



Revue Belge
ISSN: 2593-9920
Volume 12 : Numéro 137



Les Pratiques de Responsabilité Sociale d'Entreprise dans les TPE : quelques révélations du contexte camerounais

Corporate Social Responsibility Practices in Very Small Enterprises: some revelations from the Cameroonian context

EKONNE Emmanuel Aimé II

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Université de Douala

Groupe d'Etude et de Recherche en Economie Appliquée (GEREA)

Cameroun

MOUKETE EYAMBE Eric Armand

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Université de Douala

Groupe d'Etude et de Recherche en Economie Appliquée (GEREA)

Cameroun

Date de soumission : 29/03/2026

Date d'acceptation : 18/04/2026

Digital Object Identifier (DOI) : 10.5281/zenodo.21302636

Résumé

Cet article se propose d'identifier les pratiques de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) spécifiques aux Très Petites Entreprises (TPE) en contexte camerounais. Nombre de travaux traitant de la RSE sont plus orientés dans la plupart des cas vers les grandes entreprises, plus homogènes et faciles à identifier. Pourtant dans cette perspective, certains auteurs ont pu démontrer que la TPE serait plus sensible aux enjeux de développement durable, du fait de sa proximité naturelle avec les communautés et les autorités locales. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une enquête à travers un guide d'entretien administré auprès de 10 dirigeants de TPE, choisies à partir de la technique d'échantillonnage par choix raisonné. L'analyse des données collectées fait ressortir deux types de pratiques de RSE ; les pratiques formelle et informelle aussi bien internes et externes. Toutefois, pour une meilleure analyse, indifféremment de cette distinction, nous avons identifié trois principales dimensions des pratiques à savoir les dimensions sociale, éthique et légale avec des variables spécifiques aux TPE très souvent déterminées par le profil du dirigeant.

Mots clés : Pratiques, Responsabilité Sociale d'Entreprise, Très Petites Entreprises

Abstract

The aim of this article is to identify the Corporate Social Responsibility (CSR) practices of Very Small Enterprises (VSEs) in Cameroon. For the most part in literature, work on Corporate Social Responsibility (CSR) applies to large structures, which are more homogeneous and easier to identify, whereas some other authors argue that VSEs are more sensitive to sustainable development issues; because of their natural proximity to the population and local authorities. In this perspective, we carried out a survey using an interview guide administered to 10 randomly selected managers of VSEs in different sectors of activities. Our analysis highlight two types of CSR practices: formal and informal, as well as internal and external. However, for a more comprehensive analysis, regardless of this distinction, three main dimensions of the identified practices emerged: social, ethical, and legal, with variables specific to VSEs often influenced by the manager's profile.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Practices, Very Small Scale Enterprises

Introduction

L'émergence des grandes entreprises est à l'origine du regain d'intérêt que connaît la RSE, devenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique mondiale. En Europe, l'on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990, suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé soit un tort environnemental (Shell, Total ...), social (Danone, Renault...) ou sociétaire (Parmalat, Vivendi...). Ce regain d'intérêt pour la question s'est accentué à partir du début des années 2000 aux États-Unis avec les faillites de grands groupes (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox...). Ceci s'explique par la montée de la société civile d'un côté, et les scandales financiers des grandes entreprises de l'autre (Doh et Guay, 2006). Si les grandes entreprises appliquent de manière formelle la RSE à travers le respect de la norme ISO 26000, une forme « africaine » de RSE qui se fonde sur la fonction sociale de l'entreprise (Wong et Yameyogo, 2011) et qui se caractérise par une forte présence des TPE et des Unités de Production Informelles (UPI), à plus de 95% a vu le jour.

En Afrique, la recherche sur la RSE peine à prendre son envol. En effet, l'Afrique est la grande absente des filiations, des débats théoriques ou institutionnels, des pratiques relatifs à ce concept, cela malgré une tentative de normalisation et d'encadrement des pratiques, notamment avec le droit OHADA (livre blanc, 2011). La tendance actuelle est de rechercher des cadres normatifs internationaux à même de fournir des définitions communes et des recommandations pour l'ensemble des entreprises, quels que soient leur lieu d'exercice, leur taille ou leur statut, notamment avec l'adoption en 2010 de la norme ISO 26000. L'existence d'une RSE africaine a été révélée par les acteurs des diasporas à l'intérieur des filiales des groupes internationaux ainsi qu'à l'intérieur des entreprises africaines (Biwolé Fouda, 2023). Dans ces travaux, cohabitent deux formes de RSE : une RSE occidentale réglementée depuis peu par la norme ISO 26000 et une RSE africaine qui se fonde sur la fonction avant tout sociale de l'entreprise dans les sociétés africaines (Wong et Yameogo, 2011, Amami et Maalej, 2015).

Au Cameroun, sa pratique est plus largement observée de manière formelle dans les grandes entreprises, beaucoup moins dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les TPE. Le cadre législatif et réglementaire ne comporte pas de textes spécifiques (Moskolaï, Tsapi et Feudjo, 2016). La discussion sur les activités de RSE menées par les entreprises est devenue un débat afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Selon Hadj (2020), la RSE est une stratégie de l'entreprise pour être célèbre et capable de concurrencer les autres. Cela s'applique surtout aux grandes entreprises qui ont pu se développer et survivre par leurs moyens importants

(Rhou, 2016), contrairement aux PME et TPE qui ne disposent suffisamment de ressources financières importantes (Youn et al, 2015) et dont la nature, la structure et la taille sont des freins à l'idée même d'une implémentation des pratiques RSE (Courrent, 2013). Cependant, la norme ISO 26000 précise que les « démarches de RSE sont toutes uniques et font appel à des réponses et des pratiques qui dépendent de leurs enjeux propres, de leur contexte, de leur culture » (AFNOR, 2010). Ces pratiques sont donc différentes par leur nature, étant donné qu'elles portent en elles des spécificités liées à des facteurs contingents (Morin et al, 2006). D'un autre point de vue, Jahmane et Gaies (2020), Sardana et al. (2020) estiment qu'il n'y a pas de différence entre les grandes entreprises et les petites entreprises dans la mise en œuvre de la RSE pour améliorer la performance financière de l'entreprise. Bazillier et Suarez (2011) sont allés plus loin ; pour eux, la TPE réalise souvent sans le savoir, des actes de RSE car elle y est « moins formelle et plus intuitive ». La complexité du processus à mettre en place dépendant de facteurs tels que la taille de l'entreprise et la nature de ses activités » (Gond et Igalens, 2014 ; Mouskolai, 2017). De manière concrète, les TPE n'intègrent pas la notion de développement durable de façon formellement perceptible, soit du fait de l'insuffisance des ressources financières, soit du fait du profil du dirigeant qui le rend imperméable à cette notion, du fait de l'absence d'information et/ou de formation. Au regard des critères propres au contexte de la TPE notamment en Afrique Subsaharienne et au regard des défaillances observées chez ces dernières, il nous semble opportun d'identifier les pratiques RSE spécifiques aux TPE en contexte camerounais. La question de recherche qui est au centre de notre recherche est la suivante : *Quelles sont les pratiques de RSE spécifiques aux TPE en contexte camerounais ?* L'objectif de cet article est de faire ressortir les pratiques de RSE spécifiques aux TPE observées en contexte camerounais. Pour y arriver, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire sur la base d'un guide d'entretien auprès de 10 (dix) TPE camerounaises choisies sur la base de la technique d'échantillonnage par choix raisonné. Après l'atteinte du niveau de saturation dans les réponses, les données ont été analysées avec le logiciel QDA Miner V5 ; l'analyse de contenu a été utilisée pour dégager les pratiques observées. Pour la suite de ce travail, nous faisons une revue des modèles fondateurs de la RSE puis faisons ressortir les spécificités de ces pratiques dans les TPE. Nous déclinons notre méthodologie et analysons par la suite nos résultats en faisant émerger les particularités du contexte camerounais.

