

# Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et développement local durable au Cameroun : entre légitimation et cosmétique

Sigismond Hervey Mvele and Albert Joël Mbarga

Volume 34, Number 1, 2025

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1118781ar>  
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n1.1921>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)  
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Hervey Mvele, S. & Mbarga, A. (2025). Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et développement local durable au Cameroun : entre légitimation et cosmétique. *Revue Organisations & territoires*, 34(1), 209–234.  
<https://doi.org/10.1522/revueot.v34n1.1921>

Article abstract

The aim of this research is to explore corporate social responsibility (CSR) practices in decentralised territorial communities (DTCs) in Cameroon and to characterise those that are most conducive to sustainable local development. To achieve this, interviews were conducted with 12 district councils in the "Centre" region of the country, selected by convenience. The data collected over a four-week period was subjected to computerised content analysis. Analysed through the prism of its three traditional aspects (social, economic and environmental), CSR within the sampled districts takes on several consonances depending on the contextual variables. The main results obtained show that the CSR initiatives identified within the districts are conducive to sustainable local development through the well-being of the personnel and the population (improved living conditions), the economic development of the town or village (sustainable economic infrastructures and local entrepreneurship) and the preservation of the environment (a healthy environment). These results give a unique colour to CSR in the world of DTCs and allow us to discover new depths of CSR.

© Sigismond Hervey Mvele and Albert Joël Mbarga, 2025



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

## ESPACE LIBRE

## Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et développement local durable au Cameroun : entre légitimation et cosmétique

Sigismond Hervey Mvele<sup>a</sup>, Albert Joël Mbarga<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n1.1921>

**RÉSUMÉ.** L'objectif de cette recherche est d'explorer les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans les collectivités territoriales décentralisées (CTD) au Cameroun et de caractériser celles qui sont plus favorables au développement local durable. Pour y parvenir, des entrevues ont été conduites auprès de 12 communes d'arrondissement localisées dans la région du Centre du pays, sélectionnées par convenance. Les données collectées durant une période de quatre semaines ont été soumises à l'analyse de contenu informatisée. Analysée sous le prisme de ses trois dimensions traditionnelles (sociale, économique et environnementale), la RSE au sein des communes échantillonnées prend plusieurs consonances en fonction des variables contextuelles. Les principaux résultats obtenus montrent que les initiatives de RSE identifiées au sein des communes sont favorables au développement local durable à travers le bien-être du personnel et de la population (conditions de vie améliorées), le développement économique de la localité (infrastructures économiques durables et entrepreneuriat local) et la préservation de l'environnement (environnement sain). Ces résultats donnent ainsi une coloration unique de la RSE dans l'univers des CTD et permettent de découvrir de nouvelles profondeurs de la RSE.

**Mots clés :** RSE, CTD, développement local durable

**ABSTRACT.** *The aim of this research is to explore corporate social responsibility (CSR) practices in decentralised territorial communities (DTCs) in Cameroon and to characterise those that are most conducive to sustainable local development. To achieve this, interviews were conducted with 12 district councils in the "Centre" region of the country, selected by convenience. The data collected over a four-week period was subjected to computerised content analysis. Analysed through the prism of its three traditional aspects (social, economic and environmental), CSR within the sampled districts takes on several consonances depending on the contextual variables. The main results obtained show that the CSR initiatives identified within the districts are conducive to sustainable local development through the well-being of the personnel and the population (improved living conditions), the economic development of the town or village (sustainable economic infrastructures and local entrepreneurship) and the preservation of the environment (a healthy environment). These results give a unique colour to CSR in the world of DTCs and allow us to discover new depths of CSR.*

**Key words:** CSR, DTC, sustainable local development

<sup>a</sup> Doyen, Faculté des Sciences Économiques et de gestion, Centre d'études et de recherche en économie et gestion (CEREG), Université d'Ebolowa, Cameroun

<sup>b</sup> Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Économiques et de gestion, Laboratoire de recherche et d'études en gestion des organisations en Afrique (LREGOA), Université d'Ebolowa, Cameroun

## Introduction

Les concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de développement durable sont fortement liés. Or, d'une part, ce consensus européen est un phénomène assez récent et, d'autre part, il est loin d'être universellement partagé par les acteurs qui, dans le monde, concourent au mouvement de la RSE (Quairel et Capron, 2013). Pourtant, le développement durable peut être distingué de la RSE, qui représente :

L'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités locales, associations...) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, investir dans le capital humain et respecter son environnement (écologie et territoire). (Commission des Communautés européennes, 2001, p. 7)

Toutefois, le champ sémantique de la RSE emprunte de plus en plus à celui du développement durable : la RSE est ainsi évaluée à l'aune des trois piliers du développement durable que sont la prospérité économique, la justice sociale et la viabilité écologique (Quairel et Capron, 2013). Aujourd'hui, la RSE peut constituer un moyen de renforcer la résilience par la mise en évidence de garanties environnementales et sociales ciblées et adaptées dans le contexte local des territoires d'implantation des entreprises multinationales que constitue l'Afrique (Monemou, 2022).

La RSE est alors approchée comme l'ensemble des pratiques et des discours qui visent à assurer le bien-être des parties prenantes sur les plans économique (revenu), légal (respect de la réglementation), éthique (faire ce qui est attendu par la société) et philanthropique (faire du bien sans rien attendre en retour). Elle est devenue un sujet d'importance pour la plupart des organisations et des multinationales, bien qu'il semble difficile d'imaginer que des organisations aient pu exister dans l'histoire de l'Afrique sans expérimenter une responsabilité sociale (Biwolé Fouda, 2023). Son émergence s'inscrit dans un contexte marqué par la coexistence de fortes attentes des parties prenantes, et l'existence de plusieurs mondes ayant des valeurs différentes nous permet d'envisager plusieurs déclinaisons de la RSE (Biwolé Fouda et Kamga, 2023). La RSE reste dans une approche apprenante pour les collectivités territoriales décentralisées (CTD), qui sont des personnes morales de droit public jouissant d'une autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux (article 55 de la *Constitution de la République du Cameroun*<sup>1</sup>).

Les travaux sur le développement durable et sur la RSE semblent encore largement ignorer la dimension spatiale pour privilégier la dimension temporelle (Laganier et collab., 2002; Asselineau et Cromarias, 2010). Pourtant, l'intégration du territoire comme partie prenante incontournable de l'écosystème des entreprises ou des CTD peut être gage de la réussite des stratégies de développement durable et de RSE. L'engagement sur la voie du développement durable des collectivités locales s'inscrit de plus en plus dans les politiques de décentralisation. Or, cette dernière semble présentée comme une composante déterminante de l'essor du territoire.

La notion de territoire, désormais polymorphe et très sollicitée, notamment dans le champ des sciences sociales, mérite ici d'être précisée. Le territoire, au-delà de sa définition géographique, se construit autour des acteurs s'y inscrivant, de leurs compétences économiques spécifiques et de la mise en œuvre d'une dynamique productive (Colletis et collab., 1999).

La prise en compte de la dimension contextuelle de la RSE permet de la présenter comme le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par les environnements social, culturel et institutionnel (Gond, 2011). Prise dans ce sens, la relation entre développement durable et RSE sera aussi édulcorée par les mêmes

variables, d'autant plus que, jusque-là, les travaux sur le développement durable n'ont pas beaucoup pris en compte cette dimension.

La spécificité des CTD a fait l'objet de travaux, en particulier dans le champ de la responsabilité sociétale. Par contre, le rapport au développement durable semble assez rare dans les pays en développement. L'entreprise ne peut se limiter à la seule satisfaction des objectifs économiques; elle devrait également répondre aux différentes demandes provenant des parties prenantes (Pirch et collab., 2004). Il en est ainsi pour les CTD qui ne poursuivent pas des objectifs de rentabilité financière; elles devraient s'investir dans les actions qui engagent l'ensemble de la communauté. La question de la responsabilité sociale et de la prise en compte du développement durable à l'échelle des collectivités, notamment des petites communes dans les zones urbaines et rurales, reste malgré tout problématique. L'offre publique dédiée au développement durable dans les pays pauvres demeure inexistante, d'où la controverse sur l'ingénierie publique territoriale (Landel, 2007). Le problème de l'indisponibilité des ressources de fonctionnement se pose encore avec acuité dans les CTD, d'où la question : *Peut-on activer des initiatives de responsabilité sociale pour impulser un développement local durable?*

L'objectif de ce travail est d'explorer les pratiques de RSE dans les CTD et de caractériser celles qui sont plus favorables au développement local durable. Cette contribution est structurée en trois sections. La première section présente le cadre théorique d'analyse de la relation entre le développement durable et la RSE. La deuxième précise la démarche méthodologique. La troisième expose les résultats obtenus et en discute.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1 Du discours sur la RSE au management du développement durable

Le discours sur la RSE est basé sur les éléments composites de ce concept finalement dynamique. Si le discours demeure un élément de management qui expose la vision de l'organisation devant être partagée par les parties prenantes, celui des dirigeants sur la responsabilité sociale ou sur le développement durable milite en faveur de l'implication de l'entreprise envers les obligations de la société.

Toutefois, le vent de contestation issu de cette implication ne peut s'opérer uniquement par des discours. Il s'agit aussi d'élaborer des stratégies complexes se déployant à différents niveaux de l'entreprise. Car l'usage du discours d'un point de vue managérial relève moins de sa valeur intrinsèque que de sa dimension performative, c'est-à-dire sa capacité à transformer les possibilités d'action et à rendre possible la valorisation de pratiques locales parfois anciennes dans les domaines social et environnemental. En retour, les pratiques locales et les projets d'innovation au sein des entreprises sont susceptibles de nourrir les discours stratégiques, comme l'indiquent Aggeri et ses collègues (2005) dans des entreprises pionnières.

