas, la petite taille de l'entreprise limite cette liberté, car le pouvoir est centralisé dans les mains du dirigeant.

### ➤ **Promotion de l'égalité « homme-femme »**

En 2022 le magazine le « Point<sup>44</sup> Afrique » s'interroge comme suit : fait-il bon d'être une femme au Gabon ? La question mérite qu'on s'y intéresse, car le Gabon a été reconnu dans le rapport de la Banque mondiale, comme un pays en nette progression dans la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes (Le Point Afrique, 2022). Depuis 2015, le président a décrété la « Décennie de la femme gabonaise », et de plus en plus de femmes occupent de hautes fonctions dans plusieurs domaines d'activités. La question de l'égalité au Gabon s'est introduite dans le cadre de l'entreprise (PO\_SO\_EGHF) « *en ce qui concerne l'égalité femme/homme, c'est un aspect abordé dans le septennat du président de la République et qui est vulgarisé par le gouvernement. Le but c'est de promouvoir la femme dans tous les secteurs d'activités. D'ailleurs, un ministère de l'égalité a même été créé. L'entreprise s'inscrit dans cette logique, la discrimination par le genre n'existe pas, tout le monde peut occuper n'importe quel poste. Pour les salaires, ils sont payés selon les catégories, il n'est pas question que sur un même poste un homme gagne plus qu'une femme* » (PME-DF\_15). Toutefois, la question de la promotion de l'égalité homme/femme parmi les enquêtés, reste sous-représentée avec 4 entreprises. Malgré les discours et autres initiatives, l'égalité hommes-femmes est peu observable dans la société gabonaise, et globalement africaine où la promotion des femmes aux postes de responsabilité pose encore des interrogations sur leurs capacités.

### ➤ **Respect des clients et fournisseurs**

Pour les entreprises, les fournisseurs sont la principale source de produits et de services. De bonnes relations avec les clients et fournisseurs garantissent le succès de l'entreprise. Les valeurs de certaines PME reposent sur le respect des clients et fournisseurs (PO\_SO\_CLIFOUR). « *Une de nos valeurs ici, reste le respect du client, car c'est lui qui nous fait vivre à travers les prestations que nous lui délivrons...c'est pourquoi, il est important de bien se comporter avec les clients, bien les accueillir et répondre au mieux à leurs besoins. Ceci est valable pour le fournisseur qui est quelqu'un qui nous fournit les éléments indispensables pour réaliser nos services* » (PME-DIR\_2). Bien que le respect des clients et fournisseurs n'apparaît qu'à quatre reprises, cette pratique est plus visible dans cette recherche chez les PME, ayant comme clients ou fournisseurs les grandes entreprises « *notre domaine, c'est l'automatisme, l'instrumentation et électricité, ce qui fait que nos clients sont des particuliers et en même temps les entreprises. Je vous le dis, quand vous êtes fournisseurs d'une*

---

<sup>44</sup> <https://fr.news.yahoo.com/Le-Point-Gabon-egalite-hommes-femmes>

*grande entreprise, cela nécessite plus de rigueur. Le respect des délais d'exécution et le travail bien fait. Voilà les critères qui font que ton contrat peut être reconduit la prochaine fois »* (PME-DIR\_7).

### ➤ **Prévention de la corruption**

L'Indice de perception de la corruption publié par Transparency International<sup>45</sup> classe le Gabon à la 136<sup>e</sup> place sur 180 des pays au monde, et à la 28<sup>e</sup> sur 49 pays d'Afrique subsaharienne. Selon un journal local<sup>46</sup> gabonais qui rapporte les conclusions de Transparency International, 80 % des personnes au Gabon pensent que la corruption est en augmentation et 35 % d'utilisateurs des services publics, ont payé un pot-de-vin pour obtenir un service. La corruption (PO\_SO\_CORPT) qui est évoquée par seulement six entreprises est une gangrène qu'il faut combattre, tel que dans la PME 3 *« vous savez que nous sommes dans un contexte et un continent où les indicateurs de corruption sont les plus élevés, mais personnellement au sein de l'entreprise, on prône pour le respect de l'éthique et de l'honnêteté. Il est interdit de succomber aux actes de corruption ou de corrompre quelqu'un...ce n'est pas toujours facile, mais on essaie de tendre vers cela »* (PME-DE\_3). La corruption nuit au développement des affaires au Gabon, les PME ont souvent du mal à remporter des marchés publics, à cause d'appels d'offres qui se font entre personnes de mêmes réseaux. *« ... ce n'est pas gagné d'avance, car nous sommes dans un environnement hostile aux pratiques justes. Parfois, pour obtenir un marché auprès de l'Etat, il faut « mouiller la gorge<sup>47</sup> » ou céder un pourcentage. L'objectif pour nous, c'est d'être le plus juste possible.....»* (PME-DE\_17).

### ➤ **Service de bonne qualité**

La délivrance d'un service de bonne qualité (PO\_SO\_SERQUA) dans les PME est apparue dans sept entreprises. L'une des missions de l'entreprise est de répondre aux besoins de ses clients. De ce fait, de nombreuses PME placent la question de la qualité au centre de leur stratégie de développement. *« Le plus important, c'est aussi délivrer un service de qualité, on y tient, car un client satisfait revient vers vous, donc c'est nécessaire de maintenir cette réputation, et cette image d'entreprise capable de satisfaire aux besoins des clients. Je ne vais pas dire qu'on recherche l'idéal, mais chaque jour, on met des processus pour y parvenir »*

---

<sup>45</sup> Le Gabon s'est classé à la 136<sup>e</sup> place sur 180 au monde et à la 28<sup>e</sup> sur 49 États en Afrique subsaharienne dans l'indice de perception de la corruption (IPC) publié en 2022 par Transparency international

<sup>46</sup> [Indice de perception de la corruption : Le Gabon à un niveau historiquement bas en 2022 | Gabonreview.com | Actualité du Gabon |](https://www.gabonreview.com/actualite-du-gabon/)

<sup>47</sup> Expression employée au Gabon pour obtenir un service ou une faveur moyennant de l'argent

(PME-DE\_3). Pour fournir un service de qualité, les PME s'appuient sur un outil clé : le service qualité de l'entreprise suggéré par la PME 13. « *Le service qualité veille aux éventuelles plaintes de la part de nos clients, ce qui améliore les prestations et produits délivrés. C'est un objectif fixé chaque année, car l'entreprise n'existe que si nous avons des clients sinon, c'est la faillite* » (PME-DE\_13).

➤ **Amélioration des conditions de travail et de bien-être des employés**

Les questions sur les conditions de travail et le bien-être des salariés sont évoqués dans 12 entreprises. L'amélioration des conditions de travail est un élément important dans toutes les organisations. « *On fait des efforts pour que la RSE ne soit pas un slogan, on s'assure de garantir la sécurité au travail, avec la mise à disposition des équipements de protection aux employés, pour éviter les accidents de travail* » (PME-DE\_11). Cette pratique a reçu un écho positif grâce au département hygiène, santé, sécurité et environnement (HSE) désormais en vogue au sein des PME gabonaises. D'ailleurs, le dirigeant de la PME 13 affirme « *.....le respect des conditions de travail a pris de l'importance avec le service HSE, qui veille spécifiquement à ce que les conditions de travail des employés soient meilleures* » (PME-DE\_13). Aujourd'hui, les services HSE et RSE sont des composantes complémentaires dans la gestion des entreprises. Les services HSE deviennent des piliers de la démarche de RSE. En effet, 9 des 17 dirigeants de PME ont un service HSE (Hygiène, Sécurité/Santé et Environnement) qui permet de répondre déjà aux enjeux de la RSE, comme la protection de l'environnement et le bien-être des employés.

➤ **Gestion de la diversité**

La gestion de la diversité (PO\_SO\_GESDIVER) est une approche qui doit faire partie des valeurs du dirigeant ; elle doit être partagée en entreprise et doit s'insérer dans la culture de l'entreprise (Naschberger, et Guerfel-Henda, 2013). La diversité est recueillie dans 13 entreprises « *pas de discrimination en ce qui concerne le sexe, l'âge, ou la religion. Nous sommes un pays laïc, donc toutes les sensibilités sont acceptées. Je ne pense pas que c'est important, seul ce que tu apportes compte* » (PME-DIR\_4). L'ouverture à la diversité rend la discrimination dans les entreprises moins visible « *nous n'avons pas encore enregistré des actes de discrimination dans l'entreprise, du moins elles ne sont pas remontées au niveau de la direction. Ce que je peux dire, c'est que les effectifs sont composés des femmes et hommes, des chrétiens, des musulmans, des jeunes comme moins jeunes* » (PME-DF\_15).

## 5.2. Pratiques sociétales

Contrairement aux pratiques sociales qui sont vulgarisées au sein des PME, les pratiques sociétales ont du mal à exister. En effet, souvent moins visibles que les pratiques sociales, les initiatives sociétales sont quasi-absentes dans les PME gabonaises. Cherkaoui (2016) souligne l'absence d'intérêt pour les aspects sociétaux au sein des PME africaines. Toutefois, quelques actions ont été soulignées par nos répondants.

### ➤ **Préserver la qualité des relations avec les parties prenantes**

Une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes, qui influence directement ou indirectement les décisions de l'entreprise. Ces dernières peuvent constituer un contre-pouvoir grâce aux moyens d'actions qu'ils détiennent. « *Il est nécessaire d'avoir de bonnes relations avec son environnement immédiat pour être en paix, éviter les plaintes de tout genre* » (PME-DE\_5). La préservation de bonnes relations avec les parties prenantes apparaît dans 11 entreprises (PO\_SOC\_RELPP). Cette relation s'entretient avec deux types d'acteurs, les populations et les autorités comme décrit par la PME 9 « *une autre action, c'est d'entretenir de bonnes relations avec les populations, car il faut éviter les conflits avec eux pour le bien de notre activité, ensuite il y a aussi les autorités, être en règle en tout et pour tout, au risque de recevoir les amendes, pour non-respect de ceci ou cela* » (PME-DE\_9). D'autres dirigeants tels que le dirigeant de la PME 11, présentent les bonnes relations comme source de paix et tranquillité « *entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes, nécessite de mener les activités dans le calme, sans trop de plaintes, sinon votre image est entachée. Ce n'est pas bien pour les affaires que votre entreprise soit à la une négativement dans les journaux pour telles ou telles raisons* » (PME-DE\_11).

### ➤ **Développement économique du territoire d'implantation**

Les PME sont plus ancrées dans les territoires et ont un fort potentiel économique. Le développement économique et social du territoire (PO\_SOC\_DEV\_ECOSOC) permet aux PME de contribuer au développement du pays. « *L'entreprise paye des taxes qui sont reversées à l'Etat afin d'assurer le mieux-être des populations, et améliorer leurs conditions de vie. On fait notre part, c'est aussi à l'Etat de prendre ses responsabilités* » (PME-DE\_8). Un autre dirigeant indique que s'engager en faveur du développement social et économique, c'est « *.....aider les jeunes qui veulent s'engager dans l'agriculture à travers les formations gratuites pour eux, car l'agriculture nécessite de connaître les techniques et outils. C'est une façon pour nous d'apporter une pierre à l'édifice de ce qu'ils font* » (PME-DE\_13). Afin de

contribuer au développement des zones d'implantation, certaines PME réalisent des travaux d'entretien routier *« une de nos actions fortes reste la réhabilitation des routes comme nous sommes dans un endroit enclavé, cette réhabilitation ne touche pas seulement les endroits où l'entreprise exerce, mais aussi un peu partout où les populations villageoises ont besoin »* (PME-DE\_14).

#### ➤ **Création d'emplois**

La création d'emplois est identifiée dans 17 entreprises, représente une pratique fréquente chez les PME. Ce constat est observé dans les PME gabonaises *« j'emploie plusieurs personnes qui à leur tour subviennent aux besoins de leur famille .....Malgré les nombreux défis auxquels nous faisons face, nous sommes créateurs d'emplois directs et indirects »* (PME-DE\_3). L'emploi est moteur de réduction de la pauvreté, et du bien-être de la communauté *« en tant qu'entrepreneur le souci, c'est d'aider sa communauté, voilà pourquoi plus votre entreprise grandit, plus vous recrutez. Si vous avez 10 employés, ce sont 10 familles que vous nourrissez, ce sont 10 salaires que vous payez. Imaginez que ce que nous faisons à votre niveau, soit multiplié à l'échelle du pays... »* (PME-DE\_3).

#### ➤ **Participation à des réseaux d'entreprises**

La participation au réseau d'entreprise (PO\_SOC\_RESEINTR) permet aux entreprises participantes, d'enrichir les informations sur les pratiques de RSE, auprès d'autres entreprises déjà engagées dans ce processus. *«....je fais partie d'un réseau qui permet le partage des informations nécessaires sur la gestion de l'entreprise. Dans ce réseau, certaines sont avancées dans les questions de RSE... Le réseau nous apporte beaucoup et c'est bien d'être dans ce groupe, qui peut vous donner les opportunités à travers les autres, d'avoir un marché par exemple* (PME-DIR\_4). L'absence de participation des PME à des réseaux apparaît dans 1 entreprise, ce qui traduit la faiblesse des PME gabonaises à se mettre en réseau afin de relever les défis auxquels elles font face.

#### ➤ **Communication externe**

La communication externe (PO\_SOC\_COMEXTER) est une pratique de plus en plus vulgarisée au sein des PME gabonaises, au regard du développement des réseaux sociaux qui permettent aux entreprises de communiquer sur leurs activités. *« Pour mieux se faire connaître, le meilleur moyen, ce sont les réseaux sociaux. Les publicités traditionnelles qu'on faisait à la chaîne publique sont dépassées. Les réseaux sociaux touchent toutes les catégories de*

*personnes, et même les entreprises et les institutions. Cela donne une visibilité et par ce moyen, on présente sur nos pages Facebook par exemple les activités et nos missions. Notre politique y est, et chacun peut se faire une idée » (PME-DE\_14). Bien que peu fréquent, car évoquée par 5 entreprises, la communication externe dans certaines PME se réalisent à travers les blogs et sites internet pour promouvoir leurs activités « aujourd'hui, notre force réside dans la communication. Avec l'avènement des réseaux sociaux, on peut faire la publicité de l'entreprise, et de ses activités sur les plateformes comme Facebook et Instagram. Cela permet d'exister et d'être visible au grand public » (PME-DIR\_4).*

### ➤ **Actions citoyennes**

Les PME gabonaises légitiment leurs pratiques sociétales par les actions citoyennes. Ces actions permettent aux PME d'aller au-delà de leur activité principale et de promouvoir l'harmonie dans leur environnement naturel et social. *« Nous posons des actions citoyennes en partenariat avec d'autres structures, ce n'est pas moi directement, mais je suis participant. Le projet, c'est "KINGUELE quartier propre". Le but est de rassembler les habitants dont je suis natif. On choisit un jour dans le mois, où on se retrouve pour pouvoir nettoyer le quartier (herbes, ordures, caniveaux) ...et ensuite, on partage une collation... » PME-DE\_1. L'objectif visé à court terme, c'est de procéder à l'assainissement de l'environnement dans lequel les PME évoluent « nous organisons des journées de nettoyage des caniveaux, de débroussaillage des herbes dans le quartier où nous sommes implantés. Cela se fait avec le concours des populations... » PME-DE\_11. Cette action citoyenne est à l'initiative du gouvernement gabonais qui a initié une « Journée citoyenne<sup>48</sup> », dont l'objectif est de solliciter la contribution des populations et des entreprises dans la lutte contre l'insalubrité des espaces publics. Cette pratique, qui est identifiée dans quinze entreprises, fait suite à l'appel du gouvernement d'impliquer les fils et filles de la nation, à promouvoir une attitude responsable.*

### 5.3. Pratiques environnementales

Si l'environnement est une thématique qui suscite le plus d'attention dans le monde, et dans les grandes entreprises, elle est moins valorisée chez les PME. Les pratiques environnementales au sein des PME apparaissent plus comme des écogestes. Au sein des PME gabonaises, elles se limitent à quelques actions simples.

---

<sup>48</sup> La Journée citoyenne avait été instaurée depuis 2010 pour permettre aux différents acteurs (populations, entreprises) de contribuer à la lutte contre l'insalubrité. Elle se déroule tous les premiers samedis de chaque mois, avec pour objectif de nettoyer les lieux de travail et les espaces publics.

### ➤ **Gestion des rejets dans la nature**

La gestion des rejets dans la nature (PO\_ENV\_GESREJNAT) concerne davantage les eaux usées, ou les déchets produits par les entreprises dans la nature. Ces rejets peuvent entraîner des plaintes de la part de divers acteurs *« j'ai compris que le secret pour nous, qui faisons dans l'industrie, c'est d'observer les recommandations de la législation environnementale, d'abord par rapport aux populations et ONG. Ensuite, pour le ministère de l'environnement. C'est vrai qu'ils n'ont pas toujours les moyens de descendre sur le terrain pour les contrôles, mais si nous sommes signalés par une ONG ou les populations, ça peut devenir compliqué pour nous. Pour éviter de payer les amendes, on préfère limiter notre impact négatif »* (PME-DIR\_7). Bien que la législation reste peu appliquée, elle reste une arme qui permet aux PME de porter une attention sur l'impact de leurs activités sur l'environnement. *« .....la réglementation au Gabon, nous incite à prendre des mesures de prévention au risque d'être sous le coup des amendes... »* (PME-DIR\_7). Dans leur fonctionnement, les PME surtout industrielles, prennent de plus en plus conscience de leur impact, comme nous rapporte le dirigeant de la PME 8. *« On a utilisé dans le passé des produits chimiques, cela a causé la colère des populations qui nous sont tombées dessus. Aujourd'hui, on fait très attention à ne pas polluer le sol et les rivières dans les environs. Ces cours d'eau sont nécessaires pour les besoins des populations, et même dans nos traditions, il est interdit de polluer les eaux des rivières, car c'est un bien commun »* (PME-DE\_8). La préservation de la nature reste présente dans le discours des dirigeants, car cette pratique apparaît dans 10 entreprises.

### ➤ **Gestion des intrants (eau, électricité)**

La gestion des intrants (PO\_ENV\_GESINTR), évoquée par quatorze entreprises, est fréquemment citée par les dirigeants qui sont dans une approche de maîtrise des coûts. *« .....on veille à faire une utilisation raisonnable de la climatisation, après chaque journée on s'assure que les appareils dans les bureaux soient éteints, les robinets des vestiaires fermés.... »* (PME-DIR\_6). Une autre PME ajoute *« en termes de consommation d'énergie, on veille à réduire les factures d'eau, et d'électricité. Cela permet de faire des économies et d'avoir un faible impact sur l'environnement, où la réduction de la consommation d'énergie devient primordiale »* (PME-DE\_3). La préoccupation des dirigeants n'est pas tant la réduction la consommation d'énergie pour la planète, mais plutôt une réduction les coûts de l'entreprise *«.....notre activité n'a pas un fort impact sur la nature, car nous sommes dans le secteur du service.....mais je peux ajouter qu'on réduit la consommation d'énergie et eau pour éviter les facteurs, si cela est une façon de contribuer au changement climatique c'est tant mieux »* (PME-DIR\_4).



### ➤ **Respect de la législation environnementale**

La législation environnementale (PO\_ENV\_LEGENV) est peu appliquée en Afrique, car soit elle n'existe pas, soit si elles existent, les autorités n'ont pas toujours les moyens financiers et humains pour exiger les mises en conformité (Tene, 2014). Au Gabon, les PME s'imprègnent parfois des lois sur l'environnement à travers les ONG qui font de la prévention et de la sensibilisation. Les ONG éclairent les PME sur les attitudes à adopter « *Les différentes plaintes nous ont conduit à prendre plus conscience du respect du code de l'environnement, une ONG nous a plus édifiée sur les actes à ne pas poser, et surtout les sanctions qui peuvent venir de l'administration. Ensemble, nous avons trouvé des solutions pour limiter ce genre de cas, aujourd'hui notre activité tient compte des paramètres du code de l'environnement* » (PME-DE\_8). La fréquence du respect de la législation est faible avec seulement quatre entreprises. Cette observation dans la population des PME étudiées vient corroborer les résultats de Wamba et Hikkerova (2014), selon lesquels la législation en matière d'environnement reste peu connue et appliquée au sein des PME des pays d'Afrique subsaharienne.

### ➤ **Informatiser les supports de travail**

Aujourd'hui, les supports de travail (PO\_ENV\_INFORSUPTRAV) se généralisent dans toutes les organisations y compris les PME. Nous assistons à une numérisation des supports de travail, qui limite l'utilisation des ressources telles que le papier et l'encre. Les PME y voient une occasion de réduire leurs dépenses comme l'affirme la PME 9 « *Le manque de ressources nous oblige parfois à réduire les dépenses, pour les affecter ailleurs. Si nous pouvons réduire les dépenses concernant les impressions de papier, c'est bénéfique. Nous faisons des impressions, que quand c'est nécessaire* » (PME-DE\_9). D'après la PME 12 « *informatiser les supports de travail est un bon moyen pour nous, de réduire les coûts, on ne le fait pas en pensant à la RSE, mais si ça cadre avec ce que vous dites, pourquoi pas* » (PME-DE\_12). Cette pratique qui est identifiée à six reprises dans notre corpus d'entretiens, s'intègre de plus en plus dans les pratiques des PME interrogées.

## 5.2. Pratiques spécifiques

A côté des pratiques générales de RSE, cette recherche vise à faire émerger des pratiques plus traditionnelles des répondants. En effet, les PME africaines ont des pratiques socialement responsables ancrées dans les valeurs socioculturelles et traditionnelles.

### 5.2.1. Relations d'interdépendances

L'interdépendance comprend toutes les interactions que les individus ont les uns envers les autres. Particulièrement, dans les sociétés africaines, cette pratique est à la base des relations humaines et renferme avec elle, des valeurs intrinsèques. Ces différentes valeurs, qui se manifestent à l'intérieur des entreprises, sont assimilables aux pratiques de RSE traditionnelles.

#### ➤ **Solidarité**

La solidarité (PS\_UBU\_SOL) en Afrique repose sur son caractère spontané et naturel. Elle est essentiellement basée sur la dévotion des individus envers leurs prochains. En effet, les Africains ont ce besoin de porter assistance aux autres à l'occasion de divers événements, même en dehors du cadre professionnel. Selon le dirigeant de la PME 1 « ... *la solidarité envers les autres renforce l'engagement qu'on peut avoir vis-à-vis des autres. On nous a appris à nous soutenir dans les moments difficiles, pas seulement dans le cadre du travail, mais beaucoup plus en dehors et dans notre vie intime. Si je me marie ou j'ai un décès dans ma famille, sans le demander, mes collègues vont m'accompagner sur tous les aspects...* » (PME-DE\_1). Cette solidarité est héritée des structures sociales africaines qui font la promotion des relations d'interdépendances au sein d'un groupe de personnes « *nous sommes dans des sociétés marquées par des us et coutumes, qui impliquent de maintenir une forme d'assistance au bénéfice du personnel de l'entreprise. La prise en compte de l'autre contribue au bon fonctionnement de l'entreprise...* » (PME-DIR\_2). Soulignons que la solidarité dont il est question ici, est plus interne « *cette solidarité s'observe entre membres de l'entreprise...mais elle s'exprime moins à l'extérieur* » (PME-DIR\_2). La solidarité est une pratique bien ancrée, en ce sens qu'elle apparaît à 18 reprises dans les discours.

#### ➤ **Coopération et consensus**

Le consensus et la coopération (PS\_UBU\_COPCONS) garantissent une meilleure collaboration, afin de participer à une œuvre commune. Pour la PME 4 « *Le fonctionnement quotidien nécessite la coopération, nous devons tous être d'accord sur notre manière d'agir ou de se comporter en entreprise chaque jour...* » (PME-DIR\_4). Le dirigeant de la PME 8 affirme faire preuve d'un management aussi bien descendant, qu'ascendant en associant les collègues dans la prise de décision ; « *il y a aussi le consensus dans la prise de décision, car le management que je pratique n'est pas forcément du haut vers le bas, j'écoute beaucoup les techniciens qui sont sur le terrain, une décision ne peut se prendre sans leur avis, car il maîtrise mieux les réalités plus que les responsables* » (PME-DE\_8). Contrairement à une approche

africaine qui place la coopération et le consensus comme une valeur majeure, l'apparition de cette pratique est faible, car évoquée seulement par deux PME.

### ➤ **Humanisme**

L'humanisme (PS\_UBU\_HUM) met l'accent sur l'idée que l'être humain dans son fonctionnement, place la personne humaine au-dessus de toutes les autres valeurs. Pour la PME 2 « *Le côté humain se manifeste par le fait, que si ton enfant est malade, on te donne des jours de repos afin de mieux t'occuper de lui, il y a une assistance par la présence physique qui témoigne de l'intérêt que nous accordons aux employés...* » (PME-DIR\_2). Cette pratique est une idéologie qui guide la vie de l'entreprise. « *Il faut dire que nous sommes une entreprise fondamentalement humaine, nous croyons, en ce que pour corroborer cet économiste (Jean Bodin), il n'y a, ni de force, ni de richesse que d'hommes. C'est une philosophie que j'ai pleinement adoptée et épousée, et que mon père n'a cessé de me répéter. Le côté humain est très valorisé, car si vos collaborateurs ne se sentent pas bien, vous ne pouvez espérer un meilleur rendement ou un résultat efficace* » (PME-DE\_3). D'autres PME font le lien entre le meilleur traitement des employés et leur productivité « *je travaille avec des hommes et femmes très dynamiques, il est important que l'humain occupe une place importante dans ma gestion, car les résultats et objectifs sont réalisés grâce à eux.....* » (PME-DE\_8). La mise en valeur de la notion d'humanisme récolte est identifiée dans huit entreprises. En effet, le développement de l'humanisme dans les PME, semble plus facile, du fait de leur petite taille et de la migration le plus souvent des relations de travail vers les relations sociales.

### ➤ **Cohésion sociale**

La cohésion sociale (PS\_UBU\_COHSOC) auprès des PME interrogées se manifeste par la réalisation des activités qui sortent du cadre professionnel. Ces activités se présentent comme le moyen de renforcer les liens entre employés de l'entreprise « *nous organisons des événements comme les matchs de foot, ou le footing certains samedis...c'est un moment d'échanges où on apprend à mieux connaître les uns et les autres* » (PME-DIR\_4). « *Nous avons plusieurs actions dans l'entreprise comme les fêtes de fin d'année et les anniversaires. Pratiquer ensemble ces événements renforce nos liens* » (PME-DE\_11). Avec une fréquence de 4 apparitions dans l'ensemble des entreprises interrogées, la cohésion sociale est perçue dans le contexte des PME gabonaises, comme une pratique liée à l'organisation des événements collectifs qui peuvent être en lien direct, ou indirect avec l'activité professionnelle.

### ➤ **Respect d'autrui**

Le respect d'autrui (PS\_UBU\_RESPAUTR) s'impose dans toutes les catégories d'entreprises, il favorise en interne la bonne collaboration et le développement de relations durables. Pour préserver ce respect, le dirigeant de la PME 5 mentionne que « *nous venons des mêmes cultures...ce qui sous-entend le strict respect d'autrui, en dehors ou à l'intérieur de l'entreprise. Nous mettons en avant le fait de respecter son collègue, et ne pas aller étaler sa vie, ses informations personnelles au quartier. C'est bien de s'imposer ce respect, car certains font du n'importe quoi* » (PME-DE\_5). Le respect d'autrui au sein des PME gabonaises n'apparaît qu'à deux reprises, cette faible apparition est liée au fait que chaque collaborateur est conscient de la confidentialité, et du professionnalisme dont il doit faire preuve lorsqu'il signe un contrat de travail. Dans ce cas, le respect d'autrui apparaît comme naturel et n'est pas forcément mentionné par les répondants.

### ➤ **Confiance**

La gestion des PME est très souvent qualifiée d'informelle dans son organisation. Ce caractère informel favorise le recrutement au sein du réseau relationnel des responsables. Lors du recrutement, les personnes recrutées sont souvent issues de la famille, de la communauté ou de l'ethnie du dirigeant et de ses associés (Nkakleu, 2016). Cette forme de recrutement est souvent gage de sécurité et de confiance. La confiance (PS\_UBU\_CONF) qui ressort dans les discours comme celle de la PME 3 vient en partie de la familiarité du dirigeant avec ses employés. « *...c'est la proximité que j'ai avec les employés qui crée cette confiance, surtout que certains d'entre eux sont mes proches. On se sent en sécurité quand on travaille avec ses proches... D'ailleurs, si on n'a pas confiance, c'est difficile de travailler avec des personnes, auxquelles on se méfie. Donc, on crée des conditions de confiance parfois* » (PME-DE\_3). Toutefois, la confiance n'est collectée que dans quatre entreprises, car les dirigeants ne déclarent pas formellement que la source de confiance qu'ils développent est liée à un recrutement majoritairement issu du réseau familial et amical, ce qui peut nuire à l'image de l'entreprise.

### ➤ **Participation**

La participation (PS\_UBU\_PART) au sein des PME gabonaises est évoquée dans huit entreprises et se matérialise sous deux formes : participation interne et externe. En interne, la participation renvoie à l'idée d'assistance face aux difficultés rencontrées par les employés en dehors du cadre professionnel « *La participation...signifie en quelque sorte s'investir dans la vie intime des autres, car on participe à les épauler dans les moments de joie comme de*

*malheur* » (PME-DE\_8). En externe, la participation se rapproche à la notion d'aide auprès de la communauté. En effet, comme le souligne le dirigeant de la PME 3 « *je pense que dans notre manière de fonctionner, les valeurs de serviabilité sont au rendez-vous, il n'y a pas plus fière que de venir en aide aux autres, leur apporter le soutien dont ils peuvent avoir besoin. On s'efforce de servir la communauté du mieux que nous pouvons* » (PME-DE\_3). La participation comme mode de management est présente dans la gestion des PME gabonaises, car elle peut renforcer la cohésion sociale en interne et améliorer l'image de l'entreprise dans la perception de la communauté.