1. Modèles fondateurs de la RSE et cadre d'analyse de ses pratiques dans les TPE

La RSE est un thème de recherche à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, le courant « *Business and Society* » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2007). Elle fait l'objet de nombreux débats entre chercheurs et praticiens. Nous présentons ses origines et ses définitions puis, faisons ressortir quelques limites et le cadre d'analyse des pratiques dans les TPE.

1.1. Origines et définitions de la RSE

Pour comprendre ce concept, il faut partir de l'idée de « départ ». Elle est ancienne et peut être retracée jusqu'au 19^{ème} siècle. Plusieurs dirigeants à cette époque évoquaient publiquement leur responsabilité à l'égard de la société. Dans son *Traité d'économie politique* de 1803, Jean-Baptiste Say fait la relation entre le profil du dirigeant et sa responsabilité sociale, en définissant l'entrepreneur comme étant « celui qui entreprend de créer pour son propre compte, à ses risques et profits, un produit quelconque ». Responsable pour lui-même, il l'est aussi à l'égard de ceux qu'il engage dans son (ses) entreprise(s). La responsabilité est inhérente à la fondation même de l'entreprise. Elle est indépendante de toute intervention extérieure (Touchelay, 2013). Si à cette date, aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé jusqu'aux années 1920, Barnard (1938), reconnaît un rôle clé aux dirigeants dans la formulation et le respect des valeurs de l'organisation.

Bowen (1953) met en exergue l'avènement du concept de RSE et le début de la recherche autour de ce dernier. Dans « *the social responsibility of the businessman* », il pose les fondements de la RSE, en situant directement cette question au niveau macrosocial. Son enjeu étant lié à cette époque à la gestion de l'économie américaine et à l'articulation entre bien public et intérêt privé. Il fait passer ce concept dans l'ère moderne du management, notamment avec la notion de paternalisme d'entreprise (Bowen, 1953), qui prône la bienveillance sociale de l'entreprise, qui selon lui devrait prendre ses décisions en se fondant non pas sur la recherche unique du profit économique, mais sur le bien-être des humains dans une société donnée.

Outre le courant paternaliste, un courant émergent s'est affirmé progressivement dans les années 1990. Il résulte de l'interaction d'une part des aspirations et des attentes d'une société civile organisée, de plus en plus mondialisée, concernant les impacts des activités économiques sur l'environnement et les populations, et d'autre part des réponses des milieux d'affaires préoccupés par leur image de marque auprès des opinions publiques. Ce courant s'appuie sur l'idée de soutenabilité, qui implique une contribution de l'entreprise dans la quête du

développement durable. De nos jours, les définitions et délimitations de la RSE restent un sujet de controverses et de divergences conceptuelles. Les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs, les mentalités justifient le pourquoi des différentes définitions données au concept de RSE. Aux Etats-Unis, par exemple, la RSE a traditionnellement été conçue comme un modèle philanthropique. Les entreprises affectent une partie de leurs profits à des fins caritatives. En comparaison, le modèle européen est beaucoup plus concentré sur l'application de critères d'interaction sociale à tous les stades d'activités des entreprises. Carroll (1979) définit la RSE « comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société ». Il distingue quatre types d'obligations, à savoir économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Cette définition qui est au cœur des approches théoriques sur la RSE, se voit affinée par Wood (1991).

Tableau 1 : Typologies de A.B. Carroll et D.J. Wood

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour les politiques publiques en défendant des intérêts « éclairés »	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies.
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales.	Développer l'information d'utilisation pour les usagers spécifiques et et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (community)	Investir les ressources de l'entreprise dans les actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social l'entreprise.	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : Tableau élaboré sur la base des typologies respectives de Carroll (1979) et de Wood (1991)

De manière sommaire, quelques définitions encadrent la notion de RSE. Moskolai, Tsapi et Feudjo (2016) en proposent un tableau synthétique.

Tableau 2 : Quelques définitions de la RSE

Références	Définitions
Bowen (1953)	La RSE est l'obligation des hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société.
Johnson (1971)	La RSE est la mise sur pieds d'objectifs socioéconomiques à travers l'élaboration de normes sociales particulières permettant au monde des affaires de répondre à des situations spécifiques.
Frederick (1978)	La RSE renvoie à l'obligation des entreprises d'œuvrer pour l'accroissement du bien-être de la société.
Caroll (1979)	La RSE regroupe l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société en intégrant les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires.
Wood (1991)	La RSE est perçue à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale ; ces principes résultant de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.
Commission des Communautés Européennes (2001)	La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Source : Synthèse des travaux de Moskolai, Tsapi et Feudjo (2016)

A partir de ces définitions, il nous semble important de développer le cadre théorique de la RSE

1.2. Cadre théorique de la RSE

La RSE est à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « *Business and Society* » lequel s'intéresse aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2007). Depuis les années 1960, elle alimente les débats aussi bien chez les chercheurs que chez les professionnels. Pour les théoriciens de la RSE, la science économique a naïvement idéalisé le marché, en s'attendant à ce que celui-ci réponde à la demande sociale. Autrement dit aux besoins de la société (Acquier et Gond, 2007). Le fait que le marché soit considéré comme étant imparfait justifie selon eux l'existence de la RSE. Les théories ci-après sont fondamentales pour la justification d'une telle réflexion.

1.2.1. Théories fondamentales de la RSE

Malgré leur chevauchement chronologique, plusieurs écoles sont présentées indépendamment de l'évolution du concept dans le temps : *business ethics*, *business and society*, et enfin *social issues in business management*. Nous présentons les théories marquantes prenant en compte la nature multidisciplinaire de la RSE, l'absence d'accord au sujet de la définition de ce concept, et les contradictions (Gond, 2004), ainsi que le caractère controversé ou complexe des approches de ce domaine d'étude (Garriga et Melé, 2004) ; rendant difficile l'identification de

ses fondements théoriques. Nous retenons principalement ici la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes.

➤ **La théorie néo-institutionnelle**

Apparue au milieu des années 1970, elle se fonde sur le vieil Institutionnalisme (Selznick, 1949), quoiqu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement. Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Elle rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'indépendance des institutions. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle (Delalieux, 2005). Les théories néo-institutionnelles sociologiques analysent les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. L'analyse systémique (Bertalanffy, 1968) interprète le parallélisme entre l'organisation et l'organisme humain à travers 4 principes : l'organisation comme un organisme vivant ; l'organisation comme étant un système dont l'analyse de fonctionnement doit se faire dans le cadre d'une combinaison interdisciplinaire d'une part les sciences dites sociales y compris l'économie et d'autre part les sciences de la nature ; l'organisation comme un système complexe constitué de plusieurs sous-systèmes qui fonctionnent de manière toujours moins équilibrée et qui sont interdépendant (Trist et Bamforth, 1951) ; l'organisation peut être considérée comme un système ouvert sur l'environnement avec lequel il entretient une relation de réciprocité.