La conception et l'appropriation de la RSE par les dirigeants d'entreprise semblent récentes à certains égards. Toutefois, il faut reconnaître que la RSE, une question bien ancienne, a déjà été débattue (Bowen, 1953; Carroll, 1979). Malgré cette ancienneté, une des caractéristiques de la réalité de la RSE dans l'esprit des dirigeants est la confusion que l'on peut attribuer à l'absence de consensus au sujet de la définition du concept (Mvele, 2021).

Aussi se pose le problème de la légitimation d'un modèle universel de RSE. En interrogeant les fondements de la culture africaine, on retrouve des valeurs irréductibles qui sont pourtant la manifestation d'un ensemble d'actions pouvant être considéré à tort ou à raison comme des actes de responsabilité sociale. La légitimité des actions de RSE peut donc être critiquée selon les contextes, dès

lors qu'il y a non-prise en compte des réalités entrepreneuriales africaines dans les modèles de RSE (Diop Sall et Boidin, 2019; Biwolé Fouda, 2023). Or, il est clair que la quasi-totalité des auteurs convient que la RSE n'est pas seulement une obligation pour l'entreprise (aspect normatif); elle a aussi envers la société une responsabilité qui ne relève pas de l'obligation, mais de la liberté des dirigeants et de leur entreprise (aspect positif).

Si la RSE est en elle-même déjà porteuse de paradoxes, les visions contradictoires sur la RSE interrogent la communauté de la recherche sur son utilité managériale (Gaudy et collab., 2022), dont l'intérêt croissant au sein des entreprises alimente un phénomène que Pesqueux (2018) qualifie d'« inflation informationnelle ». Ce phénomène constitue en effet un reflet de « l'hypocrisie managériale ».

Quoi qu'il en soit, pour appréhender les pratiques de responsabilité sociale et pour en définir les différentes stratégies, la piste des interactions entre les parties prenantes a très tôt fait ses preuves. Parmi les parties prenantes concernées au sein des CTD, les populations vers qui la plupart des actions sont orientées font désormais l'objet d'une forte attention, du fait de leur sensibilité croissante aux enjeux sociétaux. La prise en compte de leurs intérêts, parfois divergents et même contradictoires et antagonistes, est donc d'un intérêt incontestable, si l'on veut entreprendre des initiatives de RSE pour impulser le développement durable.

Le développement durable est devenu un défi stratégique majeur pour un nombre croissant d'organisations, qui l'intègrent progressivement dans leurs pratiques. Le convoquer à la lumière de la RSE invite à porter une attention spécifique aux organes de gouvernance des CTD. Il s'agit, plus spécifiquement, d'analyser les dynamiques socio-organisationnelles qui leur sont endogènes ainsi que leurs modes d'interaction avec les parties prenantes (Bruna, 2020). L'arbitrage sur ces pratiques se base sur l'identification des avantages organisationnels induits, s'inscrivant dans une démarche stratégique (Reynaud, 2006) de différenciation, de réduction des coûts ou d'accès à des ressources clés de l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978), ou encore politique. Toutefois, on pourrait s'interroger sur la capacité des CTD à engager des actions de responsabilité sociale au sens propre, bien que, dans leurs démarches, on puisse identifier des activités qui militent dans ce sens.

Pour Bon et ses collègues (2013), l'engagement en développement durable pourra également résulter de la volonté de maintenir ou de conquérir une légitimité à produire un permis social d'opération (*licence to operate*), comme le proposent les théories néo-institutionnelles (Oliver, 1991). De ce fait, l'engagement responsable et durable, sur le plan de la reconnaissance de droits des parties prenantes sans pouvoir et sans influence (p. ex., les populations qualifiées de vulnérables), peut prendre sa source dans les motivations éthiques des dirigeants mises en exergue par l'approche normative des parties prenantes (Jones et collab., 2007). Le succès du discours et des pratiques de développement durable en Europe a contribué à celui de la RSE, certains auteurs voyant même une sorte de filiation entre les deux concepts (Acquier et Aggeri, 2007; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Pourtant, l'intégration du développement durable dans l'organisation ou particulièrement dans les CTD ne va pas de soi, car elle suppose de rompre avec la vision traditionnelle de la firme pour adopter une vision intégrant les parties prenantes (Dontenwill, 2005), voire la sphère d'influence directe des CTD. C'est cette sphère qui contribue à la diffusion de la RSE et du développement durable dans les milieux universitaires comme dans le monde des entreprises.

Si l'idée de développement durable semble acceptée par la société en général, il convient de s'interroger pour savoir comment et pourquoi les CTD déclinent ce principe dans leur stratégie et leurs discours. Le problème étant ici de partir des stratégies de responsabilité sociale pour l'atteindre; il s'agit donc d'appréhender les mécanismes qui sous-tendent une telle transformation.

Avoir une vision pertinente de responsabilité sociale dans ce cadre serait d'investir davantage dans le capital humain, dans les questions environnementales et dans les diverses parties prenantes. D'ailleurs, les pressions institutionnelles et sociales des responsables des CTD les y obligent. Les CTD n'ayant pas d'objectif de rentabilité financière, une politique de responsabilité sociale cherchant à répondre aux attentes des parties prenantes privilégiera comme objectif la transparence et la qualité de la gouvernance puisqu'il faut rassurer le mandant. Dans le cas contraire, la relation entre les électeurs et les responsables élus des CTD peut être caractéristique de la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976).

Partant du constat fait par Prahalad (2012) selon lequel les entreprises sociales et les individus font de plus en plus partie du processus d'innovation au même titre que les grandes entreprises, nous convenons que les CTD peuvent aussi s'inscrire dans cette démarche en utilisant des pratiques de responsabilité sociale. Il convient alors de dépasser une analyse des discours publics de RSE et de développement durable pour s'intéresser aux actions et aux changements des technologies managériales.

## 1.2 Pratiques comme nouveau champ d'innovation pour les CTD

La question de l'engagement des CTD sur la voie du développement durable se pose de plus en plus avec acuité. Une politique de RSE est appelée à concourir aussi bien à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'organisation qu'à son inclusivité sociale et à son acceptabilité dans son environnement. Toutefois, si les collectivités locales doivent être des acteurs du développement durable, cela suppose qu'elles aient les ressources pour impulser et mettre en œuvre un développement territorial durable. Or, la réalité des CTD aujourd'hui est qu'elles se caractérisent jusque-là par un manque criant de ressources.

Inviter les pratiques de RSE, c'est par la suite évaluer la compatibilité de ses promesses avec, d'une part, le contexte dans lequel évolue l'organisation et avec, d'autre part, la stratégie *Corporate* (Bruna, 2020). Tout comme l'entreprise, les CTD doivent soigner leur image de marque et leur réputation ainsi qu'entretenir la confiance de leurs parties prenantes, c'est-à-dire les groupes et les individus susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'organisation ou d'être influencés par ces derniers (Freeman, 1984). Dans ce sens, l'engagement en responsabilité sociale peut servir de tremplin à cet effet. Il s'agit toutefois de veiller à minimiser les écarts entre les promesses de RSE et leur traduction réglementaire et les divers programmes retenus lors des campagnes électorales par les responsables des CTD, et à maximiser le niveau d'adéquation entre pratiques de terrain et programmes déployés. D'ailleurs, on ne saurait dire que, de par leurs activités, les CTD sont au point zéro du développement durable de se lancer dans une démarche de responsabilité sociale.

De tout temps, les CTD cherchent à répondre aux besoins de leur écosystème (population, collaborateurs, administration publique, etc.). Il est donc important de mettre en place une vision stratégique incluant la responsabilité sociale, qui pourra être accompagnée d'indicateurs de suivi pour une meilleure intégration dans le processus de gouvernance. Un objectif clé de la RSE est de passer d'une logique de travail avec les actionnaires (*shareholders*) à une logique de travail avec les parties prenantes (*stakeholders*). Étant donné que les CTD travaillent essentiellement avec les parties prenantes, il va sans dire que l'ensemble des activités menées s'orientent principalement vers cette approche.

Dans ce sens, la mise en place d'une politique de responsabilité sociale dans les CTD ne répond pas à une approche « compensatrice de l'impact négatif » (*greenwashing*), comme c'est le cas pour certaines entreprises. D'ailleurs, Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) situent la RSE entre deux extrêmes : d'un côté, les approches néoclassiques, qui postulent que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit (Friedman, 1971), de l'autre, le courant de l'éthique des affaires (*business ethics*) (Bowen, 1953), qui met en avant la nécessité morale pour l'organisation d'exercer ses activités de manière socialement responsable.

Ainsi, les CTD abordent plus la responsabilité sociale du côté de Bowen. C'est la raison pour laquelle les questions de développement local font appel à certains leviers qui, parfois, engagent la responsabilité des acteurs au-delà des collectivités.

L'État ne pouvant répondre seul aux besoins de collectivités a cédé certaines compétences aux CTD. Un des outils de développement local est la mise en place de partenariats public-privé (PPP), qui constituent une option attractive pour les gouvernements, leur permettant de financer les grands projets d'infrastructure sans aggraver la situation budgétaire de leur pays. Dans ce sens, plusieurs modèles de partenariat public-privé existent dans la littérature, mais aussi chez certains bailleurs de fonds, comme la Banque mondiale (2016). Les modèles de partenariats public-privé sont susceptibles d'attirer et d'accroître le soutien du secteur privé; d'améliorer la disponibilité de capitaux et de savoir-faire; et de tirer profit de la technologie pour le développement des projets.

