

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les très petites entreprises et les petites entreprises en contexte africain : état des lieux et modélisation

Jean Biwolé-Fouda

École doctorale, université d'Ebolowa ; 755 Ebolowa, Cameroun

bfoudaj@yahoo.fr

Résumé : Conformément aux critiques formulées par les approches postcoloniales et décoloniales, la littérature sur la RSE en Afrique est marquée par l'absence d'un modèle de RSE qui reflète véritablement le déploiement des très petites entreprises et des petites entreprises (TPEPE) sur ce continent. L'objet de la présente contribution est donc de révéler un modèle de RSE qui émerge des réalités entrepreneuriales profondes des TPEPE en contexte africain. À travers l'observation des pratiques de douze TPPE camerounaises et le discours de leurs promoteurs, il apparaît que la RSE dans ces petites entités se décline en trois dimensions, en fonction du type de communauté vers laquelle elle est orientée : la responsabilité généalogique envers la communauté de sang, la responsabilité géographique envers la communauté de lieu et la responsabilité spirituelle envers la communauté d'esprit. Chacune de ces dimensions se caractérise à la fois par des mécanismes conciliateurs sous-jacents, des actions, des pratiques et des parties prenantes distinctes.

Mots-clés : RSE, TPEPE, approche postcoloniale, approche décoloniale, mécanisme conciliateur

Citation : 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, *M@n@gement*, 26(2), 34–53. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.5531>

Introduction

Depuis le début du XXI^e siècle, la prise en compte de leurs responsabilités environnementale, sociétale et économique (RSE) est devenue une réalité pour toutes les entreprises, indépendamment de leur taille. En effet, considérée originellement comme une affaire des grandes entreprises (Paradas, 2007), la RSE est désormais au centre des préoccupations des petites et moyennes entreprises (PME), voire des très petites entreprises (TPE). Cette tendance s'observe dans la littérature qui y est consacrée à travers un nombre sans cesse croissant de travaux consacrés à la RSE en contexte PME¹.

La même tendance est observée dans la littérature sur la RSE dans les PME en Afrique. Cependant, dans cette dernière, on peut constater que les modèles de RSE empruntés par les auteurs ignorent manifestement la logique de contextualisation et d'ancrage local, dans le sens où ils sont calqués sur une conception occidentale de la RSE². De fait, les réalités économiques, sociologiques, environnementales et culturelles de ces petites entités dans le contexte africain amènent à s'interroger sur la compatibilité de ces conceptions importées de la RSE au contexte africain (Diop Sall & Boidin, 2019 ; Dzansi & Pretorius, 2009 ; Visser, 2008 ; Weyzig, 2006).

Ainsi semble-t-il exister une incohérence dans le corpus des écrits sur la RSE en contexte PME en Afrique (Simen, 2018).

¹ Voir Allix-Desfautaux & Luyindula (2015) ; Amami & Maalej (2015) ; Ben Hassine & Ghazzi-Nékhili (2013) ; Berger-Douce (2015) ; Debruyne (2015) ; Imbs & Ramboarison-Lalao (2013).

² La conception occidentale de la RSE renvoie explicitement à l'approche américaine (volontariste, individualiste, moraliste...) ou à l'approche européenne (légale, politique, institutionnelle). À ce sujet, voir Capron & Quairel-Lanoizelée (2007), Crane & Matten (2007), Maignan & Ralston (2002), Matten & Moon (2008), Vollero *et al.* (2022).

D'une part, les auteurs reconnaissent la nécessité de se libérer de la logique de « glocalisation » de la RSE, laquelle réduit les marges de manœuvre des entreprises en matière d'adaptation aux pratiques locales (Persais, 2010) et que l'on pourrait à juste titre assimiler à une idéologie universelle, providentielle et civilisatrice pour les sociétés culturellement très enracinées, comme celles que l'on retrouve sur le continent africain. Nous faisons référence ici, entre autres, aux écrits de Prieto-Carrón *et al.* (2006) qui recommandent le développement d'une approche Sud de la RSE nourrie par des expériences observées dans les pays sous-développés, à l'idée d'une réorientation de la norme ISO 26000 vers une approche plus interculturelle (Wong, 2016), à la notion de *subaltern agency* énoncée par Ozkazanc-Pan (2019) pour expliquer la détermination qui caractérise l'implantation de la RSE dans les pays sous-développés, à la démonstration de Blanchet (2010) sur l'utilisation des approches postcoloniales pour démystifier les avantages attribués à une des déclinaisons de la RSE – notamment le commerce équitable –, aux travaux de Diop Sall et Boidin (2019) au Sénégal, de Elbousserghini *et al.* (2019) au Maroc et de Wong et Yaméogo (2011) sur l'Afrique francophone, lesquels se prononcent clairement en faveur d'une prise en compte des réalités entrepreneuriales africaines dans les modèles de RSE en Afrique.

D'autre part, les perspectives théoriques, conceptuelles et méthodologiques en vigueur dans la littérature occidentale sur ce thème sont pourtant reprises dans la quasi-totalité des études ayant pour cadre d'observation l'Afrique. Sans être exhaustif, nous faisons ainsi référence à Sangue Fotso (2018), qui considère la RSE exclusivement dans les PME du secteur formel alors que, dans les pays africains, le tissu économique est majoritairement constitué d'entreprises évoluant dans le secteur dit informel, à Etoundi Eloundou (2014), qui reprend un modèle importé ou tout au moins défini *a priori* pour examiner la RSE dans les PME camerounaises, à Djoutsa Wamba et Hikkerova (2014), qui adoptent dans une étude en contexte africain le modèle d'évaluation retenu par l'agence française de notation Vigeo Eiris

pour mesurer l'engagement des PME en matière de RSE, à Choongo *et al.* (2019), Amaeshi *et al.* (2016) et Chiloane-Tsoka et Last (2014), lesquels empruntent la théorie instrumentale des parties prenantes comme fondement théorique de la RSE dans leurs travaux, alors qu'il existe des théories humanistes africaines qui décriraient mieux les soubassements philosophiques de l'engagement responsable respectif des entreprises zambiennes, nigérianes, tanzaniennes et sud-africaines.

De manière générale, ce paradoxe est relevé par les approches postcoloniales et décoloniales (Banerjee & Linstead, 2004 ; Currie, 2007 ; Dar, 2018 ; Fougère & Moulettes, 2012 ; Girei, 2017 ; Prasad, 2003 ; Smith, 1999), dans le sens où ces écrits montrent les influences de la colonisation sur les pratiques organisationnelles et sur la production intellectuelle en management (Banerjee & Prasad, 2008 ; Cooke, 2004 ; Mir, 2003 ; Yousfi, 2021). En s'inscrivant dans le prolongement de ce courant de pensée, le présent article a pour objectif de révéler le contenu d'un modèle africain de la RSE et d'en proposer une formalisation, tout en dressant préalablement un état des lieux de la recherche sur la RSE dans les PME en Afrique. Nous ambitionnons donc de répondre au questionnement suivant : *Quel est l'état des lieux de la recherche sur la RSE dans les PME/TPE en contexte africain et quelles leçons peut-on en tirer ? Quel modèle de RSE émerge du déploiement des TPEPE en contexte africain ?* À travers la proposition d'une autre conception, plus légitime et plus adaptée au contexte africain, notre recherche contribue à enrichir l'approche culturaliste de la RSE. Elle propose un modèle qui permettrait une meilleure appropriation et une implémentation naturelle de ce concept par les petites entités majoritairement présentes dans les villes et les villages en Afrique ; les multinationales qui s'en saisiraient amélioreraient leur légitimité dans leurs différents lieux d'implantation.

Les développements qui suivent s'articulent autour de trois principaux points. Premièrement, nous dressons un état des lieux de la littérature sur la RSE dans les PME en Afrique, lequel débouche sur la formulation de quelques postures recommandées pour une contextualisation africaine pertinente du concept de RSE. Deuxièmement, nous convoquons la théorie du *mécanisme conciliateur* comme cadre d'analyse approprié pour une RSE produit culturel du contexte africain et nous exposons les choix méthodologiques retenus pour explorer empiriquement cette piste. Troisièmement, les résultats de l'enquête de terrain que nous avons menée sont présentés et discutés. Ils conduisent à la schématisation d'un modèle de RSE issu de l'analyse des réalités entrepreneuriales camerounaises.

1. La RSE dans les PME en Afrique : état des lieux

Généralement, les approches quantitative et qualitative sont mobilisées pour définir la PME. En nous basant sur les aspects quantitatifs, le chiffre d'affaires et l'effectif du personnel sont les deux critères les plus récurrents pour mesurer la petite taille de l'entreprise, bien que les seuils ne soient pas exactement les mêmes selon les espaces géographiques. D'un point de vue qualitatif, les choix stratégiques et les critères de flexibilité, de proximité et de réactivité permettent de distinguer la PME. Plusieurs pays définissent un cadre légal relatif aux PME et il serait fastidieux ici d'en faire une synthèse. Nous allons simplement considérer que les PME (comme les TPE) sont des entreprises de petite taille qui emploient très peu de salariés et qui réalisent un chiffre d'affaires relativement faible. Elles ont une gestion très fortement personnalisée et sont profondément encastées dans les milieux sociaux où elles sont implantées. On peut aussi noter qu'en Afrique elles évoluent majoritairement dans le secteur informel.

1.1. Les petites entreprises comme acteurs majeurs des économies africaines

L'apport des PME et des TPE³ à la croissance des économies africaines est indéniable, notamment à travers leur contribution à la lutte contre la pauvreté et le chômage. Dans toutes les régions d'Afrique, la majeure partie des activités génératrices de revenus relèvent de l'économie informelle. Il faut préciser que cette économie est largement composée de petites entreprises, constituées sous la forme d'entreprises individuelles ou de très petits entrepreneurs installés à leur propre compte (Chameni Nembua & Fomba Kamga, 2015). En Afrique subsaharienne, la contribution du secteur informel au PIB était de plus de 63,6 % en 2004 (Schneider & Klinglmair, 2004). De manière plus détaillée, en 2011, l'apport du secteur informel au PIB était de 50 %, 53 % et 74 %, respectivement pour le Burkina Faso, le Sénégal et le Bénin. En 2006, 90 % des personnes actives exercent dans l'informel au Cameroun et au Sénégal, contre 80 % en Afrique du Sud et 50 % en Éthiopie (Cessou, 2015). En 2014, ce pourcentage était de 70 %, 76 %, 82 % et 89 %, respectivement pour la Zambie, la Tanzanie, le Mali et Madagascar.

Une autre caractéristique révélatrice de l'importance des petites entreprises en Afrique découle d'une lecture approfondie de ces statistiques, rendue nécessaire par le questionnement sur la RSE. Cette lecture amène à constater que, dans les pays africains, les TPEPE concentrent l'essentiel des activités de subsistance, notamment dans les couches les plus défavorisées de la population. C'est le cas par exemple du secteur agricole, dans lequel les emplois informels représentaient en 2011, 48 %, 53 %, et 81 % du total des emplois, respectivement au Sénégal,

³ Dans la suite de notre analyse, nous utilisons l'abréviation TPEPE pour désigner à la fois les PME et les TPE.

au Bénin et au Burkina Faso (Thiam, 2018). L'activité des TPEPE constitue donc un filet de sécurité et un amortisseur social essentiel pour la stabilité sociopolitique de ces pays.

1.2. Les approches postcoloniales et décoloniales : un argument pour une RSE spécifique au contexte africain

Les approches postcoloniales et décoloniales constituent un ensemble disparate d'études qui ont pour objet d'analyser les influences de la colonisation dans les pays colonisés, notamment sur leurs modes de fonctionnement politique et économique, sur les termes des échanges entre les pays du Nord et ceux du Sud, et sur la production intellectuelle dans les anciennes colonies. Elles développent une critique qui consiste à démasquer les ramifications actuelles de la domination politique, économique et épistémique de la colonisation. Les objectifs principaux de ce courant de pensée sont donc la « remise en question radicale de l'universalisme auto-proclamée de la tradition des Lumières » (Yousfi, 2021, p. 8), la valorisation des savoirs et des pratiques des sociétés colonisées et la reconnaissance d'une diversité épistémique.

Dans le domaine du management, on retrouve les approches postcoloniales et décoloniales à travers la critique de l'hégémonie du modèle américain (Westwood & Jack, 2007) et de la suprématie des approches positivistes (Jack & Westwood, 2009). Ce courant considère par exemple les organisations internationales, à l'instar de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou du Fonds monétaire international (FMI), comme des leviers de dépendance économique. Autant que les multinationales, ces organisations internationales sont actives dans la promotion de quelques modèles économiques et de certains concepts dont la forte connotation colonisatrice en fait de véritables outils de domination (Gantman *et al.*, 2015). En réalité, ces concepts et ces modèles économiques, conçus dans le moule occidental, sont parfois imposés aux pays africains. Pourtant, les réalités économiques, sociales et culturelles exigent des solutions plus originales et enracinées. Ce fut par exemple le cas à la fin

des années quatre-vingt avec la libéralisation à tout vent imposée aux pays africains par le FMI et la Banque mondiale dans le cadre des programmes d'ajustement structurel. On a bien constaté quelques années après que ces politiques ont accentué la pauvreté, notamment celle des populations pauvres de ce continent (Cogneau, 1994 ; Founou-Tchuigoua, 1994).