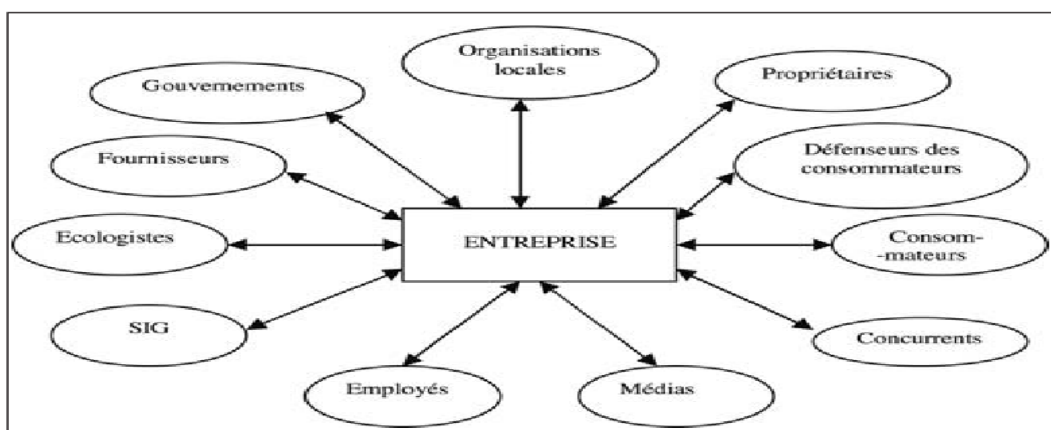
Pour Di Maggio et Powell (1983), la société institutionnalise certaines pratiques en leur conférant une symbolique proche du mythe, son comportement est donc influencé par les pressions institutionnelles et elle adopte des structures exigées par les institutions dans l'optique de faire accroître sa légitimité institutionnelle et son pouvoir (Mercier, 2004).

➤ **La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes est la traduction anglo-saxonne de stakeholder theory. Littéralement, le terme stakeholder désigne « celui qui a un intérêt dans l'entreprise ». Cette théorie a vu le jour en 1984 avec R. Freeman. Il s'agit d'une ré-conceptualisation de la nature de l'entreprise pour considérer les ayant intérêts externes, au-delà de la sphère traditionnelle des actionnaires (Jamali, 2008). Les entreprises devraient, dans cette perspective, gérer les intérêts des différentes parties prenantes d'une façon responsable, sans tenir compte des frontières qui les séparent et prendre soin des parties prenantes « silencieuses » telles que les

communautés locales et l'environnement. Selon S. Mercier (2004), les parties prenantes sont un ensemble d'agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Freeman (1984) dans une perspective stratégique que Mintzberg & Lampel (1999) replacent dans le concept d'école du pouvoir définit les parties prenantes comme « *tout individu ou groupe d'individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

Figure 1 : les parties prenantes de l'entreprise



Source : Adapté du modèle simplifié de Freeman (1984)

La mise en pratique de la théorie des parties prenantes implique la prise en compte de la responsabilité de l'entreprise dans ses activités principales, au lieu de considérer la responsabilité sociale comme une activité distincte de l'activité principale.

1.2.2. Critiques des théories sur la RSE

Les approches théoriques de la RSE suscitent de nombreux questionnements, aussi bien sur le plan conceptuel, sur le plan des idées véhiculées, que sur le plan pratique et managérial. Une première critique des approches de RSE repose sur le caractère normatif des postulats idéologiques que sur les hypothèses vérifiables. Par exemple, l'hypothèse selon laquelle la performance sociale de l'entreprise implique la performance économique n'est pas toujours vérifiée (Aupperle et al, 1985). La problématique que pose l'approche théorique de la RSE est celle de la compatibilité entre la logique marchande et financière de l'entreprise, avec la logique sociale et éthique. Ainsi, le postulat de RSE est que le respect de certaines valeurs morales ou éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise en tant qu'institution. Une autre critique habituellement adressée est relative à la difficulté de leur opérationnalisation (Gond, 2003). Celle-ci est exacerbée par l'ambiguïté des concepts utilisés

(exemple la notion de partie prenante) et la multiplication des définitions (responsabilité sociale, performance sociale, développement durable, comportement, entreprise citoyenne...). Surtout, le cadre de ces théories s'assimile aux entreprises de grande taille. Ce qui justifie leur faiblesse à appréhender ces pratiques dans les TPE (Bonneveux et Saulquin, 2009). Pourtant, les mêmes outils ne peuvent être utilisés comme cela se ferait pour les grandes entreprises. Les particularités relatives à leur taille (Marchesnay, 1997) induisent que la pratique de RSE réponde à des motivations spécifiques (Gherib, Spence et Biwolé, 2009). Il apparaît dès lors que ces théories ne permettent de rendre que partiellement compte de la RSE dans la TPE (Ondoua Biwolé, 2017).

1.3. Cadre d'analyse des pratiques RSE dans les TPE

Dans la TPE, la forte centralisation du pouvoir sur le dirigeant se traduit par une personnalisation de prise de décision, dans la mesure où sa propre conception de la RSE conditionne les formes et le degré de son engagement (Courrent et Quairel, 2012). L'intérêt porté sur le sujet par le dirigeant peut alors être motivé par un besoin physiologique ou de sécurité (revenu minimum ou protection de sa famille), mais aussi un besoin social d'intégration dans un environnement local, très prégnant pour les TPE, allant jusqu'à l'encastrement (Granovetter, 1985). Une des spécificités majeures de la TPE est que le dirigeant poursuit rarement la maximisation du profit en priorité et peut y préférer d'autres buts, parmi lesquels l'indépendance ou la pérennité (Um-Ngouem, 2006 ; Julien, 1996).

1.3.1. Spécificités de la RSE dans les TPE

Les pratiques RSE ont un impact positif tant sur le plan économique, que social et environnemental. Les contributions de la RSE aux TPE peuvent être les suivantes : la capacité de créer des emplois, la prise en compte des intérêts des parties prenantes (principalement les employés, les fournisseurs, les consommateurs, la société civile), la transmission de valeurs familiales (pour les entreprises de ce type) avec un sens aigu de la responsabilité sociale, des intérêts particuliers envers les communautés locales, des profits réinvestis dans l'entreprise (Jenkins, 2004). Deux modèles de prise en compte des préoccupations RSE par les dirigeants de TPE sont identifiés par Wilson (1980) : les dirigeants « orientés profit » et ceux considérant d'autres valeurs en dehors de la profitabilité de leurs entreprises.

A ce titre, il peut être considéré qu'une intégration des objectifs environnementaux ou sociaux dans le management dépend d'une modification du système cognitif du dirigeant portée par les

valeurs fortement ancrées dans son territoire (Quairrel et Auberger, 2005). De manière catégorielle, les TPE et UPI adoptent une attitude attentiste qui se caractérise par l'absence d'engagement en matière de RSE, ou alors en simple réaction à des contraintes, notamment légales et réglementaires, dans le cadre du développement de leur activité.). Cette attitude est également conformiste car les TPE se conforment aux exigences réglementaires et aux attentes des parties prenantes primaires selon Carroll (1989). Il est alors difficile pour les propriétaires-dirigeants de TPE, africaines notamment, d'avoir une même perception de ce qu'est la RSE. Cette dernière s'analyse différemment des grandes entreprises. Cela parce que dans les TPE, même si les pratiques semblent similaires à celles des grandes entreprises (les deux étant présents dans les mêmes marchés, ayant les mêmes contraintes), il y a relativement peu, voire pas de niveaux hiérarchiques. Le dirigeant est l'unique décideur (pour l'essentiel des questions qui engagent l'entreprise) et a de ce fait la possibilité de façonner la culture d'entreprise et d'adopter des valeurs autres que le profit (Klein & Kellermans, 2008). Dans ce contexte, chercher à comprendre comment les dirigeants interprètent les informations liées à la RSE peut permettre de comprendre la façon dont ils feront la RSE (Perrini & al., 2007).