Les CTD cherchent désormais à intégrer, par un processus de collaboration avec les parties prenantes, les préoccupations en matière sociale et environnementale. Avec le militantisme des acteurs locaux, cette double préoccupation s'appréhende comme une innovation managériale. L'innovation est devenue indispensable à la survie des entreprises, avec l'accroissement de la concurrence et l'exigence de la clientèle. Ce caractère s'apparente aux exigences du marché électoral vis-à-vis des élus locaux.

Si l'innovation demeure un concept polysémique, son appréhension dans ce travail se rapproche de celle de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005), selon qui l'innovation est :

la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. (p. 54)

Cette définition nous semble plus complète parce qu'elle fait appel aux méthodes organisationnelles, par exemple à l'introduction des pratiques de responsabilité sociale dans une organisation. En dehors des critères traditionnels d'appréciation de la capacité d'innovation (dépenses liées aux activités de R-D : acquisition de brevets et de licences; achat de machines, de matériel et de logiciels), les pratiques de responsabilité sociale s'intègrent de plus en plus aujourd'hui comme une donnée incompressible pour certaines organisations. L'inscription de ces dernières dans le courant de l'innovation est tributaire des nombreux avantages qu'on leur attribue, notamment comme un levier de performance. L'explication traditionnelle de la relation positive entre l'innovation et la performance de l'entreprise repose sur les travaux fondateurs de Schumpeter (1934), qui soutient que l'introduction de produits innovants sur le marché permet aux entreprises d'avoir des bénéfices relativement élevés. Toutefois, l'effet positif de la capacité à innover des entreprises sur leur performance n'est pas toujours démontré (Dibrell et collab., 2008).

La controverse née autour de la compatibilité entre innovation et RSE reste d'actualité. Certains aspects, tels que l'encastrement de l'innovation dans les relations sociales rendent les concepts compatibles; d'autres, tels que la « destruction créatrice », sont contradictoires avec la RSE (Midttun, 2007).

Par ailleurs, l'innovation et la RSE sont généralement traitées suivant deux catégories d'approches de la théorie de la firme « différentes et disjointes » (Le Bas et collab., 2010). Dans ce sens, l'innovation est généralement analysée sous l'angle de connaissances captées dans l'environnement, à travers des réseaux, combinées aux connaissances internes détenues dans la firme, traitées et transformées en nouvelles connaissances concrétisées dans les innovations de toute nature (Temri et collab., 2015). Pour ce faire, la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984; Prahalad et Hamel, 1990) est souvent mobilisée.

Utiliser la RSE comme une innovation a comme objectif, entre autres, de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités, ce qui implique une diversité d'acteurs. En effet, nombre de pratiques et de recherches prêtent à la RSE une vertu transformative se traduisant en sciences de gestion par une capacité à faire émerger des façons de manager les organisations plus durables et responsables (Gaudy et collab., 2022). D'autres, au contraire, voient dans le développement de pratiques dites RSE une réaction défensive des organisations visant à apposer un « pansement d'une RSE symbolique » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015).

Cependant, cette relation peut s'orienter dans un sens comme dans l'autre. L'innovation peut être orientée vers la RSE lorsqu'elle est motivée par des valeurs; elle aboutit alors à des produits et services à vocation sociale, autrement dit « faire les bonnes choses ». À l'opposé, la RSE peut être axée vers l'innovation lorsqu'elle est justifiée par la recherche de création de valeur. Dans ce cas, les efforts socialement responsables se situent à l'échelle du processus (MacGregor et collab., 2010), en faveur des parties prenantes.

La mise en relation de la RSE et du développement local durable en Afrique doit tenir compte des questions primordiales liées à la prévention de la pollution et à l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, compte tenu du développement de l'agriculture intensive. Les exigences de la norme visent à éviter ou à réduire les effets néfastes des produits chimiques et des déchets sur la santé humaine et sur l'environnement à l'échelle des CTD. Il s'agit, entre autres, de promouvoir la durabilité, étant donné la prise en compte des éléments essentiels du développement durable; d'éviter ou de réduire les risques liés aux émissions de polluants atmosphériques et organiques persistants; ou encore d'éviter ou de réduire autant que possible la production de déchets dangereux et non dangereux (Monemou, 2022). Par ces actes, les CTD peuvent militer efficacement pour le développement local durable de leur territoire.

## 2. Démarche méthodologique

La visée du développement durable se présente comme plus œcuménique, tout en affirmant la nécessité d'harmoniser les trois références centrales que sont la préservation de l'environnement, le progrès social et le développement économique, comme l'indique la *Charte de l'environnement* adossée à la *Constitution de la République française* depuis le 1<sup>er</sup> mars 2005<sup>2</sup>. La RSE est ainsi évaluée à l'aune des trois piliers du développement durable que sont la prospérité économique, la justice sociale et la viabilité écologique (Quairel et Capron, 2013). La démarche méthodologique s'intéresse d'abord à la phase de collecte des données, puis au traitement et à l'analyse des données recueillies.

### 2.1 Collecte des données

Le devis méthodologique est de type qualitatif, compte tenu du caractère exploratoire de la présente recherche. Notre choix s'est arrêté sur l'approche non probabiliste, principalement de convenance, pour constituer l'échantillon. Cette technique consiste à choisir, au sein d'une population connue, des individus selon le jugement, c'est-à-dire en fonction de leur accessibilité et de leur disponibilité. Au total, 12 communes d'arrondissement localisées dans la région du Centre ont été choisies. Les personnes interviewées sont constituées des hauts cadres de ces communes et d'un adjoint au maire. Pour les besoins de confidentialité, nous avons anonymisé l'identité des communes et des répondants.

L'étude a été réalisée en quatre semaines, avec l'autorisation des différentes communes auprès des responsables qui peuvent se prononcer sur leur vécu en matière de RSE depuis leur séjour au sein de leur commune, mais aussi selon leur propre perception des initiatives de RSE rémanentes en leur sein. La nature qualitative de cette recherche privilégie les modalités de type chaîne (string scales), avec des

questions ouvertes sur un ensemble de thèmes. Ceux-ci ont été identifiés à partir du contenu des concepts clés de l'étude passée au crible de la revue de la littérature et des acceptions d'ordre pratique ou propres à des domaines spécifiques.

Pour accéder à « l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard et collab., 2007, p. 235), les entretiens semi-directifs, dirigés par un guide d'entretien, ont servi de support de collecte des données. Au-delà des questions sur le profil sociodémographique, il interpelle les répondants sur leur vécu en matière de pratiques de RSE dans leur commune et sur leurs conséquences sur le développement local durable. Les principales caractéristiques des personnes interviewées sont consignées dans le tableau ci-dessous :

Répondant/ Commune	Responsable interviewé	N <sup>bre</sup> d'années au poste actuel	Scolarité
R1	Chef du Service d'hygiène et d'assainissement	2	Bac+2
R2	Chef du Bureau d'urbanisation	2	Bac+3
R3	Chef du Service d'hygiène et chef de brigade de contrôle des taxes	10	Bac+5
R4	Chef du Service d'hygiène et d'assainissement	16	Bac+5
R5	Chef de cabinet du maire	11	Bac+5
R6	Chef du Service social et responsable du Bureau environnemental	2,5	Bac+5
R7	Chef du Service de brigade du contrôle des taxes	3	Bac+5
R8	Chargée des communautés et animatrice sociale	8	Bac
R9	1 <sup>er</sup> adjoint au maire	16	Bac
R10	Chef du Service de la traduction et de la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme	12	Bac+5
R11	Chef du Service social	3	Bac+3
R12	Chef du Service d'hygiène	5	Bac+5

Tableau 1 – Caractéristiques des personnes interviewées

Les responsables interviewés occupent différents postes liés aux activités de RSE, avec une expérience au poste actuel allant de 2 ans à 16 ans. La durée moyenne des entrevues est de 14,32 minutes. Concernant la scolarité, le responsable moins diplômé est titulaire du baccalauréat et le plus diplômé a le niveau Master (Bac +5).

## 2.2 Traitement et méthode d'analyse

S'agissant de la technique d'analyse des données, ce travail de recherche retient l'analyse de contenu, dans la mesure où celle-ci semble mieux adaptée non seulement à l'objectif principal de recherche et au corpus constitué d'entretiens (Wanlin, 2007, mais aussi à la tradition de recherche retenue qu'est l'étude de cas unique (Trudel et Gilbert, 1999).

Par ailleurs, il privilégie l'informatisation (à partir du logiciel NVivo 10) du traitement des données pour plusieurs raisons. Tout d'abord, on peut y avoir recours lorsque le volume des données est important (Trudel et Gilbert, 1999; Wanlin, 2007). Ce volume s'apprécie pour deux raisons, soit la multiplicité des sources de données et de l'étendue des données produites par chaque source. On peut également recourir au traitement automatisé en raison de quelques avantages, parmi lesquels la réduction de la pénibilité de codage, l'automatisation des analyses les plus complexes, la rapidité de l'obtention des résultats et des éléments de synthèse sous forme chiffrée ou à travers des illustrations spécifiques qui favorisent un effet visuel assez évocateur (p. ex., nuages de mots, grappes, tableaux ou synopsies).