### ➤ **Philanthropie communautaire**

La conception africaine de la RSE renvoie fortement à la philanthropie, très souvent portée par les grandes entreprises. Les actions sociales et philanthropiques sont le plus souvent menées par les grandes entreprises ou leurs fondations, en raison de leur potentiel financier. Les petites entreprises s'engagent moins dans les actions de philanthropie, car ce sont des organisations financièrement limitées. Pour l'expert 2 « *l'Afrique met un accent sur la philanthropie, mais ce caractère philanthropique est plus réservé aux grandes entreprises, les petites ont du mal* » (EXP-RDD\_2). Cependant, bien que très souvent, associé aux grandes entreprises, les dirigeants des petites entreprises interrogés montrent aussi un intérêt pour les actions sociales. En effet, pour le dirigeant de la PME 4 « *...nous avons une fondation appelée "Cœur Grand" dont l'objectif est d'apporter les dons de différentes natures aux hôpitaux et aux orphelinats. C'est une manière pour nous de venir en aide au plus vulnérables...* » (PME-DIR\_4). La réalisation des actions philanthropiques nécessite une viabilité financière stable « *...faire des actions sociétales comme celle-ci, nécessite des moyens, car si j'ai pas assez, je ne pourrai pas donner, donc c'est aussi le principe d'avoir plus, pour redistribuer* » (PME-DIR\_4). Un autre dirigeant poursuit « *en fonction de notre bénéfice, il nous arrive de faire des dons dans les orphelinats, ça n'arrive pas tous les jours, mais quand les moyens nous le permettent, on fait un geste dans ce sens* » (PME-DIR\_7). Bien que la philanthropie soit évoquée dans douze entreprises, elle n'est pas représentative de l'ensemble des PME gabonaises, mais seulement de notre échantillon, dont le choix s'est porté sur les PME déjà engagées dans le processus de RSE. Le nombre élevé de la philanthropie dans ce contexte ne signifie pas que cette pratique soit commune à toutes les PME gabonaises, mais à celles qui sont plus ou moins engagées dans la RSE.

### 5.2.2. La tontine

Raphaël Nkakleu étudie la notion de tontine,<sup>49</sup> comme une pratique de solidarité financière et de lien social entre les salariés (Nkakleu, 2009). En effet, on distingue deux types de tontines : une tontine professionnelle qui est la mise en commun des ressources financières des membres, pour résoudre collectivement les problèmes auxquels ils seraient confrontés. Et une tontine de solidarité qui est une épargne d'argent avec d'autres personnes, destinées à la réalisation des projets personnels. C'est le second type de tontine qui est le plus utilisé dans les PME gabonaises.

#### ➤ **Tontine solidaire**

Le manque d'accès au système bancaire et les difficultés d'obtenir du crédit auprès des structures bancaires, ont engendré une augmentation des pratiques de tontine dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne. Bien que la tontine rassemble des membres appartenant à un même clan ou famille, cette pratique informelle se généralise de plus en plus dans le monde des affaires, notamment dans les petites entreprises. Le dirigeant de la PME 3 affirme « *Nous avons instauré le principe de tontine, pour aider les salariés à se réaliser dans la vie... chaque membre reçoit cette épargne à tour de rôle et peut réaliser un projet de vie, comme construire une maison, acheter un terrain.....* » (PME-DE\_3). L'idée de bien-être social y est mise en avant comme le déclare la PME 9 « *Pour aider les employés à s'auto-réaliser dans la vie, on crée des tontines en interne... Cela responsabilise le salarié, car l'objectif c'est de rechercher l'épanouissement du salarié par ce type d'idée* » (PME-DE\_9). Identifiée dans sept entreprises, la pratique de tontine apparaît non seulement comme un moteur de socialisation, mais aussi comme un levier d'ascension sociale des salariés à travers la réalisation des projets personnels.

#### ➤ **Tontine d'affaire**

La tontine d'affaire est moins représentative dans le discours des répondants. Seul un dirigeant l'évoque comme une forme de participation des autres membres, à réaliser un projet porté par un autre « *Aujourd'hui, en tant qu'entrepreneur, nous appartenons à un réseau où il y a plusieurs personnes, on a cette chance d'avoir pris conscience très tôt du 'grow funding', c'est participatif. Vous formulez un projet, et chacun participe à sa hauteur. Celui à qui on a donné l'argent met en place un business...si une autre personne vient avec un projet, elle se*

---

<sup>49</sup> Bouman (1977) définit les tontines comme « des associations regroupant des membres d'un clan, d'une famille, des voisins ou des particuliers, qui décident de mettre en commun des biens ou des services au bénéfice de tout un chacun, et cela à tour de rôle »

*doit aussi de l'accompagner* » (PME-DE\_1). C'est une pratique très rare au niveau des PME gabonaises, car participer de manière gratuite dans le projet d'un autre, suppose d'être stable financièrement.

### 5.2.3 Habitudes ou *habitus* sociales

Les sociétés africaines renferment plusieurs valeurs qui structurent leur fonctionnement, la manière d'être ou de faire. Les habitudes sont des comportements relativement permanents, socialement transmises dans un contexte. Cette catégorie de pratiques a été théorisée par la notion d'*habitus*,<sup>50</sup> empruntée à Pierre Bourdieu qui la définit « comme un ensemble de comportements acquis par un individu ou groupe social à travers un apprentissage implicite ou explicite ». Cette définition s'apparente au processus de socialisation et évoque des comportements intériorisés qui permettent de produire les actions propres à une culture, à un contexte, ou à un territoire (Lecordier, 2012). Ainsi, (05) habitudes sociales ont été identifiées, comme des comportements intrinsèques à la société gabonaise et qui se retrouvent à l'intérieur des PME gabonaises.

#### ➤ **Dialogue**

Le dialogue est une notion bien implantée dans la culture gabonaise. En effet, selon le dirigeant de la PME 13 « ... *au sortir des années 80 et 90, l'ancien président du Gabon présentait le pays comme un pays de dialogue, de tolérance et de paix. C'est cette approche que nous mettons en application dans notre gestion, pour désamorcer certains conflits* » (PME-DE\_13). Le dialogue est plus orienté vers la gestion des conflits entre employés, employés et direction, ou entre l'entreprise et les populations locales. A ce sujet, le dialogue permet de préserver une certaine tranquillité, le dirigeant de la PME 7 affirme «... *un endroit où il y a des Hommes, il y a souvent des conflits... En général, c'est souvent entre la direction et les employés, pour régler ces conflits, il faut discuter et dialoguer...* » (PME-DIR\_7). Le dialogue qui est identifié dans 13 entreprises est une source de stabilité organisationnelle, et est une pratique très populaire dans les contextes africains. En d'autres termes, la pratique du dialogue concerne des individus ou des groupes qui luttent pour une meilleure coexistence, malgré leurs différences d'intérêts.

---

<sup>50</sup> Dictionnaire de sociologie. Les notions, les mécanismes, les auteurs, 2ème édition - Broché – 2000. En sociologie, l'*habitus* est la manière d'être, l'ensemble des habitudes ou des comportements acquis par un individu, un groupe d'individus ou un groupe social.

Le vivre ensemble ne s'obtient, que parce que les individus sont en permanence à la recherche d'une paix sociale.

### ➤ **Esprit familial**

L'esprit familial est évoqué dans la gestion des PME pour faire référence au fonctionnement familial. Selon le dirigeant de la PME 4 « *Nous travaillons, comme une famille...tu peux avoir l'impression de discuter avec un frère, alors que c'est ton superviseur. Il n'y a pas trop de barrières, l'aspect convivial dans le travail est mis en avant, par rapport à une grande entreprise* » (PME-DIR\_4). La gestion de l'entreprise sous l'angle familiale engendre un attachement, et transforme les relations au sein de l'entreprise « *On se fréquente en dehors du travail, on mène certains projets et activités ensemble, ce qui fait que derrière, c'est plus facile quand nous sommes en entreprise* » (PME-DE\_13). L'esprit de famille est très présent et est évoqué par douze entreprises, ce qui reflète un management de proximité au sein des petites entreprises au Gabon.

### ➤ **Hospitalité**

L'hospitalité est l'une des vertus que les africains apprécient. Pour les Africains, l'hospitalité fait partie de leur identité en termes d'accueil des étrangers. «... *au Gabon, particulièrement, on se considère comme un pays accueillant .....je pense que c'est le fait de s'appuyer sur nos traditions en matière de valorisation de l'homme, qui peut donner du sens à notre manière de vivre* » (PME-DE\_12). Cette identité africaine, s'observe en entreprise à travers les propos du dirigeant de la PME 15 « *.....quand vous venez dans notre structure, un accueil chaleureux vous est réservé, formule de politesse et sourires, un café ou journal est à votre disposition dans la salle d'attente. Notre accueil est soigné pour mettre le visiteur dans de bonnes conditions...* » (PME-DF\_15). Le thème de l'hospitalité apparaît dans le discours de quatre dirigeants seulement. Bien que peu mentionnée par les répondants, elle reste une valeur clé dans la gestion des entreprises.

### ➤ **Respect des aînés**

Le respect de l'âge est une caractéristique de la gestion des hommes en Afrique. Au Gabon, l'image que l'on s'est longtemps faite des « vieux », était celle des « sages », considérés comme des personnes respectables ayant accumulé au fil du temps, savoirs et expériences (Nsiamalembe et Nowik, 2019). L'âge est important dans les structures sociales en Afrique, telles que la famille, la communauté et les organisations. Nous nous intéressons



particulièrement à la prise en compte du respect des aînés comme une caractéristique managériale dans les PME. Ce respect s'observe avec les propos du dirigeant de la PME 7 pour qui « *Le droit de naissance est une valeur très présente dans notre société.... Il faut s'adresser à un aîné avec beaucoup de respect, même quand ce dernier est en faute...* » (PME-DIR\_7). Les traditions et coutumes influencent l'organisation des entreprises, et ce peu importe la taille « *Dans nos coutumes, c'est mal vu de manquer de respect à quelqu'un de plus âgé que vous .....Je pense que quand je dois donner des ordres, je choisis les mots pour ne pas vexer* » (PME-DE\_11). L'importance de l'âge provient de nos codes sociaux, les individus ont la crainte d'être frappé des malédictions prononcées par la personne âgée en cas de manque de respect « *manquer de respect à ce dernier peut être source de malédiction, que personne ne veut prendre le risque de s'attirer* » (PME-DE\_17). La pratique liée au respect des aînés est mentionnée par neuf dirigeants ; elle reflète, l'importance qu'ont les aînés dans les sociétés d'Afrique subsaharienne.

#### ➤ **Vivre-ensemble**

L'idée du vivre ensemble nécessite une certaine forme de cohabitation entre les membres de l'entreprise, ce qui est un facteur de productivité « *...c'est en renforçant nos liens que l'on peut atteindre des résultats, et pour les atteindre, il faut s'intégrer au milieu social et respecter ses collègues...* » (PME-DE\_17). Pour d'autres dirigeants, le vivre-ensemble est une construction en interne « *vous savez, ce n'est pas facile dès le début, car quand vous décidez de monter une équipe, chacun vient avec ses habitudes et comportements...et au fur et à mesure, vous taillez votre pierre pour que les gens rentrent dans le moule que vous avez taillé pour votre entreprise...* » (PME-DE\_1). Le dirigeant de la PME 3 affirme que « *Gérer les Hommes nécessite de créer l'harmonie au sein de l'entreprise...il est bien que les employés soient dans la bonne entente. C'est vrai que tout le monde, ne peut être ami ou avoir des affinités avec tout le monde, mais éviter les tensions entre employés et préserver une certaine paix est bénéfique pour l'entreprise* » (PME-DE\_3). La pratique du vivre-ensemble apparaît dans sept entreprises, elle favorise l'inclusion et la cohésion sociale.

#### 5.2.4. Sacralité de la parole

Les civilisations africaines sont en grande partie des civilisations orales. La tradition orale est une caractéristique de l'histoire africaine, elle occupe une place importante dans les structures sociales. Le respect de la parole est une obligation morale, et chaque promesse doit être honorée, quelle que soit sa forme. Cette tradition orale se répercute dans le management des entreprises.

Cette recherche a construit une catégorie nommée sacralité de la parole dans laquelle figure deux sous-catégories : communication orale et respect des paroles données qui sont les modes d'expressions courantes dans les petites entreprises, qui fonctionnent sous l'influence des structures sociales.

➤ **Communication orale**

Le management oral constitue un mode de communication en Afrique « ...chez nous, la communication orale reste un mode de communication privilégié, et il se peut que certaines décisions ou ordres se fassent à l'oral, en dehors des procédures administratives » (PME-DE\_8). Même si, les entreprises ont des procédures formelles de communications, mais en raison de la familiarité et la proximité entre le dirigeant et ses employés, cette communication peut être informelle « malgré une communication formelle, il peut arriver dans certaines circonstances que les décisions se prennent à l'oral en raison de la proximité et de la confiance que je place en eux... » (PME-DIR\_10). « ...il arrive qu'une information circule sans que cela ne soit affiché, et la décision prise, à la même valeur et est exécutée au même titre que si elle était affichée... » (PME-DE\_12). La pratique du management oral est évoquée par cinq entreprises. Même si les modes de communication formelle sont les plus répandus, la communication orale est présente dans la gestion quotidienne des PME gabonaises.

➤ **Respect de la parole donnée**

Le rôle de la parole dans la société africaine est incontournable. L'Afrique est un continent où les traditions, les rites et les croyances se transmettent de génération en génération par la parole. Ce caractère oral se manifeste aussi dans les modes de gestion de l'entreprise, surtout la petite, dont les processus sont informels. Le poids accordé aux mots dans la société africaine est lié à la responsabilité « Je vais vous dire que la parole a un poids, surtout lorsqu'on a un poste de responsabilité. C'est différent d'un simple employé, c'est en fait la responsabilité qui donne du poids à tes paroles. Et vu que parfois, chez nous la gestion est paternaliste et souvent centrée autour du dirigeant, ce que ce dernier dit est respecté, parce qu'il incarne l'autorité » (PME-DE\_11). Pour le dirigeant de la PME 17, le respect provient de la relation de confiance tissée entre le dirigeant et les employés ; « ....ma parole n'est pas remise en cause, je fais ce que je dis et je dis ce que je fais. J'évite de faire de fausses promesses, cela peut avoir un impact négatif sur moi.. » (PME-DE\_17). Au même titre que la communication orale, le respect de la parole est identifié par 5 entreprises. Bien que cette pratique ne soit pas formelle, ce qui peut justifier sa faible représentation, elle interfère néanmoins dans la gestion des petites entreprises.

## **Conclusion du chapitre 4**

Le chapitre quatre présente les résultats sur les pratiques de RSE dans les PME gabonaises, sur la base d'une grille de lecture. Les différentes pratiques identifiées sont illustrées par des verbatims. Les premiers résultats de cette recherche ont d'abord été présentés sous forme de schéma (cf schéma 2, p. 161). Ensuite, ces résultats ont été détaillés en texte narratif appuyé par des verbatims. Ainsi, après analyse et traitement des discours des dirigeants des PME, sept catégories de pratiques ont été établies. Ces catégories se divisent en deux grandes pratiques. D'une part, les pratiques générales de RSE : pratiques sociales, sociétales et environnementales. Et d'autre part, les pratiques spécifiques au contexte africain et gabonais : les relations d'interdépendances, les habitudes ou habitus sociales, la sacralité de la parole et la tontine. Cette recherche est discutée au chapitre 5 en mettant en évidence les contributions de cette thèse dans la littérature et les voies de recherche futures. Ce chapitre porte aussi un regard sur les travaux de plus en plus nombreux, qui tentent de repenser la RSE en Afrique en proposant des modèles d'observation prenant en compte les valeurs communautaires et sociales.

# Chapitre V

## Discussion et conclusion

Chapitre 3 : Proposition d'une grille de lecture spécifique à l'observation des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne

Chapitre 4: Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PME gabonaises

**Chapitre 5 : Discussion et conclusion**

## Plan du chapitre 5

Introduction du chapitre.....	197
<b>Section 1. Discussion des résultats.....</b>	<b>197</b>
<b>Section 2. Contributions de la recherche.....</b>	<b>199</b>
2.1 Contributions théoriques.....	199
2.2 Contributions empiriques.....	200
2.3 Contribution managériales.....	201
<b>Section 3. Limites et voies de recherches futures.....</b>	<b>202</b>
3.1 Limites de la recherche.....	202
3.2 Voies de recherches futures.....	203
<b>Section 4. Regards de la RSE dans le contexte africain.....</b>	<b>205</b>
<b>Section 5. Conclusion générale.....</b>	<b>207</b>
5.1 Cheminement méthodologique.....	207
5.2 Synthèse des principaux chapitres.....	208

## Chapitre 5 : Discussion et conclusion

### Introduction du chapitre

Cette recherche vise à identifier au-delà des pratiques générales de RSE, les pratiques spécifiques dans le contexte des PME africaines, et particulièrement gabonaises. La mise en évidence des résultats conduit à une discussion. Pour mieux aborder ce chapitre, cette discussion est composée de trois sections. La **section 1** aborde la discussion qui répond à la problématique de recherche. Cette discussion met en évidence le caractère hybride de la RSE et reprend les principales pratiques générales et spécifiques observées dans les PME gabonaises. La **section 2** présente les différentes contributions de la recherche. En effet, trois contributions ont été identifiées au cours de cette recherche : les contributions théoriques, empiriques et managériales. La **section 3** fait état des critiques et voies de recherche futures. Toute recherche est perfectible ; ainsi quelques critiques ont été identifiées en rapport à la taille de notre échantillon et au cadre théorique choisi. La **section 4** pose un regard sur la RSE dans le contexte africain, en proposant aux chercheurs travaillant en contexte africain de s'appuyer sur des modèles qui repensent la RSE en tenant compte des spécificités des pratiques africaines. Enfin, la **section 5** présente une conclusion générale de la thèse qui reprend le cheminement méthodologique et théorique de la recherche et une synthèse des principaux chapitres.

### Section 1. Discussion des résultats

Cette recherche défend la thèse selon laquelle, les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne, et particulièrement au Gabon, ne peuvent être appréhendées dans leur ensemble sans l'intégration des valeurs traditionnelles africaines. Pour apporter une réponse à la thèse défendue, nous formulons la question de recherche suivante : les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne, sont-elles exclusivement inspirées des pratiques occidentales ou existe-t-il des spécificités propres ? La réponse à cette question centrale se fait à travers trois sous-questions de recherches : la question (1) : quels sont les modèles et théories de la RSE mobilisés en contexte africain ? Cette question fait une rupture avec les modèles occidentaux, comme la pyramide de Carroll et la théorie des parties prenantes qui ont toujours expliqué la RSE en Afrique, et propose un modèle plus adapté. La question (2) : quel cadre analytique s'avère être le plus adapté pour identifier les pratiques de RSE spécifiques à l'Afrique subsaharienne ? Cette question propose un cadre d'analyse inspiré des philosophies ancestrales comme l'ubuntu, le tributariat et la renaissance africaine. Ces philosophies présentent des caractéristiques qui véhiculent des principes associés aux pratiques traditionnelles africaines.

Enfin, la question (3) : quelle grille de lecture peut-on pertinemment proposer pour observer les pratiques de RSE dans les PME d'Afrique subsaharienne ? Cette question met en évidence une grille de lecture consolidée par les pratiques générales et les pratiques spécifiques de RSE.

Les principaux résultats de cette recherche montrent que les PME gabonaises ont des pratiques de RSE hybrides. En effet, les pratiques de RSE ne sont pas uniquement occidentales, il existe des pratiques. Ces deux types de pratiques sont influencées par différentes variables. D'une part, les pratiques dites générales ou occidentales sont influencées notamment par la norme ISO 26000, qui présente les lignes directrices relatives à la mise en place de la RSE. Cette norme fait état de sept principes applicables dans les entreprises : loyauté des pratiques, droit de l'homme, relation et condition de travail, environnement, communauté, développement local, questions relatives aux consommateurs et la bonne gouvernance. Ces principes sont partagés au sein des entreprises gabonaises à travers les différents colloques, conférences et journées durables organisées par le gouvernement, les partenaires privés ou des plateformes digitales. En effet, à la formulation de la question : quelles sont vos pratiques de RSE ? Les PME interrogées s'orientent souvent vers les pratiques inspirées par les normes et les référentiels construits en dehors des réalités africaines.

D'autre part, les pratiques spécifiques sont influencées par la dimension contextuelle et les structures sociales africaines. La notion de contexte est présentée comme une dimension, ou encore un déterminant pertinent de l'analyse du phénomène organisationnel en Afrique (Etogo et Teko, 2022). La faible prise en compte de la dimension contextuelle dans les travaux qui ont traité des pratiques de RSE dans les PME en Afrique, a contribué à fragiliser l'émergence des pratiques traditionnelles qui sont présentes, mais non étudiées. Contextualiser une recherche consiste à la situer dans un espace, ce qui signifie qu'un phénomène étudié dans un lieu, peut ne pas avoir les mêmes résultats, selon que l'on l'étudie dans un autre lieu (Payaud, 2018). Les pratiques spécifiques de RSE sont issues des structures sociales africaines, c'est-à-dire des variables socioculturelles et traditionnelles qui sont considérées comme des facteurs contribuant à la construction des pratiques africaines responsables. Les pratiques spécifiques mises en avant dans notre recherche sont plus difficilement identifiables que les pratiques occidentales, car elles sont plus informelles et liées à un ensemble d'habitudes, d'usages ou de coutumes. Les pratiques spécifiques générées par cette recherche sont généralisables à l'Afrique subsaharienne, en raison des caractéristiques communes que le Gabon partage avec l'ensemble de ces pays.

**Tableau 31 : synthèse des principales pratiques de RSE dans les PME gabonaises**

<b>Principales pratiques</b>	
Pratiques générales	Pratiques spécifiques
Sociales	Tontine solidaire
Sociétales	Relations d'interdépendances
Environnementales	Habitudes sociales
	Sacralité de la parole

## **Section 2 : Contributions de la recherche**

Les contributions de cette thèse sont théoriques, empiriques, et managériales.

### **5.3 Contributions théoriques**

D'un point de vue théorique, cette recherche est riche à plusieurs égards. Premièrement, ce travail enrichit la littérature qui aborde la RSE dans les PME en Afrique (Etogo, 2019 ; Diop Sall et Boidin, 2019 ; Djobsia et Math, 2021), en proposant un modèle d'observation des pratiques de RSE adapté au contexte africain. Ce travail contribue à consolider la vision d'une RSE hybride jusqu'alors fragmentée dans la littérature. Ensuite, cette recherche contribue à une meilleure identification des pratiques de RSE dans les PME en contexte africain. En effet, la question des pratiques de RSE dans les PME africaines n'est pas nouvelle dans la littérature, au regard des travaux qui ont traité de cette question (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014 ; Sangue Fotso, 2018 ; Manuere et Majoni, 2016). Cependant, les grilles de lecture et les approches théoriques mobilisées dans ces recherches n'ont pas favorisé l'émergence de pratiques plus spécifiques. Partant de ce constat, cette recherche participe aux éclairages nouveaux, en proposant un modèle d'observation qui recentre les pratiques culturelles et traditionnelles, ayant reçu peu d'attention dans la littérature. Les réalités culturelles africaines viennent nourrir un renouvellement théorique de la responsabilité sociale des entreprises, en révélant l'irréductibilité des structures socioculturelles à l'intérieur des entreprises en Afrique subsaharienne (Wong et al., 2017).

Enfin, cette recherche contribue à éclairer le débat opposant deux tendances dans la littérature : ceux qui considèrent les pratiques socioculturelles comme incontournable à la compréhension de la RSE en Afrique (Idemudia, 2011 ; Visser, 2005 ; Wong, 2016), et ceux qui les rejettent du côté de la tradition. Cette recherche vient surtout conforter le point de vue



défendu par Wong, Yaméogo qui prônent pour une « RSE africaine » fondée sur des pratiques occidentales et les valeurs ancestrales africaines (Wong, 2020 ; Wong, Yaméogo, 2011).

La deuxième contribution vise à rompre théoriquement avec les approches occidentales, dont les limites ont été relevées dans cette recherche. Ce travail permet de construire des dynamiques en cohérence avec le contexte africain, sous l'angle d'un cadre analytique spécifique. Ce cadre analytique est une réponse aux limites des cadres théoriques occidentaux en Afrique. En effet, les recherches traitant des pratiques de RSE dans les PME africaines apparaissent fragmentées parmi les travaux existants. Ainsi, à travers des lunettes théoriques plus spécifiques, nous contribuons à un nouveau regard des pratiques de RSE en s'appuyant essentiellement sur les priorités en matière de RSE présentées dans la pyramide inversée de Visser (cf figure 4, chapitre 2) et sur les philosophies ancestrales africaines (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011). Les philosophies Ubuntu, Tributariat et Renaissance africaine véhiculent des représentations, des comportements qui régissent le fonctionnement dans les sociétés africaines.

La troisième contribution répond au besoin exprimé par de nombreux chercheurs afin de tenir compte du contexte, lorsqu'il s'agit des recherches portant sur la RSE. Le but c'est que les résultats soient en phase avec les réalités locales. En effet, la contextualisation d'une recherche comme la nôtre consiste à mieux cerner les représentations sociales, les valeurs traditionnelles et culturelles (Wong, 2020 ; Wong et Yameogo, 2011), qui contribuent à donner un nouveau visage aux pratiques africaines de RSE. Cette recherche s'inscrit dans la continuité des recherches, qui reconnaissent l'importance du contexte dans l'analyse de la RSE en Afrique, en raison de l'omniprésence des réalités locales (Nkakleu, 2016 ; Benaicha, 2017 ; Biwolé, 2014 ; Hniche et Aquesbi, 2015 ; Elbousserghini et al., 2016 ; Cherkaoui, 2016).

## 2.2 Contributions empiriques

De nombreuses recherches dans la littérature démontrent déjà une certaine connaissance des pratiques de RSE. Toutefois, selon la nature du terrain d'étude, les résultats produits peuvent ne pas être ceux attendus. Les représentations sociales que se font les individus de la RSE ou des pratiques de RSE sont souvent influencées par les normes sociales. La recherche empirique permet de saisir une autre facette du phénomène. Au plan empirique, cette recherche contribue au développement d'un nouveau terrain de recherche, en apportons des données issues d'un pays, le Gabon qui n'a pas encore fait l'objet d'investigation, non seulement sur la thématique de la RSE, mais encore moins sur celle des pratiques de RSE. Les informations recueillies dans

ce contexte sont susceptibles de faire progresser la recherche sur les pratiques de RSE. Investiguer un nouveau terrain de recherche ne se limite pas à examiner les lieux ou les personnes. Cela permet d'observer le comportement d'individus ou les pratiques des organisations dans leur environnement. L'observation d'un nouveau terrain contribue à porter un regard diversifié sur un phénomène, ce qui suscite l'émergence de pratiques nouvelles. Une attention particulière à l'ensemble des pratiques de RSE, propre à un contexte, nous semble constituer un enjeu empirique important.

### 2.3. Contributions managériales

Il existe encore dans la littérature de nombreuses interrogations concernant le lien entre RSE, entrepreneuriat et le rôle des structures d'accompagnement dans la mise en œuvre de la RSE (Douyon et Paradas, 2020).

La première contribution managériale de cette recherche s'adresse aux dirigeants des PME et aux entrepreneurs. En effet, compte tenu de l'importance des PME dans le développement économique des pays, l'adoption par les dirigeants des principes véhiculés par la RSE peut apporter une valeur ajoutée aux PME, et améliorer leurs performances sociales et économiques (Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa, 2014). La forte centralisation du dirigeant dans la gestion, fait que les valeurs personnelles du dirigeant jouent un rôle clé dans le déclenchement de la RSE (Elbousserghini et al., 2016). L'adoption des pratiques responsables dans les PME dépend des convictions de ce dernier (Turyakira, 2017 ; Berger-Douce et Paradas, 2012 ; Bonneveux et Soparnot, 2016). Les résultats de cette recherche peuvent être un outil d'aide à la décision pour les dirigeants de PME.

Si plusieurs recherches se sont particulièrement focalisées sur les PME en tant que structures et sur leurs dirigeants, très peu se sont intéressées aux entrepreneurs (Guillouzo, 2014; Ayuso et Navarrete-Báez, 2018). Or, le lien entre l'entrepreneuriat et RSE, met la responsabilité sociétale au cœur même du métier de l'entrepreneur (Douyon et Paradas, 2020). Plusieurs chercheurs considèrent l'engagement des PME en matière de RSE comme un acte entrepreneurial, en raison de leur nature innovante et leur potentiel à créer de la valeur (Berger-Douce, 2019). L'ingéniosité dont fait preuve l'entrepreneur, permet de dénicher des opportunités pouvant contribuer à la transformation de sa structure. Il est important pour les entrepreneurs africains de prendre connaissance des pratiques de RSE africaines, afin de s'engager plus efficacement dans une démarche RSE.