1.3.2. Portée des pratiques RSE adaptées aux TPE

La confrontation entre différentes disciplines montre qu'en fonction de ce que l'on entend par RSE, l'interprétation et les définitions varient de manière très large. La délimitation de ce concept dans le contexte apparaît donc comme un prérequis à toute recherche. Exemple pris du principe relativement simple de la Déclaration de Rio en 1992, qui met l'homme au centre des préoccupations dans le respect des générations présentes et futures, et dont découle une multitude d'interrogations renvoyant aux fondements de l'économie, voire de la philosophie ou de la religion (Acquier et Aggeri, 2007). Les entreprises ne seraient alors socialement responsables qu'à condition d'être attentives au bien-être des personnes et à la qualité de l'environnement tout en maintenant des efforts sur le plan des résultats et des relations économiques.

Jahmane et Gaies (2020), Sardana et al. (2020) montrent que sur certains points de vue, les pratiques de RSE sont comparables entre petites et grandes entreprises. Bien entendu, les modes de fonctionnement différent et l'absence de procédures formalisées comme les codes de conduite n'excluent pas que les petites entreprises puissent en développer. Au même titre que les entreprises de grande taille, elles réalisent, souvent sans le savoir, des actes socialement responsables, car elles y sont « moins formelles et plus intuitives » (Bazillier et Suarez, 2011).

La complexité du processus à mettre en place dépendant de facteurs tels que la taille de l'entreprise et la nature de ses activités » (Gond et Igalens ,2020 ; Moskolai, 2017).

La dimension socio-philanthropique ou l'enracinement social de la RSE, reposant sur des fondements éthiques et moraux, est présente chez tous les dirigeants de TPE. Ils associent leurs activités à certaines valeurs sociales comme « être au service d'autrui », « honnêteté, humanisme, gratuité, solidarité, partage, travail et abnégation, humilité, motivation, droiture, compassion ». Certaines valeurs sont peu explorées dans la littérature, à savoir la solidarité, le partage, la compassion, et la gratuité. La perception de la RSE dans les TPE est essentiellement sociale, et toutes les entreprises sont concernées par ces pratiques de responsabilité, même si la plupart ne les qualifient pas de RSE (Shetty et Jayabalan, 2008).

Simen (2018) constate que les propriétaires-dirigeants des TPE sont à la marge, mais conscients de toutes les discussions soulevées autour du concept. De manière pragmatique, ils forment et développent leurs propres modèles cognitifs, souvent indépendamment de la recherche académique. Son étude souligne également une certaine déconnexion entre les universitaires et les praticiens de la RSE, tout en confirmant l'importance, dans les TPE, des dimensions sociales et culturelles où les logiques non économiques sont considérées comme garantes d'une juste relation avec les différents acteurs. La proposition d'un cadre institutionnel (surtout par l'Etat) semble être en contradiction avec l'existence d'un secteur informel prédominant, et qui a su résister à toute tentative de normalisation, tel que le secteur informel camerounais, pour prendre cet exemple. La section suivante met en évidence la méthodologie de recherche, les résultats de et leur discussion.

2. Méthodologie d'observation des pratiques de RSE dans les TPE, résultats de la recherche et discussions

Afin de faire ressortir les pratiques de RSE spécifiques aux TPE camerounaises, nous présentons d'abord la démarche méthodologique qui a été retenue pour cette recherche.

2.1. Méthodologie d'observation des pratiques de RSE dans les TPE

La méthodologie de recherche que nous utilisons est de type qualitatif. Cette méthode se rapproche de l'approche inductive, qui commande que nous construisions notre propre réalité à partir des observations faites. Elle est caractérisée par ses propres techniques de collecte de données qui se font principalement dans des milieux naturels.

Notre recherche réalisée en novembre 2024 s'intéresse particulièrement aux TPE situées dans les villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam¹. Le choix de ces localités se justifie par l'intensité des transactions économiques effectuées, mais également par le fait que ces zones correspondent à celles ayant la plus importante concentration d'entreprises².

Il s'agit des entreprises opérant respectivement dans les secteurs des services financiers, des services intellectuels, du commerce général, de la vente de matériel informatique et du bâtiment/travaux publics. Les dirigeants de ces entreprises les ont toutes créées il y a plus de 8 ans, après avoir passé en moyenne 3 ans à gérer les mêmes activités de manière informelle.

Le choix des répondants est poussé par une question conceptuelle ne relevant pas de la recherche de représentativité statistique au sens de Miles et Huberman (1991). Il apparaît clairement des parties précédentes de notre travail que sur la question des pratiques de RSE dans les TPE, ce sont les propriétaires-managers qui assument la responsabilité de la prise de décision dans la plupart des domaines liés à cette forme d'organisation. Par conséquent, les propriétaires-dirigeants sont considérés comme les meilleurs répondants possibles pour l'étude afin d'obtenir des informations riches sur leur perception des pratiques de RSE. Le nombre de répondants est assujéti au principe de saturation et plus spécifiquement « la saturation empirique » qui selon Pires (1997), représente « le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique ». Ce que l'on récolte rentrant dans des cadres d'ores et déjà connus. Au départ, vingt (20) dirigeants de TPE appartenant à divers secteurs d'activités ont été contactées à partir d'un fichier des TPE constitué lors de notre participation à l'enquête sur la petite entreprise réalisée en 2022 et en 2023 au Cameroun. Nous avons fait le choix sur les répondants qui pouvaient facilement répondre à nos questions (échantillonnage par choix raisonné). Cette technique est appropriée lorsque le chercheur suppose que les meilleures informations peuvent être obtenues à partir d'un échantillon représentatif et que les entreprises sélectionnées sont les plus représentatives des TPE (Creswell, 2003). Pour des motifs de discrétion, les informations

¹ Le choix des zones s'est porté sur Douala, Bafoussam et Yaoundé et notre échantillon sera composé de 10 entreprises individuelles ou établissements, toutes caractérisées par le fait que les dirigeants desdites entreprises ont exercé de manière informelle dans le même secteur d'activité avant de créer leurs entreprises. Le propriétaire est en même temps dirigeant, lui étant le seul actionnaire.

² Le deuxième Recensement Général des Entreprises (RGE-2), réalisé durant la période allant d'Octobre à Décembre 2016, a permis de dénombrer 209 482 unités économiques en activité et exerçant dans un local professionnel fixe, réparties en 203 419 entreprises siège et 6 063 établissements. Sur le plan géographique, ces unités économiques sont principalement localisées dans les régions du Littoral (37,0%) et du Centre (27,0%) ; les métropoles de Douala et de Yaoundé abritant respectivement 33,5% et 23,9%.

personnelles des répondants resteront confidentielles. Seuls l'âge et le niveau d'étude sont donnés. Nous avons retenu à cet effet 10 TPE, le niveau de saturation des réponses ayant été largement atteint à partir du dixième répondant. Le tableau ci-après fait ressortir la liste des TPE étudiées.