Wanlin (2007) fait observer que l'analyse informatisée :

permet de soutenir les moments de codage et de traitement des données. La vitesse d'analyse est augmentée surtout lorsque l'on est face à un corpus de données volumineux. Le recours à des éléments statistiques est facilité. Les traitements et les croisements des données sont simplifiés et n'impliquent pas d'entreprendre des fouilles du matériel « papier » qui prennent beaucoup de temps et d'énergie. (p. 265)

En plus des verbatim, le présent travail a recours à quelques représentations visuelles : des graphiques pour illustrer l'évolution d'un phénomène; des nuages de mots pour rendre compte de la fréquence des mots utilisés; des diagrammes de visualisation pour représenter des portions de texte par source de données ou par intervenant; et des synapsies pour visualiser l'emploi d'un ou de plusieurs mots.

Au-delà des mots clés, la présente recherche privilégie les expressions et les phrases comme unités de codage. Les entretiens ont été retranscrits dans leur intégralité et la retranscription a donné lieu à plusieurs verbatim. L'argumentaire déployé par les répondants est généralement exempté de termes techniques, ce qui justifie que l'on s'attarde sur des constructions lexicales relativement étendues pour capter et encoder une idée. Dans ce cas, le nombre de mots par verbatim serait moins pertinent que leur sémantique (Ayache et Dumez, 2011).

Le type de codage retenu est abductif, car il repose sur des thèmes bien précis tirés de la littérature pour faire émerger par la suite les données (Hallée et Garneau, 2019). Sous le prisme de la grille d'analyse formulée à partir des différents thèmes retenus dans le guide d'entretien, après avoir procédé au premier tri dans une logique intensive d'identification des mots fréquents (pour faire ressortir les nœuds parents), nous avons effectué un second niveau de codage plus fin du contenu des différents thèmes qui ont été catégorisés.

### **3. Analyse et discussion**

Pour mieux répondre aux attentes de la communauté, les communes d'arrondissement mobilisent des dispositifs orientés vers la RSE. Ces dispositifs peuvent prendre plusieurs consonances, en fonction des variables contextuelles. La phase exploratoire fait émerger quelques pratiques de RSE dominantes au sein des communes de l'échantillon retenu qu'il est nécessaire d'exposer, avant de présenter celles qui sont plus favorables au développement local durable.

#### **3.1 Émergence d'une politique de RSE dans les communes**

Dans ses trois dimensions traditionnelles, la RSE au sein des communes échantillonnées est abordée sur les aspects social, économique et environnemental.

##### **3.1.1 Pratiques de RSE liées à l'aspect social**

Sur le plan social, les pratiques les plus rémanentes concernent la gestion des ressources humaines de la commune, notamment en matière de rémunération, de discrimination au travail, de conditions de travail, de renforcement des capacités du personnel (formation continue), de sécurité et de communication. Par ailleurs, on relève les actions philanthropiques des communes auprès des populations vulnérables.

*Rémunération incitative*

Plusieurs aspects sont considérés par les répondants : amélioration du salaire, disponibilité et/ou régularité du revenu et primes ou gratifications périodiques. Le tableau 2 présente quelques extraits de discours des personnes interviewées dans les communes enquêtées :

Source	Verbatim
R1	Première amélioration : c'est d'avoir fait passer une délibération au niveau du conseil qui a amélioré les émoluments des employés.
R10	La mairie fait des efforts pour le paiement des salaires, qui attend souvent les virements des CAC*.
R11	Nous avons régulièrement les salaires, parfois les gratifications, parfois les primes.
R12	Quand on parle de salaire aujourd'hui, il y a une grosse amélioration. On est vraiment passé d'un point A à un point B.
R2	Il y a eu amélioration des salaires. Récemment, il y a eu la prise en compte de certaines indemnités.
R5	Le personnel [...] reçoit les primes.
R7	L'allocation des tissus, une allocation financière forfaitaire permettant de fêter avec les autres.
R9	Nous nous basons essentiellement sur le paiement de salaire, qui déjà aussi parfois connaît quelques petits retards de paiement.

\* CAC =Centimes Additionnels Communaux

Tableau 2 – Pratiques de RSE relatives à la rémunération mobilisatrice

Après analyse, il ressort de cela que les pratiques portent, dans l'ensemble, sur la disponibilité de la rémunération mensuelle.

*Question de discrimination au cœur des pratiques sociales dans les communes*

C'est l'absence de discrimination qui l'emporte sur quelques faits d'intolérance des différences. On peut relever entre autres la prise en compte des sexospécificités (mélange des genres masculin et féminin) et l'intégration des minorités (notamment les personnes handicapées et vulnérables, les ressortissants d'autres régions). Le tableau 3 en témoigne quelques illustrations :

Source	Verbatim
R1	Si tu parcours les services, là, tu vas voir qu'il y a plus de femmes que d'hommes. L'homme, lui, il est fairplay. Si c'était le contraire [...]
R11	Il n'y a pas de discrimination. Nous avons des hommes, femmes et aussi les handicapés [...], des personnes venant des horizons divers.
R2	Ça ne peut pas manquer [...]. Il y a des discriminations de genre.
R5	Il n'y a pas de discrimination [...]. Notre commune est cosmopolite. Nous avons des Nordistes, des Bamilékés, des Bassas, des Bétis [...] des Doualas. Cette représentation sociologique commence d'abord dans le conseil municipal, qui est exigée par la loi.
R7	Pas de discrimination [...]. Nous sommes l'une des rares communes où les ressortissants d'autres localités (exemple : les ressortissants de la région de l'Est, de l'Ouest, du Sud) ont des postes de responsabilité. On ne jette personne. C'est le mérite qui compte. Pas de handicapés au sein de son personnel, mais nous avons des personnes vulnérables.
R8	Moi, je suis Bamiléké et je travaille à la mairie de la région du Centre. C'est déjà un exemple que je vous donne, là, pour ne pas aller trop loin. Pour dire qu'on retrouve les ressortissants de plusieurs régions du Cameroun, c'est pas seulement les Ewondo qu'on retrouve ici [...]. Nous avons même les handicapés à la mairie.

Tableau 3 – Pratiques de RSE relatives à la question de la discrimination

Globalement, la considération de la diversité des ressources humaines est une réalité dans la plupart des communes de l'échantillon retenu, une politique soutenue par le gouvernement et qualifiée de « pratique de l'équilibre régional ».

*Conditions de travail axées sur l'organisation du travail et sur les infrastructures communales*

L'organisation communale est nettement améliorée. En effet, le renouvellement de l'organigramme, avec la création de postes (ce qui suppose des emplois supplémentaires pour les populations), est observé dans les communes d'arrondissement de l'échantillon. Par ailleurs, l'environnement physique du travail connaît des améliorations avec le renouvellement des bâtiments offrant plus d'espace de travail et de confort. Quelques répondants soutiennent ces pratiques sociales à travers les extraits de leur discours, consignés dans le tableau 4 :

Source	Verbatim
R1	La relecture de l'organigramme de la mairie. Plusieurs nouveaux postes ont été divisés. Cette division du travail a eu pour conséquence la création de nouveaux postes. Il y a le confort [...]. On est très bien lotis.
R4	Bâtiment équipé [...] profiter donc [...] du confort, de ce qu'il y a assez de bureaux pour le personnel.
R7	La mairie a accéléré le processus de reclassement et l'avancement du personnel.
R8	Nous sommes partis du vieux bâtiment à ce nouveau bâtiment où nous nous trouvons [...]. Les bureaux sont aérés [...]. Nous sommes bien.
R10	Des conditions de travail, elles sont en nette amélioration, dans la mesure où les équipements et fournitures de bureau sont octroyés à chaque service.

Tableau 4 – Pratiques de RSE relatives aux conditions de travail

*Formation professionnelle soutenue par le renforcement des capacités*

La formation professionnelle continue se démarque également des pratiques sociales observées. Il ressort des verbatim que le personnel des communes d'arrondissement de l'échantillon se fait former aux frais de la mairie. Cela est illustré par les extraits suivants :

Source	Verbatim
R11	Nous bénéficions des formations. Nous avons la formation sur les budgets programmés. La rédaction administrative [...], des experts qui viennent souvent.
R12	Ceux qui doivent aller se faire former à l'étranger, concernant l'archivage.
R2	Le maire a payé mon séminaire de formation [...] pour m'harmoniser à l'ordre des ingénieurs.
R5 et R8	La formation des salariés, c'est presque au quotidien. Il ne peut pas passer 3 ou 6 mois sans qu'il y ait un renforcement des capacités dans une structure [...] dans certains domaines : en comptabilité, en gestion [...] en administration générale et en gestion des politiques sociales, option administration générale.
R6	Le responsable du domaine environnemental suit des formations sur le renforcement des capacités pour pallier tous ces inconvénients relatifs à l'environnement. Le personnel est envoyé régulièrement en séminaire de renforcement de capacités.
R7	Des sessions de formation qui sont organisées [...] avec l'appui du PNNDP* [...] dans la maîtrise de certains logiciels. Des sessions de formation sont organisées de temps en temps au profit des personnels.

\* PNNDP = Programme National de Développement Participatif

Tableau 5 – Pratiques de RSE relatives au renforcement des capacités des agents communaux

On note deux faits importants : la régularité des formations ou du renforcement des capacités et les formations à la carte, répondant aux besoins en compétences spécifiques de la commune.