La seconde contribution managériale s'oriente vers les organismes d'accompagnement, les entrepreneurs ou les entreprises, notamment les PME. Au Gabon, la vulgarisation de la RSE fait encore souvent l'objet de communications à travers « des journées de RSE », des colloques et des conférences organisés par les structures étatiques et privées, ou par des incubateurs. Pour rappel, nous avons eu des entretiens avec deux responsables d'incubateurs dans le but d'avoir une autre approche des pratiques de RSE. Comme certains auteurs le soulignent, notamment Pereira et al., (2018) et Kapinga et al., (2018), les incubateurs sont les acteurs de la formation des entrepreneurs et des dirigeants de PME. Ils peuvent grâce à leur fonction d'accompagnement, avoir une influence sur les pratiques managériales de leurs adhérents (Douyon et Paradas, 2020). Les organismes accompagnateurs diffusent les pratiques conventionnelles, issues principalement de la norme ISO 26000. Cependant, ces pratiques sont parfois déconnectées des réalités africaines. Ainsi, cette recherche permet aux organismes d'accompagnement, d'une part, de mieux valoriser ce qu'elles réalisent déjà, et d'autre part, d'élaborer un agenda RSE plus inclusif en tenant compte des valeurs africaines.

### **Section 3 : Limites et voies de recherches futures**

Cette recherche représente à ce jour, l'aboutissement d'un processus de collecte, d'analyse et traitement de données pour produire une connaissance des pratiques de RSE propres au contexte des PME gabonaises. Toutefois, les résultats de ce travail sont l'occasion de faire des critiques, dont certaines seront porteuses de perspectives de recherches futures.

#### **3.1. Limites de la recherche**

La première limite de cette recherche demeure dans l'échantillon qui est de petite taille. En effet, bien que notre recherche ait nécessité une double enquête, la seconde enquête de notre recherche en charge de l'identification des pratiques de RSE dans les PME, a été réalisée avec un échantillon de dix-sept PME, de deux experts et de deux responsables d'incubateurs. Cet échantillon pourrait limiter la généralisation de nos résultats à l'ensemble des PME gabonaises, car il ne concerne que les PME, qui se déclarent être engagées dans le processus de RSE. Malgré les précautions qui garantissent la validité des résultats, les résultats produits doivent être utilisés avec une extrême prudence, car la petite taille de l'échantillon peut introduire des biais dans la généralisation des résultats.

La deuxième limite évoque le rôle potentiel des salariés dans l'identification des pratiques de RSE. En effet, les recherches existantes se sont concentrées presque exclusivement sur les perceptions des dirigeants dans la littérature ; les salariés sont considérés plutôt comme

des récepteurs que comme des acteurs de la RSE au sein des PME (Roquebert, 2014). Ainsi, l'identification des pratiques de RSE n'a été considérée que du point de vue des dirigeants dans cette recherche. Toutefois, même si les recherches dans le contexte des PME nécessitent l'approche du dirigeant (Ondoua Biwolé, 2017), les employés peuvent aussi contribuer à la construction des pratiques RSE (Aya Pastrana et Sriramesh, 2014 ; Jeppesen et Kothuis, 2012). En effet, les employés sont des acteurs importants dans l'engagement des PME en matière de RSE (Turyakira, 2017). Les salariés jouent un rôle central (Roquebert, 2014) ; il serait intéressant de recueillir le point de vue de cette catégorie d'acteurs, en ce sens qu'ils sont souvent à l'initiative des pratiques de solidarité, de partage qui régulent la vie de l'entreprise africaine.

La troisième limite se trouve dans l'approche culturaliste mobilisée comme cadre théorique, pour identifier les pratiques de RSE en contexte africain. Bien que l'approche culturaliste appliquée au management apporte une lumière sur les pratiques spécifiques, elle se heurte à certaines limites (Livian, 2020). En effet, l'approche par les valeurs culturelles peut apparaître à bout de souffle (Livian, 2013), car elle n'accorde pas assez de poids à la mondialisation, en termes d'échanges interculturels et se limite donc à un différentialisme<sup>51</sup> (Samba, 2007). Ce courant n'admet pas d'articuler ouverture et identité, ou de faire dialoguer principes externes et internes (Mutabazi, 2008). Cette théorie présente des limites quand il s'agit de préserver les spécificités locales, et « d'incorporer à ces dernières les discours à l'origine occidentale » (Sarr, 2016, p. 33). L'approche culturaliste a été critiquée par certains ethnologues qui reprochent à cette tendance, de créer un modèle africain « indigène » qui n'a jamais vraiment existé (Bachir Diagne et Amselle, 2018). En effet, le continent africain a toujours été traversé par l'influence des modèles managériaux, idéologiques et culturels venus d'ailleurs (Livian, 2020). La combinaison de cette approche avec une théorie ou un modèle occidental semble séduisante afin d'appréhender les pratiques de RSE africaines, qui ne sont que la résultante de l'hybridation des principes occidentaux et des valeurs africaines.

### 3.2 Voies de recherches futures

Malgré de nombreuses limites, cette étude apporte également de riches perspectives de recherche. La première voie de recherche vise à réaliser une étude longitudinale. En effet, certaines PME interrogées lors de notre deuxième enquête de terrain avaient déjà été

---

<sup>51</sup> Le différentialisme est un mouvement de pensée qui considère qu'il existe une différence de nature, entre des groupes selon leur culture, leur sexe, leur race, leur ethnie, leur espèce [différencialisme - Recherche Google](#)

consultées lors de notre première étude exploratoire. Cependant, il n'était pas impossible, en l'état actuel de la recherche d'évaluer, si leurs pratiques sont ponctuelles ou si elles se pérennisent dans le temps. Le temps court entre les deux enquêtes et les impératifs de la recherche n'ont pas permis de visualiser ces pratiques sur une longue période. Une étude longitudinale permettra d'observer l'ancrage de ces pratiques sur le long terme dans la stratégie de l'entreprise.

La deuxième perspective de recherche vise la combinaison de l'approche culturaliste avec un modèle occidental pour consolider le management des entreprises africaines par nature hybride. Même si l'approche culturaliste est pertinente, elle morcèle la vision hybride de la RSE africaine. En effet, l'approche culturaliste considère la dimension culturelle comme une raison suffisante pour appréhender la RSE en contexte africain ; or la RSE africaine est influencée par les modèles occidentaux et les valeurs africaines. La combinaison des approches de différentes natures est utile à la compréhension globale des pratiques de RSE en Afrique. L'approche culturaliste peut être combinée par exemple à celle au modèle de Pasquero. Les travaux de Rabekolo et Giraud (2022) présentent le modèle de Pasquero (2005) comme cadre d'analyse des pratiques de RSE en contexte africain en raison des valeurs qu'il véhicule.

Dans son modèle, Pasquero (2005) propose de rassembler huit composantes de la RSE : une gestion efficiente qui consiste à remplir des conditions de durabilité ; la philanthropie qui s'intéresse au maintien des liens de solidarité avec le milieu qui accueille l'entreprise ; l'attention accordée aux besoins des salariés ; la limitation des nuisances liées aux opérations et aux problèmes liés à l'environnement ; la réceptivité sociale qui fait référence aux systèmes de gestion sociétale ; l'éthique qui concerne le respect des codes de bonne conduite ; l'évaluation de l'entreprise selon trois approches (sociale, environnementale et économique) ; et la participation citoyenne de l'entreprise (Rabekolo et Giraud, 2022). Combiner une approche culturaliste avec des composants du modèle de Pasquero semble pertinent pour étudier la RSE en contexte africain (Rabekolo et Giraud, 2022). Il semble intéressant de mener des recherches sur la RSE, en s'appuyant sur un double cadre théorique qui sera en accord avec le management africain, management africain qui se situe très souvent entre tradition et modernité. Cette combinaison permettra de capter non seulement les pratiques occidentales, mais aussi les pratiques traditionnelles de RSE.

La troisième voie de recherche propose l'utilisation dans le contexte des PME africaines, le modèle de Laura Spence pour appréhender la RSE. En effet, le modèle de Spence (2016) pour les petites entreprises, inspiré de la pyramide de Carroll (1991), semble aussi

pertinent pour étudier les pratiques de RSE dans les PME africaines. Ce modèle admet l'existence de quatre types de responsabilités que les PME devaient avoir : une responsabilité envers soi-même et la famille ; une responsabilité envers les employés ; une responsabilité envers la communauté locale ; et une responsabilité envers les partenaires commerciaux (Spence, 2016). Ce modèle est adapté pour les PME africaines, car la RSE de ces PME cherche à répondre aux attentes des proches et de la communauté locale, tout en réalisant des bénéfices.

#### **Section 4 : Regards sur la RSE dans le contexte africain**

Aujourd'hui, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Afrique est perçue dans la littérature par deux approches. La première approche comprend l'application des politiques internationales de RSE ; dans cette perspective, les approches occidentales servent de référence. Cette approche est véhiculée entre autres, par les organisations internationales, les bailleurs de fonds internationaux, les entreprises multinationales, et les ONG (Wong, 2020 ; Wong, 2016). De plus, les pratiques occidentales sont diffusées par la norme ISO 26000, qui présente un ensemble de principes relatifs à la RSE. Ces principes se structurent autour de sept questions centrales que l'entreprise doit adopter : la loyauté des pratiques, l'environnement, les droits de l'homme, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local et les conditions de travail. La seconde approche de la RSE est fondée sur les valeurs culturelles, traditionnelles et communautaires (Wong, 2020). Cependant, dans la littérature les pratiques traditionnelles restent plus présumées, qu'observées de manière empirique. En effet, si la littérature de façon globale a négligé les approches traditionnelles de la RSE, les chercheurs travaillant dans le contexte africain, tentent aujourd'hui d'intégrer timidement ces aspects dans la recherche. Nous pouvons citer les travaux de Diop Sall et Boidin (2019) au Sénégal ; de Biwolé Fouda (2023) au Cameroun ; de Elbousserghini et al., (2019) au Maroc ; et de Wong et Yaméogo (2011) en Afrique francophone. Ces chercheurs se prononcent clairement en faveur d'une prise en compte des réalités locales et entrepreneuriales africaines dans l'explication de la RSE en Afrique (Biwolé Fouda, 2023).

En raison de l'incompatibilité partielle des modèles occidentaux dans le contexte africain, la RSE ne peut se penser seulement avec les cadres théoriques occidentaux. Dans cette perspective, Ntsonde et Aggeri (2017) proposent un modèle pour repenser la RSE dans le contexte africain. Ce modèle permet, au-delà des approches générales d'intégrer des approches socioculturelles comme une adaptation au cadre traditionnel africain. Diop Sall et Boidin (2019) s'interrogent sur le sens donné à la RSE en contexte africain, dont les systèmes des valeurs

sociales et communautaires impactent le choix des organisations en matière de RSE. Diop et Ngaha Bah (2018) évoquent l'émergence d'un modèle de RSE africain qui repose sur les dispositifs internationaux et nationaux. Enfin, Biwolé Fouda et Kamga (2023) proposent un modèle de RSE tridimensionnel qui correspond à une agrégation des responsabilités généalogiques envers la communauté de sang, géo-économiques envers la communauté de lieu et spirituelles envers la communauté d'esprit. Les chercheurs peuvent s'inspirer de ces différents modèles ancrés sur les valeurs sociales pour promouvoir les pratiques de RSE sur le continent.

Cette recherche défend l'idée selon laquelle, les pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne et particulièrement du Gabon ne peuvent être appréhendées dans leur ensemble, sans l'intégration des valeurs traditionnelles africaines. Cette idée est en lien avec notre question recherche, qui interroge les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne en recherchant l'existence de pratiques plus spécifiques. Ainsi, au-delà de l'identification des pratiques générales, l'accent est mis sur la recherche des pratiques spécifiques qui contribuent à l'évolution des recherches sur la RSE. Pour initier la discussion, nous partons des conclusions du livre de Wong et Yameogo (2011) qui fait un premier état des lieux des initiatives de RSE en Afrique et pose les fondamentaux pour les chercheurs travaillant sur la RSE. Les auteurs décrivent une RSE fondée sur des préceptes théoriques occidentaux ainsi que des valeurs traditionnelles et culturelles africaines.

Cependant, Rabekolo et Giraud (2022) soulignent que, le livre blanc de Wong et Yameogo (2011) a tenté d'intégrer les spécificités culturelles pour faire émerger des pratiques d'une RSE appropriés au contexte africain. Cependant, il semble, à ce jour, que ce soient toujours les corpus théoriques nord-américains et européens qui servent de réservoir pour le reste du monde, notamment en Afrique (Pasquero, 2013). Les résultats des travaux menés dans le contexte africain sur la RSE dont les résultats sont similaires à ceux trouvés en Occident, s'expliquent en partie par l'absence de dimension culturelle. En effet, la dimension culturelle qui favorise un éclairage théorique indéniable sur la RSE, reste peu mobilisée dans les travaux qui abordent la RSE en Afrique. Cette situation n'est pas de nature à faciliter l'observation et l'émergence de pratiques de RSE plus spécifiques. L'utilisation des cadres théoriques occidentaux en Afrique présente des limites, car ils n'appréhendent pas les aspects traditionnels et culturels qui sont importants pour expliquer la RSE. Toutefois, il n'y a pas de contradiction entre les principes importés de l'Occident et les valeurs traditionnelles locales ; au contraire, la combinaison de ces deux approches est une source de richesses à exploiter (Livian, 2020).

Dans la littérature sur les pratiques de RSE, nous n'avons trouvé que très peu de travaux montrant le caractère hybride de la RSE dans leurs résultats. La littérature met en avant l'importance des pratiques de type occidental, au détriment des pratiques plus traditionnelles. Une des raisons de cette domination, outre l'utilisation des théories occidentales, serait que les dirigeants des entreprises ne semblent pas prendre en compte les pratiques traditionnelles, parce qu'ils auraient conscience que ces pratiques ne sont pas conventionnelles. A l'évocation des pratiques de RSE lors des entretiens, les personnes interrogées s'orientent vers les pratiques générales qui sont dispensées dans les formations, les conférences, et les colloques auxquels ils assistent. Cette recherche se présente comme l'occasion de fournir à travers ses résultats, les pratiques adaptées au contexte africain. Finalement, nos résultats font bien ressortir deux types de pratiques de RSE qui ne sont pas opposées, mais complémentaires. C'est par la prise en compte de ces deux approches que nous pourrions améliorer efficacement les pratiques de RSE africaines dans les entreprises de grandes ou petites tailles (Wong, 2015).

## **Section 5. Conclusion générale**

Les sciences de gestion ont pour but d'éclairer les actions des entreprises, elles se subdivisent aujourd'hui en plusieurs disciplines, dont la RSE fait partie. En effet, la RSE est devenue un thème de recherche en sciences de gestion, au point où Pasquero (2013) l'étudie en tant qu'objet de science de gestion. En tant qu'objet de science de gestion, la RSE doit pouvoir répondre aux attentes des réalités qu'elle reflète au niveau de l'entreprise. Les entreprises rompent avec la recherche du profit, et s'engagent dans un management qui prend en compte les besoins sociaux et sociétaux. Les résultats de cette recherche s'appuient sur un raisonnement méthodologique et théorique présenté dans le tableau ci-dessous.

### **5.1 Cheminement méthodologique et théorique**

Pour produire des résultats pertinents, nous nous sommes aidés d'un cheminement théorique, et méthodologique synthétisé comme suit (cf. tableau 32).



**Tableau 32 : cheminement méthodologique et théorique**

Thème	
<b>Les pratiques de responsabilité sociale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises en Afrique Subsaharienne : une lecture appliquée au Gabon</b>	
<b>Thèse défendue</b>	Les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne et particulièrement au Gabon, ne peuvent être appréhendées dans leur ensemble sans l'intégration des valeurs traditionnelles africaines.
<b>Problématique</b>	Les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne sont-elles exclusivement inspirées des pratiques occidentales ou existe-t-il des spécificités propres ?
<b>Cadre théorique</b>	<b>Approche culturaliste</b> <b>Cadre analytique</b> basé sur les philosophies ancestrales africaines
<b>Design de recherche</b>	<b>Données</b> : réalisation de deux enquêtes de terrain au Gabon <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête exploratoire : 23 entretiens pour formaliser les concepts de la grille de lecture</li> <li>- Seconde enquête empirique : 21 entretiens à travers lesquels nous avons identifié les pratiques de RSE vécues par les dirigeants d'entreprises</li> </ul>
	<b>Méthodologie</b> : qualitative à travers des entretiens
	<b>Mode de raisonnement</b> : Abductif. Les pratiques de RSE sont issues de la littérature et du terrain
	<b>Posture épistémologique</b> : Réalisme critique
<b>Outils</b>	<b>Analyse de Contenu Thématique (ACT)</b> <b>Grille de lecture</b> construite à partir des concepts théoriques et du terrain <b>Logiciel de traitement de données</b> : Atlas.ti
<b>Résultats attendus</b>	Meilleure compréhension des concepts et des déterminants à l'origine des pratiques de RSE observées dans les PME.

## 5.2 Synthèse des principaux chapitres

Les principaux résultats de cette recherche sont issus de cinq chapitres qui contribuent à répondre à notre question de recherche.

Le **chapitre 1** met en évidence un paradoxe dans la littérature, paradoxe qui se manifeste par l'absence de différence fondamentale entre les freins et leviers identifiés dans les PME africaines et occidentales. Ce résultat est principalement dû à l'utilisation des théories et des modèles occidentaux de RSE, dans le contexte africain. La mobilisation des théories

occidentales fait que les recherches menées dans le contexte africain, ne tiennent pas compte des conditions socioculturelles et traditionnelles qui déterminent la RSE en Afrique (Ntsonde et Aggeri, 2017). Ce constat justifie notre intérêt à proposer, au chapitre 2, un plaidoyer pour défendre un cadre analytique adapté au contexte africain.

Le **chapitre 2** montre les limites des modèles de RSE mobilisés dans les travaux en Afrique. Il s'agit : de la pyramide de Carroll avec ses quatre dimensions hiérarchisées : économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Ce modèle a été critiqué, notamment Wayne Visser (2006 ; 2011) qui revisite cette pyramide selon l'ordre des priorités dans les pays africains. En effet, la perspective occidentale accorde la priorité aux responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques, alors la perspective africaine classe en priorité les responsabilités économiques et philanthropiques avant les responsabilités juridiques et éthiques (Hamidu et al., 2016). Ensuite, le modèle de Wood (1991) est construit autour de trois niveaux de responsabilités : institutionnel, organisationnel et individuel. Ce modèle présente des limites dans le contexte africain. En effet, en Afrique, l'entreprise en particulier la PME, a un rôle beaucoup plus social vis-à-vis de la société. L'entreprise acquiert sa légitimité à travers les actions philanthropiques qu'elle développe dans la communauté. Enfin, le modèle de Mitchell et al., (1997) s'appuie sur différentes parties prenantes qui ont une influence dans les décisions de l'entreprise. La littérature identifie une diversité de parties prenantes, mais ce modèle présente des limites en Afrique, et particulièrement dans les PME ; il ne prend pas en compte la famille et le clan, comme parties prenantes incontournables dans le fonctionnement des petites entreprises (Biwolé Fouda, 2020).

Ce chapitre définit également un cadre analytique spécifique à l'Afrique. Ce cadre analytique s'appuie exclusivement sur des philosophies ancestrales africaines, fondées sur l'Ubuntu, le Tributariat et la Renaissance africaine, philosophies ancestrales qui constituent des alternatives pour expliquer les pratiques de RSE en Afrique. Ces philosophies introduisent au cœur de la RSE, les aspects culturels africains tels que le partage, la solidarité, l'humanisme, ou la force des liens familiaux et communautaires. Les concepts identifiés à travers ce cadre analytique contribuent à construire au chapitre 3, une grille de lecture capable de saisir les pratiques de RSE occidentales et traditionnelles.

Le **chapitre 3** conçoit une grille de lecture qui comble la vue fragmentée observée dans la littérature en matière de pratiques de RSE. Cette grille s'appuie à la fois sur des données théoriques issues de notre revue de littérature, ainsi que sur les données empiriques issues de

notre première enquête de terrain. Cette grille de lecture, construite sur le croisement de valeurs ancestrales et des principes occidentaux, a été testée empiriquement au sein des PME gabonaises, lors d'une seconde enquête. Le **chapitre 4** présente les résultats de la grille de lecture testée au Gabon. Les résultats montrent une double lecture. D'un côté, nous avons les pratiques de RSE générales sous trois dimensions : les pratiques sociales qui sont défailtantes, mais existantes ; les pratiques sociétales moins visibles et les pratiques environnementales sous forme d'écogestes. De l'autre côté, on retrouve les pratiques spécifiques, matérialisées par l'interdépendance qui régit les relations sociales dans les sociétés africaines ; la tontine solidaire à travers une épargne qui permet aux salariés de s'auto-réaliser dans la vie ; et la sacralité de la parole marquée par l'obligation morale du chef d'entreprise d'honorer ses engagements. Enfin, les habitudes sociales à travers les normes intériorisées, qui ne sont que le reflet des comportements issus des structures sociales africaines. Le **chapitre 5** présente une discussion des résultats et apporte des réponses à notre problématique.

L'ensemble de ces chapitres nous a permis de répondre à la problématique suivante : Les pratiques de RSE des PME en Afrique subsaharienne sont-elles exclusivement inspirées des pratiques occidentales ou existe-t-il des spécificités propres ? La réponse à cette question se trouve dans nos principaux résultats. Ces derniers montrent que les pratiques de RSE dans les PME gabonaises ne sont pas exclusivement occidentales. Il existe des valeurs spécifiques à prendre en compte pour l'étude des pratiques de RSE en Afrique subsaharienne. Les approches africaines et occidentales se complètent et permettent de construire des pratiques de RSE plus durables.

## Références bibliographiques

### A

**Abaté, A. M.** (2018). « Les motivations et logiques de l’informalisation des entreprises formelles ». *Revue congolaise de Gestion*, n°1, p. 11-66.

**Abramovici, M.** (2016). « Jacques Girin et la recherche-action ». *Le Libellio d’AEGIS, Dossier la pensée de Jacques Girin*, Vol. 12, n° 3 p. 95-97.

**Abric, J. C.** (1994). « Méthodologie de recueil des représentations sociales ». *Pratiques sociales et représentations*, n° 3, p. 59-82.

**Acquier, A., et Aggeri, F.** (2015). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». Édité par Jérôme Barthélemy et Jean-Philippe Denis. *Revue Française de Gestion* n° 41, p. 387-413.

**Acquier, A., et Gond, J-P.** (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l’entreprise : à la (re)découverte d’un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d’Howard Bowen ». *Ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d’Howard Bowen*, 32.

**Adegbite, E., et Chizu, N.** (2011). « Corporate Governance and Responsibility in Nigeria ». *International Journal of Disclosure and Governance*, n° 3, p. 252-7.

**Adeleye, I., John L., Muthuri, J., et Amaeshi, K.** (2020). « Business Ethics in Africa : The Role of Institutional Context, Social Relevance, and Development Challenges ». *Journal of Business Ethics*, n° 4, p. 717-29.

**Aghelie, A.** (2017). « Exploring Drivers and Barriers to Sustainability Green Business Practices within Small Medium Sized Enterprises : Primary Findings ». *International Journal of Business and Economic Development*, n° 5, p. 8.

**Akeb, H., Delchet-Cochet, K., et Linh Chi, Vo.** (2015). « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises ». *Revue de l’organisation responsable*, n°2, p. 5-27.

**Allard-Poesi, F.** (2003). « Coder les données ». *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, p. 245-290.

**Allard-Poesi, F., Perret V.** (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart et al., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 14 47.

**Amaeshi, K M., Ogbegie, C., et Olufemi O.** (2006). « Corporate Social Responsibility in Nigeria : Western Mimicry Or Indigenous Influences ? » *SSRN Electronic Journal*.

**Amaeshi, K., Adegbite, E., et Rajwani, T.** (2016). « Corporate Social Responsibility in Challenging and Non-Enabling Institutional Contexts : Do Institutional Voids Matter? » *Journal of Business Ethics*, n°1, p. 135-53.

**Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., et Obianuju I. J.** (2016). « Corporate Social Responsibility in SMEs : A Shift from Philanthropy to Institutional Works? » *Journal of Business Ethics* n° 2, p. 385-400.

**Amaeshi, K., et Idemudia, U.** (2017). « Africapitalism : A Management Idea for Business in Africa ? » In *Entrepreneurship in Africa*, p. 50-70.

**Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., et Plane, J. M.** (2020). « Alternatives africaines en management-Entre frugalité et agilité ». *Revue française de gestion*, n° 46, p. 77-100.

**Aras-Beger, G, et Dilvin Taşkın, F.** (2020). « Corporate Social Responsibility (CSR) in Multinational Companies (MNCs), Small-to-Medium Enterprises (SMEs), and Small Businesses ». In *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*, édité par Shahla Seifi, 1-25. Cham : Springer International Publishing.

**Argyris, C., et Schon, D. A.** (1974). *Theory in practice*. San Francisco : Jossey-Bass

**Attarça, M., et Jacquot, M.** (2005). « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». In Mourad Attarça et Thierry Jacquot, 2005, Anger.

**Audet, F., et Hamel, L.** (2018). *Le management de la PME*. Editions JFD.

**Augé, A.** (2007). Les solidarités des élites politiques au Gabon : entre logique ethno-communautaire et réseaux sociaux. *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 2, p. 245-268.

**Autissier, D., Metais-Wiersch, E., et Peretti, J-P.** (2019). « Les responsabilités de l'entreprise ». In la boîte à outils de l'Innovation managériale, p. 44-45.

**Avram, D., Ortiz, et Kühne, S.** (2008). « Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective : Developing a framework for Austrian SMEs ». *Journal of business ethics*, n°2, p. 463-75.

**Ayache, M., et Dumez, H.** (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? ». *Le libellio d'Aegis*, n°7, p 33-46.

**Aycan Z., Kanungo R., Mendonca M., Yu K., Deller J., Stahl G., Kurshid A.** (2000). « Impact of culture on human resource management practices », *International Association For Applied Psychology*, Vol.49, Edition 1.

**Aycan, Z.** (2005). « The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, n°7, p.1083-1119.

**Ayuso, S., et Navarrete-Báez, F. E.** (2018). « How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development ? Empirical evidence from Spain and Mexico ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 25, p. 80-94.

**Azmat, F., et Samaratunge, R.** (2009). « Responsible Entrepreneurship in Developing Countries : Understanding the Realities and Complexities ». *Journal of Business Ethics* n° 3, p. 437-52.

- Baba, S., Moustaquim, R., et Bégin, E.** (2016). « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique ». *VertigO*, Volume 16 numéro 2.
- Bachir Diagne, S., et Amselle J.L.** (2018). *Enquête d'Afriques : universalisme et pensée décoloniale*, Paris, A. Michel.
- Baden, D., et Harwood, I. A.** (2013). « Terminology Matters : A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms ». *Journal of Business Ethics* n° 3, p. 615-27.
- Barnard, H., Cuervo-Cazurra, A., et Manning, S.** (2017). « Africa business research as a laboratory for theory-building : Extreme conditions, new phenomena, and alternative paradigms of social relationships ». *Management and Organization Review*, n° 3, p. 467-95.
- Bastianutti, J., et Perezts M.** (2012). À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez. Modérateur, Pierre Romelaer, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, Dossier controverses AIMS 2012, pp. 39-44.
- Battisti, M., et Perry, M.** (2011). « Walking the talk ? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 3, p. 172-85.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, J.L et Georg Scherer, A.** (2013). « Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms : Size Matters ». *Journal of Business Ethics*, n°4, p. 693-705.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., et Xuereb, J. M.** (2007). *La collecte de données et la gestion de leurs sources* (No. Hal-00324538).
- Ben, H., et Chiraz Ghozzi-Nékhili, L.** (2013). « Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées ». *Revue internationale P.M.E.*, n° 2, p. 59-80.
- Ben Lahouel, B., Montargot, N., Peretti, J-P., et Autissier, D.** (2015). « L'ancrage de la citoyenneté dans les entreprises multinationales : Une analyse du cas Danone ». *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 1, p. 137.
- Ben Larbi, S., Lacroux, A., et Luu, P.** (2013). « Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : Premiers résultats d'une enquête exploratoire ». *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 3, p. 153.
- Ben Yedder, M., et Zaddem, F.** (2009). « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, n°1, p. 84-103.
- Benaïcha, O.** (2014). *Les motivations des PME pour la RSE au Maroc. International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 23.

- Benaïcha, O.** (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. Casablanca : Laboratoire de Recherche en Management. ISCAE.
- Benhamou, Sa., et Diaye, M-A.** (2016). Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. France stratégie.
- Berger-Douce, S.** (2005). « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective ». *Revue internationale P.M.E*, n° 3-4, p. 93-123.
- Berger-Douce, S.** (2006). La démarche collective, trajectoire d'appropriation catalytique du management environnemental par les PME.
- Berger-Douce, S.** (2007). « Le management environnemental des PME rentables ». *Revue internationale P.M.E*, n° 3-4, p. 20.
- Berger-Douce, S.** (2008). « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française ». *Management & Avenir*, n°1, p. 9.
- Berger-Douce, S.** (2013). « La diffusion des innovations durables en milieu PME : vers des dirigeants traducteurs ? » In. *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux*. L'Harmattan, Paris.
- Berger-Douce, S., Bon, V., et Brasseur, M.** (2019). « Produire du lien au travail dans un univers en mutation ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 3, p. 2.
- Berger-Douce, S., et Courrent, J-M.** (2009). Développement durable et proximité (s) au service du développement local ?
- Berger-Douce, S., et Paradis, A.** (2012). La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations (No. Emse-00730907).
- Berger-Douce, S.** (2019). « Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? », *GRH*, vol. 33, no. 4, pp. 91-118.
- Berock, I., Ndoumbe, B.** (2020). « Social Responsibility of SMEs in Africa : A Perception by Managers of the Forest Industry Sector in Cam ». *Global Journal of Management and Business Research*, n° 20, p. 16.
- Beske-Janssen, P., Matthew, P., et Schaltegger, S.** (2015). « 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management – what has been achieved ? ». *Supply Chain Management : An International Journal*, n° 6, p. 664-80.
- Bhaskar R.** (1998). « Philosophy and Scientific Realism », dans ARCHER M.S. (dir.), *Critical Realism : Essential Readings*, Routledge, p. 16-47.
- Bhaskar, R.** (1975). *A Realist Theory of Science* : Hassocks, England : Harvester Press
- Bignoumba Backouyanga, D. M.** (2013). Les enjeux de la gestion du risque environnemental dans la zone de N'Toum au Gabon : cas de l'entreprise CIMGABON.
- Bikefe, G., Umaru Z., Araga, U., et Anyebe, D.** (2020). « Corporate Social Responsibility (CSR) by Small and Medium Enterprises (SMEs). *Small Business International Review*, n° 1, p. 16-33.