Tableau 3 : liste des TPE ayant fait l'objet de l'étude qualitative

N° TPE	Age/ Sexe	Activité	Ville	Niveau d'étude	Effectif
TPE 1	42/M	Services	Douala	Doctorat/Finance	1
TPE 2	40/ M	Services	Yaoundé	Doctorat/Gestion projets	1
TPE 3	39/F	Commerce	Douala	Baccalauréat	1
TPE 4	35/ M	Informatique	Douala	Licence droit	3
TPE 5	31/ M	Bâtiment	Bafoussam	Licence génie civil	7
TPE 6	35/ F	Commerce	Yaoundé	BEPC	1
TPE 7	26/ F	Commerce	Yaoundé	BEPC	3
TPE 8	28/ M	Moto-taxi	Douala	Probatoire	0
TPE 9	62/ M	Agriculture	Bafoussam	CEPE	6
TPE 10	29/ M	Agriculture	Douala	Baccalauréat	5

Source : d'après notre enquête qualitative

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé la recherche documentaire et les entretiens semi-directifs. La recherche documentaire a pour référentiel le rapport préliminaire de recensement général des entreprises 2016 (RGE-2), dans lequel nous avons récolté les données étayant notre cadre exploratoire de l'économie camerounaise en général, et celle des très petites entreprises en particulier.

S'agissant des entretiens semi-directifs, nous avons pu rencontrer les dirigeants des TPE de l'échantillon. Il s'est agi d'échanges d'une durée moyenne de 50 minutes par répondant durant lesquelles, les questions ont été posées dans l'ordre des thèmes choisis lors de l'élaboration du guide d'entretien. Les entretiens ont été brefs, très souvent réalisés pendant les heures de travail. La plupart des répondants ayant refusé de se faire enregistrer, la retranscription des réponses se faisait dans un laps temps d'environ une minute entre les questions. La retranscription fidèle des discours lors des entretiens est un passage de grande importance dans le traitement des données. Les notes ont été prises de manière rigoureuse, pour assurer la traçabilité du raisonnement (Seale, 1999). Pour le recoupage des données qualitatives en contenu selon la pertinence par rapport à l'étude, nous avons utilisé le logiciel QDA Miner V5 pour faire ressortir les variables et les catégoriser selon les objectifs poursuivis. Les formes de chargement des

données sont variées, le logiciel étant capable de lire et traiter les fichiers de format multiples. Nous avons choisi de procéder aux uploads des retranscriptions des 10 entretiens sous forme de fichier word (.docx). Dans chaque protocole d'entretien, nous avons renseigné les réponses des répondants aux différentes questions posées. Les thèmes peuvent être décrits comme des affirmations récurrentes sur un sujet d'enquête et peuvent être utilisés pour expliquer en détail un phénomène complexe et pour formuler des hypothèses dans le cadre d'une recherche quantitative (Curry, Nembhard, & Bradley, 2009). L'identification des thèmes peut se faire en recherchant des phrases répétitives dans les textes, "la répétition étant l'un des moyens les plus faciles d'identifier les thèmes".

Dans cette étude, le processus de codage a commencé avec les deux premiers entretiens et a duré jusqu'à ce que le point de saturation soit atteint ; de telle sorte qu'aucun thème ne soit susceptible d'émerger. La discussion avec les propriétaires-dirigeants interrogés s'est concentrée sur plusieurs questions liées à la RSE, notamment la signification, l'implémentation et l'observation des pratiques de RSE dans les TPE. Nous avons reçu des réponses à toutes les questions. Différentes expressions ont été identifiées en comparant constamment leur association avec des concepts/thèmes. Toutes les phrases importantes ont été marquées puis triées pour les associer à des thèmes spécifiques (Cresswell, 2013). Une fois les variables opérationnelles identifiées et la codification effectuée, nous avons parcouru les différents entretiens pour cerner les discours suffisamment pertinents et les répertorier en fonction des codes. Une fois cette étape passée, il ne restait plus qu'à produire les diagrammes et tableaux en fonctions des données qualitatives liées aux codes élaborés : liste des codes, diagramme de fréquences, graphique d'occurrence de similarité des réponses (endogramme), etc. le choix des données à intégrer et à expliciter dans les résultats restait à la discrétion de l'enquêteur. Il a également été recoupé des discours qui servaient à appuyer les interprétations de résultats. Ces discours, appelés également verbatim étaient générés à partir de passages sélectionnés dans les réponses au guide d'entretien.

Le guide d'entretien qui est notre support de collecte des données était structuré autour de 4 thèmes : était s

2.2. Résultats de la recherche

La recherche réalisée auprès des TPE nous a permis de déceler si oui ou non elles étaient au faite de la RSE, puis d'identifier et de faire ressortir les pratiques de RSE observées. Des

variables comme le niveau d’instruction du dirigeant, la familiarité au terme RSE, le mode de recrutement, le climat social, la rémunération, la qualité du service, le code de conduite, la gestion environnementale (rapport clientèle-fournisseur et protection environnementale), la communication, le respect de la réglementation en vigueur ont été pris comme codes tout au long de notre analyse.

A partir de l’analyse de nos résultats, nous distinguons les pratiques formelles des pratiques informelles de RSE au sein des TPE. Les pratiques formelles sont celles issues d’un cadre réglementaire bien encadré, tant sur les plans interne qu’externe. Si elles ne définissent pas clairement leurs actions comme telle, et qu’elles se rapprochent de cadres réglementaires existants, il y est des éléments intrinsèquement liés, selon la norme ISO 26000. Les pratiques informelles sont celles qui ne concernent pas cette première catégorie et qu’on observe dans les TPE. Elles sont également externes qu’internes. Nous privilégions ici une analyse qui fait ressortir les dimensions des pratiques de RSE au sein des TPE. Mais avant cela, nous mettons en exergue les pratiques internes et externes identifiées.

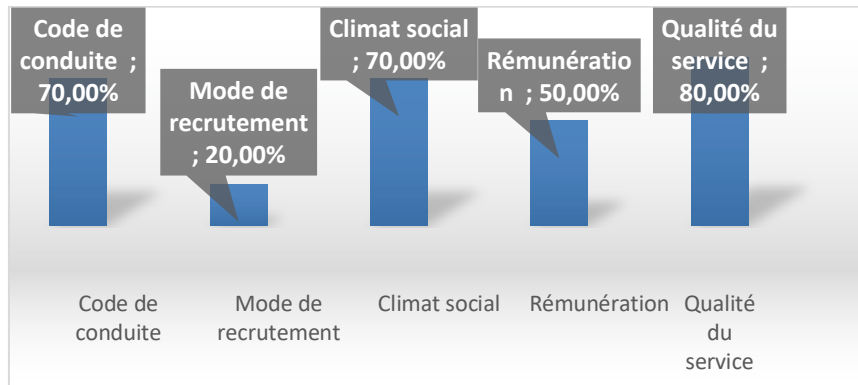
2.2.1. Pratiques internes et externes de RSE identifiées au sein TPE

Pour faire une meilleure distinction entre les pratiques formelles et informelle de RSE au sein des TPE, il nous a semblé judicieux de faire ressortir les particularités des pratiques internes et des pratiques externes de RSE.

➤ *Pratiques internes de RSE au sein des TPE*

Nous avons identifié au cours de nos analyses 5 variables correspondant à des pratiques internes de RSE au sein de ces TPE. De manière apparente, nous avons observés et mis en évidence des pratiques internes de responsabilité sociale. Ici, les TPE privilégient la qualité du service fourni ou des produits vendus, aux dépens de la rémunération des employés et du mode de recrutement, ce qui semble compréhensible, quand on sait que les très petites entreprises se caractérisent par un effectif généralement très faible.