La critique de ce courant de pensée n'échappe pas au concept de RSE. D'abord, à partir de sa généalogie telle que proposée dans la littérature (Acquier & Aggeri, 2008), il apparaît que l'Afrique est absente des filiations, des débats théoriques et institutionnels, et des pratiques relatifs à ce concept. Pourtant, il est difficile d'imaginer que des organisations aient pu exister dans l'histoire de l'Afrique sans expérimenter une responsabilité sociale, alors que l'humanisme a toujours été une des caractéristiques essentielles de la culture africaine. Ensuite, dans la pratique, tout porte à croire que les multinationales implantées en Afrique sont un moyen de transmission privilégié des conceptions occidentales de la RSE, puisqu'elles sont à l'avant-garde de son implémentation visible sur le continent (Biwolé-Fouda, 2014 ; Payaud, 2014 ; Pestre, 2007). De notre point de vue, ces deux évocations dévoilent une idée véhiculée subtilement, idée selon laquelle il n'existe pas de pensée managériale et de pratiques RSE d'essence africaine. Cette idée converge donc avec les théories de la modernisation ou de la post-modernisation (Alexander, 1995 ; Parsons, 1967) selon lesquelles les pays les plus pauvres devraient imiter les pays riches pour accéder au progrès technologique, économique et intellectuel. Selon ce courant, les pays africains devraient adopter les principes et les pratiques de gestion du monde occidental, sous les seuls prétextes que ces modèles ont fait leurs preuves et qu'ils conditionnent le développement économique et l'enracinement de la démocratie.

C'est justement cette exaltation des recettes venues d'ailleurs, combinée à une méconnaissance des méthodes et des savoirs propres aux territoires africains, que désapprouvent les approches postcoloniales et décoloniales. Par conséquent, ce courant de

pensée nous autorise à emprunter des démarches qui s'éloignent des sentiers battus, à la seule condition de garder un lien fidèle avec le terrain, afin de déconstruire les modèles de RSE standards importés dans le contexte africain, de les contester, et simultanément de révéler des comportements, des attitudes, des pratiques, des modes de pensée et des philosophies spécifiques au monde entrepreneurial africain. Cet ensemble d'éléments à révéler constituerait donc un modèle de RSE adapté à ce continent. Seulement, pour y parvenir, il faut au préalable scruter la littérature sur la RSE en Afrique, en utilisant les clés de lecture des approches postcoloniales et décoloniales, afin de donner un contenu précis à la critique qui en découle.

1.3. Analyse de la littérature sur la RSE dans les PME en Afrique

Nous avons constitué une base de données composée d'un ensemble de publications sur le thème de la RSE dans les PME en Afrique. Pour y parvenir, les portails de ressources électroniques Cairn et Ebsco et le moteur de recherche Google Scholar ont été simultanément mis à contribution, dans le double but de favoriser une sélection exhaustive et de permettre une triangulation des données (les articles à retenir). Plus concrètement, dans un premier temps, afin de garantir l'exhaustivité, les publications sur le sujet ont été recherchées aussi bien dans un portail francophone (Cairn), que dans un portail anglophone (Ebsco), parce qu'en Afrique, on trouve à la fois des pays francophones et des pays anglophones, et la littérature épouse logiquement cette dichotomie. Dans un deuxième temps, la triangulation a été opérée en recherchant systématiquement dans Google Scholar chacun des articles obtenus après une première recherche dans l'une des ressources électroniques citées ci-dessus. Ainsi avons-nous lancé dans chacune des bases de données une recherche en introduisant les mots-clés suivants : « RSE et PME en Afrique » ; « RSE et TPE en Afrique » ; « CSR [Corporate Social Responsibility] in SME in Africa » ; « CSR in Very Small Businesses in Africa ». Il faut préciser que seuls ont été admis dans notre échantillon les articles publiés dans une revue

scientifique indexée dans les bases de données retenues. À l'issue de cette procédure, 31 publications ont finalement été sélectionnées (voir annexe 1).

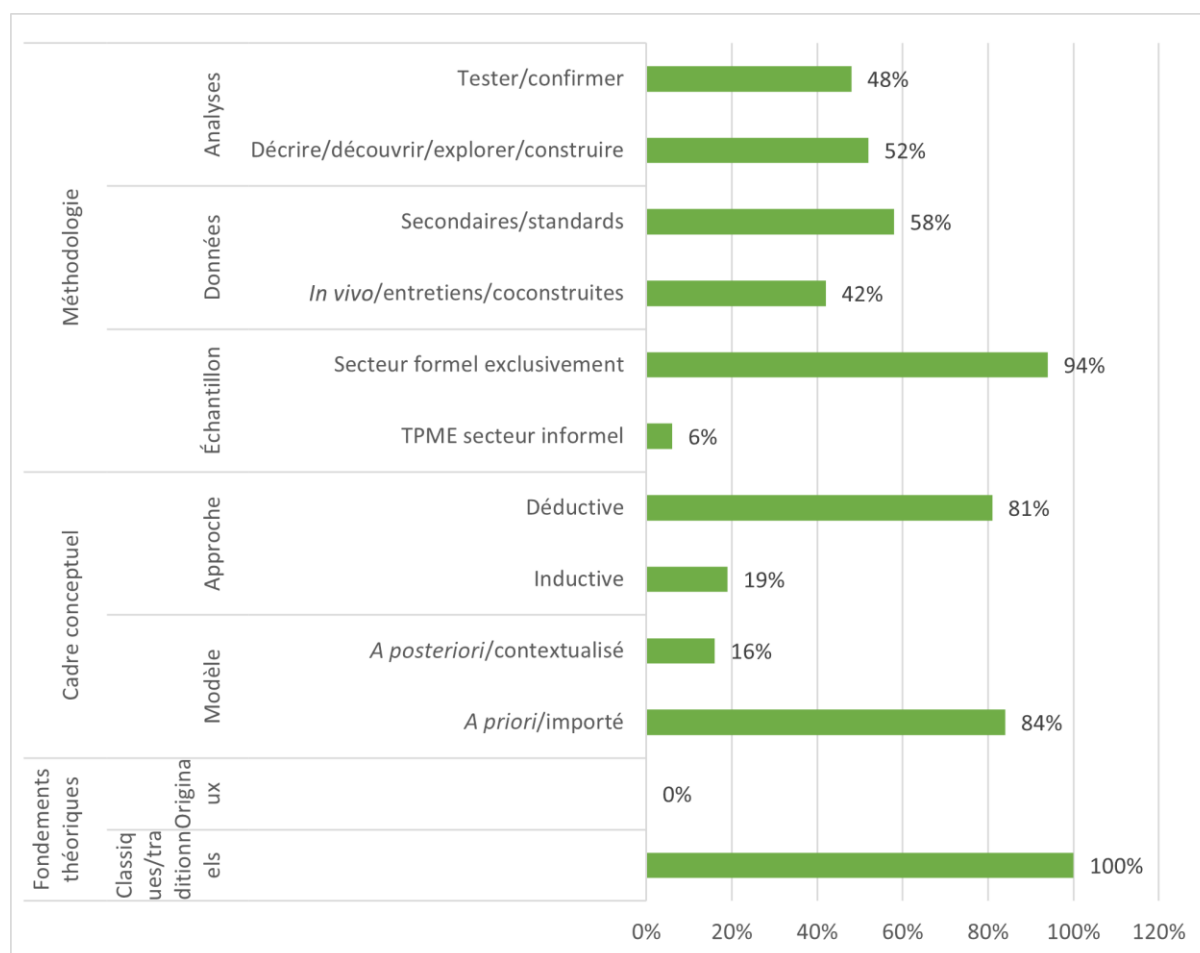
Ensuite, chacun de ces articles a été systématiquement caractérisé et catégorisé en fonction des fondements théoriques mobilisés, du cadre conceptuel utilisé et des orientations méthodologiques privilégiées.

De nombreux travaux ont établi un lien entre, d'un côté, la culture religieuse ou l'idéologie dominante dans un environnement et, de l'autre, le modèle de RSE émergent (Berthoin Antal & Sobczak, 2007 ; Hafenbrädl & Waeger, 2017 ; Maignan & Ralston, 2002 ; Weber, 1967 [1904-1905]). C'est sur cette base qu'un rapprochement est souvent établi entre le protestantisme, l'idéologie individualiste et la conception américaine de la RSE d'une part, la culture catholique, l'idéologie collectiviste et le modèle européen de la RSE d'autre part (Segal, 2003). Sur la base de ce rapprochement, nous pouvons déduire que toute recherche sur la RSE en Afrique devrait pouvoir s'enraciner dans des normes authentiques en vigueur dans cet espace géographique, simplement parce qu'elles sont fortement influencées par les valeurs culturelles, philosophiques et religieuses des communautés qui y vivent (Aguilera *et al.*, 2007 ; Donaldson & Dunfee, 2000).

Par ailleurs, on peut constater que la théorie des parties prenantes (Acquier & Aggeri, 2008 ; Cazal, 2008 ; Dmytriiev *et al.*, 2021) et la théorie néo-institutionnelle (Brammer *et al.*, 2012 ; Morgan *et al.*, 2010) constituent généralement les principaux cadres théoriques mobilisés comme fondements d'une stratégie RSE. Pourtant, ces cadres théoriques ont un soubassement contractualiste, déterministe et individualiste qui s'ajusterait difficilement aux normes valorisées dans les sociétés africaines. Ils seraient par conséquent très peu adaptés pour justifier un comportement responsable d'une TPEPE en contexte africain.

Le graphique 1 ci-dessous présente les résultats de nos analyses en fonction de chaque critère retenu. Au regard de ces résultats, trois principales tendances se dégagent.

Graphique 1. Distribution des publications en fonction des critères d'analyse de la littérature



Source : Biwolé-Fouda J., 2023

1.3.1. Une ignorance totale des philosophies et traditions anthropologiques africaines

Il est curieux de constater que les publications sur la RSE dans les PME en contexte africain ne se sont inspirées ni de philosophies africaines, ni de théories qui mettent en exergue les valeurs propres à ce continent ou les modes de vie et de pensée qui lui sont propres. En effet, d'un contexte à un autre, d'une entreprise à une autre et même d'une conjoncture économique à une autre, certaines valeurs sont diversement appréciées. L'idéal serait donc dans ce cas d'interroger les fondements des valeurs dans chaque société. C'est la raison pour laquelle

il faut fouiller dans les traditions et l'histoire de chaque peuple, pour trouver ce qu'il a de plus profond et qui pourrait expliquer sa façon d'agir dans le présent⁴. C'est ce que Boltanski et Thévenot (1991) appellent *principes supérieurs communs*.

Cette tendance s'oppose à la justification et à la légitimation d'un modèle de RSE dans le contexte africain. En effet, d'une part, selon Boltanski et Thévenot (1991), la justification favorise le consensus, notamment par le recours des différentes parties prenantes à un principe supérieur commun ou par la recherche de compromis. Ces deux leviers de justification de l'action d'un acteur dépendent du monde dans lequel il se situe. D'autre part, comme le souligne Pfeffer (1981), la légitimation a pour effet de mobiliser les soutiens à une stratégie ou un modèle, tout en faisant taire les oppositions. En d'autres termes, la légitimation rend les relations moins conflictuelles. Ainsi, autant il existe de contextes, de mondes et d'acteurs différents, autant les éléments de justification des modèles de RSE qui en découlent doivent être différents. Le paradoxe est donc épais dans le contexte africain parce que les modèles mettant en exergue les spécificités irréductibles de ce continent sont rares. Incontestablement, ce premier constat confirme la pertinence des critiques postcoloniales, dans le sens où les valeurs, les principes et les idéologies mis en avant dans les travaux analysés sont empruntés au monde occidental. On pourrait ainsi considérer que cette littérature se caractérise par un complexe face à l'universalité ou à la dictature des standards.

1.3.2. Une conceptualisation de la RSE qui ignore les savoirs locaux et les pratiques ancrées

Le deuxième constat qui émerge de nos analyses est relatif à la conceptualisation de la RSE dans la littérature PME en Afrique. Cette dernière révèle une très faible tendance à la

⁴ Les mots de Mbigi (1994, p. 41) vont dans ce sens : « Effective contextualization can only take place if African managers are willing to go back to their past and come back with answers to present problems. »

contextualisation des modèles allant de pair avec un très fort penchant pour les approches déductives. Nous pensons que cette tendance est également la conséquence logique du biais gnoseologique évoqué plus haut. En effet, l'importation des modèles conceptuels de RSE ne favorise pas l'émergence des savoirs locaux, des pratiques très ancrées et localisées qui pourtant structurent la pensée d'un peuple et devraient servir de repères à la construction d'un modèle de responsabilité qui lui soit propre. Une telle posture réduit le terrain africain à un simple champ d'expérimentation des réalités d'ailleurs. Ce terrain est considéré comme étant muet et fonctionnellement inapte à révéler des vérités inédites sur le comportement des entrepreneurs qu'il a pourtant bercés. Paradoxalement, les auteurs empruntent cette démarche qui va du général au particulier dans un terrain africain où beaucoup reste à découvrir (Beugre *et al.*, 2016 ; George *et al.*, 2016 ; Kolk & Rivera-Santos, 2018 ; Turyakira, 2017 ; Walsh, 2015). Ainsi, ce constat est un exemple parlant de la marginalisation des *subaltern studies* décriée par les approches décoloniales.