**Bikie Bi Nguema, N.** (2015). Les représentations sociales de l'école des parents Bakoya du Gabon. Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi.

**Biwolé Fouda, J.** (2014). « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? » *Revue française de gestion*, n° 7, p. 11-32.

**Biwolé Fouda, J.** (2020). « Chapitre 2. Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique ? » : In *La recherche enracinée en management*, p. 36-56. EMS Editions.

**Biwolé-Fouda, J.** (2023). « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les très petites entreprises et les petites entreprises en contexte africain : état des lieux et modélisation ». *Management*, n° 2, p. 34-53.

**Boidin, B., et Djeflat, A.** (2016). « Présentation, Mutations et questions autour de la coopération décentralisée ». *Mondes en développement*, 7-22.

**Bon, V., et Pensel, J-L.** (2015). « L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? » *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 4, p. 61-82.

**Bon, V., et Taccola-Lapierre, S.** (2015). « La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation ». *Revue de l'organisation responsable*, n° 2, p. 28.

**Bon, V., Pensel, J-L., et Morlet, D.** (2015). « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative ». *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 4, p. 75-100.

**Bonneveux, E., Calmé, I., et Soparnot, R.** (2011). « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants ». *Gestion 2000*, n° 2, p. 69-90.

**Bonneveux, E., Calmé, I., et Soparnot, R.** (2016). « Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME1 ». *Revue internationale P.M.E.*, n° 3-4, p. 241-68.

**Bonneveux, E., et Saulquin, J-Y.** (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial ». *Management & Avenir*, n° 3, p. 170.

**Bonneveux, É., et Gautier, A.** (2019). « Diffusion d'un label RSE au sein d'un cluster de PME : Une analyse réticulaire fondée sur l'ANT ». *Revue internationale P.M.E.*, n° 2, p. 27.

**Bonneveux, E., et Soparnot, R.** (2016). « Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 1, p. 3.

**Borgne-Larivière, M., Mauléon, F., et Schier, G.** (2009). « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques ». *Management & Avenir*, n° 3, p. 187.

**Boubakary, B.** (2019). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : un levier de changements organisationnels dans les PME ? Une recension de littérature. 11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.



**Boubakary, B., et Moskolai, D.** (2017). « Les déterminants de la mise en oeuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME au Cameroun ». *Revue Économie, Gestion et Société*, n° 9, p. 18.

**Boutiba, R., Boussoura, E., et Zeribi Ben-Slimane, O.** (2016). « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 5 p. 25-44.

**Brack, G., Hill, M., B., Edwards, D., Grootboom, N., et Lassiter, P. S.** (2003). *Adler and Ubuntu : Using Adlerian Principles in the New South Africa*.

**Brammer, S., Jackson, G., et Matten, D.** (2012). « Corporate Social Responsibility and Institutional Theory : New Perspectives on Private Governance ». *Socio-Economic Review*, n° 1, p. 3-28.

**Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N., et Breuil, F.** (2012). « Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME ». *Sciences de l'environnement / Environnement et Société*, p. 24.

**Brougne, A., et Bachelard, C.** (2015). « Ubuntu et management africain ». *Regard interculturel*.

**Bryman, A., et Bell, E.** (2015). *Business research methods* Oxford University Press, NY City. USA.

C
---

**Calmé, I., et Bonneveux, E.** (2015). « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 4, p. 18-36.

**Cameron, R., et Molina-Azorin, F.** (2011). « The Acceptance of Mixed Methods in Business and Management Research ». *International Journal of Organizational Analysis*, n° 3, p. 71.

**Campbell, D., et Stanley, J.** (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research* (reprinted from *Handbook of Research on Teaching*, 1963) Boston. MA : Houghton Mifflin Co.

**Capron, M.** (2006). Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. Atelier international sur la RSE, à l'Université du Québec à Montréal, le 12 octobre 2006.

**Capron, M.** (2011). « Déconstruire la RSE pour retrouver le sens des relations entreprises-société. Jalons pour un nouvel agenda de recherche ». *Revue de l'organisation responsable*, n° 1, p. 7.

**Capron, M.** (2013). « Conceptions de la RSE ». In *Dictionnaire critique de la RSE*, p. 65-70. Presses universitaires du Septentrion.

**Capron, M., et Quairel, F.** (2006). « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». *Revue de l'organisation responsable*, n° 1, p. 5.

**Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F.** (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères », Paris : La Découverte.

**Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F.** (2015). « Un éclairage sociohistorique et théorique de l'évolution des relations entreprise-société ». In, 13-42. Repères. Paris : La Découverte.

**Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F.** (2015). L'entreprise dans la société. Manuels Repères. La Découverte. <https://books.google.fr/book>.

**Carroll, A. B., et Buchholtz, K.** (2014). Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management. Cengage Learning. <https://books.google.fr/books>.

**Carroll, A. B.** (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. » *Academy of Management Review*, n° 4, p. 497-505.

**Carroll, A. B.** (1991). « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders ».

**Carroll, A. B.** (1999). « Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct ». *Business & Society*, n° 3, p. 268-95.

**Carroll, A. B.** (2016). « Carroll's pyramid of CSR : taking another look ». *International Journal of Corporate Social Responsibility*, n° 1, p. 3.

**Carroll, A.B., et Shabana, M.** (2010). « The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practice ». *International Journal of Management Reviews*, n° 1, p. 85-105.

**Castka, P., Michaela, A., Balzarova, C., et Sharp, M.** (2004). « How can SMEs effectively implement the CSR agenda ? A UK case study perspective ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 3, p.140-49.

**Cenamor, J., Parida, V., et Wincent, J.** (2019). « How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms : The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity ». *Journal of Business Research*, p. 196-206.

**Champion, E., Lacharité, M., et Gendron, C.** (2002). Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative. Séminaire sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, Chaire économie et humanisme, École des sciences de la gestion, UQAM, août.

**Chanakira, M.** (2019). « CSR Engagement by Zimbabwean SMES ». *African Journal of Business Ethics*, n° 13, p.1-217.

**Chanakira, M., et Masunda, M.** (2019). « Corporate social responsibility (CSR) engagement by Zimbabwean small and medium enterprises (SMEs). » *African Journal of Business Ethics*, 13 (1).

**Charreire Petit S., Durieux F.** (2014). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thietart R.-A. (dir.), Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 58-83.

**Charreire Petit, S., et Durieux, F.** (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche, Méthodes de recherche en management, R. A. Thietard et coll.

- Charreire, S., Durieux, F.** (2003). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». In THIETART, R. A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Charron, F.** (2016). *Vive la philanthropie*, Paris, Le Cherche-Midi
- Cherkaoui, A.** (2016). « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais ». *Question(s) de management*, n° 3, p. 13.
- Chevalier, F., et Meyer, V.** (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Les méthodes de recherche du DBA, 108-125.
- Chevalier, F., Cloutier, L. M., et Mitev, N.** (2019). *Research Methods for the DBA*. Éditions EMS.
- Chiadmi, M., et Bouferas, N.** (2016). « Responsabilité sociétale des firmes multinationales en Afrique subsaharienne : Cas de Maroc Telecom ». *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n° 3, p. 15.
- Chidiac El Hajj, M.** (2015). « Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience ». *Question (s) de management*, n° 1, p. 37-51.
- Christians, C. G.** (2004). Ubuntu and communitarianism in media ethics : research section. *Ecquid Novi*, n° 2, p. 235-256.
- Coffey, A., et Atkinson, P.** (1996). *Making sense of qualitative data : Complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.
- Coppa, M., et Sriramesh, K.** (2013). « Corporate Social Responsibility among SMEs in Italy ». *Public Relations Review*, n° 1, p. 30-39.
- Corbin, J. M., et Strauss, A.** (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, n° 1, p. 3-21.
- Costache, C., Danut-Dumitru Dumitrascu, et Ionela M.** (2021). « Facilitators of and Barriers to Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises : A Descriptive Exploratory Study in Romania ». *Sustainability (Basel, Switzerland)*, n° 6, p. 3213.
- Courrent, J. M., et Capron, M.** (2012). *RSE et développement durable en PME : comprendre pour agir*. Bruxelles : De Boeck.
- Courrent, J-M., Spence, M., et Gherib, J.** (2016). « Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise1 ». *Revue internationale P.M.E*, n° 2, p. 31-64.
- Crambert, R., Fouilloux, J., Gonzalez, C., et Ruiller, C.** (2018). « Les réseaux d'entreprises peuvent-ils aider les PME à développer leur démarche de responsabilité sociale des entreprises ? » In *Collaborations et réseaux : Approches transversales en management*, édité par Laurent Bironneau et Jean-Laurent Viviani, p. 339-56.
- Crane, A., Matten, D., et Spence, L.** (2008). *Corporate Social Responsibility—Readings and cases in a global context* : Routledge Chapman & Hall.
- Creswell, J. W.** (2012). *Educational research : Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education, Inc.

**Creswell, J., et Vicki Plano C.** (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publication.

**Crouzel, I.** (2000). *La renaissance africaine : un discours sud-africain ? Politique africaine*.

**Cuervo-Cazurra, A., Andersson, U., Brannen, M. Y., Nielsen, B. B., et Rebecca Reuber, A.** (2016). From the editors : Can I trust your findings ? Ruling out alternative explanations in international business research. *Journal of International Business Studies*, v 47, p. 881-897.

D
---

**Daouda, Y. H.** (2014). « Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses : cas du groupe AREVA au Niger ». *Journal vertigO*, p. 14-9.

**Dartey-Baah, K., et Amponsah-Tawiah, K.** (2011). « Exploring the Limits of Western Corporate Social Responsibility Theories in Africa ». *International Journal of Business and Social Science*, n° 2, p. 12.

**Davies, I. A., et Crane, A.** (2010). « Corporate Social Responsibility in Small-and Medium-Size Enterprises : Investigating Employee Engagement in Fair Trade Companies ». *Business Ethics : A European Review*, n° 2, p. 126-39.

**Davis, J., Mengersen, K., Bennett, S., et Mazerolle, L.** (2014). « Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses ». Springer.

**De Ketele, J. M., et Roegiers, X.** (1996). *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.

**De Raymond, A. B., et Chauvin, P. M.** (2014). *Sociologie économique : histoire et courants contemporains*. Armand Colin.

**Delchet-Cochet, K., et Azhar-Arnal, J.** (2017). SMEs' suppliers' practices and contractors' expectations on CSR management tools. *International Journal of Sustainable Development*, n° 3-4, p. 250-268.

**Demirbag, M., Wood, G., Makhmadshoev, D., et Rymkevich, O.** (2017). « Varieties of CSR : Institutions and Socially Responsible Behaviour ». *International Business Review*, n° 6, p. 1064-74.

**Demuijnck, G., et Ngnodjom, H.** (2013). « Responsibility and Informal CSR in Formal Cameroonian SMEs ». *Journal of Business Ethics*, n° 4, p. 653-65.

**Depecker, T., Déplaudé, M. O., et Larchet, N.** (2018). *La philanthropie comme investissement : Contribution à l'étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques*. Politix, p. 9-27.

**Dey, P. K., Nikolaos E., Malesios, C., Daniel Nixon, J., et Kumar Ghosh. J.** (2018). « Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises ». *Journal of Cleaner Production*, p. 687-702.

**Dia, A. L.** (1991). « Le management africain Mythe ou réalité ». *Revue internationale PME*, n° 1, p. 29-48.

**Diawara, K., et Lavallée, S.** (2014). « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada : pour une ouverture aux considérations non économiques ». *Revue internationale de droit économique*, n° 4, p. 431.

**Dinia, J., et Chakor, A.** (2018). « La Responsabilité Sociétale De L'entreprise : Les Différentes Approches Conceptuelles ». *European Scientific Journal*, V14, n° 10, p. 165.

**Diop Sall, F., et Boidin, F.** (2019). « Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal ». *Management & Avenir*, n° 3, p. 87-106.

**Diop, C., et Ngaha Bah, A.** (2018). « Peut-on parler de l'émergence d'un modèle RSE africain : la situation du Sénégal ? » *Revue Congolaise de Gestion*, n° 25, p. 67-96.

**Djobsia, E., Mazra, M. A., et Djouberou, J. L.** (2021). Adoption de la RSE par les PME camerounaises : rôle de la tradition du dirigeant. *Revue Economie & Kapital*, p. 20).

**Djoutsa Wamba, L., et Hikkerova, L.** (2014). « La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives ». *Gestion 2000*, n° 6, p. 41.

**Djoutsa Wamba, L., Simo, B., et Takoudjou Nimpa, A.** (2014). « La responsabilité sociale d'entreprise dans les P.M.E. africaines : bilan, enjeux et perspectives ». *Revue Congolaise de Gestion*, n°19, p. 113.

**Donaldson, T., et Preston, L.E.** (1995). « The stakeholder theory of the corporate : concepts, evidence and implication ». *Academy of Management Review*, n° 1, p. 65-91.

**Douyon, R., et Paradis, A.** (2020). « La sensibilisation des entrepreneurs à la RSE par les structures d'accompagnement au travers de la création de sens ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, p. 41-68.

**Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C.** (2014). « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 297-331.

**Dubois, A., et Gadde, L. E.** (2002). Systematic combining : an abductive approach to case research. *Journal of business research*, n° 7, p. 553-560.

**Dumez, H.** (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

**Duport, M., et Peretti, J-M.** (2020). « Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF) ». *Revue Management & Innovation*, n° 1, p. 101-18.

**Dupuis, J-C., Haned, N., et Le Bas, C.** (2007). « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale Bilan d'une enquête auprès de PME françaises ». *Revue internationale P.M.E*, n° 3-4, p. 147-64.

**Duvoux, N.** (2018). « Les valeurs de la philanthropie ». *Informations sociales*, n°1, p. 38-46.

## E

**Echaine, M., et Smouni, R.** (2022). Débats conceptuels sur la démarche RSE : Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.

**Edmondson, V., et Carroll, A.B.** (1999). « Giving Back : An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses ». *Journal of Business Ethics*, p.171-79.

**El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., et Staglianò, R.** (2016). « Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Food-Processing Industry : Differences Between France and Morocco ». *Journal of Business Ethics*, n° 1, p. 117-33.

**Elamé, E.** (2010). « Interculturaliser la responsabilité sociétale ». *Revue canadienne d'études du développement*, n° 3-4, p. 393-407.

**Elbousserghini, J.** (2018). « L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE ». Thèse, France (Lyon) : l'Université Jean Monnet de Lyon et l'Université Hassan II de Casablanca.

**Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., et Jamal, Y.** (2016). « La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant ». Conférence Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable (RIODD).

**Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., et Jamal, Y.** (2019). « La RSE des PME : l'étude du contexte marocain ». *Revue internationale P.M.E*, n°1, p.19-40.

**Etcheu, J.** (2013). L'implication du paternalisme dans la sélection du personnel à la formation : une étude de cas des PME camerounaises. *Humanisme et Entreprise*, n° 2, p. 73-88.

**Etogo, G.** (2019). « La RSE des PME au Cameroun : un discours entre processus sociaux et pratiques de gestion ». *Question (s) de management*, n° 1, p. 25-39.

**Etogo, G., et Estay, C.** (2013). « Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique ». *Management & Sciences Sociales*, n° 1, p. 26-36.

F
---

**Fagunwa, T.** (2019). Ubuntu : revisiting an endangered African Philosophy in Quest of a Pan-Africanist revolutionary ideology. *Genealogy*, n° 3, p. 45.

**Fayyaz, A., Lund-Thomsen, P., et Lindgreen, A.** (2017). « Industrial Clusters and CSR in Developing Countries : The Role of International Donor Funding ». *Journal of Business Ethics*, n° 3, p. 619-37.

**Fitjar, R. D.** (2011). « Little Big Firms ? Corporate Social Responsibility in Small Businesses That Do Not Compete against Big Ones ». *Business Ethics : A European Review*, n° 1, p. 30-44.

**Fouda, J. B., et Kamga, C. R.** (2023). Vers un modèle de RSE issu du discours des entrepreneurs en Afrique subsaharienne : résultats d'une étude dans le contexte camerounais. *Management international/International Management/Gestión Internacional*.

**Fourcade, C., et Torres, O.** (2003). « Les| PME entre Région et Mondialisation : Processus de Glocalisation et Dynamiques de Proximité ». *Cahiers de l'ERFI*. p. 171.

**Frath, P.** (2019). *Cogito versus Ubuntu : sauvegarder les langues et les cultures africaines*.

**Frath, P., et Daval, R.** (2019). Cogito versus Ubuntu : Les rapports entre individu et société analyses dans un cadre anthropologique et linguistique.

**Freeman, E.** (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach. Business and Public Policy Series. Pitman. <https://books.google.fr>.

**Frimousse, S.** (2010). Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc. *Revue management et avenir*, n° 2, p. 14-35.

**Frimousse, S.** (2013). « La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné ». *Humanisme et Entreprise*, n° 5, p. 45.

G
---

**Gadene, D. L., Kennedy, J., et McKeiver, C.** (2009). « An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs ». *Journal of Business Ethics*, n° 1, p. 45-63.

**Gagné, V.** (2018). « Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME ». L'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières.

**Gambotti, C.** (2014). Gabon, pays émergent : Les ambitions du Plan stratégique Gabon émergent, 2025. *Géoéconomie*, n° 1, p. 159-170.

**Garforth, C., Chris, P., et Bhatia-Panthaki, S.** (2007). « The Private Sector, Poverty Reduction and International Development ». *Journal of International Development*, n° 6, p. 723-34.

**Garriga, E., et Melé, D.** (2004). « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory ». *Journal of Business Ethics*, n° 1, p. 51-71.

**Gautier, A., et Berger-Douce, S.** (2014). « L'institutionnalisation de la RSE par la labellisation. Premières observations dans des clusters constitués de PME ». 12eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

**Gavard-Perret, M. L.** (2018). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education.

**Géraudel, M.** (2011). « Comprendre et développer son réseau relationnel : Le cas des dirigeants de PME ». *Vie & sciences de l'entreprise*.

**Gilbert, P., Raulet-Croset, N., et Teglborg, A. C.** (2018). How the materialization of a managerial model contributes to its take up : The case of 'Liberating management' in France. *Materiality and Managerial Techniques : New Perspectives on Organizations, Artefacts and Practices*, p. 281-305.

**Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L.** (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, n°1, p. 15-31.

**Giovanna, C., et Lucio, C.** (2012). Corporate social responsibility : A survey among SMEs in Bergamo. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, n° 62, p. 325-341.

**Girin, J.** (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.

**Girin, J.** (2016). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations in Girin Jacques (2016) Langage, Organisations, Situations et Agencements

**Girod-Séville, M., Perret V.** (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », chapitre 1, in R.A. Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 13-33.

**Gnanzou, D.** (2014). « Discours universaliste sur la RSE : une analyse des difficultés d'opérationnalisation dans les PVD à la lumière du contextualisme de Pettigrew », 10<sup>ème</sup>, Congrès international de l'ADERSE, ESC Brest, 2013.

**Golli, A., et Yahiaoui, D.** (2009). « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien ». *Management & Avenir*, n° 3, p. 139.

**Gond, J. P., Igalens, J.** (2014). Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Que sais-je, n° 4, p. 7-22.

**Gond, J-P., Acquier, A., et Igalens, J.** (2012). « La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise ». In Innovation politique. Paris Presses Universitaires de France.

**Gond, J-P., et Igalens, J.** (2014). « Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise ». Que sais-je ? Paris Presses Universitaires de France.

**Gond, J-P., et Igalens, J.** (2016). « Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise ». Que sais-je ? Paris Presses Universitaires de France.

**Gond, J-P., et Igalens, J.** (2020). « Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise ». Que sais-je ? Paris Presses Universitaires de France.

**Goodpaster, K. E., et Matthews John, B.** (1982). « Can a corporation have a conscience ? » *Harvard Business Review*, n° 1, p. 132-41.

**Guba, E.G., Lincoln, Y.S.** (2005). « Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences », dans The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed, Sage Publications Ltd, Thousand Oaks, p. 191 215.

**Guillozo, R.** (2014). *Entrepreneuriat, développement durable et territoires*. Paris : Hachette.  
Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, n° 2, p. 58-82.

H
---

**Hamann, R., Luiz, L. Ramaboa, K., et Nilsson, W.** (2020). « Neither colony nor enclave : Calling for dialogical contextualism in management and organization studies ». *Organization Theory*.

**Hamann, R., Smith, J., et Scott Marshall, R.** (2017). « Why Do SMEs Go Green ? An Analysis of Wine Firms in South Africa ». *Business & Society*, n° 1, p. 23-56.



**Hamidu, A., Harashid Haron, A., et Amran, A.** (2016). « Exploring the Drivers and Nature of Corporate Social Responsibility Practice from an African Perspective ». *International Review of Management and Marketing*, n° 4, p. 696-703.

**Hartmann, M.** (2011). « Corporate social responsibility in the food sector ». *European Review of Agricultural Economics*, n° 3, p. 297-324.

**Hatch M.J., Cunliffe A.L.** (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, 2e édition, De Boeck Supérieur (Manager RH).

**Hattabou, A., et Louitri, A.** (2011). « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement ». *Management & Avenir*, n° 3, p. 122-42.

**Hesping, F.H., et Schiele, H.** (2015). « Purchasing strategy development : A multi-level review ». *Journal of Purchasing and Supply Management*, n° 2, p. 138-50.

**Higgins, J. et Chandler, J.** (2020). « Methodological expectations of Cochrane Intervention Reviews. Searching for studies—Standard C35. Cochrane Community ».

**Higgins, J. PT., Chandler, J., Cumpston, M., et Vivian, A.** (2019). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. John Wiley & Sons.

**Higgins, J., et Green, J.** (2008). « Front Matter ». In *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*, Chichester, UK : John Wiley & Sons.

**Hniche, O., et Aquesbi, G.** (2015). « États des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables ». *Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing*.

**Hoffman, A.J.** (1999). « Institutional evolution and change : Environmentalism and the US chemical industry ». *Academy of management journal*, n° 4, p. 351-71.

**Hofstede, G.** (1980). « Culture and Organizations ». *International Studies of Management & Organization*, n° 4, p. 15-41.

I
---

**Idemudia, U.** (2008). Conceptualising the CSR and development debate : Bridging existing analytical gaps. *Journal of Corporate Citizenship*, n° 29, p. 91-110.

**Idemudia, U.** (2011). « Corporate social responsibility and developing countries : moving the critical CSR research agenda in Africa forward ». *Progress in Development Studies*, n° 1, p. 1-18.

**Idemudia, U.** (2014). « Corporate Social Responsibility and Development in Africa : Issues and Possibilities : CSR and Development in Africa ». *Geography Compass*, n° 7, p. 421-35.

**Ikuenobe, P.** (2006). *Philosophical perspectives on communalism and morality in African traditions*. Lexington books.

**Imbert, G.** (2010). « The semi-structured interview : On the border between public health and anthropology ». *Recherche en soins infirmiers*, n° 3, p. 23-34.

**Imbs, P., et Braun, P.** (2011). « Comment la filiale d'une entreprise américaine implantée en France s'approprie-t-elle la politique R.S.E de la maison mère ? » *Gestion 2000*, Volume 28, n° 5, p. 15-30.

**Imbs, P., et Ramboarison-Lalao, L.** (2013). « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? ». *Management & Avenir*, n° 1, p. 35.

**Imbun, B. Y.** (2007). « Cannot manage without the ,significant other : Mining, corporate social responsibility and local communities in Papua New Guinea ». *Journal of Business Ethics*, n° 73, p. 177-92.

**Immongault, C. M.** (2014). Les représentations sociales des élèves, des enseignants du secondaire et des parents à propos de la réussite scolaire en zones urbaine et rurale au Gabon. Doctoral dissertation, Université Laval.

**Inyang, B. J.** (2013). « Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR) ». *International Business Research*, n° 5, p. 123.

**Iribarne, P.** (2007). « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens ». *Revue française de gestion*, n° 2, p. 141-56.

J
---

**Jacquemot, P.** (2015). « Les entreprises françaises et le développement en Afrique ». *Revue Tiers Monde*, n° 4, p. 123-42.

**Jamal El Baz, I., Marais, M., et Stagliano, R.** (2016). « Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-sized Enterprises in the Food-processing Industry : Differences Between France and Morocco ». *Journal of business ethics*, n° 1, p. 117-33.

**Jamali, D., et Karam, C.** (2016). *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context : CSR in Developed versus Developing Countries : A Comparative Glimpse*. Edward Elgar Publishing.

**Jamali, D., et Karam, C.** (2018). « Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study ». *International Journal of Management Reviews*, n° 1, p. 32-61.

**Jamali, D., et Mirshak, R.** (2007). « Corporate Social Responsibility (CSR) : Theory and Practice in a Developing Country Context ». *Journal of Business Ethics*, n° 3, p. 243-62.

**Jamali, D., Lund-Thomsen, P., et Jeppesen, S.** (2017). « SMEs and CSR in Developing Countries ». *Business & Society*, n° 1, p. 11-22.

**Jamali, D., Lund-Thomsen, P., et Khara, N.** (2015). « CSR Institutionalized Myths in Developing Countries : An Imminent Threat of Selective Decoupling ». *Business & Society*, n° 3, p. 454-86.

**Jamali, D., Zanhour, M., et Keshishian, T.** (2009). Les forces particulières et les attributs relationnels des PME dans le contexte de la RSE. *Journal of business Ethics*, n° 87, p. 355-377.

**James, P.** (1996). *Nation formation : Towards a theory of abstract community* (Vol. 45). Sage.

**Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., et Hed Vall, G.** (2017). « Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises : The Influence of Strategic Orientations and Management Values : Commitment to Sustainability in SMEs ». *Business Strategy and the Environment*, n° 1, p. 69-83.

**Jbara, N.** (2017). « Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, n° 1, p. 86-102.

**Jenkins, H.** (2004). « A Critique of Conventional CSR Theory : An SME Perspective ». *Journal of General Management*, n° 4, p. 37-57.

**Jenkins, H.** (2006). « Small business champions for corporate social responsibility ». *Journal of business Ethics*, n° 3, p. 241-56.

**Jenkins, H.** (2009). « A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises ». *Business Ethics : A European Review*, n° 1, p. 21-36.

**Jeppesen, S., et Kothuis, B.** (2014). « Providing Southern Perspectives on CSR : Investigating Formal and Informal CSR Practices and the Views of Managers and Workers in SME Garment Companies in South Africa ».

**Jeppesen, S., Kothuis, B., et Tran, A. N.** (2012). *Corporate social responsibility and competitiveness for SMEs in developing countries : South Africa and Vietnam*. Agence française de développement.

**Jodelet, D.** (1989). *Las representaciones sociales : un campo en expansión. Les representatios sociales*. Presses Universitaires de France

**Jodelet, D.** (2002). *Les représentations sociales dans le champ de la culture*. *Social science information*, n° 1, p. 111-133.

**Jodelet, D.** (2003). *Les représentations sociales*. Presses universitaires de France.

**Juarez, L., Valdez, E.** (2017). « Corporate social responsibility : Its effects on SMEs ». *Management & Sustainability*, p. 75.

**Julien, P-A.** (1990). « Vers une typologie multicritère des PME ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, n° 3, p. 411-25.

**Julien, PA., et Marchesnay, M.** (2011). « L'Entrepreneuriat (nouvelle édition). Paris ». Economica.

K
---

**Kamdem, E.** (2002). *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*.

**Kamdem, E.** (2017). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval.

**Kamdem, E., Chevalier, F., et Payaud, M.A.** (2020). « Introduction. État des lieux et opportunités de la recherche enracinée en management en Afrique et pour l'Afrique : » In La recherche enracinée en management, n° 14-19.

**Kamdem, E., et Ikellé, R.** (2013). La vague déferlante de la citoyenneté d'entreprise au Cameroun : illusions, réalités des discours et des pratiques. *Revue camerounaise de Management*, n° 26, p. 1-17.

**Kane, A. E.** (2014). « Ethique, culture, education et renaissance africaine ». *Après-demain*, n° 31-32 (3).

**Kapinga, A., Montero, G., Mwandosya, G., et Mbise, E.** (2018). Exploring the contribution of business and technology incubators to women entrepreneurs' business development in Dar es Salaam, Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, n° 1, p.14.

**Kechiche, A., et Soparnot, R.** (2012). « CSR within SMEs : Literature Review ». *International Business Research*, n° 7, p. 97.

**Kelbessa, W.** (2004). The Rehabilitation of Indigenous Environmental Ethics in Africa. *Diogenes*, n°3, p. 20-42.

**Kessi, M. Z.** (2006). Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, Editions CEDA.

**Kochan, T. A., et Rubinstein, A.** (2000). « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership. » *Organization Science*, n° 4, p. 367-86.