Figure 2 : Pratiques internes de RSE au sein des TPE

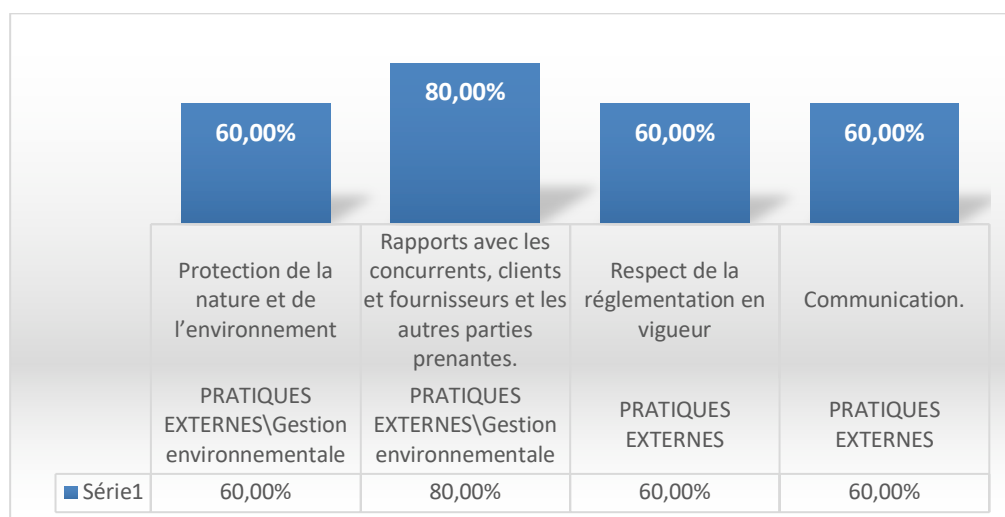


Source : codage QDA MINER 5.01

➤ Pratiques externes de RSE au sein des TPE

Dans cette partie, nous avons retrouvé pendant nos analyses, des pratiques externes de RSE. A partir des relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes directes et indirectes. Des résultats obtenus, les pratiques externes de RSE perçues par les dirigeants de TPE sont majoritairement liées à leurs rapports avec leurs parties prenantes directes et la protection de l'environnement. Le respect de la réglementation apparaît également comme une pratique externe perçue par la plupart des dirigeants de TPE. Les résultats d'analyse sont résumés dans les figures et diagrammes qui suivent.

Figure 3 : Pratiques externes de la RSE au sein des TPE



Source : codage QDA MINER 5.01

2.2.2. Dimensions des pratiques de RSE dans les TPE

Après collecte et analyse des données, nous avons mis en évidence trois dimensions des pratiques de RSE au-delà de la distinction faite plus haut. Il s'agit principalement des dimensions sociale, éthique et légale de RSE.

➤ La dimension sociale de la RSE au sein des TPE étudiées

« C'est un phénomène dont on entend parler depuis quelques années. Malheureusement je ne sais pas si on peut parler de pratiques RSE dans nos très petites entreprises camerounaises, et si c'est le cas, alors peut-être qu'on le fait sans savoir ». Telle est la remarque du dirigeant de la TPE 1 lors de l'entretien. Notre étude nous permet de constater que les TPE, dans leur fonctionnement, observent des pratiques de RSE tant sur les plans interne qu'externe. Si elles ne définissent pas clairement leurs actions comme telles, il y a des éléments intrinsèquement liés. Ces pratiques sur le plan interne se retrouvent généralement orientées sur des domaines liés au social.

A la question de savoir quelles sont les actions mises en place sur le plan pratique en ce qui concerne la rémunération, le climat social et la sécurité de l'emploi, les réponses sont variées mais abondent dans le même sens. Le répondant de la TPE 2 : « J'ai une employée à mi-temps que je paie par mois pour m'aider dans ma superette. Je permets aussi qu'elle prenne des produits alimentaires dans la superette à condition qu'elle ne dépasse pas un certain montant. » D'après le répondant de la TPE 3 : « Je n'ai qu'une vendeuse. Je l'ai affiliée à la CNPS, et je lui garantis quand même un peu plus du salaire minimum à la fin de chaque mois. On ne peut pas parler de sécurité de l'emploi, on est dans un secteur où tu peux mettre la clé sous le paillason à tout moment faute de clients ou de moyens. »

Le répondant de la TPE 6, parlant de ses actions sur le plan pratique d'affirmer : « Je n'ai pas d'employés à temps plein, donc je ne peux pas être objectif. Mais j'utilise fréquemment les mêmes manœuvres lorsque j'ai des travaux que je ne peux pas réaliser tout seul, et je me débrouille à les payer dans les temps. Même s'il faut que l'argent sorte de ma propre poche en attendant les ventes et paiements des clients ».

Les affirmations ci-dessus ont été faites par des dirigeants employant un employé à plein ou à mi-temps, ou de manière saisonnière. Dans d'autres cas, restant sur la même question, les réponses divergent légèrement. Certains dirigeants disent tout simplement ne pas recruter de personnel pour la bonne raison qu'ils se savent incapables de respecter la législation en vigueur pour des raisons d'insuffisance de revenus liés à l'activité. Certains, dans le cadre de leurs

activités, n'en n'ont simplement pas besoin. Le répondant de la TPE 4 affirme : « *Je n'emploie pour l'instant personne en CDI. Je prends juste des stages académiques, que je rémunère selon que l'activité est productive ou pas. Trop de paramètres bloquent, le coût du loyer très élevé à Douala, les obligations fiscales et de contribution à la CNPS, tout cela est difficile à réaliser avec peu d'assurance de revenus stables.* »

Toujours en matière d'action sur le plan pratique, le répondant de la TPE 5 dit : « *Je rémunère mes stagiaires en fonction des entrées. Je ne suis pas très regardant sur certains points, mais je préfère que mon équipe soit composée de personnes ayant la même origine, c'est souvent plus facile. La compétence compte aussi hein* ». Pour ce dirigeant afin de préserver un bon climat social, il préfère recruter uniquement les ressortissants de sa localité d'origine avec qui il disait avoir des liens de familiarité et ils pourraient mieux s'entendre. Il va de ce qui précède, que les TPE, mettent en exergue, quoique de manière informelle, les dimensions sociales de la RSE. L'amélioration des conditions de travail, la création d'un climat social favorable, sont autant de facteurs que mettent en avant l'implication des TPE en matière de RSE.

Le rapport avec les clients et les fournisseurs, à travers la satisfaction client, le règlement de factures et les bons rapports avec leurs parties prenantes semblent également figurer parmi les priorités des TPE. Pour ces dernières, avoir des biens et/ou services de bonne qualité pour satisfaire les besoins des clients sur le long terme passe nécessairement par : de bonnes relations avec les clients, le traitement des défauts de qualité, des prix justes et adaptés au contexte économique, sans perte de vue de l'objectif de profit de l'entreprise.