1.3.3. L'oubli du secteur informel et une méconnaissance de la mémoire des entreprises

Le troisième constat est d'ordre méthodologique. Il se rapporte au choix du cadre empirique, plus précisément à l'échantillon des entreprises retenu dans chaque étude. Il est curieux de constater que seulement 6 % des études intègrent les entreprises du secteur informel dans leur champ d'investigation, alors que ces entreprises représentent l'essentiel du tissu économique dans la majorité des pays africains. Certes, les difficultés d'accès au réel dans ces entités de petites tailles sont connues (Bédécarrats *et al.*, 2016 ; Deverajan, 2013), mais cela ne nous semble pas suffisant pour justifier la mise à l'écart de ce qui constitue l'originalité et la diversité de l'entrepreneuriat dans le contexte africain, d'autant plus que ces difficultés sont souvent connues d'avance par le chercheur. D'ailleurs, elles ne sont pas propres à la recherche sur la RSE dans les PME. En effet, l'Afrique a une vieille culture de l'oralité (Baumgardt

& Derive, 2013) qui, malgré tout, n'a jamais causé la disparition totale de ses traditions et de ses valeurs, simplement parce qu'elles se transmettent de génération en génération. En omettant d'intégrer le secteur informel dans le champ d'investigation, la littérature sur la RSE dans les PME en Afrique est porteuse d'un biais méthodologique qui pourrait expliquer l'écart entre les conclusions et les connaissances auxquelles elle aboutit d'une part, et les réalités organisationnelles que tout observateur découvre lorsqu'il emprunte les rues des grandes métropoles africaines d'autre part. Dans ces artères, ce sont plus les TPEPE, les petites activités de débrouillardise que l'on rencontre et la RSE en Afrique devrait pouvoir épouser les caractéristiques de cet écosystème. Cet autre constat nous semble être aussi le résultat d'une domination épistémologique qui accorde la primauté à la posture positiviste dont on sait qu'elle entretient un rapport conflictuel avec les origines (Nouvel, 2020). À vouloir trop privilégier les régularités et les formalités, on finit par passer à côté de l'originalité et de l'essence des phénomènes sociaux, surtout dans un contexte où les entreprises formelles sont sous-représentées. Visiblement, cette littérature peine à s'affranchir de la *colonisation méthodologique*.

Compte tenu de ces différents constats, nous pouvons déduire qu'une approche légitimée et justifiée de la RSE en Afrique a de la peine à émerger dans la littérature, alors qu'il existe de fortes spécificités socioéconomiques et des pratiques managériales empreintes d'originalité. Cette littérature est encore fortement sous l'emprise de l'universalisme, qui se traduit par une domination conceptuelle, théorique et méthodologique des modèles américain et européen de la RSE. Dès lors, en conformité avec les recommandations des approches postcoloniales et décoloniales, les postures de recherche suivantes nous semblent indispensables pour révéler la vraie essence de la RSE en Afrique.

Posture 1 : Pour révéler un modèle de RSE qui reflète les spécificités du contexte africain, les recherches doivent être enracinées dans les valeurs essentielles des sociétés africaines.

Posture 2 : Pour révéler un modèle de RSE qui reflète les spécificités du contexte africain, les chercheurs doivent privilégier une co-construction du concept de RSE (le contenu qu'on lui donne) avec les acteurs du terrain entrepreneurial.

Posture 3 : Pour révéler un modèle de RSE qui reflète les spécificités du contexte africain, les recherches doivent intégrer les petites entités du secteur informel dans les échantillons d'étude et privilégier l'exploration, l'observation et la description profonde des situations entrepreneuriales.

Dans la suite de notre exposé, nous proposons une modélisation de la RSE qui adopte les postures ci-dessus.

2. Vers un modèle de RSE en contexte africain : fondements axiologiques et démarche méthodologique

La démarche méthodologique que nous empruntons pour dévoiler un modèle typiquement africain de la RSE est ici exposée. Préalablement, nous montrons que la théorie du *mécanisme conciliateur* (TMC) est un cadre adapté pour conduire le repérage des constituants d'un tel modèle.

2.1. Le *mécanisme conciliateur* : une référence axiologique pour une action entrepreneuriale en Afrique

Le mécanisme conciliateur est considéré comme l'essence de toute action entrepreneuriale dans le contexte africain. Il est considéré comme un repère axiologique qui motive l'action de tout entrepreneur dans ce contexte. Il correspond donc à une valeur, à un

principe, à une tradition ou à des habitudes... auxquels se réfère explicitement tout acteur en situation de décision. Naturellement, dans ce contexte, une telle référence immatérielle se particularise par une préférence du consensus au conflit, de l'accord au désaccord, de la communauté à l'individu et de l'intérêt général aux intérêts égoïstes. Dans la sphère organisationnelle, cette philosophie puise dans les notions d'*Ubuntu* et de *tributariat*.

2.1.1. Ubuntu et tributariat : deux éléments de la TMC⁵

Le concept d'*Ubuntu* traduit une philosophie africaine de la vie en société qui place la communauté au-dessus de l'individu. En réalité, selon cette philosophie, l'individu n'existe pas sans la communauté (Ramose, 1999). Il se détermine par rapport à celle-ci et la légitimité de son action dépend de sa communauté. Également appelée *Akwaba* ou *Teranga* selon les pays, cette philosophie exprime l'idée selon laquelle « 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).

En management, c'est dans la littérature sud-africaine que l'on retrouve explicitement la transposition de cette philosophie à la gestion de l'entreprise. On parle alors d'*Ubuntu management* (Brougne & Bachelard, 2015 ; Mangaliso, 2001 ; Mbigi, 1995) pour désigner un ensemble de valeurs prises en compte par le manager dans la gestion de son entreprise au quotidien, afin d'assurer la légitimité de son activité économique qui, dans ce contexte, conditionne sa pérennité. Tous ces principes et valeurs consacrent la primauté de la communauté sur l'individu, notamment à travers la recherche de consensus et la satisfaction des intérêts de sa tribu, de son clan ou de sa famille. En agissant de la sorte, le manager ou l'entrepreneur sont mus par des principes essentiels partagés dans leur communauté ; ce sont

⁵ Nous reprenons ici les arguments développés par Biwolé-Fouda (2020).

ces principes supérieurs communs que nous assimilons à des mécanismes conciliateurs motivant son action.

On retrouve également l'idée d'un attachement très fort à la tribu dans le concept de *tributariat* (Levy-Tadjine *et al.*, 2004). En effet, la logique suprême des acteurs économiques y est celle de l'intérêt de la tribu, notamment lorsqu'ils mènent des activités loin de leur terre natale. Dans une telle situation, le commerce de l'entrepreneur devient comme une sorte d'enclave, dans la mesure où les potentiels consommateurs issus de sa tribu se sentent obligés d'acheter chez leur « frère du village », quels que soient les coûts de transactions qu'ils supporteraient (prix ; transport dû à la distance ; délai d'approvisionnement).

Ainsi, en tant que levier de construction et de consolidation des logiques de redistribution intracommunautaire, le mécanisme conciliateur est un activateur de la convivialité et de la solidarité. Il permet à l'entrepreneur ou au manager de se donner une image dont la valeur sociale affectera positivement ses affaires. En d'autres termes, le mécanisme conciliateur amène l'entrepreneur à renforcer son appartenance à sa communauté. Cette appartenance devient, pour lui, l'équivalent d'un « certificat de qualification éthique » qui témoigne de sa moralité en affaires. (Biwolé-Fouda, 2020, p. 50)

2.2. Repérage d'un modèle africain de la RSE : méthodologie de la recherche

Nous présentons dans cette sous-partie, la posture épistémologique, le terrain d'étude, l'échantillon et les méthodes de collecte et de traitement des données empruntées.

2.2.1. Un cadre épistémologique pragmatiste

Notre projet s'inscrit dans une épistémologie pragmatiste (Martinet, 2020). En cheminant à rebours des sentiers battus⁶, il souscrit au principe de pluralité de la connaissance, notamment en cherchant à révéler un modèle de RSE issu des réalités du contexte africain. Ce

⁶ Nous faisons allusion ici à la posture positiviste, dominante dans la recherche sur le thème.

positionnement épistémologique est compatible avec les trois postures de recherche recommandées ci-dessus et correspond au concept de *mécanisme conciliateur*, central dans notre analyse. Un tel mécanisme est tributaire des valeurs essentielles en vigueur dans un contexte bien précis. Il consacre ainsi l'existence de plusieurs mondes (Boltanski & Thévenot, 1991) et justifie l'hypothèse de pluralité des connaissances.

En outre, la posture épistémologique pragmatiste dans laquelle s'inscrit notre projet accorde le primat à la situation et au contexte. Comme le mentionne Martinet (2020, p. 186) :

Elle critique et reformule les concepts, les théories, les techniques dominants à partir des situations particulières que doit affronter le management sur le continent africain. Elle part des données empiriques et des pratiques africaines pour construire des problématiques, des conceptualisations et des théorisations adaptées.

Vue sous cet angle, cette posture est bien en phase avec les approches postcoloniales et décoloniales présentées ci-dessus comme l'un des arguments de notre projet.

2.2.2. Le terrain d'étude et l'échantillon

Nous avons au préalable montré l'importance des petites entités dans les économies africaines, notamment dans l'étude des comportements entrepreneuriaux. Nous nous sommes basés sur cette représentativité quantitative et qualitative pour retenir ces petites entités comme objet de notre investigation. D'un point de vue qualitatif, l'importance du secteur informel⁷ est un trait marquant de ces économies. Sur cette base, le choix du Cameroun repose sur la dynamique d'expansion de ce secteur, qui semble être l'une des plus intenses sur le continent (Fomba Kamga, 2017).

⁷ En Afrique, il faut se garder d'assimiler le secteur informel à des activités illégales ou à celles qui échappent totalement à l'impôt. En réalité, il existe une forte porosité entre les secteurs formel et informel, au point que la distinction entre les deux secteurs semble plus liée à la structure organisationnelle des entités (Henley *et al.*, 2006 ; Backiny-Yetna, 2010). De plus, plusieurs activités relevant du secteur informel paient certaines taxes (Ayimpam, 2014).

Relativement au glissement de l'Afrique au Cameroun, il est incontestablement source de biais. Toutefois, deux arguments sont mis en avant pour justifier ce choix. D'une part, l'homogénéité des comportements entrepreneuriaux sur le continent africain a été considérée. En effet, Mutabazi parvient au constat suivant en Afrique :

Le fonctionnement concret des entreprises locales se caractérise par des phénomènes analogues voire identiques, que ce soit au nord (Algérie, Maroc) au centre (Congo, RDC...) à l'est (Burundi, Ouganda, Rwanda, Tanzanie) ou à l'ouest de ce continent (Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal...). (2006, p. 190)

D'autre part, les caractéristiques socioculturelles du Cameroun ont retenu notre attention. C'est un pays dans lequel on retrouve des ethnies rattachées aux grands groupes humains du continent africain, comme les Bantous, les Négrilles, les Sémites... (Njeuma, 1989). La taxonomie proposée par Apitsa (2013) permet de regrouper les différentes tribus de ce pays en quatre ensembles, en fonction des ressemblances culturelles, des valeurs et des rituels partagés : les Grassfields (ouest, nord-ouest et sud-ouest), les Sawas (littoral), les Fang-Beti (centre, sud), les Soudano-Sahéliens et les Soudanais (est et septentrion).

Sur la base de ce critère, nous avons retenu les entreprises dont les promoteurs appartiennent à l'une des trois aires culturelles les plus dynamiques dans l'activité économique au Cameroun (Grassfields, Fang-beti et soudano-sahélienne). Le tableau 1 présente les caractéristiques des douze entreprises sélectionnées dans la ville de Yaoundé⁸. En plus de la tribu du promoteur et de l'appartenance ou non au secteur informel⁹, nous avons considéré la

⁸ Lors de nos observations, nous avons constaté qu'au-delà de la douzième entreprise, nous ne découvrions plus de nouvelles actions et pratiques.

⁹ Une entreprise sur les douze de l'échantillon appartient au secteur formel. Ainsi, plus de 90 % des entreprises de l'échantillon exercent dans le secteur informel. Ce pourcentage est conforme à la distribution des petites entreprises dans les deux secteurs au Cameroun (INS, 2018 ; Fomba Kamga, 2017).

nature de l'activité, en nous basant sur la distribution des activités du secteur informel à l'échelle nationale du Cameroun (INS, 2018 ; Fomba Kanga, 2017). C'est pourquoi, sur onze entités du secteur informel sélectionnées, six exercent dans le secteur du commerce, deux dans l'industrie agroalimentaire, deux dans les services et une dans le transport. Par ailleurs, l'âge de l'entreprise a également été pris en compte ; c'est pourquoi celles qui ont été retenues ont un âge supérieur à l'âge moyen de survie des TPEPE¹⁰.

2.2.3. La collecte et le traitement des données

La collecte des données a été effectuée d'abord par des observations, puis par des entretiens. S'agissant des observations, elles se sont étalées sur une période de trois mois¹¹ au cours de laquelle nous avons adopté la posture d'observateur participatif (Junker, 1960), notamment en nous présentant formellement comme chercheur auprès de chaque entrepreneur. La stratégie du « coup de projecteur » (Journé, 2005) a été utilisée dans le cadre de ces observations. En effet, la durée de chaque observation était déterminée par le type d'activité¹² ; le périmètre d'observation retenu était l'espace de déploiement de la petite entreprise. Nous avons déclenché le flash (Journé, 2012, p. 193) dans chaque entreprise de deux manières : systématiquement à l'ouverture et à la clôture d'une journée d'observation, afin d'apercevoir les faits et gestes des différents entrepreneurs à ces moments précis, et de manière aléatoire à un autre moment pendant une journée d'observation.

¹⁰ L'âge moyen de survie de ce type d'entreprise est de 6 ans (Cameraparc, 2016).

¹¹ D'août à octobre 2019.

¹² Dans certaines activités comme le *call box* (appels téléphoniques mobiles) ou le transport par moto (moto-taxi), l'observation a été menée durant un jour ou deux jours (deux jours pour les motos pilotées par des conducteurs différents selon la période de la journée, notamment le propriétaire en matinée et son frère l'après-midi). En revanche, d'autres activités comme la poissonnerie, l'habillement et la restauration ont été observées de manière discontinue sur 3 jours, en distinguant les jours ordinaires des jours de forte activité, précisément les jours de marché périodique ou les week-ends.