*Sécurité au travail : une réalité en construction dans les communes*

La dimension sécuritaire couvre trois axes majeurs :

1. *Une assurance maladie* : Le répondant 2 présente un autre visage de la prise en charge maladie. Pour lui, « avec son salaire, chacun peut aller s'assurer de manière personnelle » (R2);
2. *La sécurité au travail* : Il y aurait des manquements, que le répondant 11 soulève : « Nous n'avons même pas une boîte à pharmacie. Ça veut dire que, si un employé se blesse, il n'y a même pas la boîte à pharmacie, ni la Bétadine » (R11);
3. La garantie d'une pension de retraite.

Le tableau 6 en est une illustration :

Source	Pension de retraite	Assurance maladie	Sécurité au travail
R1		Le maire est en collaboration avec une institution hospitalière qui nous permet de nous soigner, y compris nos enfants et notre conjoint(e).	
R11	On a les retraités, qui sont en train de compléter les dossiers pour acheminer à la CNPS*.		
R4			Ceux qui vont sur le terrain ont des badges, les paires de bottes, les blouses pour travailler, les cache-nez aussi et les gants. Il y a même toute une brigade [...]. La brigade des corps [...]. On [lui] donne des équipements adaptés.
R5	On affine le personnel à la CNPS*.		La prévention de sécurité et du travail [...] est prise en charge par la CNPS*.

\* CNPS = Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

Tableau 6 – Pratiques de RSE relatives à la sécurité

*Communication dans les communes : une pratique sociale non délaissée*

En matière de communication, on privilégie le dialogue, l'écoute et les échanges dans différents contextes :

Source	Verbatim
R1	Au niveau du dialogue interne, il y a une nette progression. Il y a le délégué du personnel, qui vient vers nous, qui discute. Il y a des réunions avec les responsables.
R10	Il y a, dans le cadre du dialogue et écoute, des réunions de coordination mensuelles et trimestrielles qui sont tenues pour divers débats.
R11	Les réunions de coordination [...] le maire [...] fait des remarques [...]. Est-ce que vous avez un problème? Qu'est-ce qui bloque?
R2	Il y a l'arrivée des délégués du personnel.
R3	On fait des réunions [...]. Le service organise les séminaires [...]. Les syndicalistes du droit de travail viennent souvent nous parler.
R4	Nous avons des réunions [...]. On a une mutuelle du personnel. Que ce soit les informations joyeuses ou malheureuses, nous sommes tenus d'être informés rapidement.
R7	Nous avons un cadre de dialogue entre le personnel avec l'exécutif.
R8	Tous les lundis, on a une réunion de coordination avec tout responsable des services. Après la réunion de coordination avec les responsables des services [...], chaque chef de service vient faire la réunion : lundi avec le maire, le mardi dans chaque service et le mercredi il doit produire le rapport qu'on remet au maire en ce qui concerne son service. En ce qui concerne le dialogue, le maire est très ouvert. Quand on a un problème, il réunit les responsables [...]. Si ça concerne un service, on réunit tout le personnel pour gérer.

Tableau 7 – Pratiques de RSE liées à la communication

Le dialogue interne, largement participatif, a lieu dans le cadre des séminaires ou des réunions avec des acteurs tels que le maire, les délégués du personnel et les syndicalistes. Les échanges externes ont lieu dans le cadre des activités récréatives (football, randonnée).

Toutefois, au-delà des pratiques sociales concernant le bien-être des employés des communes, ces dernières posent également des actions philanthropiques auprès des populations vulnérables à travers des dons. Selon les répondants, toutes ces actions sont réalisées de façon désintéressée, c'est-à-dire que les communes n'attendent rien en retour. D'ailleurs, la population de l'étude parle des dons accordés aux personnes vulnérables de différentes localités. Il en ressort en effet que les communes posent plusieurs actions philanthropiques pour améliorer le bien-être des populations de leur localité.

### 3.1.2 Pratiques de RSE liées à l'aspect économique

Les pratiques liées au déploiement de la commune dans la vie économique de sa localité concernent principalement l'appui à la création et à la pérennisation des emplois; la pratique d'une fiscalité de proximité; et la construction et l'entretien des infrastructures à titre commercial.

*Appui à la création et à la pérennisation des emplois*

La présence des CTD, notamment des communes, dans la vie économique des populations commence avec des formes variées d'appui à la création et à la pérennisation des emplois, traduites en entrepreneuriat local :

Source	Verbatim
R10	Les marchés périodiques appuient les producteurs agropastoraux en matériel et intrants agricoles [...], construction des hangars [...], organisation des foires et expositions.
R11	Apporter des appuis aux agriculteurs, c'est déjà un moyen de contribuer au développement économique. Les motomans, on veille à ce qu'ils aient des permis. Nous faisons des formations d'auto-école.
R2	Des formations de plus de 600 jeunes à la charge de la mairie.
R5	On appuie son activité, on lui donne une contribution pour qu'il ouvre sa petite PME.
R7	Les initiatives des coopératives [...] agricoles d'élevage. Il y a des fonds destinés pour la promotion de ces activités.
R8	C'est la mairie qui finance le déplacement des artisans pour aller vendre leurs articles. On organise de sorte que les artisans ont un stand pour vendre leurs articles. Des financements [...] aux gens qui [...] ont des business plans, des projets viables. La mairie a financé le déplacement d'un groupe de femmes pour la foire frontalière. Nous encourageons les gens à se mettre en groupe pour créer des GIC*, voire des entreprises. Tous nos artisans, on les amène à créer des entreprises pour être plus solides et développer leur activité.
R9	La commune a donc imaginé une activité que nous appelons ici la marche périodique [...]. Nos producteurs sont face aux acheteurs. Nous faisons venir les vendeurs des produits de grande consommation. Ils payent tout ça sur place et l'économie tourne au niveau local.

\* GIC = Groupements d'intérêt commun

**Tableau 8 – Pratiques de RSE liées à l'entrepreneuriat local**

Dans le registre des actions menées visant à encourager l'entrepreneuriat local, on peut retenir entre autres : le financement de projets de différentes natures (p. ex., pratique de l'agriculture, acquisition de permis de conduire, modernisation de l'activité des mototaxis), la création des conditions facilitantes de marché (p. ex., foires et expositions, marchés périodiques, matériels de vente, déplacements des artisans) et la formation des jeunes.

*Pratique d'une fiscalité de proximité*

Elle est caractérisée par une certaine souplesse en matière fiscale ou de taxation; un ensemble de mesures entretenues par une forme de compassion ou de solidarité de destin. Quelques extraits du tableau 9 en témoignent la teneur :

Source	Verbatim
R10	Par rapport au fisc, on essaie d'être souple.
R11	Le bail a augmenté, mais tenant compte des réalités locales [...]. Un commerçant va payer 20 000 FCFA. Comment donc on lui fait payer 6000 FCFA.
R5	Accompagner [...] les commerçants [...]. Alléger aussi leurs impôts. Ils n'ont pas assez de moyens, nous n'allons pas les appauvrir. On va peut-être leur demander une somme symbolique [...]. Ils payent la modique somme de 100 francs, qui constitue le ticket pour l'espace public.
R7	Ne pas payer une certaine catégorie de taxes afin de mener leur activité sans trop de problèmes. L'exonération des premiers impôts patente [...], réduction de certaines taxes.
R9	Certaines mesures d'incitation aux activités commerciales [...] pour leur permettre de ne pas ressentir le poids de la fiscalité locale [...]. Le poids des charges loyer au centre de la fiscalité locale devrait coûter 20 000 francs, mais il coûte 5000 francs.

**Tableau 9 – Pratiques de RSE liées à la taxe émotionnelle**

Cette politique fiscale responsable concerne prioritairement la réduction du montant du bail, l'allègement de l'impôt ou la réduction des taxes en payant un montant symbolique ainsi que l'exonération d'une certaine catégorie d'impôts.

*Construction et entretien des infrastructures facilitant les activités économiques*

La contribution de la commune à la vie économique est aussi présente sur le plan infrastructurel. Cela passe entre autres par l'aménagement des espaces de marché communautaire et des routes ainsi que par l'électrification de certaines zones de la localité :

Source	Verbatim
R1	La mairie construit les marchés, elle aménage les plateformes [...], les écoles, le parc d'attractions de Waza et autres.
R12	La plateforme qu'on fait à Olembé pour ramener tous ceux qui font le transport du côté de l'Ouest. Nous sommes en train de construire [...] un autre marché.
R4	Construire le marché [...] va nous permettre de conduire d'autres activités, comme la construction des routes, les forages.
R5	Il peut avoir besoin d'un accompagnement [...]. On entretient les routes. Une zone qui est commerciale, on va électrifier [...], construire un centre de santé pour soigner les populations [...], construire les écoles, les tables.

Tableau 10 – Pratiques de RSE liées au développement des infrastructures

### 3.1.3 Pratiques de RSE liées à l'aspect environnemental

Relativement aux pratiques liées à la préservation de l'environnement, les résultats montrent que les communes considèrent davantage la gestion des ordures, l'aménagement des espaces verts, la sensibilisation et la répression, le financement des actions de préservation de l'environnement ainsi que la veille environnementale.