**Kombou L., Saporta B.** (2000) : « L'entrepreneuriat africain ; mythe ou réalité ? » in Verstraete T. (Ed) (2000). Histoire d'Entreprendre. E.M.S., Paris

**Kugley, S., Wade, A., Thomas, J., Klint Jørgensen, AM., et Sathe, N.** (2016). « Searching for studies : A guide to information retrieval for Campbell ». *Campbell Systematic Reviews*.

L
---

**Laarraf, Z., Valant Gandja, S., et Tchankam, J-P.** (2015). « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood ». *Gestion 2000*, n° 1, p. 35-53.

**Labaronne, D., et Gana-Oueslati, E.** (2011). « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME ». *Management & Avenir*, n° 3, p. 103.

**Labelle, F., et St-Pierre, J.** (2015). « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». *Revue internationale P.M.E*, n° 1, p. 157-89.

**Labelle, F., Georges Aka, K., et Pichette, A-M.** (2013). « La RSE, du côté des PME ». In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, 291-308. Recherches. Paris : Armand Colin.

**Laguir, I., Laguir, L. et Elbaz, J.** (2016). « Are family small-and medium-sized enterprises more socially responsible than nonfamily small-and medium-sized enterprises ? » *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 6, p. 386-98.

**Lambelet, A.** (2014). La philanthropie. Sciences Po (Les Presses de).

**Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., et Van de Ven, A. H.** (2013). Process studies of change in organization and management : Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, n° 1, p. 1-13.

**Le Pors, M. J.** (2006). La théorie des représentations sociales.

**Lebraty, J.F., Lobre-Lebraty, K., et Trébucq, S.** (2018). Logiciels et analyse de données qualitatives.

**Lecordier, D.** (2012). Habitus. Dalam : Monique Formarier éd. Les concepts en sciences infirmières, 199-201.

**Lefebvre, V., et Lefebvre, M.** (2012). La responsabilité sociale de l'entreprise : contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur. Paris, France : ISC Paris.

**Lefilleur, J.** (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique subsaharienne ? *Afrique contemporaine*, p.153-174.

**Lépineux, F., Rosé, J-J., Bonanni, C., et Hudson, S.** (2016). « Chapitre 1. La responsabilité sociale : une notion fondatrice aux origines du management ». In *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises*, 2e édition.

**Lindgreen, A., Swaen, L., et Campbell, T.** (2009). « Corporate Social Responsibility Practices in Developing and Transitional Countries : Botswana and Malawi ». *Journal of Business Ethics*, p. 429-40.

**Livian, Y.** (2013). La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest : importation ou adaptation. Les nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines.

**Livian, Y. F.** (2020). « Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? » *Revue française de gestion*, n° 4, p. 101-18.

**Livian, Y-F.** (2018). « Chapitre 4. Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes ». In *Les méthodes de recherche du DBA*, p. 66-86.

**López-Pérez, M., Melero, I., et avier Sese, F.** (2017). « Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context : Does Size Matter ? » *Business Strategy and the Environment*, n° 7, p. 985-99.

**Louitri, A., et Sahraoui, D.** (2014). Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc. *Revue marocaine des sciences de management*.

**Lucky, E., Ossai-Igwe.** (2018). « An empirical examination of the influence of corporate social responsibility dimensions on the small and medium enterprise performance in Northern Malaysia ». *International Journal of Business Innovation and Research*, n° 2, p. 243-65.

**Lund-Thomsen, P., et Lindgreen, A.** (2014). « Corporate Social Responsibility in Global Value Chains : Where Are We Now and Where Are We Going ? ». *Journal of Business Ethics*, n° 1, p. 11-22.

**Lutz, D. W.** (2009). « African Ubuntu Philosophy and Global Management ». *Journal of Business Ethics*, p. 313-28.

- Madaule, S.** (2018). Jean-Michel Severino, Jérémy Hajdenberg. *Entrepreneuse Afrique. Afrique contemporaine*, n° 1, p. 162-164.
- Mahmoudn M., Mohamed, S.** (2015). « La solidarité dans le monde africain », Alain Supiot éd., *La Solidarité. Enquête sur un principe juridique*. Odile Jacob, 2015, pp. 281-310.
- Maldonado-Erazo, C. P., Álvarez-García, J., Del Río-Rama, M.D., et Correa-Quezada, R.** (2020). « Corporate Social Responsibility and Performance in SMEs : Scientific Coverage ». *Sustainability*, 12.
- Mamboundou, J. P.** (2009). Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises.
- Manuere, F., et Majoni, T.** (2016). « The Concept of Corporate Social Responsibility among SMEs in Zimbabwe ». *International Journal of Latest Research in Engineering and Technology*, n° 2, p. 63-71.
- Marchesnay, M.** (1991). « La PME : une gestion spécifique ». *Économie rurale*, n° 1, p. 11-17.
- Martín C., Juan, P., et Aroca López, B.** (2016). « Corporate social responsibility in family SMEs : A comparative study ». *European Journal of Family Business*, n° 1, p. 21-31.
- Martin, O.** (2012). Induction-déduction. *Sociologie*.
- Martinet, A. C., et Reynaud, E.** (2015). « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion*, volume 41, p. 297-317.
- Matsanga Nziengui, M.** (2018). La production et la diffusion de la culture dans les chaînes de télévisions publiques africaines : L'expérience gabonaise. Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes.
- Matten, D., Crane, A., et Chapple, W.** (2003). « Behind the Mask : Revealing the True Face of Corporate Citizenship ». *Journal of Business Ethics*, p. 109-20.
- Maurand-Valet, A.** (2011). « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? ». *Revue management et avenir*, n° 3, p. 289-302.
- Mayr, S.** (2015). « Corporate Social Responsibility in SMEs : The Case of an Austrian Construction Company ». *International Journal of Business Research*, n° 2, p. 61-72.
- Mays, N., et Pope, C.** (1995). Qualitative research : rigour and qualitative research. *Bmj*, p. 109-112.
- Mbiti, J.** (1969). *African philosophy and religion*. Nairobi : African Educational Publishers.
- Méda, D.** (2002). « Le capital social : un point de vue critique ». *Economie politique*, n° 2, p. 36.
- Mellahi, K., Demirbag, M., et Wood, G.** (2012). « Regulatory Context and Corruption ». *International Studies of Management & Organization*, n° 3, p. 13-34.

**Mercier, S.** (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 Juin 2001.

**Metcalf, H.C., Urwick, K.** (1973) From dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follet, reprinted in the managerial mind by C.E. Summer and J.J. O'Connell third edition, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin

**Meyer, M., Narjoud, S., et Granata, J.** (2017). « When Collective Action Drives Corporate Social Responsibility Implementation in Small and Medium-Sized Enterprises : The Case of a Network of French Winemaking Cooperatives ». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, volume 32, n° 1, p 7.

**Mhedhebi, I.** (2017). « Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie ».

**Miles, M. B., et Huberman, A. M.** (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur

**Miller K.D., Tsang E.W.K.** (2011). « Testing management theories : critical realist philosophy and research methods ». *Strategic Management Journal*, volume 32, n° 2, p. 139 158.

**Mingers, J., Mutch, A., et Willcocks, L.** (2013). « Critical realism in information systems research ». *MIS quarterly*, n° 3, p. 795-802.

**Mitchell, R. K., Agle, B. R., et Wood, D. J.** (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts ». *Academy of management review*, n° 4, p. 853-886.

**Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Douglas G. A.** (2009). « Reprint Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses : The PRISMA Statement ». *Physical Therapy*, n° 9, p. 873-80.

**Mokango, P. V. K. M.** (2020). « La gestion des conflits intergroupes au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME) : une étude de trois entreprises de micro finance en République du Congo ». *Revue Africaine de Management*, n° 3, p. 5.

**Morsing, M., et Perrini, F.** (2009). « CSR in SMEs : do SMEs matter for the CSR agenda ? » *Business Ethics : A European Review*, n° 1, p. 1-6.

**Moscovici, S.** (1961). La représentation sociale de la psychanalyse. *Bulletin de psychologie*, 14(194), 807-810.

**Moskolaï Doumagay, D., Tsapi, V., et Feudjo, J.** (2016). « État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun ». *Management & Avenir*, n° 4, p. 139.

**Mousiolis, D. T., Apostolos D., Kostas Karamanis, Z., et Rontogianni, A.** (2015). « Corporate Social Responsibility in SMEs and MNEs. The Different Strategic Decision Making ». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 175.

**Mucchielli, A.** (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Collin.

**Mullenbach-Servayre, A.** (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 1, p. 109.

**Munene, J. C., Schwartz, S.H., et Smith, P.B.** (2000). « Development in Sub-Saharan Africa : Cultural Influences and Managers' Decision Behaviour ». *Public Administration and Development*, ° 4, p. 339-51.

**Murillo, D., et Lozano, J.M.** (2006). « SMEs and CSR : An Approach to CSR in Their Own Words ». *Journal of Business Ethics*, n° 3, p. 227-40.

**Murillo, D., et Lozano, J.M.** (2009). « Pushing Forward SME CSR through a Network : An Account from the Catalan Model ». *Business Ethics : A European Review*, n° 1, p. 7-20.

**Murove, M. F., et Delbaere, J.** (2011). L'ubuntu. Diogène, (3), 44-59.

**Mutabazi, E.** (2008). « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire ». Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

**Muthuri, J. N., et Gilbert, V.** (2011). « An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenya ». *Journal of business Ethics*, 98, 467-483.

N
---

**N'Goulakia, L-P.** (2015). « Afrique subsaharienne : une identité plurielle, un destin commun ». *Géoéconomie*, no 1, p. 59-72.

**Naschberger, C., et Guerfel-Henda, S.** (2013). « La mise en œuvre d'une démarche diversité en PME—Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé ». *Management international*, n° 17, p. 98-112.

**Ndjambou, R., et Kamgang Gouanlong, I. N.** (2021). GRC et internationalisation des entreprises formelles versus informelles : Comparaison Cameroun–Gabon. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, (2), 55-83.

**Ndjambou, R., et Sassine, M.** (2014). « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision ». *La Revue Gestion et Organisation*, n° 1, p. 7-19.

**Nejati, M., et Amran, A.** (2009). « Corporate Social Responsibility and SMEs : Exploratory Study on Motivations from a Malaysian Perspective ». *Business Strategy Series*, n° 5, p. 259-65.

**Nkakleu, R.** (2009). « Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas ». *Revue management et avenir*, n° 7, p. 119-134.

**Nkakleu, R.** (2016). « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste ». *Question(s) de management*, n° 1, p. 83-104.

**Nkakleu, R., et Levy-Tadjine, T.** (2004). « La singularité de l'entrepreneuriat des migrants en France ». *Revue Congolaise de Gestion*, n° 3, p. 29.



**Nsiamalembe, A., et Nowik, L.** (2019). « Vieillesse urbaines et rurales au Gabon ». *Gérontologie et société*, volume, 41, p. 23-40.

**Nsonsissa, A.** (2013). Edgar Morin's Principle of Dialogic Interlocution and Its Application in the Orality of African Traditions. *Societes*, n° 3, p. 65-74.

**Ntizimira, C.** (2019). « La philosophie Ubuntu dans les soins palliatifs en Afrique ». *Revue internationale de soins palliatifs*, volume 34, p. 97-99.

**Ntsonde, J., et Aggeri, F.** (2017). « Repenser la RSE dans le contexte d'un pays en voie de développement, le cas de l'économie circulaire au Cameroun ». Conférence Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable (RIODD).

**Nyengele, M. F.** (2014). Cultivating Ubuntu : An African postcolonial pastoral theological engagement with positive psychology. *Journal of Pastoral Theology*, n° 2, p. 4-1.

O

**Okereke, C., Olusegun V., et Chima M.** (2018). « Determinants of Nigerian Managers' Environmental Attitude : Africa's Ubuntu Ethics versus Global Capitalism ». *International Business Review*, n° 4, p. 577-90.

**Ondoua Biwolé, V.** (2017). « Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 20151 ». *Revue internationale P.M.E.*, n° 2, p. 115-43.

**Orsoni, J., Kalika, M., et Helfer, J. P.** (2013). Management stratégique (No. Hal-01664140).

**Oueghlissi, R.** (2013). « La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 ». *Revue française de gestion*, volume 39, p. 163-80.

**Owusu-Ansah, F. E., et Mji, G.** (2013). « African indigenous knowledge and research ». *African Journal of Disability*, n° 1, p. 1-5.

P

**Page, M. J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., et Brennan, S.E.** (2021). « An updated guideline for reporting systematic reviews ». *International Journal of Surgery*, p. 11.

**Paillé, P., et Mucchielli, A.** (2005). L'analyse qualitative à l'aide des catégories conceptualisantes. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Collin, p. 147-179.

**Paillé, P., et Mucchielli, A.** (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd. Armand Colin.

**Painter-Morland, M., et Dobie, K.** (2009). « Ethics and Sustainability within SMEs in Sub-Saharan Africa : Enabling, Constraining and Contaminating Relationships ». *African Journal of Business Ethics*, n° 2, p. 7-19.

- Pambo, N. J., Truchot, D., et Ansel, D.** (2021). « Dynamique des valeurs culturelles au travail en contexte gabonais : influence de la culture nationale et de la culture d'entreprise occidentale ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, n° 3, p. 175-188.
- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E., et Pinkse, J.** (2017). « Does the Business Case Matter ? The Effect of a Perceived Business Case on Small Firms' Social Engagement ». *Journal of Business Ethics*, n° 3, p. 597-608.
- Paradas, A.** (2014). L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises : validation d'une grille de lecture.
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C., et Courrent, J-M.** (2013). « Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? » *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 4, p.187.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J-M., et Spence, M.** (2017). « Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 3, p. 197.
- Pasquero, J.** (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, p. 111-181.
- Pasquero, J.** (2013). « La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée ». In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, p. 47-62. Paris : Armand Colin.
- Pastore-Chaverot, M.** (2011). « Les stratégies de RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40 ».
- Pastrana, N. A., et Sriramesh, K.** (2014). « Corporate social responsibility : Perceptions and practices among SMEs in Colombia ». *Public relations review*, n° 1, p. 14-24.
- Paugam, S.** (2007). *Penser la solidarité*, PUF, Paris
- Payaud, M. A.** (2018). Chapitre 22. Le « contexte » et la recherche en terre africaine : implications épistémologiques et méthodologiques (No. Hal-03012738).
- Peeters, A.** (2004). « La responsabilité sociale des entreprises ». *Courrier hebdomadaire du CRISP* n° 1828 (3).
- Peirce, C. S.** (1974). *Collected papers of charles sanders peirce* (Vol. 1). Harvard University Press.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., et Jayaraman, V.** (2010). « Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership : An expansion of leader-member exchange theory ». *Group & organization management*, n° 4 p. 391-420.
- Peng, M. W, Li Sun, S., Pinkham, B., et Chen, H.** (2009). « The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. » *Academy of management perspectives*, n° 3, p. 63-81.
- Pereira, B., Figlioli, A., Oliveira, D., et Silva, E.** (2018). « Expansion and Evolution of Incubation Programs and Entrepreneurship Development in Incubators in The State of Goiás, Brazil ». *International Journal of Innovation*, n° 1, p. 68-84

- Perret, V., Séville, M.** (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thietart R.-A. (dir.), *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- Perrini, F.** (2006). « SMEs and CSR Theory : Evidence and Implications from an Italian Perspective ». *Journal of Business Ethics*, n° 3, p. 305-16.
- Perrini, F., Russo, A., et Tencati, A.** (2007). « CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy ». *Journal of Business Ethics*, n° 3, p. 285-300.
- Pesqueux, Y.** (2006). « Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes » : In *Décider avec les parties prenantes*, p. 19-40. La Découverte.
- Pesqueux, Y.** (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question* (Doctoral dissertation, Université de Paris Dauphine).
- Piaget J.** (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Gallimard.
- Pinkston, Tammie S., et Carroll, A.B.** (1994). « Corporate Citizenship : A Comparative Analyse of Foreign Affiliates Locates in the U.S and Their Domestic Counterparts ». *Academy of Management Proceedings*, n°1, p. 353-57.
- Point, S.** (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage. p. 273-294.
- Porcedda, A., et Petit, O.** (2011). « Culture et développement durable : vers quel ordre social ? Quelques éléments d'introduction ». *Développement durable et territoires*, volume 2, n° 2 (mai).
- Possenti, S.** (2012). « Exploring the link between CSR and SMEs in developing countries : the case of Somalia ». *Journal of Business Management*, n° 5, p. 155-78.
- Postel, N., et Sobel, R.** (2016). *Dictionnaire critique de la RSE. Capitalismes – éthique – institutions*. Presses Universitaires du Septentrion. <https://books.google.fr/books>.
- Pratt, M. G.** (2008). « Fitting oval pegs into round holes : Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals ». *Organizational research methods*, n° 3, p. 481-509.
- Prévost, P., et Roy, M.** (2012). « Les études de cas : un essai de synthèse ». *Revue Organisations & territoires*, n° 1, p. 67-82.
- Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., et Bhushan, C.** (2006). « Critical Perspectives on CSR and Development : What We Know, What We Don't Know, and What We Need to Know ». *International Affairs*, n° 5, p. 977-87.
- Putnam, R. D.** (2000). « Thinking about Social Change in America ». In *The Collapse and Revival of American Community*, 13.

Q
---

**Quairel, F., et Auberger, M.N.** (2005). « Management responsable et PME : Une relecture du concept de “responsabilité sociétale de l’entreprise” ». *La Revue des Sciences de Gestion*, no 211-212, p. 111-26.

**Quairel, F., et Capron, M.** (2013). « Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites ». *Revue Française de Socio-Économie*, n° 1, p. 125.

R
---

**Rabekolo, F., et Giraud, L.** (2022). « Approche culturaliste et discursive des pratiques de RSE en contexte africain : le cas des FMNs implantées à Madagascar ». *Revue de l’organisation responsable*, n° 2, p. 81-101.

**Redien-Collot, R. et Léger-Jarniou, C.** (2018). « Retard de la RSE des PME françaises ? La prudence et le discours éthique hybride des dirigeantes de PME de forte croissance ». *Revue de l’Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, n°17, p. 7-33.

**Reed M.** (2005). « Reflections on the ‘Realist Turn’ in Organization and Management Studies », *Journal of Management Studies*, volume 42, n° 8, p. 1621 1644

**Renaud, A., et Berland, N.** (2007). « Mesures de la performance globale des entreprises ».

**Renouard, C.** (2008). « Le développement durable au cœur du métier des entreprises multinationales ? ». *Géoéconomie*, n° 1, p. 81-100.

**Richey, L. A., et Ponte, S.** (2014). « New actors and alliances in development. » *Third World Quarterly*, n° 1, p. 1-21.

**Riou, C.** (2013). La gestion des conflits au sein de la PME, [www.ccirezo-normandie.fr](http://www.ccirezo-normandie.fr)

**Rispal, M. H., et Saporta, B.** (2002). La méthode des cas : application à la recherche en gestion.

**Robbins, S. P.** (1974). *Managing organization conflict : A non traditional approach*, Englewood Cliffs, New jersey prentice hall.

**Roquebert, C. I.** (2014). La RSE dans les PME : les salariés, des agents oubliés ?

**Royer, I., et Zarlowski, P.** (2014). Le design de la recherche (No. Halshs-01074017).

**Rozin, P.** (2006). « Potential principles about links between the innate mind and culture : Preadaptation, predispositions, preferences, pathways and domains ». *The innate mind* 2, p. 39-60.

**Russo, A., et Perrini, F.** (2010). « Investigating Stakeholder Theory and Social Capital : CSR in Large Firms and SMEs ». *Journal of Business Ethics*, n° 2, p. 207-21.

**Ryan, G. W., et Bernard, H. R.** (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, n° 1, p. 85-109.

**Sacré, M., Lafontaine, D., et Toczek, M.C.** (2021). « Comprendre et concevoir des revues systématiques de la littérature en sciences de l'éducation et de la formation ». Nouveaux cahiers de la recherche en éducation.

**Safy, R., Chapellier, P., et Gillet-Monjarret, C.** (2020). « L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de PME marocaines ». *Revue de l'organisation responsable*, n° 1, p. 5.

**Saldaña, J.** (2021). The coding manual for qualitative researchers. The coding manual for qualitative researchers, p. 1-440.

**Sall, A.** (2008). « La Renaissance africaine : un défi à relever ». In Petit précis de remise à niveau sur l'histoire africaine à l'usage du président Sarkozy, p. 293-304. Cahiers libres Paris : La Découverte.

**Sandberg, J.** (2005). « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches ? », *Organizational Research Methods*, volume 8, n° 1, p. 41-68.

**Sangué Fotso, R.** (2011). « L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises ». Thèse de doctorat, Besançon. <https://www.theses.fr>.

**Sangué Fotso, R.** (2018). « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises ». *Revue internationale P.M.E.*, n° 1, p. 129-55.

**Sangué-Fotso, R., et Wamba, H.** (2017). « Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des PME camerounaises ». *Question(s) de management*, n° 1, p. 155-71.

**Santos, M.** (2011). « CSR in SMEs : strategies, practices, motivations and obstacles ». *Social Responsibility Journal*, n° 3, p. 490-508.

**Sarbutts, N.** (2003). « Can SMEs “Do” CSR ? A Practitioner’s View of the Ways Small- and Medium-sized Enterprises Are Able to Manage Reputation through Corporate Social Responsibility ». *Journal of Communication Management*, n° 4, p. 340-47.

**Sarpong, D., Bi, J., et Amankwah-Amoah, J.** (2016). On the nurturing of strategic foresight : The Ubuntu perspective. *Futures*, 75, p. 14-23.

**Sarr, E.** (2016). Afrotopia, Paris, Ph. Rey

**Saulquin, J-Y., et Schier, G.** (2007). « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 1, p. 57-65.

**Sauvayre, R.** (2021). Initiation à l'entretien en sciences sociales-2e éd : Méthodes, applications pratiques et QCM. Armand Colin.

**Savoie-Zajc, L.** (1997). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier (Ed.), *Recherches en sciences sociales : de la problématique à la collecte des données* (pp. 263-285). Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec

- Schmidt, F. C., Roselaine R., Zanini, A., Korzenowski, L., Reno Schmidt, J., et Karl B., Do Nascimento, X.** (2018). « Evaluation of Sustainability Practices in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Southern Brazil ». *Sustainability*, n° 7.
- Schwartz, Mark S., et Carroll, A.B.** (2003). « Corporate social responsibility : A three-Domain approach ». *Business Ethics Quarterly*, n° 4, p. 503-30.
- Sen, S., et Cowley, J.** (2013). « The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs : An Australian Perspective ». *Journal of Business Ethics*, n° 2, p. 413-27.
- Shamba Bakengela, P., et Livian, Y.F.** (2014). Le management africain introuvable. Conférence ATLAS AFMI, May 2014, Marseille, France.
- Shamba, P. B.** (2007). Existe-t-il un modele spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » à l'épreuve des evidences empiriques. 18ème congrès de l'AGRH.
- Shariff, N. M., et Abidin, A. Z.** (2020). « Stakeholders, social responsibility and remuneration practices in the Malaysian tourism small and medium-sized enterprises ». *Geo Journal of Tourism and Geosites*, n° 2, p. 684-693.
- Shepherd, D. A., et Sutcliffe, K. M.** (2011). « Inductive top-down theorizing : A source of new theories of organization ». *Academy of Management Review*, n° 2, p. 361-380.
- Siguié, M.** (2022). Ubuntu, un rêve lucide. *Espace*, (131), p. 103-104.
- Simen, S. F., et Ndao, A.** (2013). « L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal ». *Revue congolaise de gestion*, n° 1, p. 131-170.
- Simen, S. F., et Nkoa, D. E.** (2019). « Solidarity as a tool for human resource management in Senegalese very small enterprises. Toward a more locally adapted model ». *Projectics/Projectica/Projectique*, n° 1, p. 65-87.
- Snow, C. C., et Thomas, J. B.** (1994). Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing. *Journal of management studies*, n° 4, p. 457-480.
- Snyder, H.** (2019). « Literature review as a research methodology : An overview and guidelines ». *Journal of Business Research*, p. 333-39.
- Sotamenou, J.** (2014). « Corporate social responsibility among small and medium size enterprises in Cameroon ». *Journal of Entrepreneurship and innovation Management*, n° 2, p. 1-19.
- Soufeljil, M., Lakhal, L., et Belloumi, M.** (2016). « Impacts des caractéristiques de la PME familiale tunisienne sur l'adoption de la RSE : rôle médiateur de la connaissance de la RSE : » *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 115, p. 99-123.
- Spence, L. J, et Rutherford, R.** (2001). « Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, n° 2, p. 14.
- Spence, L. J, et Schmidpeter, R.** (2003). « SMEs, Social Capital and the Common Good ». *Journal of Business Ethics*, p. 93-108.

**Spence, L. J.** (2007). « CSR and small business in a European policy context : the five “C” s of CSR and small business research agenda 2007 ». *Business and society review*, n° 4, p. 533-552.

**Spence, L. J., et Lozano, J.F.** (2000). « Communicating about Ethics with Small Firms : Experiences from the U.K. and Spain ». In *Business Challenging Business Ethics : New Instruments for Coping with Diversity in International Business*, p. 43-53. Dordrecht : Springer Netherlands.

**Spence, L. J., Schmidpeter, R., et Habisch, A.** (2003). « Assessing Social Capital : Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. ». *Journal of Business Ethics*, p. 17-29.

**Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., et Ondoua Biwolé, V.** (2011). « Sustainable entrepreneurship : is entrepreneurial will enough ? A north–south comparison ». *Journal of business ethics*, 99, p. 335-367.

**Spence, M., Ben Boubaker Gherib., et Ondoua Biwolé, F.** (2007). « Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement ». *Revue internationale P.M.E.*, n° 3-4, p. 17-42.

**Staples, M., et Niazi, M.** (2007). « Experiences using systematic review guidelines ». *Evaluation and Assessment in Software Engineering*, n° 9, p. 1425-37.

**St-Pierre, J.** (2019). *Gestion financière des PME : théories et pratiques*. PUQ.

**Strauss, A., et Corbin, J.** (1998). *Basics of qualitative research techniques*.

**Strong, K. C., et Dale Meyer, G.** (1992). « An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making ». *Journal of Business Ethics*, n° 2, p. 89-94.

**Swaton, S.** (2015). « La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? » *Revue de philosophie économique*, n° 2, p. 3.

T
---

**Tambulasi, R., et Kayuni, H.** (2005). « Can African feet divorce western shoes ? The case of ubuntu'and democratic good governance in Malawi ». *Nordic journal of African studies*, n° 2, p. 15-15.

**Tashakkori, A., et Creswell, J.W.** (2007). « Editorial : The New Era of Mixed Methods ». *Journal of Mixed Methods Research*, n° 1, p. 3-7.

**Tchouassi, G.** (2019). « La spécificité du modèle socio-culturel africain et le processus d'embauche dans les entreprises camerounaises ». *Revue Congolaise de Gestion*, n° 2, p. 154.

**Teko, H. T., et Etogo, G.** (2022). *Le pluralisme managérial en Afrique : Hommage au professeur Emmanuel Kamdem*. Éditions EMS.

**Téné, T.** (2019). « Déployer une culture RSE en Afrique ». p. 76-79. Cairn/Softwin.

**Ter Wal, A. L. J., et Boschma, R.A.** (2009). « Applying social network analysis in economic geography : framing some key analytic issues ». *The Annals of Regional Science*, volume 43, n° 3, p. 739-56.

**Thiéart, R. A.** (2003). Méthodes de recherche en management (Introduction). 2nd éd ed. Paris, France : Dunod, p. 1-10.

**Thiéart, R.** (2007). Méthodes de recherche en management.

**Thiéart, R. A.** (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod

**Tilley, F.** (2000). « Small firm environmental ethics : how deep do they go ? » *Business Ethics : A European Review*, n° 1, p. 31-41.

**Torres, O.** (2000). « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME ». 5ème Congrès International sur la PME.

**Toure, J. M.** (2019). La contractualisation revisitée par la RSE.

**Tranfield, D., Denyer, D., et Palminder S.** (2003). « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review ». *British Journal of Management*, n° 3, p. 207-22.

**Tsika, J.** (1995). « Entre l'enclume étatique et le marteau familial : l'impossible envol des entrepreneurs au Congo ». *Entreprises et entrepreneurs africains*, p. 251-265.

**Turki, A.** (2014). « Les PME face à la RSE : Une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 5, p. 269-270.

**Turyakira, P. K.** (2017). « Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in corporate social responsibility (CSR) in developing countries : Literature review ». *African Journal of Business Management*, n° 18, p. 464-469.

U

**Uhlener, L. M., Marta, M., Berent-Braun, R., et Gerrit de Wit.** (2012). « Beyond Size : Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs ». *Journal of Business Ethics*, n° 4, p. 411-29.

**Uhl-Bien, M., et Maslyn, M.** (2005). Paternalism as a form of leadership : Differentiating paternalism from leader-member exchange. In meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.

V

**Vacher, S., et Mathieu, P.** (2016). Perceptions, pratiques et discours « RSE » des dirigeants de PME. In RIODD 2016.

**Van Der Yeught, C.** (2014). « Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations ». *Revue de l'organisation responsable*, n° 2, p. 21.

**Vasconcelos, I., Suzana B., Chalanset, L., et Soparnot, R.** (2013). « La responsabilité sociale d'entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables : une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien ». *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 1, p. 73-89.



**Véret, M. et Bernard, C.** (2014). Les syndicats et le syndicalisme. Santé & dialogue social : Les personnels non médicaux, p. 17-36. Rennes : Presses de l'EHESP.