Le choix d’observer à l’ouverture et à la clôture se justifie simplement par l’importance de ces deux moments dans le quotidien de toute petite entreprise. C’est à l’ouverture que les objectifs journaliers en matière de chiffre d’affaires sont intuitivement fixés par l’entrepreneur¹³. Ces objectifs dépendent des différentes sollicitations financières dont il fait l’objet à ce moment précis, lesquelles devront être satisfaites immédiatement. Aussi, comme nous le verrons dans les analyses, c’est à l’ouverture que se manifeste la croyance des entrepreneurs en la *bénédictio*n ou la *malédiction du premier client*. Naturellement, c’est à la clôture que le bilan de la journée est établi. Ces deux moments forts ont donc la particularité de révéler des activités, des actions et des pratiques singulières de la petite entreprise.

D’autre part, les flashes ont été programmés en fonction des spécificités de l’activité observée. Les pratiques et actions extrinsèques de l’entreprise, notamment les relations avec son écosystème, ont donc déterminé le choix du moment de l’observation. Par exemple, pour des activités comme la poissonnerie et la boucherie, nous avons programmé des observations ponctuelles les samedis, étant donné que les consommateurs profitent du week-end pour s’approvisionner ; dans les entreprises de restauration, les observations ont été réalisées durant les pauses de midi ; dans l’unique boulangerie de l’échantillon, elles ont été menées le matin, à midi et le soir, parce que c’est à ces moments que les familles achètent du pain ; les entreprises d’habillement et de vente de chaussures ont été observées à la fin du mois d’août, précisément quelques jours avant la rentrée scolaire. L’ensemble de ce processus de collecte de données par

¹³ Comme le mentionnent Causse et Biwolé-Fouda (2020), il n’existe bien souvent pas de comptabilité ou de stratégie formelle dans ces activités. On vit au jour le jour.

l'observation a donc permis la rédaction de 53 notes d'observation, dont 41 notes de terrain et 12 notes d'analyse¹⁴.

À la suite des observations, des entretiens semi-directifs ont été réalisés durant les mois d'octobre et décembre 2019 auprès des douze promoteurs des entreprises observées. Ce mode de collecte de données nous a permis de compléter et d'enrichir les informations déjà collectées à travers les observations, et surtout d'en approfondir la compréhension, notamment à travers le discours et les représentations des entrepreneurs concernés. Ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure étaient donc structurés autour d'un guide d'entretien élaboré à la suite de nos observations et à partir des valeurs véhiculées par les concepts d'*Ubuntu* et de *tributariat*, afin d'identifier le sens qui leur est attribué par les promoteurs et de déceler leurs motivations.

Il est important de préciser qu'une bonne partie des échanges s'est faite à travers des questions posées à la suite d'une réponse préalable du promoteur. Le tableau 1 ci-dessous résume les différents critères qui ont guidé cette collecte de données.

¹⁴ Les notes de terrain portaient explicitement sur les faits, les gestes, les actions, les pratiques et les activités observés, ainsi que certains éléments du contexte d'observation, alors que les notes d'analyse mentionnaient entre autres les parties prenantes explicitement identifiées, la nature de leurs liens et de leurs échanges commerciaux avec l'entreprise.

Tableau 1. Caractéristiques des entreprises sélectionnées

TPEPE	Nature de l'activité	Employés (famille/village/externe)	Durée des entretiens	Nombre d'années dans l'activité	Aire culturelle (région d'origine du promoteur)	Nombre de jours d'observation	Nombre de flashes
1	Habillement	Promotrice et sa fille : 2	1 h 5 min	+25	Ouest	3	4
2	Alimentation	Promoteur, son épouse et ses neveux : 5	52 min	+20	Nord	3	4
3	Agroalimentaire	Promotrice et ses enfants : 5	45 min	+20	Centre	3	4
4	Poissonnerie	Promotrice et membres de la famille : 5	1 h 30 min	12	Ouest	3	4
5	Quincaillerie	Promoteur et son frère : 2	58 min	8	Ouest	2	3
6	Restauration	Promoteur, son épouse et sœur du village : 3	47 min	8	Nord-Ouest	3	3
7	Chaussures	Promoteur et son petit frère : 2	55 min	18	Ouest	3	3
8	<i>Call box</i>	Promoteur et épouse : 2	1 h 20 min	10	Centre	1	3
9	Boucherie	Promoteur, petit frère et deux frères du village : 4	50 min	10	Ouest	3	3
10	Moto-taxi	Promoteur et son frère : 2	48 min	8	Extrême-Nord	2	4

11	Boulangerie ¹⁵	Promoteur et plusieurs membres de la famille élargie : 8	1 h 15 min	9	Ouest	3	5
12	Agroalimentaire	Promotrice, son époux et sa fille : 3	49 min	11	Centre	3	3

Source : Biwolé-Fouda J., 2023

¹⁵ Entreprise exerçant dans le secteur formel

Relativement au traitement des données, nous avons procédé à une analyse de contenu dans l'objectif d'identifier à chaque fois les actions, pratiques et activités, les parties prenantes correspondantes et les mécanismes conciliateurs auxquels les entrepreneurs font référence dans leur discours. Pour y parvenir, nous avons mobilisé deux techniques : la triangulation et la catégorisation. La triangulation a consisté en une confrontation du contenu des notes d'observation et du contenu des entretiens correspondant à chaque entreprise. Concrètement, pour chaque entreprise, l'identification des actions et des pratiques observées est établie à la lecture des notes de terrain ; de même, la reconnaissance des parties prenantes observées est consécutive à la lecture des notes d'analyse. Tous ces premiers éléments ne sont retenus pour la suite de l'analyse que dans l'hypothèse où ils ressortent également du discours de l'entrepreneur. On réalise donc une triangulation au moyen d'une confrontation des informations collectées par le sens visuel (pratiques et actions) et celles collectées par le sens audio (discours et déclarations). La procédure de catégorisation, quant à elle, a été utilisée pour déceler les mécanismes conciliateurs à la base des actions et pratiques des petites entreprises. Contrairement à la procédure de triangulation, le matériau utilisé pour la catégorisation était essentiellement constitué des verbatim des entretiens.

Cette deuxième procédure a simplement consisté à répertorier les différentes motivations essentielles révélées dans le discours des entrepreneurs et à les classer en fonction du type d'action et de parties prenantes correspondantes. L'opération de catégorisation a donc permis de regrouper les actions et pratiques et les mécanismes conciliateurs sous-jacents, ainsi que les parties prenantes concernées.

Nous avons appliqué systématiquement ces deux techniques sur l'ensemble des unités d'analyse, constituées à la fois des notes d'observations et des verbatim.

3. Résultats de la recherche : analyses et discussions

À l'issue de nos analyses, nous avons pu identifier des mécanismes conciliateurs, des parties prenantes, des pratiques et actions de mêmes natures, ce qui nous a permis d'aboutir à une caractérisation de la RSE en trois dimensions, déterminée par une conception ample de la communauté. En réalité, il apparaît que la communauté est sacralisée, conformément aux notions d'*Ubuntu* et de *tributariat*. Cependant, nos résultats montrent que la communauté va bien au-delà d'un regroupement basé sur une appartenance tribale ou ethnique. Elle constitue le dénominateur commun de toute action et de toute pratique qui se veut responsable. Elle passe avant tout, elle est partout et sous diverses formes. Elle s'identifie à une certaine conception de la proximité qui montre finalement qu'en Afrique, l'entreprise n'est pas une fin, mais un moyen au service – justement – d'une communauté quelconque. Faisant ainsi écho aux travaux du philosophe Tönnies (2010), nos résultats révèlent principalement trois déclinaisons de la responsabilité dans les TPEPE étudiées, chacune étant tributaire de la nature de la communauté valorisée : la responsabilité généalogique adossée au lien de sang, la responsabilité géographique déterminée par la communauté de lieu et la responsabilité spirituelle engendrée par le lien des esprits.

3.1. La responsabilité généalogique

C'est en se référant aux valeurs telles que la primauté de famille, le partage, l'entraide, le respect de la hiérarchie, le respect du chef de famille, la réputation de la famille... (voir les mécanismes conciliateurs dans la figure 1) que l'entrepreneur trouve les ressorts de son action et les fondements axiologiques des décisions qu'il prend. Pour l'équilibre de son écosystème familial, il est contraint d'être en phase avec ces valeurs. C'est en cela qu'elles constituent des mécanismes conciliateurs déterminants de sa responsabilité.

Comme indiqué dans la figure 1 ci-dessous, les actions et pratiques telles que le recrutement d'une main-d'œuvre familiale, le financement de son activité par le biais des aides familiales, l'offre de ses produits ou de ses services à des prix préférentiels aux membres de la famille, le partage des bénéfices aux différents membres de la famille élargie, le paiement des frais de scolarité aux enfants de la famille avec les revenus générés par l'activité commerciale... relèvent du déploiement de cette responsabilité généalogique. Elles permettent aux TPEPE de renforcer leur légitimité au sein de leurs communautés ethniques. L'une des pratiques récurrentes, observée lors de notre investigation, est le « travailler-payer ». C'est une forme d'épargne constituée involontairement par un membre de la famille auprès de son employeur. Cette épargne lui permet de lancer sa propre activité et de devenir autonome, après quelques années de travail effectué dans la petite entreprise, sans qu'aucun salaire formel ne lui soit versé. L'employeur, qui très souvent est un aîné dans la famille, s'occupe juste des charges vitales de l'employé durant la période que dure le travailler-payer. Une fois que sa propre activité est lancée et qu'il peut voler de ses propres ailes, cet ancien employé a l'obligation (la responsabilité) d'aider à son tour les autres membres de la famille en adoptant la même pratique.

Les extraits des entretiens suivants révèlent quelques manifestations de cette responsabilité :

Nous aidons les membres de la famille. On réagit toujours. Par exemple si on dit qu'il y a une personne qu'on va aider, s'il y a un frère qui a fait faillite, on peut décider de cotiser de l'argent sur un ou deux mois pour acheter une moto pour lui, ou lancer un petit commerce de détail quelque part pour lui. (promoteur TPEPE 5)

C'est un cousin qui vivait chez nous à la maison et qui faisait dans ce commerce. Je vendais avec lui et pour lui. Quand mon cousin est parti, il m'a laissé avec le comptoir et la marchandise. C'est avec ça que j'ai lancé ma propre activité. (promoteur TPEPE 7)

Les parties prenantes correspondant à cette déclinaison de la responsabilité s'identifient aisément. Il s'agit généralement des membres de la famille, du clan ou de l'ethnie (voir figure 1). Cette gestion très particulière du personnel contraste avec la prise en compte des préoccupations sociales, très souvent mises en avant dans la conception occidentale de la responsabilité sociale (et non sociétale). En effet, dans le modèle africain, non seulement la cause salariale est intégrée dans la responsabilité généalogique du fait du lien de sang, mais en plus, les modalités de prise en compte de ce type de préoccupation échappent à des relations contractuelles et obéissent plutôt à des échanges fraternels.

3.2. La responsabilité géographique

Elle est fondée sur une communauté de lieu qui s'apparente à une proximité géographique. Celle-ci est conçue par les acteurs concernés comme source d'économie des coûts commerciaux, écologiques et sociaux qu'engendrerait la distance¹⁶. Comme mentionné dans la figure ci-dessous, les mécanismes conciliateurs identifiés pour des actions et pratiques qui obéissent à cette logique sont, entre autres : les relations de bon voisinage, la durabilité des relations adossée à l'interdépendance, à la croyance en un destin commun, la confiance accordée aux personnes qu'on côtoie tous les jours, le temps, etc.

Le temps est un mécanisme conciliateur particulièrement original parce qu'il est considéré comme une ressource axiologique mobilisée au profit des parties prenantes ayant des revenus très limités, mais à qui le petit commerçant fait confiance à cause de cette proximité géographique. Ainsi, accorde-t-il des crédits à de tels voisins sans exiger de délai de paiement ;

¹⁶ Cette proximité est donc à la fois objective et subjective (voir Talbot *et al.*, 2020).

il prend du temps pour les écouter, pour discuter avec eux et enregistrer leurs commandes particulières, il est prêt à les servir à tout moment, même à des heures tardives.

L'interdépendance entre les partenaires commerciaux du même lieu, du même quartier, est également observée. On est réciproquement client et fournisseur l'un envers l'autre. En d'autres termes, « j'achète la marchandise ou le service X chez toi, et tu achètes aussi la marchandise ou le service Y chez moi ». Voilà pourquoi le petit commerçant privilégie un partenaire commercial géographiquement proche, puisque que les deux doivent se mettre ensemble pour ne pas tout perdre ; ensemble, le risque qu'ils perdent tout est réduit. L'entrepreneur se sent donc responsable de la survie de ses partenaires géographiquement proches. Dans cet environnement géographique précis, les petits commerçants sont animés par une logique de survie collective, et l'ensemble des parties prenantes dans cet écosystème restreint est mû par la recherche d'un minimum vital pour tous.

Moi j'achète par exemple la boisson chez le distributeur qui est au carrefour. On se connaît très bien. Sa femme et la mienne sont dans la même réunion... Il ne me donne pas de ristournes comme à la Brasserie, mais je sais que je suis bénéficiaire, puisqu'il me vend la marchandise à crédit, et à n'importe quelle heure de la nuit. En plus, en soirée, c'est même dans mon bistrot qu'il vient boire sa bière avec ses amis. (promoteur TPEPE 2)

La dimension écologique est également intégrée à cette responsabilité géographique. En effet, le choix de privilégier les partenaires commerciaux proches permet une économie des coûts de transports relatifs aux approvisionnements et facilite le recyclage des déchets grâce à des initiatives locales comme la collecte groupée des ordures ménagères :

Au quartier, mon fournisseur donne quelque chose aux jeunes qui ramassent les papiers en carton dans lesquels il emballe le poisson et les déposent à un endroit où la société qui collecte les déchets peut les récupérer. S'ils ne le font pas, ça va être difficile parce que le camion qui ramasse des ordures n'entre pas dans le quartier à cause de l'état de la route... ; moi-même je contribue aussi. Même les mamans qui vendent le poisson braisé et qui s'approvisionnent chez moi, on demande à ces jeunes de passer tous les

soirs collecter leurs déchets parce qu'ils sont réutilisés dans l'alimentation des autres bêtes. (promotrice TPEPE 4)

Les parties prenantes identifiées dans cette dimension géographique de la responsabilité sont les partenaires commerciaux, les clients, les fournisseurs locaux, le voisinage, les riverains, etc. On remarque que la responsabilité géographique intègre à la fois certains aspects environnementaux, sociétaux et économiques du modèle occidental de la RSE. Ce regroupement se fonde sur l'existence d'une *force du local* (Obrecht, 2009) qui favorise des imbrications entre les différentes sphères de la RSE classique et crée des synergies entre elles.