*Gestion des ordures*

La gestion des ordures est l'activité de préservation de l'environnement la plus pratiquée. Elle prend en compte le ramassage des déchets et le traitement et/ou recyclage de ces derniers. Ces actions sont relevées par certains répondants à travers le tableau suivant :

Source	Ramassage des déchets	Traitement et recyclage
R1	Il y a déjà la question du ramassage des ordures ménagères.	
R10	La commune mène des activités d'enlèvement des ordures à travers la ville.	
R11	Pendant les vacances, les stagiaires procèdent au ramassage des ordures ménagères [...], des emballages plastiques.	Les déchets, on les dépose directement à la décharge municipale. Nous allons les transformer en compost, ce qui va servir plus tard d'engrais.
R12	Les stagiaires [...] ont pour mission de ramasser tout ce qu'il y a comme déchet plastique dans la ville.	
R3	La commune a eu à fonctionner avec les microorganes, les microassociations sur la collecte des ordures ménagères.	
R6	Il y a un poste plan de gestion des déchets qui est mis sur pied.	
R7 et R9	La mairie recrute des jeunes, et ces jeunes font dans le ramassage des objets non biodégradables, les collectent.	Mettre sur pied le plan de gestion des déchets [...] dans la transformation des déchets ménagers.

Tableau 11 – Pratiques de RSE liées à la gestion des ordures

*Aménagement des espaces verts*

Plusieurs pratiques sont considérées à ce sujet : la création des jardins et parcs, l'éclairage public, le reboisement ou la plantation des arbres dans la ville, la création des étangs et l'interdiction de constructions anarchiques, sans oublier la défense des essences rares. Le tableau 12 présente quelques affirmations des personnes interviewées.

Source	Verbatim
R12	L'entretien des zones vertes comme les jardins, les parcs. Et l'aménagement des routes [...] en mettant les lumières à gauche et à droite.
R8	Les eaux et forêts défendent l'abattage des essences rares. Créer des étangs piscicoles [...] pour que les gens ne puissent pas acheter et remblayer pour pouvoir faire les constructions. La commune a planté les arbres un peu partout [...]. Dans la ville, vous allez voir les arbres partout. C'est la commune qui a planté tous ces arbres. Une association, Les Amis de la planète [...], luttait contre le changement climatique [...] par le reboisement. [Elle a] planté les arbres [...], mis des arbres partout à la mairie. La commune ne permet pas qu'on construise les bâtiments n'importe comment.
R9	La création d'un espace vert, sous financement du ministère de l'Environnement. Nous sommes en train d'expérimenter un jardin, un espace vert. Les arbres sont déjà plantés et nous allons planter d'autres arbres.

Tableau 12 – Pratiques de RSE liées à l'aménagement des espaces verts

*Sensibilisation et répression*

La sensibilisation régulière des populations sur la préservation de l'environnement est une action préventive adoptée par les communes. Il s'agit non seulement de faire la promotion contre la pollution de l'environnement, mais aussi d'encourager les initiatives privées en faveur de la protection de l'environnement.

Source	Répression encadrée par la loi	Sensibilisation
R10		Les agents d'hygiène font la sensibilisation des populations au quotidien.
R11 et R12		Nous essayons de sensibiliser pour essayer d'éviter la pollution environnementale.
R3		Le Service d'hygiène est là pour sensibiliser.
R4	Nous avons des missions qui peuvent permettre de sanctionner quand les gens polluent l'environnement [...] en saisissant et en rédigeant des amendes. La loi aussi nous permet d'interpeler les entreprises qui sont assujetties à la réalisation de l'assainissement environnemental.	
R7		La commune fait dans la promotion [...], encourage les initiatives privées [...] qui font dans la préservation de l'environnement.
R8	Mettre la croix rouge parce qu'il faut d'abord demander l'autorisation à la mairie [...], l'autorisation de bâtir.	On encourage à créer des étangs piscicoles.

Tableau 13 – Pratiques de RSE liées à la sensibilisation et à la répression

Dans le cadre de la répression, la commune est investie du pouvoir que lui confère la loi. La répression et la sanction concernent les actes de pollution et les constructions non autorisées.

*Financement des actions de préservation de l'environnement*

Le rôle de la commune va bien au-delà de l'encouragement à la protection de l'environnement : elle finance les initiatives privées en faveur de la préservation de l'environnement. Ce financement est consacré d'une part pour la lutte contre les emballages plastiques, à travers le recrutement des jeunes :

La commune [...] appuie financièrement [...] les initiatives privées [...] qui font dans la préservation de l'environnement [...] pour lutter contre les emballages plastiques. (R7)

D'autre part, le financement concerne la création des espaces verts, dont les étangs piscicoles :

On finance les organisations d'économie sociale en ce qui concerne les étangs piscicoles. (R8)

*Veille environnementale*

Du point de vue prospectif, les communes mènent des actions de veille environnementale qu'on peut résumer de la manière suivante : surveillance des constructions, surveillance de la dégradation de la chaussée et surveillance des zones réputées polluées. Trois communes ont particulièrement relevé ces pratiques de veille environnementale par les propos suivants :

Des actes [...] en matière de l'environnement [...] en termes de contrôle [...]. Certaines personnes construisent dans les marécages [...]. La dégradation de la chaussée; dans nos missions du Service d'hygiène, l'assainissement de l'environnement. (R2)

Nous avons les brigades qui scrutent le dehors des descentes inopinées [...] dans les villages, surtout les villages qui polluent l'environnement avec les WC à canon. (R4)

On est descendu, on a visité toutes ces activités-là. Les agents techniques sont au courant qu'on est en train de construire quelque part. (R8)

### 3.2 Développement local durable

Les principaux résultats obtenus auprès des communes de l'échantillon montrent que le développement local durable peut être impulsé par trois formes d'initiatives RSE :

1. Mesures relatives au bien-être du personnel et de la population : réduction du coût de la vie, création des richesses par des activités parallèles et conditions de vie améliorées;
2. Mesures relatives aux actions de développement économique : externalités positives des infrastructures (sociales, sanitaires, routières), développement des activités marchandes et du petit commerce, et développement humain;
3. Mesures relatives aux activités de préservation de l'environnement : impact environnemental de ces initiatives mises en œuvre, maintien de l'environnement sain, cadre de vie sain, atteinte des objectifs de développement local à long terme et résilience.

Le tableau 14 présente quelques conséquences des initiatives de RSE en faveur du développement durable recensées auprès des communes de l'échantillon :

Source	Development local durable		
	Bien-être du personnel et de la population	Développement économique	Préservation de l'environnement
R11	C'est une évidence! Le rôle même de la mairie, c'est le bien-être des populations. Dès que les populations vivent à moindre coût [...]. C'est même cela, le rôle de la commune.	Où la route passe, le développement suit, en facilitant peut-être le transport des marchandises pour les acheminer dans les métropoles. Lorsqu'on a un forage, l'eau est potable et ça vous évite d'aller dans les ruisseaux pour recueillir de l'eau qui va vous causer des amibes. L'énergie solaire fait qu'on peut charger son téléphone. C'est déjà un moyen de les accompagner.	Tout cela concourt à la préservation de l'environnement pour [...] lutter contre le réchauffement climatique. Ça permet aussi de maintenir l'environnement sain et d'améliorer le cadre de vie des populations.
R7	Le personnel qui est dans les conditions favorables [...] a un revenu. Ledit revenu additionnel va lui permettre d'améliorer son niveau de vie [...], de créer d'autres activités [...], de créer de la richesse au sein de la localité [...] afin de réduire la pauvreté. Cela participe au développement durable.	Cela encourage le développement du petit commerce et des autres activités économiques. Cela attire d'autres opérateurs et permet donc de partir du secteur informel pour le formel. Les populations de la localité se lancent dans le commerce et cela crée de la richesse.	Ces activités effectivement qui participent et contribuent à atteindre les objectifs de développement local à long terme.

Tableau 14 – Conséquences des initiatives de RSE en faveur du développement durable

En somme, les principaux résultats obtenus montrent que les initiatives de RSE identifiées au sein des 12 communes d'arrondissement qui nous servent de support empirique sont favorables au développement local durable. Ainsi, pour répondre aux attentes des multiples parties prenantes et pour accompagner le développement local durable, les CTD mobilisent un ensemble de dispositifs axés sur la RSE, malgré les ressources limitées.

### 3.3 Axes du développement économique et pratiques de préservation de l'environnement

Dans ce modèle de développement local durable, les questions économiques et environnementales sont déterminantes.

#### 3.3.1 Développement économique

Le développement économique des communes s'appuie sur quatre principaux piliers : la valorisation de la culture, le développement des infrastructures, la fiscalité de proximité et la pérennisation des emplois.

Selon la figure 1, la fiscalité de proximité et la pérennisation des emplois constituent les piliers prioritaires, en raison de la quantité d'acteurs qui mentionnent ces aspects et de la teneur de leur discours. Ces deux piliers suscitent en effet la curiosité de 50 à 60 % des communes, avec une teneur en discours (pourcentage de couverture) approchant 4 % dans les deux cas.

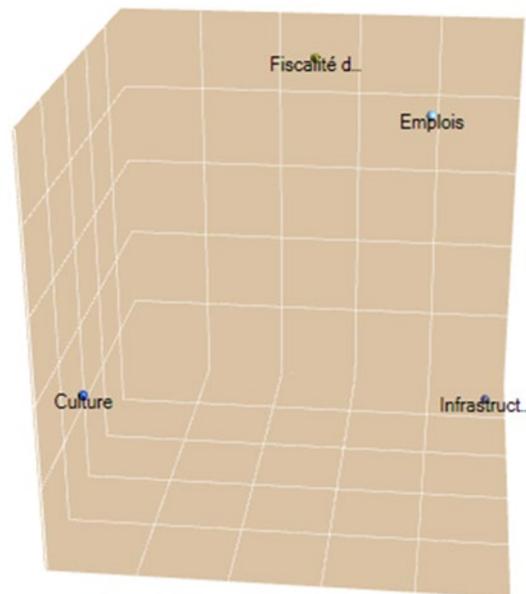


Figure 1 – Nœuds regroupés par similarité d'encodage, axes de développement économique

À la suite des deux piliers jugés prioritaires, nous retenons le développement des infrastructures, intéressant pour 33 % des communes, avec un pourcentage de couverture compris entre 4 et 5 %. Quant au pilier valorisation de la culture, il n'intéresse que moins de 10 % des communes, avec un pourcentage de couverture d'environ 2 %.