Le répondant de la TPE 7 affirme : « *Il y a beaucoup de gens qui font dans le commerce. Mais la clientèle ne manque pas donc on fait seulement avec (...) oui je peux dire, dans la mesure où j'ai quand même pu fidéliser quelques clients.* » À la question de savoir si ses clients sont satisfaits des services qu'il produit dans sa supérette. Dans le même sillage, la TPE 6 répond à propos de la satisfaction de ses clients en disant : « *Je pense produire des services de qualité. Je suis entouré de jeunes très dynamiques, qui sont quand même bons dans leur domaine. Nous n'avons presque pas de retours négatifs sur les services que nous rendons, et même s'il y en a, on arrive à gérer.* »

Ici, l'adéquation est faite entre les actifs sociaux et la qualité des services rendus. Les rapports avec les fournisseurs sont des variables très importantes au sein des TPE, relativement à la gestion des activités. Le répondant de la TPE 5 à la question de savoir comment il gère ses activités avec ses fournisseurs affirme : « *Ça dépend hein (...) soit signer des documents pour*

les gars qui nous fournissent le matériel soit les payer en avance si possible, et surtout régler toutes les formalités administratives. »

Un autre (TPE 9) affirme : *« les relations avec les fournisseurs sont assez bonnes. Même quand les temps sont durs, ils acceptent quand même de me livrer et je paie après. J'ai même la possibilité de payer un peu un peu pourvu qu'à la fin je paie tout. On se supporte comme ça et tout le monde ressort gagnant. Le plus important c'est la confiance et surtout le comportement de la personne en face ».*

➤ **La dimension éthique de la RSE au sein des TPE étudiées**

Les TPE s'impliquent également dans le domaine de la protection de l'environnement. La responsabilité environnementale des entreprises étant un des trois piliers de RSE, elle prend tout son sens dans notre contexte actuel. Aujourd'hui, la gestion des risques environnementaux est primordiale pour le bon développement des organisations et leur permet d'exercer leurs activités de manière durable sur le plan environnemental. Parlant de l'impact de la RSE dans le mode de gestion de sa structure, un répondant affirme : *« Oui. Comme je l'ai dit, je fais dans le BTP. Il est impossible de conduire des chantiers sans tenir compte d'un certain nombre de choses. Par exemple, tu ne peux pas construire un immeuble sans prévoir une zone de stockage de déchets. »* Le répondant de la TPE 5 spécialisée dans le BTP, met en avant la dimension environnementale de la RSE, sans pour autant formellement l'y affecter.

Un autre dirigeant (TPE 6) prétend que : *« Je collecte et je jette les déchets et les produits périmés dans les poubelles et pas en route. Je veille à ce que celui qui par le faire le fasse proprement en respectant l'environnement. Ce n'est pas parce qu'il y a les services de ramassage des ordures que nous devons tout salir, si les autres le font souvent, chez moi je n'accepte pas ce genre de comportement »* Une autre preuve de la pratique, quoique inconsciente mais surtout informelle de la RSE sur le plan environnemental.

Concernant, le code de conduite, il est mis en lumière le caractère éthique des actions des propriétaire-dirigeants de TPE. Les croyances et propensions du dirigeant influencent grandement les pratiques sociales de l'entreprise, ces dernières présentées comme appropriées à leur contexte social spécifique. Une propriétaire de religion musulmane va fermer sa boutique pour prier aux heures dues. Pour un répondant, *« Les horaires de prière sont très importantes. On ne joue pas avec. Même si tu fais quoi, c'est Allah qui bénit »*. Un chef d'entreprise (TPE 5) encouragera ses collaborateurs à adopter une attitude jugée éthique, eu égard à son obédience, qui le plus souvent est liée au respect de la réglementation en vigueur.

Pour le répondant de la TPE 2, « *il faut être droit dans ses bottes. Ce n'est pas bien de mal se comporter, ceci a toujours des répercussions en société. Il faut faire tout pour donner une bonne impression aux gens, cela peut t'aider dans les affaires* ».

Les relations des dirigeants avec leur communauté est une des pratiques les plus observées dans le cadre de notre étude. Pour la TPE 1 : « *C'est impossible de développer son business si on n'a pas de bons rapports avec les gens. Même si on a la même activité, l'objectif à la fin de la journée c'est d'avoir de quoi manger. Donc on doit seulement s'entraider pour réussir ensemble. Même comme le premier choix est souvent porté sur les personnes qu'on connaît* ».

Les relations avec leur entourage vont de la « *participation à des activités de groupe* » à « *l'appartenance à un syndicat* » ou à une « *tontine* ». Pour ce répondant, « *la tontine aide quand même hein, on peut emprunter de l'argent, et gérer d'abord ses problèmes* ».

Notre recherche présente également, selon la perception de certains des propriétaires interrogés, des liens de dépendance entre leur environnement et leurs activités. Le caractère spontané de la gestion de la TPE donne une coloration particulière à la question de gestion des déchets, par exemple. Cela s'opère généralement de manière intuitive, du moment que la préservation de son environnement devient un facteur influençant son activité. Il n'a cependant pas réellement conscience de l'intégration de son action dans le champ des pratiques RSE (Mandl, 2006, cité par Ewodo et al, 2022). Pour un des répondants (TPE 10) : « *Personne ne va s'arrêter dans une boutique où il y a de la saleté devant. Imaginez alors un marché (...) on est obligé de faire ensemble(..), le jeudi par exemple on nous fait fermer nos boutiques jusqu'à 11 heures. Ça ne nous arrange pas, mais on fait avec, sinon les gens-là vont seulement venir nous sceller* ».

Au-delà de l'aspect éthique, il ressort la nécessité pour les dirigeants de TPE d'entretenir des rapports d'intérêt général, et de facto mutuels, au regard des contraintes liées à leur environnement. Cette conception s'aligne à la théorie de l'écologie des populations, qui suppose une adéquation des organisations à critères environnementaux spécifiques, qui créent une sélection positive et les place dans une dynamique de survie (Hannan et Freeman, 1989). De cette analyse, il ressort que si les TPE accordent de l'intérêt aux rapports avec leurs clients et fournisseurs, il est encore plus exacerbé en ce qui concerne leur relation avec leur environnement direct.

➤ **La dimension légale de la RSE au sein des TPE étudiées**

Il s'agit ici du respect de la réglementation dans le cadre de la conformité avec la fiscalité (aussi bien pour les impôts que pour les différentes taxes de la mairie), du respect des clauses

contractuelles avec les fournisseurs, du respect des autres lois qui encadrent leurs activités. L'on observe une constante pression de la réglementation en vigueur en matière fiscale et administrative. En effet, pour rappel, nos analyses sont principalement issues de données collectées auprès d'entreprises individuelles dont 60% des dirigeants exerçaient précédemment de manière informelle.

Un dirigeant (TPE 4) nous le fait savoir : *« je suis commerçant depuis bientôt 10 ans mais ce n'est qu'il y a 4 ans que j'ai pu ouvrir ma supérette. »* pour la grande majorité d'entre eux, être en règle avec la législation en vigueur matière d'impôts et tout aussi prioritaire. Cela constitue un pan important dans le développement de leurs activités. Interrogé sur la question, un dirigeant (TPE 10) parlant de la conception de la RSE affirme :

« Je ne sais pas vraiment comment définir ça, je dirais juste qu'il ne faut pas avoir de problèmes avec l'Etat parce qu'on n'a pas payé les impôts, ou ne pas avoir respecté les normes de sécurité sur les chantiers, ou mal payer les manœuvres. »

Cela traduit la nécessité pour les dirigeants de TPE de renforcer de bons rapports avec les parties prenantes extérieures telles que les clients, les fournisseurs et l'Etat. Ainsi, le soin qu'ils attachent à la qualité des biens/services, la satisfaction des besoins des clients sur la durée et la réalisation des profits, le respect des engagements envers les fournisseurs de services et/ou de matériels sont entre autres les garants de leur performance et partant, de leur pérennité, de leur point de vue. Cela renvoie également à la dimension économique de la RSE.

Au terme de nos développements, nous présentons le tableau récapitulatif des pratiques de RSE au sein des TPE étudiées.