3.3. La responsabilité spirituelle

La responsabilité spirituelle relève de la communauté d'esprit. L'entrepreneur croit en un monde invisible, à un être suprême, en des forces immatérielles qui exercent une influence sur la vie de son entreprise (Biwolé-Fouda & Tedongmo Teko, 2020 ; Kamdem & Tedongmo Teko, 2015), en la bénédiction ou malédiction du premier client de la journée. Dans son entendement, il relève de sa responsabilité d'entretenir des relations harmonieuses avec ce monde caché, afin d'assurer la bonne marche de ses affaires. Ces croyances motivent donc certaines de ses actions et pratiques. Elles constituent un mécanisme conciliateur, des repères axiologiques auxquels il se réfère pour déployer son activité. Par exemple, le recours au chef de village pour des sacrifices rituels, l'hommage aux ancêtres et la consultation permanente des tradipraticiens (voir figure 1) sont autant de pratiques fréquentes dans les TPEPE étudiées, motivées par le respect ou l'attachement à la tradition. De même, dans l'esprit de ces promoteurs, le recours aux prières des pasteurs, des prêtres et des imams, les dons et les offrandes faites à l'église, à la mosquée ou auprès de sa famille religieuse, le respect des

principes chrétiens ou islamiques afin de sécuriser mystiquement¹⁷ son activité et d'assurer économiquement sa pérennité sont des pratiques motivées par une croyance en un être suprême, dont la bienveillance conditionnerait l'existence de l'entreprise et la conjoncture de ses activités. Les verbatim suivants illustrent assez bien l'attachement de l'entrepreneur à cette dimension :

Concernant l'Église, nous savons que c'est Dieu qui règne dans nos affaires. Nous faisons constamment des offrandes et des sacrifices dans ce sens afin que l'activité soit protégée. Avant qu'on ne connaisse Dieu, c'était par le « village » qu'on essayait de le faire, de nous protéger contre l'échec. Nous payons nos dîmes normalement comme ça se doit car l'Éternel recommande de payer la dîme afin de chasser le dévoreur de nos entreprises. (promotrice TPEPE 4)

Un homme de l'ouest ne peut rien faire sans sa tradition, sans le village. Avant de commencer le commerce j'ai fait à manger aux ancêtres et aux voisins du marché. C'est une protection mystique pour ton commerce contre les mauvaises langues. Je fais constamment des sacrifices au village chez les marabouts pour protéger mon commerce. Tu ne connais pas ce que ton voisin fait. C'est pourquoi on a le jujube qui lutte contre le mauvais argent. Parfois on donne la chèvre et les poules et l'huile rouge aux tradipraticiens, aux notables ou aux sacrificateurs pour bénéficier de cette protection. (promoteur TPEPE 5)

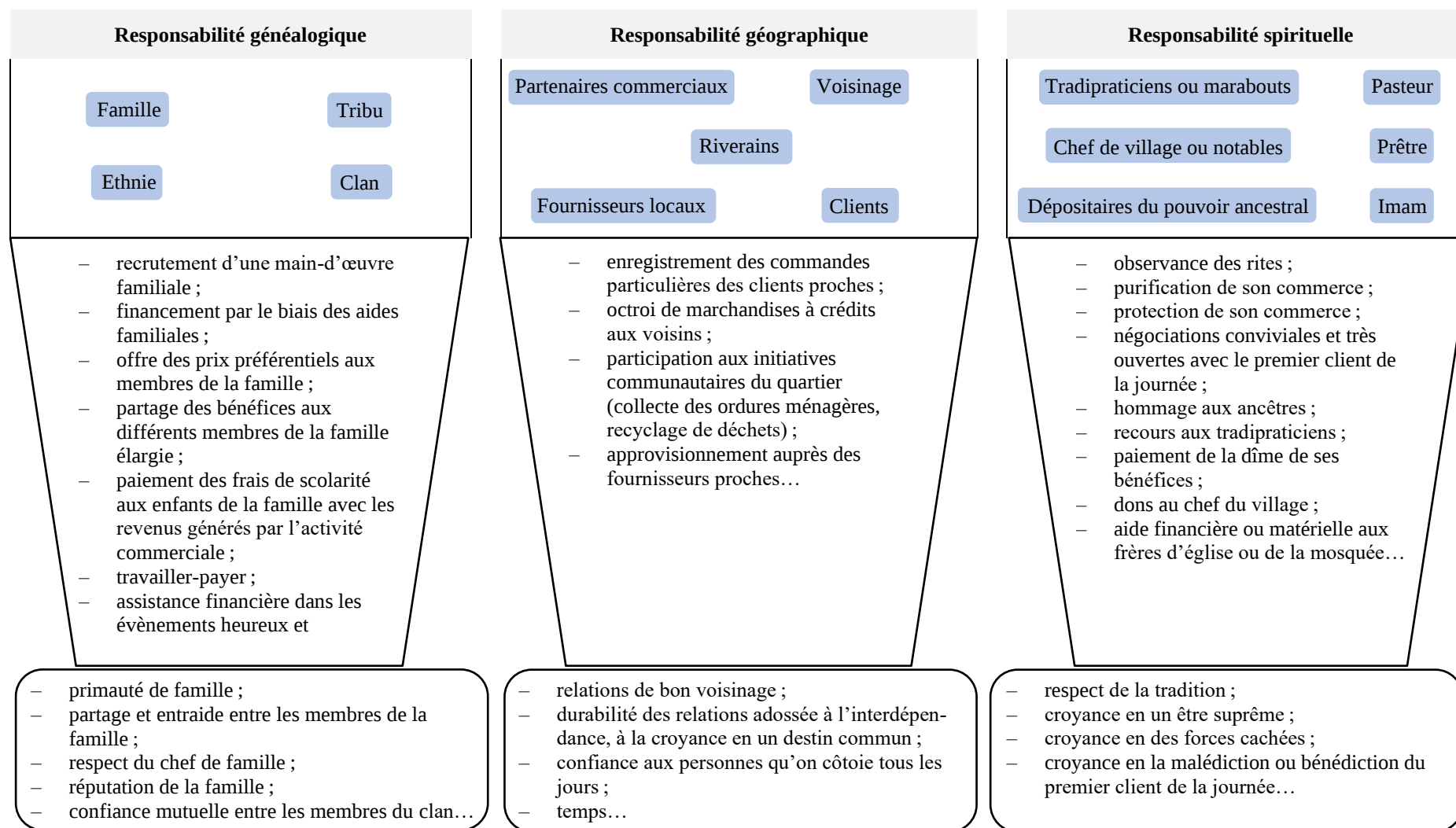
Une des pratiques surprenantes, observée dans la quasi-totalité des entreprises étudiées, est la croyance en la malédiction ou bénédiction du premier client de la journée. Selon cette croyance fortement répandue dans l'imagerie populaire africaine, un vendeur ne devrait pas laisser partir insatisfait le premier client qui se présente à lui, parce que ce dernier déterminerait la tendance des ventes pour la journée : en fonction du prix qu'il propose¹⁸, le vendeur doit pouvoir trouver un moyen de le servir. Si ce premier client n'est pas satisfait, si cette première

¹⁷ D'après les entrepreneurs interviewés, les attaques mystiques proviennent des concurrents, des personnes jalouses, des ennemis invisibles et même des mauvais esprits. Elles se manifestent par de mauvais sorts, la malédiction ou l'anathème, etc.

¹⁸ Il faut préciser que dans ces petits commerces, le prix n'est pas toujours affiché. Il se négocie entre l'acheteur et le client. Il peut grandement varier d'un client à un autre.

négociation n'est pas concluante, alors les ventes de la journée pourraient être mauvaises. En revanche, s'il est satisfait, le commerçant réalise un très bon chiffre d'affaires à la fin de la journée. Dans le jargon, on dit alors que le premier client « ouvre le marché ». Par conséquent, face à son premier client de la journée, il pèse une sorte de responsabilité sur le commerçant, causée par cette croyance.

Les parties prenantes identifiées dans les actions et pratiques relevant de cette dimension spirituelle sont, entre autres, les pasteurs, les prêtres, les imams, les chefs de village, les tradipraticiens (voir figure 1) ; autant d'acteurs qu'on intégrerait difficilement dans une approche occidentale de la RSE, parce que le lien direct avec l'activité de l'entreprise est incertain.

Figure 1. Modèle de RSE dans les TPEPE africaines

Note :  mécanismes conciliateurs,  parties prenantes,  actions et pratiques

Source : Biwolé-Fouda J., 2023

Dans l'ensemble, la RSE dans les TPEPE étudiées se décline donc en trois dimensions, en fonction du type de communauté vers laquelle l'entreprise assume cette responsabilité : la responsabilité généalogique envers la communauté de sang, la responsabilité géographique envers la communauté de lieu et la responsabilité spirituelle envers la communauté d'esprit. L'agrégation de ces trois dimensions, qui d'ailleurs ne sont absolument pas cloisonnées, assure à la TPEPE d'être en symbiose parfaite avec son écosystème, et c'est en cela qu'elle est perçue comme une entreprise responsable dans le contexte étudié. La figure ci-dessus présente une synthèse du modèle révélé.

3.4. Discussion

Au bout du compte, nous pouvons considérer que les approches postcoloniales et décoloniales autorisent une conception africaine de la RSE, plus précisément dans les petites entreprises dont le fonctionnement s'éloigne des modèles occidentaux. Des similitudes avec des résultats connus dans la littérature sont à noter ; il s'agit notamment de la proximité de lieu, qui se manifeste par le choix de partenaires commerciaux plus proches géographiquement, et le fort ancrage local de la TPEPE (Jenkins, 2004 ; Massoud, 2010 ; Murillo & Lozano, 2006 ; Perrini *et al.* 2007 ; Spence, 2007). Cependant, nos résultats font ressortir plusieurs originalités. Alors que la majorité des travaux relèvent le rôle clé de l'entrepreneur ou du promoteur dans l'implémentation de la RSE dans l'entreprise (Cossette, 2004 ; Courrent & Gundolf, 2009 ; El Abboubi & Cornet, 2007 ; Jamali *et al.*, 2017 ; Labelle & St-Pierre, 2015), nos résultats vont plus loin en montrant que c'est le recours par cet acteur clé à des valeurs communes, à des principes supérieurs communs, ou globalement à ce que nous avons appelé mécanismes conciliateurs qui motive un déploiement considéré comme responsable dans l'environnement de l'entreprise. C'est dans ce sens que Paradas (2007) évoquait déjà les croyances de l'entrepreneur comme des déterminants de la RSE de son entreprise.

Selon nos résultats, les caractéristiques intrinsèques de l'entrepreneur, son intuition ou son idiosyncrasie semblent phagocytées par les valeurs en vigueur dans sa communauté. Alors que Spence *et al.* (2000) montrent que les variables institutionnelles déterminent la dimension environnementale du déploiement de la RSE dans les petites entreprises, nos résultats révèlent que cette dimension est plutôt prise en compte à travers des initiatives écologiques très locales ou des décisions propres à l'entreprise qui entraînent des économies d'énergie. Aussi, la responsabilité spirituelle, manifestée par la croyance en un monde invisible vers lequel l'entreprise entreprend des actions, quelle que soit leur nature, constitue un apport par rapport à la littérature.

Les trois postures recommandées que nous avons énoncées dans la première partie de notre argumentaire sont à inscrire dans le cadre des approches postcoloniales et décoloniales. Le modèle dévoilé nous autorise à discuter au moins trois aspects de la RSE : sa généalogie, les stratégies d'hybridation et la légitimité des acteurs sur le terrain d'implémentation de la RSE en Afrique.

Premièrement, à l'inverse de la littérature¹⁹, notre analyse autorise à considérer que la généalogie de la RSE, ou plus largement la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales dans la gestion des organisations, est bien antérieure à l'émergence de la grande entreprise. Les valeurs telles que l'humanisme, la sociabilité, la convivialité, l'altruisme, ou les pratiques comme la prise en compte des générations futures, la protection de la biodiversité, le totémisme... sont présentes dans le fonctionnement des organisations africaines qui, pour certaines, existent depuis bien avant le XIX^e siècle (Stamm, 1997). L'étude de l'histoire des organisations au-delà du monde occidental pourrait donc enrichir cette généalogie de l'idéologie de la RSE, ou tout au moins la compléter.

¹⁹ Notamment des auteurs comme Heald (1970) et Epstein (2002).