Ces résultats révèlent des situations mitigées et traduisent par la même occasion des pratiques très disparates au sein des communes.

### 3.3.2 Préservation de l'environnement

Ces pratiques (p. ex., sensibilisation; ramassage des déchets; pratiques de financement et de traitement/recyclage; veille environnementale; répression; aménagement des espaces verts) font l'objet d'une appréciation très variée et souvent opposée. On peut identifier quatre zones de vigilance réparties ainsi :

- *Zone 1* : Elle regroupe les pratiques les plus rémanentes, évoquées par 50 % à 70 % des communes, avec un pourcentage de couverture compris entre 1,5 % et 2,5 %. Il s'agit de la sensibilisation et du ramassage des déchets;
- *Zone 2* : Elle regroupe les pratiques de financement et de traitement/recyclage, moins récurrentes que les précédentes. Les communes valorisant ce type de mesure représentent 16 à 25 %, avec un taux de couverture compris entre 0,8 et 1,5 %.



Figure 2 – Nœuds regroupés par similarité d'encodage, pratiques de préservation de l'environnement

- *Zone 3* : Elle fait valoir la pratique de veille environnementale et de répression. Comme dans le cas précédent, 16 à 25 % de communes valorisent des pratiques, avec un taux de couverture qui n'excède pas 2 %;
- *Zone 4* : Elle permet d'identifier la pratique d'aménagement des espaces verts, mise en évidence par 25 % de communes et avec près de 5 % de couverture. Bien qu'elle soit évoquée par peu de communes, elle se distingue largement des autres en raison de la teneur des discours.

Si les travaux récents dans le contexte africain en général et au Cameroun en particulier abordent la problématique de la RSE au sein de l'univers de l'entreprise traditionnelle (Mvele, 2021 ; Bivolé Fouda, 2023; Bivolé Fouda et Kamga, 2023), cette recherche nourrit la réflexion autour des initiatives de RSE dans les CTD qui visent une rentabilité essentiellement sociale à travers leur mission. Cette démarche apprenante des CTD permet de découvrir de nouvelles profondeurs de la RSE afin d'impulser le développement local durable. Ces résultats viennent par ailleurs enrichir les travaux de Bon et ses collègues (2013) et ceux de Dontenwill (2005) en illustrant les pratiques de RSE les plus rémanentes dans les communes d'arrondissement, mais aussi celles qui sont plus favorables au développement local durable.

Une des approches les plus anciennes de la RSE, comme en témoigne la littérature, part de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Freeman et collab., 2010). Cette théorie, en exploitant l'interaction et les relations entre les différentes parties prenantes, permet non seulement la description, mais aussi l'évaluation et la gestion des responsabilités des entités. Cette approche sied bien pour les CTD, car l'influence des parties prenantes est caractéristique de la valeur qu'incarnent leurs activités et le principe de l'inclusion en matière de satisfaction des attentes des uns et des autres.

Toutefois, le problème de la rareté des ressources et les incitations à court terme conduisent les responsables des CTD à adopter des stratégies de RSE vis-à-vis des parties prenantes en fonction des objectifs poursuivis, qui ne sont pas toujours en faveur de toute la communauté. Le marché électoral étant en principe la censure des responsables des CTD, la pratique des activités de RSE pourrait contribuer à rapprocher les élus locaux de la population.

### 3.4 Conséquences des pratiques de RSE

#### 3.4.1 Sur le plan humain

Cette ambition pourrait en effet être rapidement concrétisée, surtout lorsqu'on réfère à la perception commune de parties prenantes concernant leur bien-être, perçu ici comme l'aboutissement ou la conséquence de ces pratiques de RSE. La question du bien-être des personnels au sein des communes fait l'objet d'une large discussion. Mais, au-delà des particularités dans les discours, une appréciation générale émerge, entretenue par la quasi-totalité des répondants et traduisant un sentiment d'apaisement plus ou moins généralisé.

Bien qu'il ne soit pas tenu pour acquis, le bien-être apparaît comme une constance en phase d'éveil. Les extraits de discours révèlent à l'unanimité un avenir prometteur dont les bases sont déjà jetées.

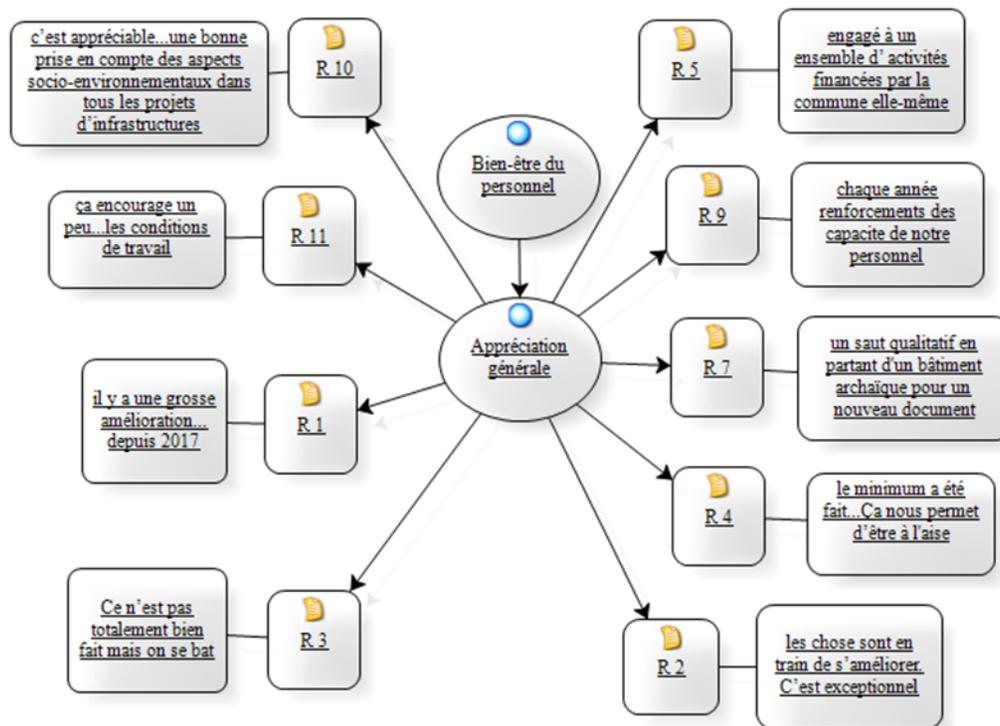


Figure 3 – Perceptions communes des parties prenantes face au bien-être

Des expressions ou qualificatifs assez évocateurs sont en effet rapportés. On peut lire entre autres : « On se bat – Les choses sont en train de s'améliorer – Ça nous permet d'être à l'aise – Un saut qualitatif – Grosse amélioration – C'est appréciable ».

#### 3.4.2 Sur le plan local

Au-delà de l'aspect humain, les pratiques de RSE identifiées ont également des conséquences sur la localité. Le nuage de mots suivant montre l'usage récurrent des termes *environnement* et *développement* pour rendre compte du fait que les retombées des pratiques de RSE transcendent des intérêts individuels pour être bénéfiques à la localité entière.



Figure 4 – Deux termes majeurs associés aux pratiques RSE : environnement et développement

Au-delà de la perception générale, qui tend à uniformiser les discours, certaines particularités doivent être retenues. En effet, la question du bien-être suscite des appréciations qui diffèrent selon la quantité des intervenants et la qualité de leur discours (taux de couverture), d'où la grappe tridimensionnelle suivante (voir figure 5). Elle met en évidence des indicateurs de bien-être caractérisés par leur similarité d'encodage.

En observant cette représentation graphique, plusieurs tendances se distinguent. La première tend à regrouper les indicateurs discrimination, rémunération et formation. Ils ont la particularité de faire l'objet d'un sujet de discussion qui intéresse plus de la moitié des répondants, avec des références de discours relativement élevées.

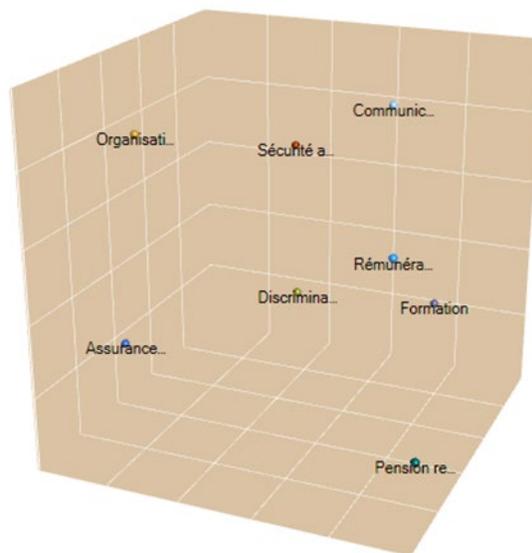


Figure 5 – Nœuds regroupés par similarité d'encodage, indicateurs de bien-être

La seconde tendance est moins fédératrice que la précédente. Le bien-être dans ce cas se résume davantage à l'organisation de la commune et à la sécurité au travail.