**Villéger, A.** (2019, March). Du paternalisme au patronhumanisme. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, pp. 53-63. Cairn/Softwin.

**Visser, W.** (2005). « Corporate Citizenship in South Africa : A Review of Progress since Democracy ». *The Journal of Corporate Citizenship*, no 18, p. 29-38.

**Visser, W.** (2006). « Revisiting Carroll's CSR Pyramid ».

**Visser, W.** (2008). « Corporate Social Responsibility in Developing Countries ». In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* edited by Andrew Crane, Dirk Matten, Abigail McWilliams, Jeremy Moon, and Donald S. Siegel. Oxford Handbooks. OUP Oxford.

**Visser, W.** (2011). *The Age of Responsibility : CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Wiley. [https://books.google.fr/books ?](https://books.google.fr/books?)

**Visser, W., Matten, D., et Tolhurst, N.** (2010). *The A to Z of corporate social responsibility*. John Wiley & Sons.

**Vives, A.** (2006). « Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America ». *Journal of Corporate Citizenship*, n° 21, p. 39-50.

**Vivier, E.** (2013). « A Tough Line to Work Through : Ethical Ambiguities in a South African SME ». *African Journal of Business Ethics*, n° 2, p. 68.

**Von Glasersfeld, E.** (2001). « The radical constructivist view of science », *Foundations of science*, n° 1 3, p. 31-43.

W
---

**Wacheux, F., et Rojot, J.** (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, p. 201-209.

**Walliser, B.** (2017). « Méthode scientifique et modes de raisonnement », Gilles Campagnolo éd., *Philosophie économique. Un état des lieux*. Éditions Matériologiques, pp. 297-317.

**Weber, R. P.** (1990). *Basic content analysis* (Vol. 49). Sage.

**Weltzien Høivik, H., et Shankar, D.** (2011). « How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility ? ». *Journal of Business Ethics*, n° 2, p. 175-95.

**Wolff, D., et Bosia, E.** (2014). « RSE et gestion des PME : contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique ». *Gestion 2000*, n° 3, p. 33.

**Wong, A.** (2016). « La dimension interculturelle de la RSE en Afrique, une RSE africaine qui ne dit pas son nom ». In *La recherche enracinée en management : Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*. Business Science Institute. Éditions EMS.

**Wong, A.** (2020). « Chapitre 5. Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique ». In *La recherche enracinée en management*, p. 83-97. Business Science Institute. Caen : EMS Editions.

**Wong, A., et Yaméogo Kiswend-sida, U.** (2011). Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone.

**Wong, ILLA et Yameogo, U.** (2017). « La Théorie des Parties Prenantes dans un contexte africain ». Revue Cèdres-Etudes, n°04 Séries gestion, 1er Semestre 2017.

**Wood, D. J.** (1991). « Social Issues in Management : Theory and Research in Corporate Social Performance ». *Journal of Management*, n° 2, p. 383-406.

**Wynn, J. D., et Williams, C. K.** (2012), Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS Quarterly*, n° 3, p. 787-810.

Y
---

**Yanow, D.** (2006). « Qualitative-interpretive methods in policy research », Handbook of public policy analysis, p. 405 415.

**Yeo, Chu-May, A., et Carter, S.** (2018). « Corporate social responsibility intervention : catalyst to small medium employee engagement ». *Psychosociological Issues in Human Resource Management*.

**Yin, R. K.** (2003). *Case study research : Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage

**Yin, R. K.** (2011). *Applications of case study research*. Sage.

**Yin, R.K.** (1994), *Case Study Research : Design and Method*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Z
---

**Zaugg, Vi., Savoldelli, V., Sabatier, B., et Durieux, P.** (2014). « Améliorer les pratiques et l'organisation des soins : méthodologie des revues systématiques ». *Santé publique*, n° 5, p. 655-67.

**Zoogah, D. B., et Nkomo, S.** (2013). « Management in Africa : Macro and micro perspectives ». In *Management research in Africa : past, present and future*. Vol. 53. Routledge.

## Liste des tableaux

### Chapitre 1

Tableau 1 : critères d'inclusions et d'exclusions.....	36
Tableau 2 : une diversité des revues.....	38
Tableau 3 : articles téléchargés sur les bases de données (n=56).....	38
Tableau 4 : principaux freins à la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME.....	46
Tableau 5 : principaux leviers à la mise en œuvre d'une politique RSE dans les PME.....	49
Tableau 6 : freins et leviers identifiés dans le contexte occidental et africain.....	50

### Chapitre 2

Tableau 7 : caractéristiques de la RSE en Europe et aux États-Unis.....	61
Tableau 8 : synthèse des trois grandes tendances de la RSE.....	62
Tableau 9 : nature des responsabilités de l'entreprise selon Carroll et Wood.....	70
Tableau 10 : caractéristiques des philosophies africaines.....	83

### Chapitre 3

Tableau 11 : pratiques RSE des PME africaines.....	98
Tableau 12 : liste des entretiens exploratoires.....	102
Tableau 13 : Dictionnaire des thèmes et codes.....	104
Tableau 14 : Tableau récapitulatif des pratiques spécifiques de RSE.....	106
Tableau 15 : graduation de l'échelle de Likert.....	110
Tableau 16 : évaluation de l'engagement des pratiques sociales des 23 répondants.....	111
Tableau 17 : évaluation de l'engagement des pratiques sociétales des 23 répondants.....	112
Tableau 18 : évaluation de l'engagement des pratiques environnementales des 23 répondants.....	113
Tableau 19 : caractéristiques des trois types d'entretiens.....	140
Tableau 20 : acteurs interrogés.....	144

### Chapitre 4

Tableau 21 : dictionnaire des pratiques générales.....	147
Tableau 22 : dictionnaire des pratiques traditionnelles africaines.....	148
Tableau 23 : analyse de premier ordre.....	155
Tableau 24 : éléments constitutifs des pratiques africaines de RSE émergents.....	155
Tableau 25 : catégories, sous catégories après analyse et traitement des données.....	158
Tableau 26 : synthèse de notre démarche abductive.....	165
Tableau 27 : Tableau récapitulatif des modes de raisonnement.....	166
Tableau 28 : traitement des biais limitant la validité interne.....	167
Tableau 29 : validité externe.....	171
Tableau 30 : démarche de la validité externe.....	171

## **Chapitre 5**

Tableau 31 : synthèse des principales pratiques de RSE dans les PME gabonaises.....	199
Tableau 32 : cheminement méthodologique et théorique.....	208

## **Liste des figures**

### **Introduction**

Figure 1 : Thèse défendue et enchaînement des cinq chapitres.....	26
---	----

### **Chapitre 1**

.....

### **Chapitre 2**

Figure 2 : Pyramide de Carroll.....	69
Figure 3 : Modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997).....	73
Figure 4 : Pyramide de Visser pour les pays en développement (Afrique).....	77

### **Chapitre 3**

Figure 5 : caractéristiques communes des philosophies africaines.....	91
Figure 6 : pratiques hybrides de RSE.....	117
Figure 7 : grille d'observation des pratiques.....	118

### **Chapitre 4**

Figure 8 : structure du guide d'entretien principal.....	146
Figure 9 : passage entre le monde théorique et empirique.....	152
Figure 10 : fusion des codes.....	157
Figure 11 : fusion des catégories.....	158

## **Liste des graphiques**

Graphique 1 : article dans la littérature anglophone et francophone.....	39
Graphique 2 : méthodes mobilisées dans les articles retenus.....	40
Graphique 3 : répartition géographique des articles.....	41

## **Liste des schémas**

Schéma 1 : liens concepts/données.....	153
Schéma 2 - synthèse des résultats : hybridité des pratiques de RSE des PME gabonaises....	161

## **Liste des cartes**

Carte 1 : Afrique subsaharienne.....	10
Carte 2 : Gabon.....	133

## Listes des annexes

### Chapitre 1

Annexe 1 : liste des travaux retenus dans la revue de littérature sur les freins et les leviers

<b>Titres francophones pays occidentaux</b>	<b>Revues et Rang (HCERES/ FNEGE)</b>	<b>Titres anglophones pays occidentaux</b>	<b>Revues et Rang (HCERES/ FNEGE)</b>
<b>21 articles</b>		<b>23 articles</b>	
Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant (Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J-M., et Spence, 2017)  Cairn. Info	Revue de l'Entrepreneuriat  Classement : 2 (A)	The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices : An added incentive or counter productive ? (Baden, Harwood and Woodward, 2009)  Science Direct (Elsevier)	European Management Journal  Ranking : 3 (B)
Analyse typologique des déterminants en matière de développement durable (Larbi, Lacroux et Luu, 2013) Cairn. Infos	Recherches en Sciences de Gestion  Classement : 3 (B)	An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs (Gadenne, Kennedy and McKeiver, 2009) Springer	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)
L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME : Le réseau comme vecteur (Bonneveux et Saulquin, 2009)  Business source premier	Management & Avenir  Classement : 3 (B)	Beyond Size : Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs (Uhlener, Berent-Braun, Jeurissen, Gerrit de Wit, 2012) Springer	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)
Les facteurs contextuels, organisationnels et individuels : déterminant de la PME au sujet du développement durable (Labelle et St Pierre, 2015)  Google Scholar	Revue internationale P.M.E.  Classement : 3 (B)	Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises : investigating employee engagement in fair trade companies (Davies and Crane, 2010)  Wiley	Business Ethics : A European Review  Ranking : 3 (B)
La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs (Quairel et Auberger, 2007)  Boule de neige	Revue internationale P.M.E.  Classement : 3 (B)	Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance : Lessons from Responsibility Northwest (Roberts, Lawson et Nicholls, 2006) Springer	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)

La performance sociétale des PME engagées dans la RSE (Bon et Taccola, 2015) Cairn. Info	Revue de l'organisation responsable Classement : 4 (C)	How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility ? (Heidi von Weltzien Høivik Deepthi Shankar, 2011) Springer	Journal of Business Ethics Ranking : 1 (A)
Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE (Paradas, 2007) Boule de neige	Revue internationale P.M.E. Classement : 3 (B)	Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review (Lepoutre, 2006)	Journal of Business Ethics Ranking : 1 (A)
Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative (Bon, Pensel et Morlet, 2015) Cairn. Info	Recherches en Sciences de Gestion Classement : 3 (B)	Little big firms ? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones (Rune Dahl Fitjar, 2011) Wiley	Business Ethics : A European Review Ranking : 3 (B)
Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question (Bon et al, 2013) Cairn. Info	Recherches en Sciences de Gestion Classement : 3 (B)	Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms : Size Matters (Baumann-Pauly et al., 2013) Springer	Journal of Business Ethics Ranking : 1 (A)
Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes (Bonneveux et Soparnot, 2016) Cairn. Info	Revue Interdisciplinaire sur le Management, Homme & Entreprise (RIMHE) Classement : 3 (B)	Small Business Champions for Corporate Social Responsibility (Heledd Jenkins, 2006) Springer	Journal of Business Ethics Ranking : 1 (A)
Management responsable et PME (Quairel et Auberger, 2005) Business premier	La Revue des Sciences de Gestion Classement : 4 (C)	SMEs and CSR : An approach to CSR in their own words (Murillo and Lozano, 2006) Springer	Journal of Business Ethics Ranking : 1 (A)
Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective (Berger-Douce, 2005) Boule de neige	Revue internationale P.M.E. Classement : 3 (B)	Environmental Management in SMEs in the UK : Practices, Pressures and Perceived Benefits (Brammer, Hojmosse and Marchant, 2012) Wiley	Business Strategy and the Environment Ranking : 3 (B)
Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables (Pia Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013)	Management & Avenir Classement : 3 (B)	The role of negative and positive forms of power in supporting CSR alignment and commitment between Large Firms and SMEs (Harness et al., 2018)	Industrial Marketing Management Ranking : 2 (A)

Cairn. Info		Science Direct (Elsevier)	
Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise (Courrent, Spence et Gherib, 2016)  Google Scholar	Revue internationale P.M.E.  Classement : 3 (B)	When collective action drives corporate social responsibility implementation in small and medium-sized enterprises : the case of a network of French winemaking coopératives (Meyer, Narjoud and Granata, 2017)  Google scholar	International Journal of Entrepreneurship and Small Business  Ranking : 4 (C)
Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME Premiers résultats d'une étude française (Berger-Douce, 2008)  Business source premier	Management & Avenir  Classement : 3 (B)	A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises (Heledd Jenkins, 2009)  Wiley	Business Ethics : A European Review  Ranking : 3 (B)
Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation des petites Organisations (Corinne Van Der Yeught, 2014)  Cairn. Info	Revue de l'organisation responsable  Classement : 4 (C)	CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy (Francesco Perrini Angeloantonio Russo Antonio Tencati, 2007)  Springer	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)
Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement (Spence, Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007)  Google Scholar	Revue internationale P.M.E.  Classement : 3 (B)	Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries : A stakeholder perspective (Park et Ghauri, 2015)  Science Direct (Elsevier)	Journal of World Business Classement : 2 (A)
RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood, 2015)  Cairn. Info	Gestion 2000  Classement : 4 (C)	The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs : An Australian Perspective (Suman Sen and James Cowley, 2013)  Boule de neige	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)
Rôle des coopératives dans le processus d'appropriation de la RSE dans le secteur végétal (Taddei, 2017)  Cairn. Info	La Revue des Sciences de Gestion  Classement : 4 (C)	Pushing forward SME CSR through a network : an account from the Catalan model (Josep Lozano, David Murillo, 2009)  Wiley	Business Ethics : A European Review  Ranking : 3 (B)
Le management environnemental des PME rentables	Revue internationale P.M.E.  Classement :	Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized	Journal of Cleaner Production  Ranking : 3 (B)

Une étude exploratoire en France (Berger-Douce, 2007)  Google Scholar	3 (B)	entreprises (Prasanta Kumar Dey et al, 2018)  Science Direct (Elsevier)	
La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE Le cas de la viticulture (Philippe Callot, 2014)  Cairn. Info	La revue des sciences de gestion  Classement : 4 (C)	Commitment to Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises : The Influence of Strategic Orientations and Management Values (Johan Jansson, 2017)	Business Strategy and the Environment  Ranking : 3 (B)
		Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice : A Swedish Perspective (Ki-Hoon Lee, herold et Ae-Li Yu, 2016)  Wiley	Corporate Social Responsibility and Environmental Management  Ranking : 3 (B)
		How can SMEs effectively implement the CSR agenda ? A UK case study perspective (Castka et al, 2004)  Wiley	Corporate Social Responsibility and Environmental Management  Ranking : 3 (B)
<b>Titres francophones pays africains</b>  <b>8 articles</b>	<b>Revue et Rang (HCERES/ FNEGE)</b>	<b>Titres anglophone pays africains</b>  <b>4 articles</b>	<b>Revue et Rang (HCERES/ FNGE)</b>
Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011)  Cairn. Info	Management & Avenir  Classement : 3 (B)	Are Family Small- and Medium-Sized Enterprises More Socially Responsible Than Nonfamily Small and Medium-Sized Enterprises ? (Laguir, Laguir et Elbaz, 2016)  Springer	Corporate Social Responsibility and Environmental Management  Ranking : 3 (B)
Etat des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun (Moskolai, Tsapi et Feudjo, 2016)  Cairn. Info	Management & Avenir  Classement : 3 (B)	Corporate social responsibility in SMEs : A shift from philanthropy to institutional works (Amaeshi et al., 2016)  Springer	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)  5 trouvés
Impacts des caractéristiques de la PME familiale tunisienne sur l'adoption de la RSE : rôle médiateur de la connaissance de la RSE (Soufeljil, Lakhal et Belloumi, 2012)	Recherches en Sciences de Gestion  Classement : 3 (B)	Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-sized Enterprises in the Food-processing Industry : Differences Between France and Morocco (El Baz, Laguir, Marais, Stagliano, 2016)	Journal of Business Ethics  Ranking : 1 (A)  6 articles trouvés



Cairn. Info		Springer	
L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de pme marocaines (Safy, Chapellier et Gillet-Monjarret, 2020)	Revue de l'Organisation Responsable  Classement : 4 (C)	Why Do SMEs Go Green ? An Analysis of Wine Firms in South Africa (Ralph Hamann, James Smith, Pete Tashman, and R. Scott Marshall, 2015)  Boule de neige	Business and Society  Ranking : 2 (A)
Cairn. Info			
La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014)	Gestion 2000  Classement : 4 (C)		
Cairn. Info			
La RSE des PME : l'étude du contexte marocain (Jalila, Berger-Douce et Jamal, 2019)  Business source premier	Revue internationale P.M.E  Classement : 3 (B)		
Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013)	Revue internationale PME  Classement : 3 (B)		
Google Scholar			
Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais (Adil Cherkaoui, 2016)	Question(s) de Management  Classement : 4 (C)		
Cairn. Info			

## Chapitre 2

.....

.....

.....

.....

### Chapitre 3

#### **Annexe 2 : guide d'entretien exploratoire**

Q.1 Avez-vous déjà entendu du terme RSE (responsabilité sociale des entreprises) ?

Oui/Non.....

Q.1.a Si oui, comment la définissez-vous ? .....

Q.2 Pour vous, la RSE est-elle importante pour les entreprises ?.....

Q.2.a Si oui/non, pour quelles raisons ?.....

#### **Evaluation du degré d'engagement**

Q.3 Quel est le degré d'engagement de votre entreprise dans la RSE ?

	Très engagée (5)	Engagée (4)	Indifférent (3)	Moins engagée (2)	Pas du tout engagée (1)
Mon entreprise est :					

#### **Difficultés rencontrées**

Q.4 Quels sont les trois principaux défis auxquels vous êtes confronté dans la mise en place de la RSE ?

1. ....
2. ....
3. ....

Q.4.a Le tableau ci-dessous précise les difficultés les plus courantes.

	Très d'accord (5)	D'accord (4)	Indifférent (3)	Moins d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
La RSE n'est pas une priorité pour les responsables de PME					
Absence de temps et d'informations en matière de RSE					
Manque de ressources financières					
La taille de l'entreprise est trop petite pour relever les enjeux de RSE					
Manque de compétences et d'expertise internes					

Q.5 Pour surmonter ces difficultés, votre entreprise adhère-t-elle à des réseaux, des groupements professionnels, où se partagent des informations en lien avec la RSE ?.....

**Connaissances des pratiques de RSE**

Q.6 Avez-vous une connaissance des pratiques de RSE mises en place dans les PME ?

	Très bonne connaissance (5)	Bonne connaissance (4)	Indifférent (3)	Moins bonne connaissance (2)	Aucune connaissance (1)
Connaissance des pratiques RSE dans les PME					

Q.7 Je vais vous lister les pratiques les plus courantes et vous me direz, lesquelles peut-on observées dans votre entreprise ?

Q.7.a Pratiques sur le plan social

Q.7.b Pratiques sur le plan sociétal

Q.7.c Pratiques sur le plan environnemental

Q.8 Sur quel(s) axe(s) orientez-vous le plus vos actions ? (Social, sociétal et environnemental).

Pourquoi ?.....

Q.9 Avez-vous observer des pratiques liées à la culture ou tradition ? De quels pratiques s'agit-il ?.....

Q.10 Avez-vous quelque chose à ajouter pour les actions ou les initiatives responsables que votre entreprise pose et qui vous semble important ?.....

**Annexe 3** : Loi n°016/2005 portant promotion des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries

# Gabon

## Promotion des PME - PMI

Loi n°016/2005

[NB - Loi n°016/2005 portant promotion des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries.]

**Art.1.-** La présente loi, prise en application des dispositions de l'article 47 de la Constitution, porte promotion des Petites et Moyennes Entreprises, en abrégé PME, des Petites et Moyennes Industries, en abrégé PMI.

### Titre 1 - Des dispositions générales

**Art.2.-** La présente loi vise à susciter l'esprit d'entreprise de la part des Gabonais par la mise en oeuvre d'une politique de promotion et de facilitation d'un régime particulier de PME et PMI instituant des mesures incitatives.

**Art.3.-** La présente loi s'applique aux PME-PMI de droit gabonais dont :

- le siège est installé sur le territoire national ;
- l'objet est la production de biens, la transformation, la distribution ou la prestation de services ;
- le ou les propriétaires sont des gabonais ou des entreprises dans lesquelles ceux-ci détiennent au moins 51 % du capital et assurent la direction effective ;
- le montant de l'investissement ne dépasse pas 1.000.000.000 FCFA ;
- le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 2.000.000.000 FCFA ;
- le niveau de l'effectif permanent est au moins égal à 50 % des gabonais.

**Art.4.-** Suivant le montant de l'investissement, les PME et PMI sont classées en quatre catégories :

- la toute Petite Entreprise, la Toute Petite Industrie, à savoir toute entreprise dont le montant total des investissements ne dépasse pas 30.000.000 FCFA ;

- la Micro Entreprise, la Micro Industrie, à savoir toute entreprise dont le montant total des investissements est compris entre 30.000.000 et 100.000.000 FCFA ;
- la Petite Entreprise, la Petite Industrie, à savoir toute entreprise dont le montant total des investissements est compris entre 100.000.000 et 500.000.000 FCFA ;
- la Moyenne Entreprise, la Moyenne Industrie, à savoir toute entreprise dont le montant total des investissements est compris entre 500.000.000 et 1.000.000.000 FCFA.

### Titre 2 - Du régime particulier des PME-PMI

#### Chapitre 1 - Des conditions d'accès au régime particulier des PME-PMI

**Art.5.-** L'accès au régime particulier des PME-PMI est ouvert aux seules entreprises légalement et définitivement constituées qui présentent un programme d'investissement impliquant notamment l'une au moins des opérations ci-après :

- la création, la reprise, la modernisation, la réhabilitation, la restructuration, l'extension des activités ou le perfectionnement du personnel d'une entreprise ;
- l'amélioration des conditions et de la qualité du travail.

**Art.6.-** Le dossier de demande d'agrément au régime particulier est adressé au Ministre chargé des PME-PMI pour approbation, après avis de la commission technique.

### Annexe 4 : description des PME de l'enquête exploratoire

Raison sociale Entreprise = E	Date de création	Localisation Géographique	Secteur et Activités	Taille et effectif	Forme juridique	Capital	Clients/ Fournisseurs
E <sub>1</sub> (Prun'services)	Mai 2017	Grande ville	<u>Secteur</u> : services <u>Activités</u> : Nettoyage et entretien	<u>Taille</u> : Petite <u>Effectifs</u> : 15	<u>Forme</u> : SUARL <u>Statut</u> : Indépendant	1.000.000 FCFA	<u>Clients</u> : Particuliers/ Entreprises/Administrations publiques. <u>Fournisseurs</u> : Structures spécialisées dans les produits d'hygiène et de nettoyage.

E <sub>2</sub> (Ogooué Business)	2015	Grande ville	<b>Secteur</b> : Transport et logistique  <b>Activités</b> : Livraison de colis/ Transit/Douane	<b>Taille</b> : petite  <b>Effectif</b> : 11	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	2.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : particuliers/ Entreprises  <b>Fournisseurs</b> : PME prestataires/ Station services
E <sub>3</sub> Corail construction	2010	Grande ville	<b>Secteur</b> : BTP  <b>Activités</b> : Construction des routes/Bâtiments/Ponts	<b>Taille</b> : moyenne  <b>Effectif</b> : 70	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	20.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Etat/ Collectivités locales/ Entreprises <b>Fournisseurs</b> : Entreprises (pétrolières, cimenteries, sables, graviers)
E <sub>4</sub> Belto	2009	Grande ville	<b>Secteur</b> : BTP  <b>Activités</b> : Construction des routes/Bâtiments/Ponts	<b>Taille</b> : moyenne  <b>Effectif</b> : 120	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	40.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Etat/ Collectivités locales/ Entreprises <b>Fournisseurs</b> : Grandes et petites entreprises (Toutes les matières premières)
E <sub>5</sub> Investmob	2011	Grande ville	<b>Secteur</b> : Immobilier  <b>Activités</b> : Vente/Location/Gestion et Estimation de l'immobiliers	<b>Taille</b> : moyenne  <b>Effectif</b> : 14	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	8.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Particuliers/ Entreprises/Administrations <b>Fournisseurs</b> : Particuliers/Investisseurs dans l'immobilier
E <sub>6</sub> Yoda Consulting and training	2016	Grande ville	<b>Secteur</b> : Services  <b>Activités</b> : Etudes/Conseils/Formation	<b>Taille</b> : Petite  <b>Effectif</b> : 15	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	2.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Particuliers/ Entreprises <b>Fournisseurs</b> :
E <sub>7</sub> Expert-Consulting	2010	Grande ville	<b>Secteur</b> : Services  <b>Activités</b> : Accompagnement stratégique des acteurs publics et publics/ Missions de conseils	<b>Taille</b> : Petite  <b>Effectif</b> : 11	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	2.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Particuliers/ Administrations publiques/ Entreprises <b>Fournisseurs</b> : Papeteries
E <sub>8</sub> Global-Conseil	2012	Grande ville	<b>Secteur</b> : Services  <b>Activités</b> : Formations/Recrutement et Etudes	<b>Taille</b> : Petite  <b>Effectif</b> : 8	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	1.500.000 FCFA	<b>Clients</b> : Entreprises/ Particuliers/Administrations <b>Fournisseurs</b> : Papeteries/ Maison d'accès internet
E <sub>9</sub> Sheng Bois du Gabon	2014	Milieu rural (village)	<b>Secteur</b> : Bois  <b>Activités</b> : Déroulage/Producteur de contreplaqué/Abattage	<b>Taille</b> : Petite  <b>Effectif</b> : 30	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	4.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Entreprises/ Particuliers <b>Fournisseurs</b> : Structures spécialisées dans la vente d'équipement et outillages/ Quincailleries
E <sub>10</sub> IARD Gabon	2015	Grande ville	<b>Secteur</b> : Services  <b>Activités</b> : Conseil et Courtier en Assurances	<b>Taille</b> : Moyenne  <b>Effectif</b> : 30	<b>Forme</b> : Sarl  <b>Statut</b> : Rattachée à un groupe	20.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Entreprises/ Particuliers <b>Fournisseurs</b> : Entreprises
E <sub>11</sub> Eventcom	2013	Grande ville	<b>Secteur</b> : Communication  <b>Activités</b> : Stratégies de communication/ Événementiel/Elaboration d'interface publicitaire	<b>Taille</b> : Moyenne  <b>Effectif</b> : 20	<b>Forme</b> : SARL  <b>Statut</b> : Indépendant	7.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Entreprises/ Particuliers/administrations <b>Fournisseurs</b> :
E <sub>12</sub> Pharma	2008	Petite ville	<b>Secteur</b> : Distribution  <b>Activités</b> : Distribution des produits pharmaceutiques	<b>Taille</b> : Petite	<b>Forme</b> : Sarl	8.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Pharmacies

				<b>Effectif :</b> 16	<b>Statut :</b> Indépendant		<b>Fournisseurs :</b> usines de fabrications de médicaments
E13 Agri-indus	2009	Grande ville	<b>Secteur :</b> Agro-alimentaire <b>Activités :</b> Production de la farine	<b>Taille :</b> moyenne <b>Effectif :</b> 72	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendant	10.000.000 FCFA	<b>Clients :</b> Commerces/Super marchés/Boulangeries <b>Fournisseurs :</b>
E14 Resto-services	2012	Milieu rural (village)	<b>Secteur :</b> Restauration <b>Activités :</b> Traiter et préparer les commande/Livrer les repas	<b>Taille :</b> moyenne <b>Effectif :</b> 30	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendante	10.000.000 FCFA	<b>Clients :</b> Grandes entreprises <b>Fournisseurs :</b> Hypermarchés/grossistes et détaillants
E15 Gabon cosmetic	2011	Grande ville	<b>Secteur :</b> Artisanal <b>Activités :</b> Fabrication et distribution de produits cosmétiques	<b>Taille :</b> Petite <b>Effectif :</b> 12	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendant	1.000.000 FCFA	<b>Clients :</b> Particuliers <b>Fournisseurs :</b> Réseau de personnes indépendantes
E16 SNBL	2005	Milieu rural (village)	<b>Secteur :</b> Bois <b>Activités :</b> Abattage/Sciage/Commerce de bois	<b>Taille :</b> Moyenne <b>Effectif :</b> 169	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> rattachée à un groupe	30 millions	<b>Clients :</b> Particuliers/Entreprises <b>Fournisseurs :</b> Grossistes dans la vente d'équipement et outillages
E17 LogistGa	2012	Grande ville	<b>Secteur :</b> Transport et logistique <b>Activités :</b> Transport/Manutention et Acconage/Entreposage	<b>Taille :</b> Moyenne <b>Effectif :</b> 30	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendant	7.000.000 FCFA	<b>Clients :</b> particuliers/Entreprises <b>Fournisseurs :</b>
E18 TS consulting	2014	Grande ville	<b>Secteur :</b> Services <b>Activités :</b> Eudes/conseils/Intermédiation	<b>Taille :</b> Petite <b>Effectif :</b> 11	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> familiale	2.000.000	<b>Clients :</b> particuliers/Entreprises <b>Fournisseurs :</b> Papeteries/ Experts externes
E19 G.M.I	2015	Grande ville	<b>Secteur :</b> Industriel <b>Activités :</b> Maintenance Industrielle/ Levage/Manutention/ génie-civil	<b>Taille :</b> Moyenne <b>Effectif :</b> 25	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendant	9.000.000 FCFA millions	<b>Clients :</b> Entreprises de toutes tailles <b>Fournisseurs :</b>
E20 Société Bois et Scierie de l'Ogooué (BSO)	2007	Milieu rural (village)	<b>Secteur :</b> Bois <b>Activités :</b> Commercialisation/Transformation	<b>Taille :</b> Moyenne <b>Effectif :</b> 127	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendant	25.000.000 CFA millions	<b>Clients :</b> Particuliers/Entreprises <b>Fournisseurs :</b> structures spécialisées en équipements et outillages
E21 BTP Gabon	2011	Grande ville	<b>Secteur :</b> BTP <b>Activités :</b> Pose de pavés/Construction des bâtiments et routes	<b>Taille :</b> Moyenne <b>Effectif :</b> 80	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Rattachée à un groupe	20.000.000 FCFA millions	<b>Clients :</b> particuliers/Entreprises/Mairie <b>Fournisseurs :</b> Entreprises pour fournir la matière premières
E22 Transurb	2010	Grande ville	<b>Secteur :</b> Services <b>Activités :</b> Transport	<b>Taille :</b> Petite <b>Effectif :</b> 25	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Indépendant	4.000.000 FCFA	<b>Clients :</b> particuliers/Entreprises/Mairie <b>Fournisseurs :</b>
E23 Promine	2011	Milieu rural (village)	<b>Secteur :</b> Mine <b>Activités :</b> Extraction de l'Or	<b>Taille :</b> Moyenne	<b>Forme :</b> Sarl <b>Statut :</b> Rattachée	10.000.000 FCFA	<b>Clients :</b> <b>Fournisseurs :</b>

				<b>Effectif :</b> 35	à un groupe		

## Annexe 5 : retranscription intégrale de l'entretien n° 16

### Définition et importance de la RSE

Q.1 Avez-vous déjà entendu du terme RSE (responsabilité sociale des entreprises) ? Oui/Non

Ensemble d'actions menées par une entreprise, exploitant dans une partie d'un territoire donné, c'est une contribution au développement local. On apporte le développement local car le code minier l'exige.