Deuxièmement, la prise en compte des spécificités locales de la RSE n'est pas un discours nouveau dans la littérature. Cette préoccupation s'exprime à travers les travaux sur les stratégies transnationales (Pestre, 2014) et de « glocalisation » (Persais, 2010) de la RSE, et plus récemment à travers le modèle interculturel de la RSE, lequel encourage l'hybridation des pratiques de RSE en contexte africain (Wong, 2020). Si une telle posture a le mérite de reconnaître l'existence des singularités dans les pratiques de RSE, en revanche il faut craindre que ce mélange ne valorise pas suffisamment les originalités profondes de la RSE en Afrique. Nos appréhensions sont fondées d'abord sur le manque de neutralité qui caractérise ces stratégies. Très souvent, leur mise en œuvre obéit à une logique utilitariste qui vise à afficher ces grandes entreprises comme vertueuses. Ainsi, on se sert de l'Afrique comme un piédestal pour refléter une image reluisante à l'horizon. Dans de telles conditions, la critique postcoloniale et décoloniale trouve une fois de plus toute sa pertinence dans nos analyses. Ensuite, le résultat d'une stratégie d'hybridation, comme tout mélange, dépend du poids ou de la force des différents éléments qu'on assemble. Ces stratégies ne sont surtout pas le mélange équitable des différentes singularités de la RSE, comme elles sont souvent présentées. Elles créent des rapports de pouvoir qui entraînent dans le temps une surreprésentation de la conception des pays dominants par rapport à celle des pays dominés. Comme l'affirme Yousfi (2021), ces métissages de RSE ne sont pas un antidote miracle à l'essentialisme.

Troisièmement, nos résultats montrent que les multinationales n'ont pas le monopole de l'implémentation de la RSE en Afrique, comme cela est fréquemment affirmé. Dans la réalité, on observe une certaine ambivalence dans le déploiement des acteurs de la RSE sur ce continent. D'une part, se trouvent justement les multinationales qui implémentent tant bien que mal les normes internationales sur la RSE, tout ceci à grand renfort de publicité, et, d'autre part, les petites entités, silencieuses dans leurs actions, sans budget de communication, qui, naturellement, mettent en œuvre au quotidien des pratiques familiales, commerciales,

traditionnelles, animistes, religieuses, environnementales, motivées par des valeurs et des principes communs en vigueur dans les sociétés africaines. Face à cette dualité, et compte tenu des moyens dont elles disposent, nous pensons qu'un infléchissement des stratégies RSE des multinationales, de leur posture internationale à une posture locale, serait salubre pour l'institutionnalisation d'un modèle africain de la RSE, ou tout au moins pour une *contextualisation effective* (Mbigi, 1994). Cet infléchissement aurait d'ailleurs l'avantage d'assurer une meilleure légitimité à leurs actions RSE.

Conclusion

Nous sommes partis des incohérences constatées dans la littérature sur la RSE dans les PME en Afrique pour recommander trois postures de recherche permettant de garantir l'authenticité des modèles de RSE développés dans ce contexte. Nous considérons que cette authenticité est conditionnée à la fois par un recours à une philosophie humaniste africaine comme fondement de la RSE, une co-construction de ce concept avec les véritables acteurs du terrain entrepreneurial africain et une intégration des petites entreprises du secteur informel dans les échantillons d'étude.

Ensuite, en tenant compte de ces recommandations, nous avons mené une étude sur douze TPEPE camerounaises. Un modèle tridimensionnel de la RSE émerge de cette investigation. Il révèle que dans les TPEPE étudiées, la RSE se décline en une responsabilité généalogique, une responsabilité géographique et une responsabilité spirituelle. Sur cette base, nous avons déduit qu'en Afrique la TPEPE responsable est celle qui l'est à la fois vis-à-vis de sa communauté familiale, des parties prenantes installées dans un périmètre plus ou moins grand du lieu où elle exerce ses activités et de l'ensemble des acteurs avec lesquels elle partage une proximité spirituelle. Chacune de ces déclinaisons de la RSE a été caractérisée par des mécanismes conciliateurs, des parties prenantes distinctes, des actions et pratiques différentes.

Cependant, notre démarche repose sur un postulat discutable, notamment l'homogénéité des actions et des pratiques de RSE sur le continent africain. En effet, l'Afrique n'est pas un monolithe. Nous avons donc privilégié les similitudes entre les différentes déclinaisons de la société africaine. Certainement qu'une investigation dans un échantillon plus large de TPEPE sélectionnées dans plusieurs pays du continent africain aboutirait à des résultats plus denses. On peut donc considérer que beaucoup de réalités locales de la RSE dans le contexte africain restent à découvrir.

Par ailleurs, nous avons dressé un état des lieux de la littérature sur la RSE dans les TPEPE en contexte africain sur la base de 31 publications. Bien que la sélection de ces articles ait été réalisée selon des critères clairs et objectifs, elle laisse de côté un bon nombre de travaux qui auraient pu élargir le corpus de la littérature mobilisée. Nous pensons aux thèses de doctorat soutenues dans les universités africaines, mais surtout aux travaux publiés dans les revues locales, absentes des classements internationaux, des moteurs de recherche ou des bases de données scientifiques. En d'autres termes, nous nous sommes basé sur les classements internationaux pour élaborer notre panorama, alors que les critiques des approches postcoloniales et décoloniales pourraient également concerner ces classements et les lignes éditoriales des revues cotées. On peut logiquement imaginer que les travaux sur la RSE en Afrique soient plus récurrents dans les supports scientifiques locaux. Toutefois, ont été déployés des efforts colossaux de collecte de l'information, dans la mesure où, dans bon nombre de cas, les fichiers électroniques de thèses soutenues sont inexistantes dans ces facultés, et l'accès aux fichiers électroniques des articles publiés dans ces revues est très rare. Reste que cet effort doit être réalisé progressivement, pour être en parfaite symbiose avec les approches postcoloniales et décoloniales.

Bibliographie

- Acquier, A. & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 34(180), 131-157. doi : [10.3166/rfg.180.131-157](https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157)
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. doi : [10.5465/AMR.2007.25275678](https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678)
- Alexander, J. (1995). Modern, Anti, Post, Neo. *New Left Review*, (1/210), 63-101.
- Allix-Desfautaux, E. & Luyindula, G. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, (81), 15-36. doi : [10.3917/mav.081.0015](https://doi.org/10.3917/mav.081.0015)
- Amaeshi, K., Adegbite, E. & Rajwani, T. (2016). Corporate social responsibility in challenging and non-enabling institutional contexts: Do institutional voids matter? *Journal of Business Ethics*, 134(1), 135-153. doi : [10.1007/s10551-014-2420-4](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2420-4)
- Amami, I. & Maalej, R. (2015). La RSE et la gouvernance des entreprises. Étude empirique dans le contexte tunisien. *Revue de management et de stratégie*, 4(2), 24-41.
- Ansong, A. (2017). Corporate social responsibility and firm performance of Ghanaian SMEs: The role of stakeholder engagement. *Cogent Business & Management*, 4(1). doi : [10.1080/23311975.2017.1333704](https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1333704)
- Apitsa, S. (2013). L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique. *Gérer et comprendre*, (113), 51-61. doi : [10.3917/geco.113.0051](https://doi.org/10.3917/geco.113.0051)
- Ayimpam, S. (2014). *Économie de la débrouille à Kinshasa*. Karthala.
- Backiny-Yetna, P. (2010). Secteur informel, fiscalité et équité : l'exemple du Cameroun. *Journal africain de statistiques*, 9, 315-346.
- Banerjee, S. B. & Linstead, S. (2004). Masking subversion: neocolonial embeddedness in anthropological accounts of indigenous management. *Human Relations*, 57(2), 221-247. doi : [10.1177/0018726704042928](https://doi.org/10.1177/0018726704042928)
- Banerjee, S. B. & Prasad, A. (2008). Introduction to the special issue on "Critical reflections on management and organizations: A postcolonial perspective". *Critical Perspectives on International Business*, 4(2-3), 90-98. doi : [10.1108/17422040810869963](https://doi.org/10.1108/17422040810869963)
- Baumgardt, U. & Derive, J. (dir.) (2013). *Littérature africaine et oralité*. Karthala.

Bédécarrats, F., Cling, J.-P. & Roubaud, F. (2016). Révolution des données et enjeux de la statistique en Afrique. Introduction thématique. *Afrique contemporaine*, (258), 9-23. doi : [10.3917/afco.258.0009](https://doi.org/10.3917/afco.258.0009)

Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M. & Ondoua Biwolé, V. (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(3), 355-375. doi : [10.1080/08276331.2009.10593460](https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593460)

Ben Hassine, L. & Ghazzi-Nékhili, C. (2013). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants. Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale PME*, 26(2), 59-80. doi : [10.7202/1024321ar](https://doi.org/10.7202/1024321ar)

Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. *Entreprendre & Innover*, (24), 37-44. doi : [10.3917/entin.024.0037](https://doi.org/10.3917/entin.024.0037)

Berthoin Antal, A. & Sobczak, A. (2007). Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences, *Business & Society*, 46(1), 9-32. doi : [10.1177/0007650306293391](https://doi.org/10.1177/0007650306293391)

Beugre, C., Zoogah, D., Ellis, K., Hjortso, C., Kiggundu, M., Lamont, B. & Walsh, J. (2016). Conducting meaningful research in management in Africa. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). doi : [10.5465/ambpp.2016.10028symposium](https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.10028symposium)

Biwolé-Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, 40(244), 11-32. doi : [10.3166/RFG.244.11-32](https://doi.org/10.3166/RFG.244.11-32)

Biwolé-Fouda, J. (2020). Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain. Quels concepts et quelle théorie de management stratégique ? In E. Kamdem, F. Chevalier et M. Payaud (dir.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (p. 39-59). Éditions EMS. doi : [10.3917/ems.kamde.2020.01.0036](https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2020.01.0036)

Biwolé-Fouda, J. & Tedongmo Teko, H. (2020). Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle. Le cas des petites entreprises au Cameroun. *Revue française de gestion*, 46(289), 143-159. doi : [10.3166/rfg.2020.00441](https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00441)

Blanchet, V. (2010). « Quand l'autre est le même... mais jamais tout à fait ». Une lecture postcoloniale du commerce équitable. *Revue de l'organisation responsable*, 5, 17-29. doi : [10.3917/ror.051.0017](https://doi.org/10.3917/ror.051.0017)

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Brammer, S., Jackson, G. & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance, *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28. doi : [10.1093/ser/mwr030](https://doi.org/10.1093/ser/mwr030)

Brougne, A. & Bachelard, C. (2015, 23 avril). Ubuntu et management africain. *Akteos, Regard interculturel*. URL : <https://web.archive.org/web/20220928060325/https://regards-interculturels.fr/2015/04/ubuntu-et-management-africain/#comments>

Cogneau, D. (1994, octobre). *Crise et ajustement structurel en Afrique. Enseignements de trois ans de recherche du groupement d'intérêt scientifique européen DIAL* (1994-12/T). Développement des investigations sur l'ajustement à long terme [DIAL].

Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.

Causse, G. & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile. La théorie des organisations revisitée. *Revue française de gestion*, 46(289), 119-142. doi : [10.3166/rfg.2020.00443](https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00443)

Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE. Des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, 3, 12-23. doi : [10.3917/ror.031.0012](https://doi.org/10.3917/ror.031.0012)

Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales du Cameroun [CamerCap-Parc]. (2016). *Suivi de la démographie des petites et moyennes entreprises au Cameroun. Une analyse des performances de la réforme des CFCE 2010-2015* (Série étude # 01 – volume 1).

Cessou, S. (2015, octobre-novembre). Le poids du secteur informel. *Le Monde diplomatique*, (143).

Chameni Nembua, C. & Fomba Kamga, B. (2015). *Rapport général de l'étude sur les déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone. Cas du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. Rapport du Cameroun*. Centre de recherches pour le développement international [CRDI].

Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc. Une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management*, (14), 13-26. doi : [10.3917/qdm.163.0013](https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013)

Chiloane-Tsoka, G. & Last, S. (2014). Corporate social responsibility and gender perspective: The case of Tshwane, South Africa. *Gender and Behavior*, 12(2), 6265-6274.

Choongo, P., van Burg, E., Masurel, E., Paas, L. & Lungu, J. (2017). Corporate social responsibility motivations in Zambian SMEs. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 29-62.

Choongo, P., van Burg, E., Paas, L. & Masurel, E. (2016). Factors influencing the identification of sustainable opportunities by SMEs: Empirical evidence from Zambia. *Sustainability*, 8(1), 81-105. doi : [10.3390/su8010081](https://doi.org/10.3390/su8010081)

Choongo, P., Paas, L., Masurel, E., van Burg, E. & Lungu, J. (2019). Entrepreneurs' personal values and CSR orientations: Evidence from SMEs in Zambia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 545-570. doi : [10.1108/JSBED-02-2017-0080](https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0080)

Cooke, B. (2004). The managing of the (third) world. *Organization*, 11(5), 603-629. doi : [10.1177/1350508404044063](https://doi.org/10.1177/1350508404044063)

Cossette, P. (2004). *L'organisation. Une perspective cognitive*. Presses de l'Université Laval.

Courrent, J.-M. & Gundolf, K. (2009). Proximity and micro-enterprise manager's ethics: A French empirical study of responsible business attitudes. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 749-762. doi : [10.1007/s10551-008-9979-6](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9979-6)

Crane, A. & Matten, D. (2007), *Business Ethics* (2^eéd.). Oxford university press.

Cronje, L., Ferreira, E. & van Antwerpen, S. (2017). Responsible business practices: Aspects influencing decision-making in small, medium and micro-sized enterprises. *African Journal of Business Ethics*, 11(1), 23-42. doi : [10.15249/11-1-143](https://doi.org/10.15249/11-1-143)

Currie, G. (2007). "Beyond our imagination": The voice of international students on the MBA. *Management Learning*, 38(5), 539-556. doi : [10.1177/1350507607083206](https://doi.org/10.1177/1350507607083206)

Dar, S. (2018). De-colonizing the boundary-object. *Organization Studies*, 39(4), 565-584. doi : [10.1177/0170840617708003](https://doi.org/10.1177/0170840617708003)

Debruyne, M. (2015). Les éco-entreprises, des entreprises socialement responsables ? *Revue de management & de stratégie*, 10(2), 18-48.