Les autres tendances sont plus paradoxales, dans la mesure où, en dépit de leur caractère unidimensionnel, elles traduisent des intérêts plus ou moins radicalement opposés. C'est le cas de la tendance associée à la communication. C'est le seul indicateur de bien-être qui fait converger la quasi-totalité des répondants avec une importante base de références discursives, c'est-à-dire un taux de couverture élevé par répondant. Cela fait de la communication un sujet assez transversal, qui crée de l'émulation dans les discours.

C'est aussi le cas de la tendance associée à la pension de retraite, située aux antipodes de la précédente. C'est une mesure sécuritaire qui n'a suscité de l'intérêt que dans moins de 10 % des communes, avec un discours assez superficiel.

C'est enfin le cas de la tendance associée à l'assurance maladie, qui semble plus proche de la précédente en tant que mesure de sécurité, mais reste très éloignée de la communication.

## Conclusion

L'intégration du développement durable et de la RSE dans les CTD au Cameroun est désormais un enjeu important. Le fait pour les responsables d'être élus suivant une temporalité les expose constamment à des jugements moraux, et ils acceptent de façon croissante de se situer sur ce terrain et de revendiquer une responsabilité morale. Dans ce cadre, c'est certainement toute la théorie de l'entreprise qui devrait être reconsidérée pour préciser à quels devoirs les CTD sont légitimement soumises et à quels droits elles peuvent légitimement prétendre.

### *Limites*

Une faiblesse de cette recherche est la nature du terrain d'étude, qui s'est limitée à la région du Centre du Cameroun. Pour plus de pertinence, nous pensons que cette étude gagnerait à considérer plusieurs autres communes et à enquêter aussi bien en zone urbaine que rurale.

Des limites d'ordre méthodologique concernent également le biais de sélection des communes échantillonnées, qui n'ont pas les mêmes disponibilités sur le plan des ressources. Il serait plus enrichissant d'approfondir la recherche au sein des communes ayant des similarités en matière de ressources budgétaires et naturelles.

Considérée originellement comme une affaire de grandes entreprises (Paradas, 2007), la RSE est désormais au centre des préoccupations de tout type d'entreprise, voire des organisations comme les CTD. C'est une RSE inclusive, qui vise à répondre aux besoins des organisations à but non lucratif, à implanter dans le cadre de leurs activités. Elle confirme la remise en cause d'un modèle universel de la RSE orienté vers l'entreprise et permet de progresser vers un modèle de RSE adapté à toutes sortes d'organisations.

## NOTES

- 1 Au sens de cet article, les deux CTD reconnues sont les régions et les communes. L'article 147 de la *Loi n° 2019/024 du 24 déc. 2019 portant Code général des Collectivités territoriales décentralisées* définit la *commune* comme une collectivité territoriale de base qui a une mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants. L'article 259 définit la *région* comme une collectivité territoriale constituée de plusieurs départements qui couvre le même ressort territorial que la région, circonscription administrative. [https://www.minddevel.gov.cm/wp-content/uploads/2022/08/loi\\_n%c2%b0\\_2019\\_024\\_du\\_24\\_decembre\\_2019\\_portant\\_code\\_general\\_des\\_collectivites.pdf](https://www.minddevel.gov.cm/wp-content/uploads/2022/08/loi_n%c2%b0_2019_024_du_24_decembre_2019_portant_code_general_des_collectivites.pdf)

- 2 L'article 6 de la Charte stipule : « Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social. »  
<https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/charte-de-l-environnement>

## RÉFÉRENCES

- Acquier, A. et Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 11(180), 131-157.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157>
- Aggeri, F., Pezet, É., Abrassart, C. et Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable : expériences des entreprises et formations de règles d'action collective*. Vuibert-Ademe.
- Asselineau, A. et Cromarias, A. (2010). Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable? *Management & Avenir*, 6, 36, 152-167. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0152>
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011). Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(3), 29-34. <https://hal.science/hal-00657479v1>
- Banque mondiale. (2016). *How to develop sustainable irrigation projects with private sector participation: Public-private partnerships toolkits*.  
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/860801468196192167/how-to-develop-sustainable-irrigation-projects-with-private-sector-participation-public-private-partnerships-toolkits>
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition, p. 228-262), Dunod.
- 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. <https://shs.cairn.info/revue-management-2023-2-page-34?lang=fr>.
- Biwolé-Fouda, J. et Kamga, C. R. (2023). Vers un modèle de RSE issu du discours des entrepreneurs en Afrique subsaharienne : résultats d'une étude dans le contexte camerounais. *Management international*, 27(1), 72-85. <https://doi.org/10.7202/1098923ar>
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P. et Van Der Yeught, C. (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en sciences de gestion*, 3(96), 179-197.  
<https://doi.org/10.3917/resg.096.0179>
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Bruna, M. G. (2020). Du diagnostic stratégique à l'alignement : explorer les conditions d'efficience d'une démarche RSE. *Gestion* 2000, 37, 67-85. <https://doi.org/10.3917/g2000.376.0067>
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise* (3<sup>e</sup> éd.). La Découverte.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société : une question politique*. La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.  
<https://doi.org/10.2307/257850>
- Colletis, G., Gilly, J.-P., Leroux, I., Pecqueur, B., Perrat, J., Rychen, F. et Zimmermann, J.-B. (1999). Construction territoriale et dynamiques productives. *Sciences de la société*, 48, 25-47. <https://doi.org/10.3406/sciso.1999.1443>
- Commission des Communautés européennes. (2001). *Libre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)
- Dibrell, C., Davis, P. et Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203-218. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00240.x>
- Diop Sall, F. et 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. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0087>

- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *Revue des sciences de gestion*, 211-212, 85-96.  
<http://dx.doi.org/10.1051/larsg:2005008>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. et de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1971). *Capitalisme et liberté*. Robert Laffont.
- Gaudy, C., Godowski, C. et Maurice, J. (2022). L'audit RSE à la croisée des chemins : ce que nous enseigne le vécu quotidien des auditeurs. *Revue française de gestion*, 5(306), 59-81. <https://10.0.12.94/rfg306.59-92>
- Gond, J.-P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66. <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v14y2011iq2p37-66.html>
- Hallé, Y. & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 10(3), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jones, T. M., Felps, T. et Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23463924>
- Laganier, R., Villalba, B. et Zuindeau, B. (2002). Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire. *Développement durable et territoires*, 1, 1-19. <http://dx.doi.org/10.4000/developpementdurable.774>
- Landel, P.-A. (2007). Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale. Dans A. Faure et E. Négrier (dir.), *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale : critiques de la territorialisation* (p. 117-122). L'Harmattan.  
[https://www.researchgate.net/publication/281567508\\_Entre\\_politique\\_publicque\\_et\\_action\\_publicque\\_l'ingenierie\\_territoriale](https://www.researchgate.net/publication/281567508_Entre_politique_publicque_et_action_publicque_l'ingenierie_territoriale)
- Le Bas, C., Poussing, N. et Haned, N. (2010). Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale : une exploration sur données d'entreprises. *Économies et Sociétés*, 12, 1363-1385.  
<http://www.ismea.org/ISMEA/dynamtech.12.html>
- MacGregor, S. P., Fontrodona, J. et Hernandez, J. L. (2010). Towards a sustainable innovation model for small enterprises. Dans C. Louche, S. O. Idowu et W. L. Filho (dir.), *Innovative CSR: From risk management to value creation* (p. 305-330). Greenleaf Publishing. <https://strathprints.strath.ac.uk/id/eprint/48728>
- Midttun, A. (2007). Corporate responsibility from a resource and knowledge perspective: Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R – Are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory? *Corporate Governance*, 7(4), 401-412.  
<https://doi.org/10.1108/14720700710820489>
- Monemou, A. E. (2022). *La régulation des entreprises multinationales en Afrique subsaharienne : de l'instrumentalisation à la prise en compte d'un développement collectif durable par les stratégies RSE* [Thèse de doctorat, Université de Toulon]. HAL Theses.  
<https://theses.hal.science/tel-04696386>
- Mvele, S. H. (2021). Les hérésies de la RSE en contexte africain. *Entreprise & Société* 2 (10), 155-176.  
<https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-12698-0.p.0155>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.  
<https://doi.org/10.2307/258610>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3<sup>e</sup> éd.). OCDE et Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264013124-fr>
- 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 P.M.E.*, 20(3-4), 43-67. <https://doi.org/10.7202/1008523ar>
- Pesqueux, Y. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après la COP 21 : document de travail*. HAL Open Science.  
<https://shs.hal.science/halshs-01722358/document>

- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.
- Pirch, J., Gupta, S. et Grau, S. L. (2004). The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Business Research*, 57(6), 635-640. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00306-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00306-5)
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 235-256.
- Quairel, F. et Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue française de socio-économie*, 1(11), 125-144. <http://dx.doi.org/10.3917/rfse.011.0125>
- Reynaud, E. (2006). Stratégie et développement durable. Dans E. Reynaud (dir.), *Le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable* (p. 1-19). Dunod. <http://dx.doi.org/10.4000/developpementdurable.6053>.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Temri, L., Giordano, G. et Kessari, M.-E. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique. *Innovations*, 1(46), 115-139. <http://dx.doi.org/10.3917/inno.046.0115>
- Trudel, P., et Gilbert, W. (2000). Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 87-111. <https://doi.org/10.7202/1085634ar>
- Wanlin P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives*, Hors Série, 3, 243-272.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>