Q.2 Pour vous, la RSE est-elle importante pour les entreprises ?

Oui, la RSE est très importante

Q.2.a Si oui/non, pour quelles raisons ?

Parce qu'elle permet aux entreprises de se faire un nommer de par leurs actions, et le respect de la réglementation en vigueur.

### Evaluation du degré d'engagement

Q.3 Quel est le degré d'engagement de votre entreprise dans la RSE ?

	Très engagée (5)	Engagée (4)	Indifférent (3)	Moins engagée (2)	Pas du tout engagée (1)
Mon entreprise est :	x				

### Difficultés rencontrées

Q.4 Quels sont les trois principaux défis auxquels vous êtes confronté dans la mise en place de la RSE ?

1. Le fait que les populations ont des exigences démesurées, ou ils veulent des investissements en remplacement des missions de l'Etat.
2. La concurrence des populations dans les projets, car ils estiment que l'entreprise ne doit pas investir dans un endroit, les problèmes entre les populations, tel projet ne doit pas aller dans tel village.
3. Faire les mêmes dons dans les villages

Q.4.a Le tableau ci-dessous précise les difficultés les plus courantes.

	Très d'accord (5)	D'accord (4)	Indifférent (3)	Moins d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
La RSE n'est pas une priorité pour le chef d'entreprise					x

Absence de temps et d'informations en matière de RSE					x
Manque de ressources financières					x
La taille de l'entreprise est trop petite pour relever les enjeux de RSE					x
Manque de compétences et d'expertise internes					x

Q.5 Pour surmonter ces difficultés, votre entreprise adhère-t-elle à des réseaux, des groupements professionnels, où se partagent des informations en lien avec la RSE ? Oui/Non (Non)

**Relance** : vu que vous n'êtes pas dans les réseaux qui partagent la RSE, comment faites-vous pour les questions sociales ou environnementales. Réponse : On travaille avec les populations qui nous soumettent un cahier de charge, à travers ça on détecte les besoins et les actions à mettre en place.

### Connaissances des pratiques de RSE

Q.6 Avez-vous une connaissance des pratiques de RSE mises en place dans les PME ?

	Très bonne connaissance (5)	Bonne connaissance (4)	Indifférent (3)	Moins bonne connaissance (2)	Aucune connaissance (1)
Connaissance des pratiques RSE dans les PME		x			

Q.7 Je vais vous lister les pratiques les plus courantes et vous me direz, lesquelles peut-on observer dans votre entreprise ?

Q.7.a Pratiques sur le plan social

	Très d'accord (5)	D'accord (4)	Indifférent (3)	Moins d'accord (2)	Pas du tout d'accord (1)
<b>Social</b>					
Garantir la sécurité, la santé au travail, amélioration le bien-être des employés et les conditions de travail	x				
L'octroi de congés supplémentaires, pour participer à des événements familiaux comme les mariages et les funérailles	x				



Des prêts accordés par la direction aux travailleurs	X				
Respecter les obligations légales en matière d'emploi	X				
L'accès aux soins de santé des employés et de leurs familles par la souscription à des assurances maladies et sécurité sociale		X			
Accès à des programmes de formations pour les employés afin de développer les talents et favoriser l'épanouissement intellectuel de ces derniers	X				
Encourager la diversité des employés (sexe, âge, race)	X				
L'intégration de chartes, des normes ou de codes de bonne conduite	X				
Délivrer un service et des produits de bonne qualité auprès des clients	x				
Respect de la liberté syndicale, et des libertés civiles de la personne au travail	x				
Déclarer les salariés et respecter les droits du travail (Recrutement, licenciement)	x				
L'embauche ou le licenciement sur des considérations ethniques, régionales, politiques ou d'affiliations sociales					X

#### Q.7.b Pratiques sur le plan sociétal

	Très d'accord	D'accord	Indifférent	Moins d'accord	Pas du tout d'accord
<b>Sociétal</b>					
Poser les actions philanthropiques et de charité (Dons aux personnes vulnérables)		X			
Initiatives en faveur du développement économique et social du territoire d'implantation (action de cohésion social)		X			
L'investissement dans les causes à but non lucratif		X			
S'impliquer dans des actions citoyennes (création d'emplois et recrutement de la main d'œuvre locale ou l'accueil des stagiaires)	X				
Adhérer à un réseau local d'entreprises « vertes », et nouer des partenariats avec des groupes associatifs, des associations ou des ONG					X
Engagements envers les actions de communication externe (site internet, Blogs,).		X			

Entretenir de bonne relation avec les parties prenantes (pouvoirs publics, riverains, ONG).	X				
---	---	--	--	--	--

### Q.7.c Pratiques sur le plan environnemental

	Très d'accord	D'accord	Indifférent	Moins d'accord	Pas du tout d'accord
<b>Environnemental</b>					
Le tri sélectif et le recyclage des déchets de bureau pour tous les salariés (Papier, carton, verre)		X			
La réduction de la consommation d'énergie (eau, électricité) et des matières premières		X			
La réduction des rejets tels que le papier, le plastique, le matériel bureautique et les déchets de travaux dans la nature		X			
Gérer les pollutions dans les cours d'eau et les sols dans les zones d'implantation		X			
L'informatisation des supports de travail		X			
Être conscient des conséquences de l'activité de son entreprise sur ses riverains (bruit, pollution, etc.)	X				
L'application de la législation en matière d'environnement	X				
La diminution de l'utilisation ou de la production de substances dangereuses		X			

**Relance** : après avoir pris connaissance des différentes pratiques, avez-vous l'impression de faire de la RSE sans le savoir ? Réponse : Oui, partiellement on fait quelques actions, même si ces actions ne sont pas nommées comme étant la RSE.

Q.8 Avez-vous observé des pratiques liées à la culture ou tradition ? De quelles pratiques s'agit-il ?

On assiste les autres lors des mariages et funérailles, messages de bienvenue aux employés, fêter les anniversaires aux bureaux.

Q.9 Sur quel(s) axe(s) orientez-vous le plus vos actions ? (Social, sociétal et environnemental).

Je pense que nous sommes sur les trois

Pourquoi ?

Social car le rendement du travailleur dépend des relations qu'il a avec son employeur, sociétal car le développement économique doit pouvoir contribuer au développement local, environnemental est une préoccupation majeure pour protéger la nature.

Q.10 Avez-vous quelque chose à ajouter pour les actions ou les initiatives responsables que votre entreprise pose et qui vous semble important ? Dons des médicaments, construire des pompes, écoles.

## Annexe 6 : pratiques spécifiques

<u>Pratiques spécifiques ou culturelles</u>	Verbatim	Codage	Nombre d'apparition
Ubuntu social (esprit de solidarité interne)	(E 3) "je peux dire on fait dans l'assistanat envers les collègues dans différents évènements tels que les mariages, les deuils ou les maladies. Le fait de s'accompagner dans les événements qui sont en dehors de l'entreprise est une forme d'actions RSE purement africaine". (E 8) "L'entreprise fonctionne comme une famille, l'aspect de solidarité quand quelqu'un à un événement malheureux est beaucoup pris en compte. Lors du mariage d'un collaborateur ou le décès d'un de ces proches, il y a une organisation mise en place pour soutenir ou participer à cet événement via une enveloppe, aller assister le collaborateur"	PRA_SPE_UBU_SOL	14
Ubuntu coopération (dialogue avec les PP)	(E 20) "Dialoguer avec les différentes parties prenantes (salariés, populations locales) sur leurs attentes en matière de RSE car nous sommes une PME bien engagée".	PRA_SPE_UBU_COOP	1
Ubuntu lien intergénérationnel (respect des personnes âgées)	(E 22) "Le management de l'entreprise se fait comme dans une famille, il y a un respect des personnes plus âgées, peu importe ton niveau scolaire, on respecte les plus vieux. Au point où la hiérarchie passe parfois après le droit d'aïnesse".	PRA_SPE_UBU_LIE_INT	2
Management familiale et par consensus (règlement à l'amiable)	(E 19) "Les problèmes se règlent comme dans un conseil de famille. Les conflits entre salariés et employeurs (retard des salaires, licenciement abusif) se règlent le plus souvent à l'amiable, le recours à l'inspection du travail se fait dans des situations extrême"	PRA_SPE_UBU_MAN_CON	2
Cohésion sociale interne	(E 9) "Comme initiatives responsables, je peux dire qu'il y a le renforcement de la cohésion sociale dans l'entreprise car certains Week end l'entreprise organise des matchs de football entre les employés, exemple les superviseurs contre les autres employés". (E 4) "Oui, nous avons plusieurs actions qui renforcent la cohésion sociale dans l'entreprise, comme les fêtes et événements de fin d'années"	PRA_SPE_LIEN_SOC_INT	10

Philanthropie communautaire	(E 11) " Récemment nous avons mené une initiative vers les églises, avec le taux de chômage grandissant au Gabon, nous avons demandé à certaines églises de nous présenter une liste des jeunes défavorisés qui ne peuvent payer les études, pour qu'on puisse les former gratuitement à nos frais, sans rien dépenser, on les prend à notre charge". (E 23) " Nos actions se tournent principalement vers les dons des médicaments que nous faisons à la population villageoise, construire des pompes afin d'éviter que les habitants ne consomment l'eau des rivières".	PRA_SPE_PHIL_COM	9
-----------------------------	--	------------------	---

### Annexe 7 : matérialisation de la RSE en Afrique à travers les philosophies autochtones

Matérialisation de la RSE en Afrique à travers les philosophies autochtones		
<u>Thèmes et sous-thèmes</u>	Explications à partir de la littérature ou interprétations	Codage
<u>Thème : UBUNTU</u>	La philosophie d'Ubuntu articule des valeurs aussi importantes que le respect, la serviabilité, l'humanisme, la générosité, la dignité humaine, la compassion, la solidarité et le consensus, qui exigent conformité et loyauté envers le groupe. Ce concept renvoie aux notions de sentiment d'appartenance et d'unicité de la communauté humaine menant à la coopération et au partage (Amaeshi et Idemudia, 2017 ; Okekere, Vincent et Mordi, 2018). L'entrepreneur n'existe que parce qu'il est dans la communauté à qui il est redevable à travers les actions envers sa communauté	UBU
<u>Sous-thème UBUNTU</u>	Les sous-thèmes caractérisent les valeurs du concept Ubuntu	
Ubuntu solidarité	La solidarité prônée par la philosophie de l'Ubuntu induit des valeurs telles que la serviabilité, le partage, la participation, la fraternité, la générosité, que partagent bon nombre de managers africains. Cette solidarité entraîne une obligation morale d'assistance mutuelle.	UBU_SOL
Ubuntu Coopération et consensus	Ce sous-thème traduit l'entente et les échanges entre les membres de la communauté. La coopération et le consensus sont essentiels dans la prise de décision ou dans la résolution des conflits.	UBU_COOP_CONS

Ubuntu Humanisme	C'est une philosophie Ubuntu trouve ses racines et son sens dans l'humanité, par le respect des autres en tant qu'être humain. Il implique qu'une personne agit avec humanité envers les autres, qu'elle se soucie des autres. Ainsi, Ubuntu Humanisme implique de prendre soin les uns des autres et d'avoir une responsabilité les uns envers les autres.	UBU_HUM
Ubuntu forces des liens communautaires	L'identité africaine se fonde sur l'être en relation avec les autres. Cela est d'autant plus vrai que c'est dans le groupe que l'africain s'épanouit le plus et non dans une vie solitaire. La force des liens entre les membres de la communauté traduit une co-responsabilité.	UBU_LIEN_COMM
Ubuntu cohésion sociale	La coexistence des hommes nécessite la mise en place de mécanismes qui favorisent leur épanouissement. En Afrique la cohésion sociale préserve le vivre-ensemble au vu des conflits communautaires, intercommunautaires, des guerres et de la xénophobie ou tribale	UBU_COH_SOC
<u>Thème : Tributariat</u>	Terme qui souligne l'importance de l'influence communautaire sur l'entrepreneur dans la culture africaine. C'est une sorte d'impôt de reconnaissance sociale qui s'impose aux entrepreneurs, c'est-à-dire un ensemble de transferts contraignants en direction du groupe familial ou plus largement communautaire (Tchouassi, 2019).	TRI
<u>Sous-thème Tributariat</u>	Le Tributariat est basé sur la solidarité et l'entraide que l'entrepreneur manifeste envers sa communauté	
Solidarité (ethnique ou communautaire)	A travers les mécanismes de solidarité envers la communauté, l'entrepreneur africain est amené à subvenir à leurs besoins par la redistribution des fruits de la richesse	TRI_SOL
Aspect relationnel	L'entrepreneur entretient de bonne relation avec la communauté, parfois sous forme de contrainte, au risque de s'exposer à des répressions « magico-religieuse » qui peuvent aller jusqu'à en faire la victime de faits, de malédictions ou de sorcellerie (Tsika, 1995 cité par Tchouassi, 2019).	TRI_REL
<u>Thème : Renaissance Africaine</u>	La renaissance africaine est une sorte de retour mythique aux racines, particulièrement culturelles, elles expriment une identité collective. Les valeurs clés peuvent être résumées comme suit : partage, l'entraide entre les personnes. Ces valeurs résultent le plus souvent d'un réseau d'obligations sociales fondées principalement sur la parenté (Dartey-Baah et Amponsah-Tawiah, 2011).	REN_AF

<u>Sous-thème Renaissance Africaine</u>	Dans ce sous thème, nous retenons les caractéristiques de partages et entraide pour illustrer Les pratiques RSE dans le contexte africain.	
Partage	Les sociétés africaines sont basées sur des valeurs comme la philanthropie à travers le mécanisme de partage que l'entrepreneur peut faire en redistribuant les fruits de son travail avec sa communauté. Ce partage peut se faire sous la forme des dons ou de l'embauche des populations locales.	REN_AF_PART
Entraide des personnes	C'est par l'entraide des personnes que les formes de vie sociale s'établissent et se perpétuent en Afrique.	REN_AF_ENTRA

### Annexe 8 : extrait du fichier Excel

<u>CONNAISSANCES DES PRATIQUES RSE</u>	FORTE/FAIBLE	FORTE/FAIBLE
	Faible	Faible
<u>PRATIQUE SOCIALE</u>	PRATIQUES FORTE/FAIBLES	FORTE/FAIBLE
Embauche sur considérations ethnique et familiales	Faible	Faible
Souscription d'assurances maladies et sécurité sociale	Faible	Faible
Octroyer des permissions pour participer aux événements familiaux	Faible	Forte
Manifester la solidarité en assistant les collègues dans différents événements	Forte	Forte
Accéder à des programmes de formations	Forte	Forte
L'intégration de chartes, des normes ou de codes de bonne conduite au sein de l'entreprise	Forte	Faible
Respecter les obligations légales en matière de droits du travail	Forte	Forte

<b><u>PRATIQUES SOCIETALES</u></b>	<b>PRATIQUES FORTE/FAIBLES</b>	<b>FORTE/FAIBLE</b>
Entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes	Forte	Forte
S'engagement en faveur du développement économique et social du territoire d'implantation	Faible	Faible
S'impliquer dans des actions citoyennes (le recours à l'embauche locale ou l'accueil des stagiaires)	Forte	Forte
Investir dans les causes à but non lucratifs et contribuer à des œuvres d'intérêt général	Faible	Faible
Poser les actions de philanthropies	Faible	Faible
<b><u>PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES</u></b>	<b>PRATIQUES FAIBLES/FORTES</b>	<b>FORTE/FAIBLE</b>
Le tri sélectif et le recyclage des déchets de bureau pour tous les salariés (Papier, carton, verre)	Faible	Faible
La réduction de la consommation d'énergie (eau, électricité) et des matières premières	Faible	Forte
La réduction des rejets tels que le papier, le plastique, le matériel bureautique et les déchets de travaux dans la nature	Faible	Forte
L'application de la législation en matière d'environnement	Forte	Forte
Gérer les pollutions dans les cours d'eau et les sols dans les zones d'implantation	Faible	Forte



## **Chapitre 4**

### **Annexe 9 : retranscription intégrale de la seconde enquête**

#### **Entretien 1 (Enregistré)**

Bonjour, je suis monsieur Dany un jeune entrepreneur dans le domaine du placement du personnel et de l'intégration des solutions. Mon parcours académique, la majorité je l'ai effectué au Gabon, ensuite je suis allé en perfectionnement à l'étranger, notamment en France, ce qui m'a fait voir les choses d'une manière différente de ce qui se pratiquait dans notre pays sur l'aspect solaire et entrepreneuriat. C'est après des années à l'étranger que je décide de mettre ma structure en place, et de me mettre à fond dessus. Donc, mes activités consistent à placer du personnel ou il y a le besoin de mon client. Et aujourd'hui l'intégration des solutions que je fais, c'est que quel que soit le besoin de mon client, je dois apporter des solutions parce que nous sommes habitués à avoir une solution et on se ferme à cette solution alors que dans chaque problème, il y a plusieurs opportunités. Ce qui fait en sorte qu'avec mes années de perfectionnement à l'étranger j'ai compris que dans un problème, il peut y avoir plusieurs solutions et c'est à nous de choisir la solution qui sied avec notre problème, voilà pourquoi, je mets en place ce pan d'activité. C'est pour permettre à mes clients de ne pas se fermer à une solution et choisir, car il peut s'avérer que la solution choisie ne soit pas définitive, mais au moins on peut se rappeler qu'on a d'autres solutions adaptées sur le terrain. Donc, c'est un peu ça et ça fonctionne très bien dans notre pays...Euh...Au Gabon, on a des problèmes tous les jours et il faut apporter des solutions tous les jours. Et ce qu'il faut ajouter, c'est que nous aussi, on va dans le conseil, nous accompagnons nos clients dans ce sens.

#### **Quels est le type de clients : particuliers, entreprises ?**

Pour le type de clients, ça dépend. Nous avons, c'est vraiment un méli-mélo parce qu'aujourd'hui on accompagne soit le chef de l'entreprise singulièrement, soit les entreprises globalement dans leur stratégie afin qu'elles puissent augmenter leur profit ou recadrer leur activité afin qu'elle soit rentable. Cela passe par un accompagnement qui passe par le personnel, les finances donc la comptabilité, la gestion et le leadership du manager, voilà. Une fois, tout cela en place, on remet notre stratégie au client et ce dernier se retourne vers son entreprise et se met à mettre en

place ce qu'on a élaboré ensemble. Pourquoi, je dis ensemble car on ne peut élaborer une stratégie sans le propriétaire car c'est lui qui détermine la vision et qui sait où emmener son entreprise. C'est qui est dommage dans ce pays ce que les gens prennent en compte les problèmes de certaines personnes et font chercher des solutions pour cette personne sans impliquer la personne qui a le problème. La personne ou encore nos clients sont au centre de notre stratégie, nous travaillons en partenariat avec nos clients, car ce sont ces dernières qui déterminent la vision, et objectif, nous donnons seulement les outils et mécanismes de l'accomplissement de cette vision. Voilà, c'est un peu ça.

### **Forme de la structure : formelle ou informelle**

Nous sommes reconnus, nous payons nos impôts, nous avons une fiche circuit. Nous sommes légalement constitués et ne faisons pas dans l'informelle. En termes de personne, nous sommes 15 personnes avec moi-même.

### **Valeurs prônées au sein de la structure**

Nos valeurs, c'est simple en entreprise, il faut avant tout avoir la confiance de ces collaborateurs, leur efficacité, il faut reconnaître le travail des autres, les accompagner au quotidien, prendre des nouvelles en cas d'absence et chercher à savoir la cause, si l'enfant est malade, il faut être au chevet, il faut partager le social. Au-delà de tout, l'entreprise oui, mais nous sommes avant tout des humains. Ce sont les valeurs humaines que l'on partage dans la structure. Les valeurs sociales, de partage, d'amour permettent la performance et l'efficacité dans le travail. **Poids des habitudes de la société dans l'entreprise** : Vous savez, plusieurs d'entrepreneurs gabonais qui vous le confirmeront, ce n'est pas facile dès le début car vous décidez de mettre une équipe autour de vous chacun vient avec ses habitudes et comportements. Au départ c'est vraiment lourd car il faut faire des concessions car vous voulez la performance, donc cette pépite d'or pour qu'elle soit avec vous, donc vous faites des concessions. Et au fur et à mesure vous taillez votre pierre pour que les gens rentrent dans le moule que vous avez taillé pour votre entreprise. Je vois beaucoup d'autres entrepreneurs qui se sont séparés des pépites, car ils n'ont pas eu cette patience de prendre la pépite et de la travailler pour qu'elles puissent ressembler à ce que la personne voulait. Nous ce qu'on fait c'est que chacun vient avec son comportement et au fur à mesure, nous on impose notre manière d'agir, de faire et les valeurs de notre structure. On n'impose pas avec la force, mais c'est au fur et à mesure car la personne va se sentir à

part. Il verra que les autres sont dans un schéma ou il partage le social et ce qui est humain et lui de son côté avec son comportement de la maison, il dira qu'il voudrait aussi être comme les autres. Il faut que j'arrête de venir en retard, de cumuler le travail, que je respecte les dates line des dossiers dont j'ai la charge.

## **RSE**

Je pense que moi à mon niveau, je suis parmi les personnes à prendre conscience de ça. Pour certains la RSE c'est juste pour les grandes entreprises qui devaient s'occuper de ça et moi je disais toujours aux autres entrepreneurs, amis et collègues dans votre environnement qu'est ce vous faites ? Car la RSE c'est transformer votre environnement, qu'est ce vous faites, vous voyez et avez prévu et entreprenez faire dans ce milieu ? Et quand nous avons eu le boum de la RSE dans le pays, les collègues se sont rapprochés de moi pour me dire stratégiquement qu'est-ce qu'on peut faire et nous avons des clients dans ce sens, car certains sont devenus mes clients je les conseille dans la RSE. Aujourd'hui, ils doivent impacter l'environnement par leurs actions. Et ensemble, on travaille sur ce sujet.

### **Les actions mises en place**

De façon concrète, je vais vous prendre un seul exemple, récemment je viens de terminer avec un client, on a partagé les valeurs sportives, football avec un pan RSE car on a mené les actions sur l'environnement avec d'autres entreprises de la place (SOBRAGA, COMILOG). Pour ces structures les employés ont porté des gants, bottes pour aller nettoyer les plages, c'est aussi un moyen pour nous de sensibiliser toutes ces personnes qui se trouvent dans les plages sur la nécessité de ne pas jeter les déchets à l'abord de la plage car c'est nuisible pour l'environnement avec une pollution visuel, et pour les cétacés qui consomment les bouteilles plastiques et sachets. Donc, nous sensibilisons et accompagnons les entreprises sur les enjeux de la préservation de l'environnement.

## **Les actions responsables envers les employés**

Quand on procède au recrutement, on vérifie ces aspects et pour une structure légalement constituée on se doit de respecter certains aspects sur le plan social. Notre stratégie sur l'axe de la personne, on cherche la rentabilité en améliorant les conditions de travail comme l'inscription à l'assurance maladie ou OgarVie. On ne peut employer quelqu'un qui n'a pas de numéro CNSS ou CNAMGS. L'absence de ces éléments peuvent être des facteurs de sa non productivité ou encore booster sa productivité. Il faut entretenir de bonnes relations avec vos employés, en étant en règle.

## **Actions envers la communauté d'implantation**

Nous avons des projets communautaires en partenariat avec d'autres structures, ce n'est pas moi directement mais je suis participant. Le projet c'est « KINGUELE quartier propre ». L'objectif est de rassembler les habitants de ce quartier dont je suis natif. On choisit un jour dans le mois ou on se regroupe pour pouvoir nettoyer le quartier (herbes, ordures, caniveau). Ce qui est bien, c'est que dans ce projet-là, on retrouve tout le monde, directeur, étudiant, ministre, fonctionnaire, citoyen lambda, nous tous on se retrouve là et on nettoie notre quartier ensemble et ensuite on partage une collation, on passe de bon moment ensemble autour d'un grand barbecue. Cette action a vraiment un impact sur la communauté et l'environnement car grâce à ce projet on fédère les gens. Aujourd'hui, beaucoup de choses ont changé car on a initié ce projet.

**Rôle de votre entreprise dans la société :** Pour le moment nous sommes un cabinet de conseil, on travaille avec ces grandes structures pour accompagner la communauté. On a travaillé avec un client sur un projet international « Octobre Rose », nous avons décidé d'apporter un soutien aux femmes détenues dans les prisons, c'est une action que nous avons déjà eu à poser et qui a été un succès car durant les ce genre de campagne, les femmes détenues n'étaient prises en compte, nous nous sommes penchés sur ce cas et on a tout fait pour que chaque année et aujourd'hui, on voit l'impact car elles sont automatiquement impliquées dans ce projet. Pour nous c'est un succès car cela a été dupliqué dans plusieurs provinces.

**Avantages des projet communautaire (légitimité social et reconnaissance) :** Moi, je dirai que ce n'est pas tant une reconnaissance, car être au plus proche des populations c'est un plaisir, un sentiment d'attachement, avoir réalisé quelque chose pour ces personnes-là, c'est un plaisir et le

fait d'être natif renforce ce sentiment. Ça fait plaisir de rendre service à des personnes, voir la joie sur leur visage. Ça fait plaisir d'accompagner, non pas une fois, mais avoir des activités pérennes. Ces personnes autrefois étaient des spectateurs, aujourd'hui elles sont des acteurs de ce projet.

**Philanthropie :** De temps en temps la philanthropie communautaire car aujourd'hui en tant qu'entrepreneur, nous appartenons à un réseau ou il y a plusieurs personnes, on a cette chance d'avoir pris conscience très tôt du « grow funding », c'est participatif, tout le monde donne et vous pose un projet et chacun participe sa hauteur et celui à qui on a donné l'argent met en place un business même s'il ne rembourse pas entièrement de l'argent, mais si une autre personne vient avec un projet, elle se doit aussi de l'accompagner en contrepartie.

### **Pratiques responsables africaines**

Bonsoir, si quelqu'un a un souci, c'est d'abord au manager que vous venez présenter votre situation et comme vous êtes son employé, il se doit de vous accompagner, il le fait à titre personnel ou en tant que chef d'entreprise. C'est des pratiques informelles, mais quand c'est un décès, l'entreprise a le droit d'accompagner ces agents, les mariages c'est plus la relation personne que deux agents entretiennent, le collaborateur vient vous déposer le faire-part non pas, au nom de l'entreprise, mais au collègue qui sont aussi nos amis. Donc, sur le plan social et d'aide c'est souvent à titre personnel que l'on le fait. Ce type d'action est aussi observé partout ailleurs, administration comme entreprise privée. On s'accompagne beaucoup entre salariés ou collègues. C'est propre au Gabonais, propre à notre culture, propre à notre environnement. Ça n'a rien à voir avec une super entreprise, mais c'est notre caractère a nous et c'est ce qui fait de nous un pays hospitalier, c'est notre particularité.

### **Les trois aspects de la RSE**

Je pense que les trois piliers sont reliés, mais nous agissons en amont parce qu'on développe des stratégies qui vont avoir un impact sur le plan social, sociétal et environnemental. Et même avec nos clients, nous sommes en amont sur les trois aspects, notre travail c'est la satisfaction de notre client sur l'implémentation de cette stratégie. Donc, je mettrai en avant tout ça, donc plan environnement, social et sociétal, car ce sont les trois piliers. Notre entreprise travaille à ce que les trois piliers trouvent satisfaction, sans laisser en compte un pan des trois piliers. Si nous mettons l'action sur le capital humain avec tout ce qui l'entoure c'est-à-dire les condition de travail, un salaire décent, un contrat qui respect la législation,

les actions sociétales et environnementales sont plus du ressort des actions citoyenne, c'est un peu accompagner les collectivités locales dans l'assainissement des plages (ramassages des ordures : bouteilles plastiques, boîtes , sachets et autres), curage des caniveau, couper les hautes herbes dans la zone d'implantation de la PME, voilà un peu nos actions sociétales, on ne peut se comparer aux grandes entreprises qui font les actions plus poussées, nous a notre niveau c'est ce qu'on fait ; en environnement on n'a pas grand-chose car on ne pollue pas comme les autres, mais des gestes sur la rationalisation des ressources existent l'eau, électricité, et papiers.