Demuijnck, G. & Ngnodjom, H. (2013). Responsibility and informal CSR in formal Cameroonian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 653-665. doi : [10.1007/s10551-012-1564-3](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1564-3)

Devarajan, S. (2013). Africa's statistical tragedy. *Review of Income and Wealth*, 59(S1), 9-15. doi : [10.1111/roiw.12013](https://doi.org/10.1111/roiw.12013)

De Villiers, C., Low, M. & Samkin G. (2014). The institutionalisation of mining company sustainability disclosures. *Journal of Cleaner Production*. 84(1), 51-58. doi : [10.1016/j.jclepro.2014.01.089](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.089)

Diop Sall, F. & Boidin, B. (2019). Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal. *Management & Avenir*, (109), 87-106. doi : [10.3917/mav.109.0087](https://doi.org/10.3917/mav.109.0087)

Djoutsa Wamba, L. & Hikkerova, L. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises. Bilan, enjeux et perspectives. *Gestion 2000*, 31(6), 41-66. doi : [10.3917/g2000.316.0041](https://doi.org/10.3917/g2000.316.0041)

Dmytriiev, S., Freeman, R. & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470. doi : [10.1111/joms.12684](https://doi.org/10.1111/joms.12684)

Donalson, T. & Dunfee, T. (2000). Quand l'éthique parcourt le globe. *L'Expansion Management Review*, (97), 29-40.

Dzansi, D. & Pretorius, M. (2009). The development and structural confirmation of an instrument for measuring the social responsibility of small and micro business in the African context. *Social Responsibility Journal*, 5(4), 450-463.

El Abboubi, M. & Cornet, A. (2007). La PME et les processus de certification sociale SA 8000 : le cas de WebTel. *Revue internationale PME*, 20(3-4), 95-119. doi : [10.7202/1008525ar](https://doi.org/10.7202/1008525ar)

Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME. L'étude du contexte marocain. *Revue internationale PME*, 32(1), 19-40. doi : [10.7202/1059179ar](https://doi.org/10.7202/1059179ar)

ElGammal, W., El-Kassar, A. & Messarra, L. (2018). Corporate ethics, governance and social responsibility in MENA countries. *Management Decision*, 56(1), 273-291. doi : [10.1108/MD-03-2017-0287](https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0287)

Epstein, E. (2002). The field of business ethics in the United States: past, present and future. *Journal of General Management*, 28(2), 1-21. doi : [10.1177/030630700202800201](https://doi.org/10.1177/030630700202800201)

Etogo, G. & Estay, C. (2013). Entre éthique et responsabilité sociale. Contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. *Management & sciences Sociales*, 14, 26-36.

Etoundi Eloundou, G. (2014). Éthique et développement durable dans les PME camerounaises. *Mondes en développement*, (168), 27-41. doi : [10.3917/med.168.0027](https://doi.org/10.3917/med.168.0027)

Fomba Kamga, B. (dir.) (2017). *Enquête auprès des entreprises informelles du Cameroun*. Organisation internationale du travail.

Fougère, M. & Moulettes, A. (2012). Disclaimers, dichotomies and disappearances in international business textbooks: A postcolonial deconstruction. *Management Learning*, 43(1), 5-24. doi : [10.1177/1350507611407139](https://doi.org/10.1177/1350507611407139)

Founou-Tchuigoua, B. (1994). L'échec de l'ajustement en Afrique. *Alternatives Sud*, 1(2).

Gantman, E., Yousfi, H. & Alcadipani, R. (2015). Challenging Anglo-Saxon dominance in management and organizational knowledge. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 126-129. doi : [10.1590/S0034-759020150202](https://doi.org/10.1590/S0034-759020150202)

George, G., Corbishley, C., Khayesi, J., Haas, M. & Tihanyi, L. (2016). Bringing Africa in: Promising directions for management research. *Academy of Management Journal*, 59(2), 377-393. doi : [10.5465/amj.2016.4002](https://doi.org/10.5465/amj.2016.4002)

Girei, E. (2017). Decolonising management knowledge: A reflexive journey as practitioner and researcher in Uganda. *Management Learning*, 48(4), 453-470. doi : [10.1177/1350507617697867](https://doi.org/10.1177/1350507617697867)

Hafenbrädl, S. & Waeger, D. (2017). Ideology and the micro-foundations of CSR: Why executives believe in the business case for CSR and how this affects their CSR engagements. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1582-1606. doi : [10.5465/amj.2014.0691](https://doi.org/10.5465/amj.2014.0691)

Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company, and Community, 1900-1960*. Press of Case Western Reserve University.

Henley, A., Reza Arabsheibani, G. & Carneiro, F. (2006). *On defining and measuring the informal sector* (World Bank Policy Research Working Paper, 3866). World Bank.

Imbs, P. & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME. Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, (59), 35-55. doi : [10.3917/mav.059.0035](https://doi.org/10.3917/mav.059.0035)

Institut national de la statistique [INS] (2018). *Deuxième recensement général des entreprises en 2016 (RGE-2). Rapport principal*. République du Cameroun.

Jack, G. & Westwood, R. (2009). *International and cross-cultural management studies: A postcolonial reading*. Springer. doi : [10.1057/9780230248441](https://doi.org/10.1057/9780230248441)

Jamali, D., Lund-Thomsen, P. & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Business & Society*, 56(1), 11-22. doi : [10.1177/0007650315571258](https://doi.org/10.1177/0007650315571258)

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57. doi : [10.1177/030630700402900403](https://doi.org/10.1177/030630700402900403)

Jeppesen, S. & Morsing, M. (2014, 3 août). *Political CSR: Studies from an African SME perspective*. 74th Annual Meeting of the Academy of Management: The Power of Words, Philadelphia, USA.

Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ*. *Finance contrôle stratégie*, 8(4), 63-91.

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 165-206). Pearson.

Junker, B. H. (1960). *Field Work: An Introduction to the Social Sciences*. University of Chicago Press.

Kamdem, E. & Tedongmo Teko, H. (2015). L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle. *Revue*

internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. 21(52), 69-88. doi : [10.3917/rips1.052.0069](https://doi.org/10.3917/rips1.052.0069)

Kolk, A. & Rivera-Santos, M. (2018). The state of research on Africa in business and management: Insights from a systematic review of key international journals. *Business & Society*, 57(3), 415-436. doi : [10.1177/0007650316629129](https://doi.org/10.1177/0007650316629129)

Labelle, F. & 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 PME*, 28(1), 157-189. doi : [10.7202/1030483](https://doi.org/10.7202/1030483)

Levy-Tadjine, T., Nkakleu, R. & Lanoux, B. (2004, 27-29 octobre). *L'acculturation entrepreneuriale de l'entrepreneuriat africain en France*. Actes du 7^e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.

Lythreathis, S., Mostafa, A. & Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650. doi : [10.1007/s10551-017-3557-8](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3557-8)

Maignan, I. & Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514. doi : [10.1057/palgrave.jibs.8491028](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028)

Mangaliso, M. (2001). Building competitive advantage from ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Executive*, 15(3), 23-33. doi : [10.2139/ssrn.1762783](https://doi.org/10.2139/ssrn.1762783)

Mària Serrano, J. & Murillo Bonvehí, D. (2013). The promotion of CSR in SMEs by support organizations. A case study in the Democratic Republic of the Congo. *Ramón Llull Journal of Applied Ethics*, (4), 143-172.

Martinet, A.-C. (2020). Quelle épistémologie pour la recherche en management en Afrique ? In E. Kamdem, F. Chevalier et M. Payaud (dir.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (p. 175-193). Éditions EMS. doi : [10.3917/ems.kamde.2020.01.0175](https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2020.01.0175)

Massoud, J. (2010). *Exploring small and medium enterprise social responsibility in Argentina* [thèse de doctorat, université d'État du Nouveau-Mexique].

Matten, D. & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. doi : [10.2307/20159405](https://doi.org/10.2307/20159405)

Mbigi, L. (1994). The spirit of African management. In P. Christie, R. Lessem et L. Mbigi (dir.), *African Management: Philosophies, Concepts and Applications* (p. 77-92). Knowledge Resources.

Mbigi, L. (1995). *Ubuntu: The spirit of African transformation management* (collab. J. Maree). Knowledge Resources.

Mbiti, J. (1969). *African Religions & Philosophy*. Heinemann.

Mir, A. (2003). The hegemonic discourse of management texts. *Journal of Management Education*, 27(6), 734-738. doi : [10.1177/1052562903257944](https://doi.org/10.1177/1052562903257944)

Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O. & Whitley, R. (2010). Introduction. In G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. Pedersen et R. Whitley (dir.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis* (p. 1-12). Oxford University Press. doi : [10.1093/oxfordhb/9780199233762.003.0001](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199233762.003.0001)

Moskolai Doumagay, D. (2017). Les déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans les entreprises camerounaises. *Question(s) de Management*, (18), 125-137. doi : [10.3917/qdm.173.0125](https://doi.org/10.3917/qdm.173.0125)

Moskolai Doumagay, D., Tsapi, V. & Feudjo, J. (2016). État des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun. *Management & Avenir*, (86), 139-162. doi : [10.3917/mav.086.0139](https://doi.org/10.3917/mav.086.0139)

Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240. doi : [10.1007/s10551-006-9181-7](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7)

Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion. Le modèle circulaire de management en Afrique. *Management & Avenir*, (10), 179-197. doi : [10.3917/mav.010.0179](https://doi.org/10.3917/mav.010.0179)

Ngok Evina, J.-F. (2011). Sensibilisation des entreprises à la RSE et son impact sur la performance financière. Une étude empirique. *Revue sciences de gestion*, (82), 77-97.

Ngok Evina, J.-F. (2018). Responsabilité sociale et gestion des ressources humaines. Une relation ambiguë. *Recherches en sciences de gestion*, (125), 149-174. doi : [10.3917/resg.125.0149](https://doi.org/10.3917/resg.125.0149)

Njeuma, M. (dir.) (1989). *Histoire du Cameroun : XIX^e s.-début XX^e s.* L'Harmattan.

Nkiko, C. (2013). SME owner-managers as key drivers of corporate social responsibility in Uganda. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(4), 376-400. doi : [10.1504/IJBGE.2013.059169](https://doi.org/10.1504/IJBGE.2013.059169)

Nouvel, P. (2020). *Avant toutes choses. Enquête sur les discours d'origine*. CNRS éditions.

Obrecht, J.-J. (2009), Vers l'entrepreneuriat soutenable par la force du local. In M. Kalika (dir.), *Les hommes et le management. Des réponses à la crise : mélanges en l'honneur de Sabine Urban* (p. 235-249). Economica.

Ozkazanc-Pan, B. (2019). On agency and empowerment in a #MeToo world. *Gender, Work & Organization*, 26(8), 1212-1220. doi : [10.1111/gwao.12311](https://doi.org/10.1111/gwao.12311)

Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME*, 20(3-4), 43-67. doi : [10.7202/1008523ar](https://doi.org/10.7202/1008523ar)

Parsons, T. (1967). *The Structure of Social Action*. Free Press.

Payaud, M. (2014). Management stratégique BoP. Une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun. *Management international*, 18(HS), 212-228. doi : [10.7202/1027874ar](https://doi.org/10.7202/1027874ar)

Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. doi : [10.1007/s10551-006-9235-x](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x)

Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international. Vers une « glocalisation » des pratiques ? *Management international*, 14(2), 11-30. doi : [10.7202/039546ar](https://doi.org/10.7202/039546ar)

Pestre, F. (2007, 6-9 juin). *Les relations siège filiales dans les pratiques de responsabilité sociale. Lafarge et la lutte contre le sida en Afrique*, XVI^e conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

Pestre, F. (2014). Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale. *Management international*, 18(HS), 21-41. doi : [10.7202/1027863ar](https://doi.org/10.7202/1027863ar)

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.

Prasad, A. (dir.) (2003). *Postcolonial Theory and Organizational Analysis: A Critical Engagement*. Palgrave Macmillan. doi : [10.1057/9781403982292](https://doi.org/10.1057/9781403982292)

Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A. & 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*, 82(5), 977-987. doi : [10.1111/j.1468-2346.2006.00581.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2006.00581.x)

Ramose, M. (1999). *African Philosophy Through Ubuntu*. Mond Books.

Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. *Revue internationale PME*, 31(1), 129-155. doi : [10.7202/1044691ar](https://doi.org/10.7202/1044691ar)

Schneider, F. & Klinglmair, R. (2004, mars). *Shadow economies around the world: what do we know?* (document de travail 1043). IZA – Institute of Labor Economics.

Segal, I. (2003). Optimal pricing mechanisms with unknown demand, *American Economic Review*, 93(3), 509-529. doi : [10.1257/000282803322156963](https://doi.org/10.1257/000282803322156963)

Simen, F. (2018, 6-8 juin). La responsabilité sociale de l'entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises. Quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants ? XXVII^e conférence de l'AIMS, Montpellier.

Smith, L. (1999). *Decolonizing Methodologies. Research and Indigenous Peoples*. Zed Books.

Spence, L. (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*, 112(4), 533-552. doi : [10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x)

Spence, L., Jeurissen, R. & Rutherford, R. (2000). Small business and the environment in the UK and the Netherlands: Toward stakeholder cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-965. doi : [10.2307/3857841](https://doi.org/10.2307/3857841)

Stamm, A. (1997). *Histoire de l'Afrique précoloniale*. Presses universitaires de France.

Talbot, D., Charreire-Petit, S. & Pokrovsky, A. (2020). La proximité comme perception de la distance. Le cas de la télémedecine. *Revue française de gestion*, 46(289), 51-74. doi : [10.3166/rfg.2020.00429](https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00429)

Thiam, O. (2018). Le secteur informel en Afrique de l'Ouest. Enjeux et perspectives. *Management & sciences sociales*, (25), 118-129.

Tönnies, F. (2010). *Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Presses universitaires de France.

Tounés, A., Gribaa, F. & Messeghem, K. (2015). An exploratory model of the environmental intention of SME directors in Tunisia. In P. Kyrö (dir.), *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research* (p. 229-257). Edward Elgar. doi : <https://doi.org/10.4337/9781849808248.00019>

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*, (269-270), 161-169. doi : [10.3917/rsg.269.0161](https://doi.org/10.3917/rsg.269.0161)

Turyakira, P. (2017). Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in corporate social responsibility (CSR) in developing countries: Literature review. *African Journal of Business Management*, 11(18), 464-469. doi : [10.5897/AJBM2017.8312](https://doi.org/10.5897/AJBM2017.8312)

Turyakira, P., Venter, E. & Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), 157-172. doi : [10.4102/sajems.v17i2.443](https://doi.org/10.4102/sajems.v17i2.443)

Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 473-500). Oxford University Press. doi : [10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0021](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0021)

Vivier, E. (2014). A tough line to work through: Ethical ambiguities in a South African SME. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 68-78. doi : [10.15249/7-2-42](https://doi.org/10.15249/7-2-42)

Vollero, A., Yin, J. & Siano, A. (2022). Convergence or divergence? A comparative analysis of CSR communication by leading firms in Asia, Europe, and North America. *Public Relations Review*, 48(1). doi : [10.1016/j.pubrev.2021.102142](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102142)

Walsh, J. (2015). Organization and management scholarship in and for Africa ... and the world, *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 1-6. doi : [10.5465/amp.2015.0019](https://doi.org/10.5465/amp.2015.0019)

Weber, M. (1967 [1904-1905]). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (2 éd. corrigée ; trad. Par J. Chavy). Plon.

Westwood, R. & Jack, G. (2007). Manifesto for a post-colonial international business and management studies: A provocation. *Critical Perspectives on International Business*, 3(3), 246-265. doi : [10.1108/17422040710775021](https://doi.org/10.1108/17422040710775021)

Weyzig, F. (2006). Local and global dimensions of corporate social responsibility in Mexico, *The Journal of Corporate Citizenship*, (24), 69-81.

Wong, A. (2016). La dimension interculturelle de la RSE en Afrique, une RSE africaine qui ne dit pas son nom. In E. Kamdem (dir.), *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités* (p. 93-128). L'Harmattan.

Wong, A. (2020). Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique. In E. Kamdem, F. Chevalier & M. Payaud (dir.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (p. 83-97). Éditions EMS. doi : [10.3917/ems.kamde.2020.01.0083](https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2020.01.0083)

Wong, A. & Yaméogo, U. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Éditions Charles Léopold Mayer.

Yousfi, H. (2021). International management, should we abandon the myth of cultural hybridity? A re-examination of the contribution of postcolonial and decolonial approaches. *M@n@gement*, 24(1), 80-89. doi : [10.37725/mgmt.v24i1.6309](https://doi.org/10.37725/mgmt.v24i1.6309)

Annexes

Annexe 1. Grille d'analyse des articles sélectionnés

N°	Auteurs	Année	Extrait du contenu de l'article	Classification	Pays	Revue
1	Choongo <i>et al.</i>	2019	« This paper shows the influence of personal values on CSR orientations among entrepreneurs in a hardly researched Sub-Saharan Africa country »	- déterminants - motivations et valeurs personnelles de l'entrepreneur - explications	Zambie	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>
2	Lythreatis <i>et al.</i>	2019	« Participative leadership leads to positive internal CSR perceptions of employees and that these CSR perceptions lead to pride in membership which, in turn, results in organizational identification »	- explications dans les variables de GRH [gestion des ressources humaines] - test	Tunisie	<i>Journal of Business Ethics</i>
3	Demuijnck <i>et al.</i>	2013	« This article explores the implicit conceptions of business ethics and social responsibility of owners-managers of small and medium enterprises (SME) in Cameroon. We wish to discuss which responsibilities they themselves judge to be relevant »	- compréhension - exploration - donner un sens à la RSE - perception du dirigeant	Cameroun	<i>Journal of Business Ethics</i>

			and which can legitimately be attributed to them by third parties »			
4	Mària Serrano & Murillo Bonvehí	2013	« Highlight the importance of cultural changes for the survival and responsibility of individual SMEs, and the critical role of an open debate in the promotion of appropriate institutional contexts for such firms »	• déterminants • explications du contexte institutionnel	République démocratique du Congo	<i>Ramon Llull Journal of Applied Ethics</i>
5	Amaeshi <i>et al.</i>	2016	« We provide a unique perspective—by arguing that what is frequently conceptualised as philanthropic CSR in Africa is (or may include) “institutional works” »	• déterminants • test des variables institutionnelles	Nigéria et Tanzanie	<i>Journal of Business Ethics</i>
6	Choongo <i>et al.</i>	2016	« The findings show that the relationship between CSR and financial performance is significant. Further, the association between CSR and the two measures of firm performance (corporate reputation and employee commitment) was only partially significant over time »	• lien RSE-performance	Zambie	<i>Sustainability</i>
7	Chiloane-Tsoka & Last	2014	« The findings revealed that women entrepreneurs operating as SMEs in Gauteng still have a long way to go in employing CSR. Reporting to internal and external stakeholders is still a nightmare. Finally it was observed that	• déterminants • test de la variable genre comme déterminant	Afrique du Sud	<i>Gender and Behaviour</i>

			women operating as SMEs were not much focussed on CSR »			
8	Choongo <i>et al.</i>	2017	« Internal motivations (financial motivation and moral and ethical motivation) are the reasons why SMEs adopt community-CSR and environmental-CSR practices in Zambia »	• lien RSE-performance • motivations économiques et éthiques	Zambie	<i>International Review of Entrepreneurship</i>
9	Turki	2014	« Cette recherche propose un processus d'évolution des comportements sociétaux des PME en fonction des pressions sociétales en trois étapes »	• déterminants • pression de la société	Tunisie	<i>La Revue des sciences de gestion</i>
10	ElGammal <i>et al.</i>	2018	« Ethical practices have positive impact on CG [corporate governance], and in turn CG has a positive impact on CSR. The results also reveal a mediating effect of CG on the relationship between ethics and CSR »	• déterminants • explications des pratiques éthiques et de la gouvernance • test	Égypte	<i>Management Decision</i>
11	Ansong	2017	« The study documented evidence for a mechanism through which CSR results in financial performance of firms: SMEs with improved CSR practices are better positioned to engage more with their stakeholders, which translates into improved financial performance »	• lien RSE-performance	Ghana	<i>Business & Management</i>

12	Jeppesen & Morsing	2014	« Local SMEs CSR work have strong influence in developing economies. Based on empirical findings from African countries, we conceptualize how CSR in African SMEs differ from their European counterparts with their strong focus on retention of employees and support of extended households »	- déterminants - variables du contexte local ; influence des personnes les plus proches, du ménage...	Zambie, Afrique du Sud...	<i>Academy of Management Proceedings</i>
13	Turyakira <i>et al.</i>	2014	« The empirical results of this study indicate that workforce-oriented CSR activities, society-oriented CSR activities, market-oriented CSR activities and regulated CSR activities significantly influence the competitiveness of SMEs »	lien RSE-performance en matière de compétitivité	Ouganda	<i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>
14	Vivier	2014	« The case illuminates the deep uncertainties and contradictions that permeate the owners' values and practices and points to ethical decision-making as a process of reflection and moral imagination »	- déterminants - valeurs du propriétaire	Afrique du Sud	<i>African Journal of Business Ethics</i>
15	Tounés <i>et al.</i>	2015	« The aim of this paper is to study the determinants of directors' environmental intention in the textile clothing sector in Tunisia: the desired behavior, the perceptions of the pressure from competitors and the	- déterminants - volonté, perception de la pression concurrentielle et perception du contrôle...	Tunisie	<i>Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research</i>

			directors to imitate as well as the perceived behavior »			
16	Cronje <i>et al.</i>	2017	« The company's current financial condition is the greatest influence for SMMEs, while ethics only influences SMMEs to a moderate extent. The age, education level and gender of the decision-makers all have an impact on these influencing aspects »	• déterminants • profil du dirigeant : âge, niveau d'éducation, genre...	Afrique du Sud	<i>African Journal of Business Ethics</i>
17	De Villiers <i>et al.</i>	2014	« These similarities have now reached the stage where small companies disclose the same amount of environmental information, in the same general format, as large companies »	• déterminants • taille de l'entreprise	Afrique du Sud	<i>Journal of Cleaner Production</i>
18	Nkiko	2013	« The study ultimately reveals that understanding the individual at the heart of the SME is the basis for understanding the firm's CSR direction »	• déterminants • comprendre le dirigeant	Ouganda	<i>International Journal of Business Governance and Ethics</i>
19	Elbousserghini <i>et al.</i>	2019	« La dépendance de la RSE des PME aux spécificités locales est intense, et la nature de leurs pratiques responsables diffère d'un contexte à un autre en raison du fort encastrément qui les caractérise »	• déterminants • spécificités locales	Maroc	<i>Revue internationale PME</i>
20	Dzansi & Pretorius	2009	« The instrument was found to be valid for measuring small business BSR and	• déterminants	Afrique du Sud	<i>Social Responsibility Journal</i>

			identified five factors: expected benefits; community or customer practices; realised or actual benefits; awareness or attitude and performance; and employee practices »	• lien RSE-performance		
21	Cherkaoui	2016	« L'entreprise socialement responsable se définit, selon ces mêmes dirigeants, par la prise en compte des attentes des salariés, ignorant ainsi celles des autres parties prenantes et de la communauté »	• déterminants • dirigeants, salariés	Maroc	<i>Question(s) de management</i>
22	Ben Boubaker Gherib <i>et al.</i>	2009	« Il est, toutefois, reconnu une supériorité à la théorie entrepreneuriale dans l'explication de l'engagement de la PME tunisienne dans le DD [développement durable] en raison de la faiblesse actuelle des isomorphismes institutionnels et de l'importance des valeurs du dirigeant pour l'engagement de l'entreprise »	• déterminant • engagement, isomorphisme, valeurs du dirigeant	Tunisie	<i>Journal of Small Business & Entrepreneurship</i>
23	Djoutsa Wamba & Hikkerova	2014	« Les résultats montrent d'une part des degrés variables d'engagement dans la RSE, suscités principalement par le respect des obligations légales et conventionnelles »	• déterminants • degré d'engagement, respect des obligations légales	Cameroun	<i>Gestion 2000</i>
24	Etogo & Estay	2013	« Nous mettons en rapport deux formes spécifiques de pratiques de	• déterminants	Cameroun	<i>Management & sciences sociales</i>

			responsabilité sociale en lien avec la performance au travail »	• lien RSE-performance au travail		
25	Etoundi Eloundou	2014	« L'éthique constituerait une nouvelle mode managériale, un concept de circonstance. Pour d'autres, le développement durable est le fondement même de cette éthique, un creuset de la promotion de l'entreprise et, par conséquent, un gage de construction de la compétitivité »	• lien DD, influence sur la gouvernance et la compétitivité	Cameroun	<i>Mondes en développement</i>
26	Sangue Fotso	2018	« Les PME sont porteuses de finalités non exclusivement lucratives [et] les convictions managériales – caractérisées par les valeurs éthiques et substantielles – et la culture traditionnelle fondent la perception de la RSE des dirigeants de PME »	• déterminant • perception des dirigeants	Cameroun	<i>Revue internationale PME</i>
27	Moskolai Doumagay	2017	« Les résultats montrent que les pressions institutionnelles, l'âge du dirigeant, sa qualité de formation, son altruisme et le secteur d'activité déterminent l'utilisation des indicateurs de RSE »	• déterminants • pression institutionnelle, âge du dirigeant, secteur d'activité	Cameroun	<i>Question(s) de management</i>
28	Moskolai Doumagay et al.	2016	« Cette étude exploratoire a pour objectif de clarifier ce concept et de présenter l'état des lieux de la RSE dans les entreprises camerounaises.	• exploration, clarifications	Cameroun	<i>Management et Avenir</i>

			Elle a été menée auprès de 96 entreprises. Les principaux résultats ont permis de ressortir quatre attitudes et stratégies face à la RSE »			
29	Ngok-Evina	2011	« Il existe une relation causale entre la Performance sociale et la Performance financière. Cependant, la sensibilité à la RSE n'a aucun impact sur la performance financière des PME »	• lien RSE-performance financière	Cameroun	<i>La Revue sciences de gestion</i>
30	Ngok-Evina	2018	« Les principaux résultats montrent que la prise en compte des aspects sociaux et sociétaux a une influence sur la politique de recrutement des PME »	• lien RSE-performance GRH (politique de GRH)	Cameroun	<i>Recherches en sciences de gestion</i>
31	Diop Sall & Boidin	2019	« Les pratiques de RSE portent sur les actions sociales localement ancrées et visent tant à assurer une pérennité économique qu'à répondre aux obligations communautaires et aux valeurs de solidarité qu'elles sous-tendent. Les dirigeants de TPE et leurs parties prenantes considèrent tout à la fois le caractère économique, social et religieux des pratiques observées »	• compréhension, spécificités, actions localement ancrées, obligations communautaires, solidarité	Sénégal	<i>Management et Avenir</i>

Source : Biwolé-Fouda J., 2023

Jean Biwolé-Fouda est professeur, agrégé en sciences de gestion et docteur en sciences économiques. Membre fondateur du GREPO (Groupe de recherche sur la performance des organisations), ses principaux travaux portent sur les spécificités de la RSE en Afrique, les spécificités du management en Afrique, les théories des organisations africaines, l'entreprise africaine et le rapprochement épistémique des sphères managériales et académiques en Afrique. Il est enseignant dans plusieurs facultés de sciences économiques et de gestion en Afrique et en Europe et est actuellement directeur de l'école doctorale de l'université d'Ebolowa (Cameroun).