### **Pratiques responsables africaines**

C'est pas que c'est pas de la RSE, comme vous l'avez dit, c'est vrai il y a des pratiques occidentale, mais le comble avec nous c'est qu' on arrive pas à imposer ou adapter un système à notre environnement, ce sont des pratiques qui sont mise en place depuis des années en occidents qui s'impose, au Gabon il y a des structure qui sont pionnières dans le lancement de la RSE , je parle de TOTAL, ASSALA, SOBRAGA COMILOGUE ce sont des piliers qui ont pris en compte la RSE, mais dire qu'on l'a adapté à nos coutumes, c'est pas évident de la dire clairement, il faut le dire clairement, on ne l'a pas encore fait, mais les choses se font petit à petit et je pense que dans 3, 5 ou 10 ans les choses vont s'adapter à notre système, notre continent et notre pays le Gabon. L'entreprise peut aussi atteindre la performance avec les pratiques africaines dont la gestion se base sur la confiance (dans nos PME) on travaille souvent avec des proches : amis ou familles c'est parfois une contrainte mais on le fait tout de même. La solidarité envers les autres renforce l'engagement qu'on peut avoir vis-à-vis des autres, on nous apprend à se soutenir dans les moments difficiles, pas seulement dans le cadre de travail, mais beaucoup plus en dehors c'est dans notre vie intime, si je me marie ou je travaille un décès sans le demander mes collègues font m'accompagner sur tous les aspects et c'est valable pour tous les employés. L'empathie est très présente dans nos cultures et c'est cela que nous transportons au sein des PME. Bien que l'organigramme soit présent, mais on manage aussi comme dans une famille surtout pour régler les problèmes et c'est toujours la voie du dirigeant qui fait office de figure paternelle ou la voie du plus âgé qui est écoutée.

## Référents et évolution de la RSE

Tout dépend du caractère du projet, vous avez des projets en interne, institutionnel ou les entreprises travaillent avec les institutions et quand on tombe sur ces projets nous avons des points focaux à l'intérieur, soit de la structure ou du ministère. Donc, on travail par rapport à ça car vous ne pouvez pas travailler chez un client et il ne vous dit pas de quoi il souffre, ce sont ces personnes qui nous orientent sur leurs besoins et on met ensemble des stratégies, c'est vraiment un travail d'équipe avec des point focaux désignés par la structure ou ministère et on apporte des solutions.

### Annexe 10 : guide d'entretien 1 de la seconde enquête (dirigeants de PME)

Thèmes de discussion	N°	Questions	Relances ou informations complémentaires	A penser
<b><u>PARTIE I</u></b>  <b>Valeurs de l'entreprise et mode d'organisation</b>	1	Pouvez-vous, vous présenter de façon générale	Création d'entreprise Parcours académique Expériences Entreprise familiale Localisation Lien avec la communauté	Trajectoire entrepreneuriale
	2	Quel est le mode d'organisation de votre entreprise ?	Structure formelle ou informelle	Organigramme ? Hiérarchisé
	3	Quelles valeurs sont prônées au sein de votre entreprise ?	Culture d'entreprises : Ensemble de comportement (entraide, bienveillance, respect), marque de distinction	
	4	Quelles normes sociales issues des sociétés africaines peut-on observer au sein de l'entreprise ?	Poids des habitudes à l'intérieur de l'entreprise (symboles, rites informels, la tradition, respect des aînés)	

<b><u>PARTIE II</u></b>  <b>Définition contextuelle de la RSE</b>	<b>5</b>	Quelle est votre définition de la RSE	Définition qui reflète la perception qu'ils ont de la RSE et des pratiques qui s'y réfèrent	Pas de définition classique
	<b>6</b>	Quelles sont les actions responsables déjà mises en œuvre au sein de votre structure ?	Laisser exprimer l'interviewer	
	<b>7</b>	Comment ces pratiques sont mises en place ?	Elles sont formelles ou informelles ? Comment elles évoluent ? Quelles personnes ou organismes ont contribué	
<b><u>PARTIE III</u></b>  <b>Pratiques issues des politiques internationales de RSE</b>	<b>8</b>	Quelles sont les actions que vous posez au quotidien envers les employés ?	Laissez émerger les pratiques et penser à orienter l'interviewer sur les pratiques les plus courantes identifiées dans la littérature.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir la santé et sécurité au travail</li> <li>- Assurance maladie</li> <li>- Recrutement d'employés à long terme</li> <li>- Pas de discrimination de genre, race, religion</li> <li>- Accès aux programmes de formation</li> <li>- Intégration de chartes, codes de bonnes conduites</li> <li>- Respecter les obligations légales en matière de droits du travail</li> <li>- Dialogue social</li> </ul>
	<b>9</b>	Quelles sont les actions que vous menez pour la communauté ?		-Création d'emplois et recrutement de la main d'œuvre locale



				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement dans le développement en faveur du développement économique et social (projet communautaires)</li> <li>- Poser des actions philanthropiques</li> <li>- Actions de communication externes (site internet, blogs)</li> <li>- Entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes</li> </ul>
	<b>10</b>	Pouvez-vous nous dire les pratiques environnementales mises en œuvre dans votre entreprise ?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de la consommation d'énergie (eau, électricité)</li> <li>- Le tri sélectif</li> <li>- Respect de la législation en matière d'environnement</li> <li>- Gérer les pollutions dans les cours d'eau et les sols dans les zones d'implantation</li> </ul>
	<b>11</b>	Quelles autres pratiques comptez-vous désormais développer ?		
<b><u>PARTIE IV</u></b>	<b>12</b>	Quel rôle joue votre entreprise dans la société ?	Impact dans le développement économique et social ? Accompagnement des projets sociaux ou communautaire ?	En Afrique, l'entreprise est une institution sociale

<b>Les pratiques africaines de RSE (Ubuntu, Tributariat, Renaissance africaine)</b>				qui participe au bien commun
	<b>13</b>	Quelles relations entraînez-vous avec les communautés locales ?	Engagement réciproque Consensus Dialogue	S'occuper d'eux Donner à la communauté Aider la communauté Agir pour eux
	<b>14</b>	Quels avantages cette relation entraîne-t-elle pour l'entreprise et la communauté ?	Pour les entreprises (statut, réputation, légitimité sociale, reconnaissance sociale)	Pour les communautés : Attachements Sentiment Proximité Enracinement Encastrement
	<b>15</b>	Percevez-vous un quelconque poids de la communauté sur vous en tant qu'entrepreneur pour poser des actions sociétales ? (Tributariat)	Dans le recrutement des jeunes de la localité du clan ou de la tribu et la réalisation de certaines actions en faveur de la communauté	Influence de la communauté sur l'entrepreneur
	<b>16</b>	Sur quels principes reposent la responsabilité des entreprises africaines	Philanthropie communautaire Valeurs sociales	Les dimensions socioculturelles, le communautarisme, les croyances ethniques et religieuses (animiste)
	<b>17</b>	Quels aspects culturels se manifestent au quotidien dans votre entreprise et qui vous semblent importants ? (Ubuntu)	Responsabilité de l'individu (entrepreneur) vis-à-vis de sa communauté	Philanthropie Solidarité Partage Humaniste Respect serviabilité Participation Compassion
	<b>18</b>	Observez-vous ce type de pratiques ailleurs ?	Où ?	
<b>19</b>	Y a-t-il d'autres des pratiques plus spécifiques que vous avez observé dans votre entreprise ?		L'objectif est de laisser émerger les pratiques plus spécifiques issues	

				des réalités socio-culturelles au Gabon par rapport aux autres pays subsaharien
<b><u>PARTIE V</u></b> <b>Questions complémentaires</b>	<b>20</b>	Y a-t-il un type de pratiques RSE que vous valorisez le plus et pourquoi ?	Toutes pratiques (sociales, sociétales, environnementales) et traditionnelles	Peur de mettre en valeur des pratiques irrationnelles ?
	<b>21</b>	Est-ce que vous avez un mot sur les différentes pratiques en cours dans votre entreprise : évolution de ces dernières et acteurs impliqués	Quand elles ont été mises en place Pourquoi Comment évoluent ces pratiques Quelles personnes (avec des profils RSE) ou organismes sont impliqués	
	<b>22</b>	Pouvez-vous me recommander d'autres responsables de PME ou entrepreneurs que je pourrais interroger ?		

### **Annexe 11 : guide d'entretien 2 de la seconde enquête**

La perception globale de la RSE.....

La définition de la RSE.....

La situation de la RSE au Gabon et dans les PME.....

Les pratiques internationales de la RSE.....

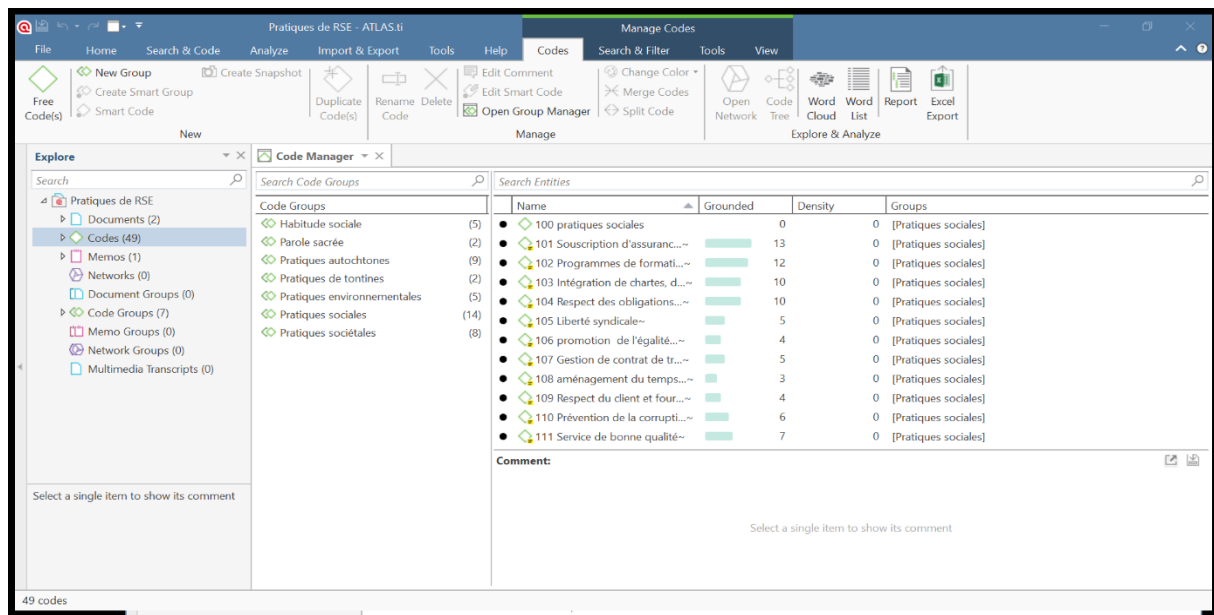
Les pratiques traditionnelles de RSE.....

## Annexe 12 : description des PME de la seconde enquête

Raison sociale Entreprise	Localisation Géographique	Secteur et Activités	Taille et effectif	Capital	Clients/ Fournisseurs
PME 1	Grande ville	<b>Secteur</b> : BTP  <b>Activités</b> : Construction des routes/Bâtiments/Ponts	<b>Taille</b> : moyenne  <b>Effectif</b> : 120	40.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Etat/ Collectivités locales/ Entreprises <b>Fournisseurs</b> : Grandes et petites entreprises (Toutes les matières premières)
PME 2	Grande ville	<b>Secteur</b> : Services  <b>Activités</b> : Conseil et Courtier en Assurances	<b>Taille</b> : Moyenne  <b>Effectif</b> : 30	20.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Entreprises/ Particuliers  <b>Fournisseurs</b> : Entreprises
PME 3	Grande ville	<b>Secteur</b> : Agro-alimentaire  <b>Activités</b> : Production de la farine	<b>Taille</b> : moyenne  <b>Effectif</b> : 72	10.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Commerces/Super marchés/Boulangeries  <b>Fournisseurs</b> :
PME 4	Grande ville	<b>Secteur</b> : Artisanal  <b>Activités</b> : Fabrication et distribution de produits cosmétiques	<b>Taille</b> : Petite  <b>Effectif</b> : 12	1.000.000 FCFA	<b>Clients</b> : Particuliers  <b>Fournisseurs</b> : Réseau de personnes indépendantes
PME 5	Grande ville	<b>Secteur</b> : Industriel  <b>Activités</b> : Maintenance Industrielle/ Levage/Manutention/ génie-civil	<b>Taille</b> : Moyenne  <b>Effectif</b> : 25	9.000.000 FCFA millions	<b>Clients</b> : Entreprises de toutes tailles  <b>Fournisseurs</b> :
PME 6	Milieu rural (village)	<b>Secteur</b> : Bois  <b>Activités</b> : Commercialisation/Transformation	<b>Taille</b> : Moyenne  <b>Effectif</b> : 127	25.000.000 FCFA millions	<b>Clients</b> : Particuliers/Entreprises  <b>Fournisseurs</b> : structures spécialisées en équipements et outillages
PME 7	Milieu rural (village)	<b>Secteur</b> : Mine  <b>Activités</b> : Extraction de l'Or	<b>Taille</b> : Moyenne  <b>Effectif</b> : 35	10.000.000 FCFA	<b>Clients</b> :  <b>Fournisseurs</b> :

<b>PME 8</b>	Libreville	<b>Secteur :</b> Cabinet de consulting <b>Activité :</b> placement du personnel	<b>Effectif :</b> 15		<b>Clients :</b> Particuliers/Entreprises
<b>PME 9</b>	Libreville	<b>Secteur :</b> Evènementiel <b>Activité :</b> vente et la décoration et location	<b>Effectif :</b> 17	<b>1.000.000 FCFA</b>	<b>Clients :</b> Particuliers/Entreprises
<b>PME 10</b>	Libreville	<b>Activité :</b> commerce <b>Secteur :</b> la distribution et la vente de produits cosmétique	Effectif : 50	-	<b>Clients :</b> Particuliers/ Détaillants
<b>PME 11</b>	Périphérie de Libreville	<b>Activité :</b> distribution des boissons	Effectif : 11	1.000.000 FCFA	Clients : Détaillants
<b>PME 12</b>	Libreville	<b>Activité :</b> BTP	Effectif : 60	-	Clients : Entreprises
<b>PME 13</b>	Libreville	<b>Activité :</b> l'automatisme, instrumentalisation et électricité.	Effectif : 15	5.000.000 FCFA	Clients : Entreprises
<b>PME 14</b>	Périphérie de Libreville	<b>Activité :</b> l'agro industriel	Effectif : 38	7.000.000 FCFA	Clients : Particuliers/ Détaillants
<b>PME 15</b>	Périphérie de Libreville	<b>Activité :</b> Energies renouvelables	Effectif : 20	2.000.000 FCFA	Clients : collectivités locales et départementales
<b>PME 16</b>	Libreville	<b>Activité :</b> BTP	Effectif : 41	-	Clients : entreprises
<b>PME 17</b>	Périphérie de Libreville	<b>Activité ;</b> Agriculture	Effectif : 15		Clients : grossistes, détaillants et particuliers

## Annexe 13 : Atlas.ti



### Table des matières

Remerciements.....	4
Sommaire.....	6
<b>Introduction générale.....</b>	<b>8</b>
1. Contexte de la recherche.....	8
2. <i>Gaps</i> dans la littérature.....	11
2.1. La marginalisation des pratiques traditionnelles de RSE dans la littérature.....	11
2.2. La prépondérance des pratiques occidentales de RSE dans le contexte africain.....	11
2.3. La nécessité de consolider une approche hybride.....	12
3. Objectifs de la thèse.....	13
4. Cadre théorique.....	15
4.1. Positionnement théorique.....	15
4.2. L'intérêt d'une étude de contextualisation.....	17
5. Design de recherche.....	18
5.1. Positionnement épistémologique.....	18
5.2. Méthodologie qualitative.....	20
5.3. Mode de raisonnement abductif.....	21
6. Contributions de la thèse.....	21
6.1. Contributions théoriques.....	22
6.2. Contributions empiriques.....	22
6.3. Contributions managériales.....	22
7. Démarche générale et plan de la thèse.....	23

<b>Chapitre 1- Freins et leviers à l'adoption de la RSE dans les PME : une revue des littératures consacrées aux pays occidentaux et aux pays africains.....</b>	<b>29</b>
<b>Introduction du chapitre 1.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 1 : La RSE dans le contexte spécifique des PME.....</b>	<b>30</b>
1.1. La PME comme objet d'étude.....	30
1.2. La PME : un acteur incontournable de la RSE.....	31
<b>Section 2 : Méthodologique pour la revue de littérature.....</b>	<b>34</b>
2.1. Les différentes revues de littérature.....	34
2.2. Sélection et éligibilité des articles.....	35
2.3. Typologie des articles et bases de données.....	37
<b>Section 3 : Résultats saillants de la revue de littérature.....</b>	<b>39</b>
3.1. Vue d'ensemble des travaux sur les freins et leviers dans la littérature.....	39
3.2. Analyse des freins et leviers.....	41
3.2.1. Les freins pour la mise en œuvre d'une politique de RSE dans les PME.....	42
3.2.1.1. Freins internes.....	42
3.2.1.2. Freins externes.....	44
3.2.2. Leviers pour la mise en œuvre d'une politique de RSE dans les PME.....	46
3.2.2.1. Leviers internes.....	46
3.2.2.2. Leviers externes.....	47
3.2.3. Les facteurs ambivalents.....	50
3.2.4. Synthèse des freins et leviers dans les littératures occidentales et africaines.....	50
3.3. Discussion.....	51
3.3.1. Paradoxe dans la littérature.....	51
3.3.2. Les freins et leviers spécifiques à l'Afrique.....	52
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 2 : Plaidoyer pour un cadre analytique spécifique de la RSE en Afrique subsaharienne.....</b>	<b>58</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 1 : Fondements théoriques de la RSE.....</b>	<b>59</b>
1.1 Les différentes conceptions de la RSE.....	59
1.1.1. La conception américaine.....	59
1.1.2. La conception européenne.....	60
1.1.3. La conception africaine.....	61
1.2. Les trois grands courants de la RSE.....	63
1.2.1. L'approche <i>Business Ethics</i> .....	64

1.2.2. L'approche <i>Business and Society</i> .....	65
1.2.3. L'approche <i>Social Issue Management</i> .....	65
<b>Section 2 : Principaux modèles et théories de la RSE</b> .....	<b>66</b>
2.1. Modèles fondamentaux à la construction de la RSE.....	66
2.1.1. Pyramide de Carroll.....	67
2.1.2. Les niveaux de responsabilités de Wood.....	70
2.1.3. La théorie des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood.....	71
2.2. Synthèse des théories de la RSE de Garriga et Melé.....	74
2.2.1. Les théories instrumentales.....	74
2.2.2. Les théories politiques.....	74
2.2.3. Les théories intégratives.....	75
2.2.4. Les théories éthiques.....	75
<b>Section 3. Limites des modèles occidentaux en Afrique</b> .....	<b>76</b>
3.1. Le modèle de Carroll.....	76
3.2. Le modèle de Wood.....	78
3.3. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood.....	79
<b>Section 4. Les philosophies ancestrales africaines : une alternative pertinente pour expliquer la RSE en Afrique</b> .....	<b>80</b>
4.1. Le concept d'Ubuntu.....	80
4.2. Le concept du Tributariat.....	82
4.3. Le concept de Renaissance africaine.....	83
4.4. Synthèse des philosophies ancestrales africaines.....	84
<b>Conclusion du chapitre 2</b> .....	<b>85</b>
<b>RESUME DE LA PARTIE I ET TRANSITION VERS LA PARTIE II</b> .....	<b>86</b>
<b>Chapitre 3 : Proposition d'une grille de lecture spécifique l'étude des pratiques de RSE dans les PME des pays d'Afrique subsaharienne</b> .....	<b>89</b>
<b>Introduction du chapitre 3</b> .....	<b>89</b>
<b>Section 1. Eléments théoriques issus de la littérature</b> .....	<b>90</b>
1.1. Les philosophies ancestrales comme grille d'analyse des pratiques africaines de RSE : Ubuntu.....	90
1.1.1. Ubuntu : une philosophie autochtone majeure en Afrique.....	90
1.1.2. Valeurs philanthropiques et sociales en Afrique subsaharienne.....	91
1.1.2.1. La responsabilité philanthropique.....	92
1.1.2.2. L'ancrage social.....	92
1.1.2.3. Synthèse des quatre responsabilités africaines développées par Wong et Yaméogo.....	93
1.2. Regards sur les pratiques de RSE dans les PME africaines.....	95



1.3. Illustration des pratiques de RSE par des projets communautaires.....	98
<b>Section 2. Eléments empiriques issus de l'enquête exploratoire.....</b>	<b>99</b>
2.1. Démarche méthodologique.....	99
2.1.1. Collecte de données.....	100
2.1.2. Codage des données.....	103
2.1.3. Analyse et traitement des données.....	104
2.2. Résultats illustrés par des verbatim.....	106
2.2.1. Les valeurs culturelles et traditionnelles associées aux pratiques de RSE.....	106
2.2.2. Les pratiques sociales, sociétales et environnementales.....	110
2.2.2.1. Pratiques sociales.....	110
2.2.2.2. Pratiques sociétales.....	111
2.2.2.3. Pratiques environnementales.....	112
2.2.2.4. Pratiques informelles de RSE.....	113
<b>Section 3. Grille de lecture proposée.....</b>	<b>114</b>
3.1. Matrice de la grille.....	114
3.1.1. Déterminants de la RSE en Afrique.....	114
3.1.1.1. Les dimensions socioculturelles.....	115
3.1.1.2. Philanthropie communautaire et sociale.....	115
3.1.1.3. Capital social et réseau social de l'entrepreneur.....	115
3.1.1.4. Encastrément et proximité.....	116
3.1.2. Les pratiques générales de RSE.....	116
3.1.3. Une RSE africaine hybride.....	116
3.2. Représentation schématique de la grille.....	117
3.2.1. Grille d'observation des pratiques de RSE.....	118
3.2.2. Interprétation.....	118
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>120</b>
<b>Chapitre 4 : Test empirique de la grille de lecture dans le contexte des PMEgabonaises.....</b>	<b>124</b>
<b>Introduction du chapitre 4.....</b>	<b>124</b>
<b>Section 1. Présentation des terrains de recherche.....</b>	<b>124</b>
1.1. Afrique subsaharienne.....	124
1.2. Les principaux acteurs de la RSE en Afrique.....	125
1.2.1. Les multinationales occidentales.....	125
1.2.2. Les autres acteurs dans l'évolution de la RSE en Afrique.....	126
1.3. Le choix du Gabon.....	127
1.3.1. L'opportunisme méthodique.....	127
1.3.2. Une perspective de développement ambitieuse.....	128
1.3.3. Les dispositifs juridiques nationaux.....	129
1.4. L'approche gabonaise en matière de RSE.....	133

1.4.1. Les représentations sociales comme angle d'étude des pratiques de RSE.....	133
14.2. Pratiques sociales et culturelles au Gabon.....	134
1.4.3. Principes socio-économiques et environnementales.....	135
1.4.3.1 Ethiques socioéconomiques.....	135
1.4.3.2. Ethique environnementale.....	135
1.5. Spécificités managériales des PME gabonaises.....	137
1.5.1. La solidarité.....	137
1.5.2. Le paternalisme.....	137
1.5.3. La gouvernance familiale.....	138
<b>Section 2. Stratégie d'accès au terrain.....</b>	<b>138</b>
2.1. Entretiens.....	139
2.1.1. Entretiens directifs.....	139
2.1.2. Entretiens non-directifs.....	139
2.1.3. Entretiens semi-directifs.....	140
2.1.4. Choix de l'entretien semi-directif.....	141
2.2. Protocole de recueil de données.....	141
2.2.1. Déroulement des entretiens.....	142
2.2.2. Populations cibles.....	143
2.2.3. Structure du guide d'entretien.....	145
2.2.4. Difficultés rencontrées lors des entrevues.....	146
<b>Section 3. Analyse et traitement des données pour la seconde enquête de terrain.....</b>	<b>147</b>
3.1. Dictionnaires des codes.....	147
3.2. Précodage.....	149
3.3. Codage.....	149
3.4. Les trois méthodes de codage.....	150
3.5. Construction des catégories.....	151
3.6. Liaison entre concepts et données.....	151
3.7. Processus de codage avec Atlas.ti et analyse de données.....	153
3.7.1. Condensation des données.....	154
3.8. Regroupement des catégories et codes.....	156
3.9. Présentation schématique des résultats.....	159
<b>Section 4. Design méthodologique pour la seconde enquête de terrain.....</b>	<b>162</b>
4.1. Démarche qualitative.....	162
4.1.1. Caractéristique d'une recherche qualitative.....	162
4.1.2. Choix d'une démarche qualitative.....	163
4.2. Mode de raisonnement.....	164
4.2.1. Démarche inductive et déductive.....	164
4.2.2. Choix d'une démarche abductive.....	165
4.3. Précaution de validité de la recherche.....	166
4.3.1. Validité interne.....	167
4.3.2. Validité externe.....	170
4.3.3. Validité pragmatique.....	172
<b>Section 5. Présentation des résultats du chapitre.....</b>	<b>173</b>
5.1. Pratiques générales.....	173
5.1.1. Pratiques sociales.....	174

5.1.2. Pratiques sociétales.....	180
5.1.3. Pratiques environnementales.....	182
5.2. Pratiques spécifiques.....	184
5.2.1. Relations d'interdépendances.....	185
5.2.2. La tontine.....	189
5.2.3. Habitudes ou habitus sociales.....	190
5.2.4. Sacralité de la parole.....	192
<b>Conclusion du chapitre 4</b> .....	194
<b>Chapitre 5 : Discussion et conclusion</b> .....	197
Introduction du chapitre.....	197
<b>Section 1. Discussion des résultats</b> .....	197
<b>Section 2. Contributions de la thèse</b> .....	199
2.1 Contributions théoriques.....	199
2.2 Contributions empiriques.....	200
2.3 Contribution managériales.....	201
<b>Section 3. Limites et voies de recherches futures</b> .....	202
3.1 Limites de la recherche.....	202
3.2 Voies de recherches futures.....	203
<b>Section 4. Regards de la RSE dans le contexte africain</b> .....	205
<b>Section 5. Conclusion générale</b> .....	207
5.1 Cheminement méthodologique et théorique.....	207
5.2 Synthèse des principaux chapitres.....	208
<b>Références bibliographiques</b> .....	211
<b>Liste des tableaux</b> .....	242
<b>Liste des figures</b> .....	243
<b>Liste des graphiques</b> .....	243
<b>Liste des schémas</b> .....	243
<b>Liste des cartes</b> .....	243
<b>Liste des annexes</b> .....	244
<b>Table des matières</b> .....	277

## Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui s'est répandu sur tous les continents, sous la perspective occidentale. Cependant, l'approche occidentale en matière de RSE pose la question de son adéquation au contact d'autres contextes. En effet, l'utilisation en Afrique des théories et des modèles de RSE développés dans le contexte occidental, est de plus en plus remise en question. Cela implique que le chercheur doit utiliser des cadres théoriques adaptés et déployer des dispositifs de recherche innovants, afin que les résultats produits ne soient pas décontextualisés, mais qu'ils soient enracinés dans un territoire. La littérature sur les pratiques de RSE dans les PME africaines montre une absence des pratiques traditionnelles de RSE au détriment des pratiques occidentales. Cette thèse met en évidence et analyse les pratiques de RSE qui reflètent la réalité empirique des PME gabonaises.

Deux grands résultats sont issus de cette recherche. Premièrement, les PME gabonaises mobilisent les pratiques occidentales informelles sous trois dimensions : sociales, sociétales et environnementales. Deuxièmement, les PME gabonaises ont également des pratiques issues de la culture et des traditions de leur pays ; ces pratiques spécifiques sont principalement sous-jacentes. Il s'agit de la tontine solidaire, les relations d'interdépendances, les habitudes sociales, et la sacralité de la parole. C'est par la prise en compte des valeurs africaines que les pratiques de RSE sont intégrées efficacement dans les PME.

**Mots clés :** PME, Afrique subsaharienne, Gabon, Pratiques de RSE, Valeurs culturelles, Principes occidentaux, Approche culturaliste, Cadre analytique, Grille de lecture.

## Summary

Today, Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that has spread to every continent from a Western perspective. However, the Western approach to CSR raises the question of its suitability for other contexts. Indeed, the use in Africa of CSR theories and models developed in the Western context is increasingly being called into question. This means that the researcher must use adapted theoretical frameworks and deploy innovative research devices, so that the results produced are not decontextualized, but rooted in a territory. However, the literature on CSR practices in African SMEs shows an absence of traditional CSR practices to the detriment of Western practices. This thesis highlights and analyzes CSR practices that reflect the empirical reality of Gabonese SMEs.

Two main findings emerged from this research. Firstly, Gabonese SMEs mobilize informal Western practices in three dimensions : social, societal and environmental. Secondly, Gabonese SMEs also have practices derived from their country's cultural and traditional traditions ; these specific practices are mainly underlying. These include tontine solidarity, interdependent relationships, social habits and the sacredness of the word. By taking African values into account, CSR practices can be effectively integrated into SMEs.

**Keywords :** SMEs, Sub-Saharan Africa, Gabon, CSR practices, Cultural values, Western principles, Culturalist approach, Analytical framework, reading grid.