Tableau 4 : Dimensions des pratiques de RSE au sein des TPE

Dimensions des pratiques de RSE	Pratiques Formelles	Pratiques Informelles
Dimension sociale	Instauration d'un climat de convivialité, Familiarité avec les employés,	Favoritisme lié à la région d'origine, au lien de parenté ou d'amitié
	Entente cordiale avec les autres entreprises	Choix orienté des partenaires d'affaires
	Appartenance à un groupe syndical, à des associations	Participation à des regroupements de famille, du village qui influencent la prise de décision
	Membre d'une tontine	Choix des membres de la tontine
Dimension légale	Respect de la réglementation en vigueur, respect des autorités	Respect des consignes des leaders de groupes
	Païement des impôts dans les délais	Négociation avec les agents de la commune pour réduire le montant des taxes
	Païement des fournisseurs, des autres dettes dans les délais	Chercher à gagner la confiance des fournisseurs pour retarder les paiements
Dimension éthique	Pratiques religieuses	Respects des directives du parrain
	Sélection des produits vendus, Actes justes	Cacher les défauts des produits, faire bonne impression devant les tiers

Source : Constitué à partir de l'analyse de contenu des entretiens réalisés

2.3. Discussions des résultats

Les résultats obtenus lors de notre étude permettent d'identifier plusieurs actions témoignant de l'existence de pratiques RSE dans les TPE. Celles-ci sont essentiellement basées sur les aspects sociaux et dégagent la contribution des TPE aux processus sociaux. Bien que les dirigeants d'entreprise ne fassent pas trop de distinction entre la RSE et les concepts voisins tels que la philanthropie, l'éthique ou le développement durable, nous pouvons toutefois dire qu'il y a une prise de conscience des dirigeants de l'importance de se préoccuper de la survie de leurs affaires, des conditions de travail des employés et de la préservation de l'environnement à des niveaux variés. Toutefois, pour ces dirigeants on note une approche plus informelle de la RSE (Matten & Moon, 2008), qu'il conviendrait de redéfinir de manière contextuelle. Ces résultats sont sous-tendus par le modèle de Carroll (1991) au travers de ses dimensions légales et éthiques, mais également de la norme ISO 26000 (2010) du fait de la contingence des pratiques décrite dans son guide d'application. En effet, notre analyse révèle le rôle du profil du dirigeant en ce qui concerne le niveau d'études et les compétences des entrepreneurs (managériale, technique et commerciale), leur effet est généralement légèrement positif sur le

développement/pérennité de l'entreprise. Pour ce type d'entreprise, Marvel et Lumpkin (2007) montrent qu'un niveau d'études élevé augmente fortement la survie de l'entreprise.

Les dirigeants des TPE interrogées accordent une importance capitale à la création, au maintien des emplois et aux conditions de travail. C'est cela qui représente à leur niveau une manifestation de pratique de RSE. Ce qui va également dans le sens de Hall & Nordqvist (2008) parlant de la sensibilité sociale et culturelle des dirigeants de TPE. Le profil du dirigeant et le contexte d'implémentation de l'entreprise influence significativement les pratiques de RSE des entreprises. La question de valeur actionnariale au sein des TPE n'est pas fondamentalement importante parce que son dirigeant ne rend de compte à personne.

Cela va également dans le sens de Ndangwa et al (2007), parlant de la sensibilité sociale et culturelle des dirigeants de TPE, ou encore de Boidin et Sall (2020), considérant les actions RSE comme étant intrinsèques à la personnalité du dirigeant sur le plan social. La valeur actionnariale pour le dirigeant de TPE n'est pas fondamentalement importante parce qu'il ne rend compte à personne. Il est plus dans le principe de maximisation du profit, dans la satisfaction des comportements des acteurs.

En outre, en l'absence de ressources financières et de compétences suffisantes qui sont une caractéristique de la TPE (Um-Ngouem, 2006 ; Callot, 2014, (Biwolé Fouda ,2023), les dirigeants des TPE africaines vont privilégier des partenaires d'affaires issus de leur groupe d'appartenance (ethnique, culturelle, religieuse, ou d'affaires) parce qu'ils pourront accéder plus facilement aux ressources (Nkakleu, Tchankam et Biboum, 2021). Cette remarque appuie les travaux préexistants sur l'influence du dirigeant (Etogo 2019 ; Badini et Tchetien, 2024 ; Biwolé Fouda et Kamga, 2023 ; Diallo et al, 2024 ; Fatou Diop et Boidin, 2019 ; 2018 ; Bah et al, 2018 ; Sangue Fotso, 2018) quant à l'implémentation de pratiques RSE au sein de ses activités. Ces dernières requièrent la création de richesses pour être menées pleinement. Aussi, les dirigeants de TPE ont-ils une approche que nous pouvons qualifier de pragmatique et reconnaissent que la réalisation de profit est une condition préalable à la pratique de la RSE, sans qu'elle ne soit à fortiori formalisée. Nos résultats enrichissent donc la littérature existante quant à l'existence d'une RSE africaine, influencée à la fois par un fort ancrage social et éthique, et une influence de l'environnement sur le plan légal.

Les propriétaires-dirigeants de TPE se préoccupent effectivement des retombées de leurs activités du point de vue social, économique et écologique. Le profil de ces derniers facilite ou rend plus difficile la mise en place d'une démarche RSE selon qu'ils ont un niveau d'étude élevé ou non (Biwolé Fouda ,2023). Ce résultat confirme l'hypothèse selon laquelle le niveau

d'instruction des dirigeants d'entreprises individuelles a une influence significative sur la mise en place formelle de la RSE dans ce type d'entreprise.

Telle que mentionné plus haut, la RSE ne se retrouve pas formellement en pratique dans les TPE. Pour l'instant, le cadre législatif et réglementaire camerounais ne comporte pas de textes spécifiques à la thématique de la RSE. Il y a donc un vide en la matière (Tsapi et al, 2017).

Deux conséquences peuvent en découler. La première est liée à la difficulté pour l'acteur étatique de coordonner sa démarche en matière d'impulsion, d'animation et surtout de suivi de la RSE. Le vide juridique peut donc ici poser des problèmes en matière d'organisation institutionnelle. La seconde est liée à la possibilité pour les TPE, de proposer des approches de RSE finalement imbriquées sur leurs intérêts. A cet égard, l'accompagnement des entreprises camerounaises dans leur engagement sociétal à travers la diffusion d'outils d'analyse et d'informations nécessaires à la mise en œuvre des bonnes pratiques (adaptation des normes et référentiels pour les grandes entreprises, organisation des campagnes de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités auprès des TPE) ; apparaît aujourd'hui comme une nécessité. Les pouvoirs publics ont intérêt à définir une politique de RSE favorable à toutes les catégories d'entreprises. Une politique qui reposera sur une définition aussi claire que possible d'une charte de RSE sur laquelle ces entreprises et surtout les TPE doivent s'y conformer. Dans ce sens, nos résultats contribuent donc à une meilleure perception des pratiques de RSE au sein des entreprises en général et des TPE en particulier, qui constituent la majorité du tissu économique camerounais, dont la politique de formalisation est au centre des débats étatiques depuis près d'une décennie.

Conclusion

Cette recherche vise à identifier les pratiques RSE au sein des Très Petites Entreprises. Elle a donné lieu à une analyse qui a abouti à la caractérisation des paramètres spécifiques à l'implémentation des pratiques RSE dans les TPE. Ces résultats ont été obtenus à partir d'une analyse qualitative des données collectées. Il s'est agi pour nous d'interroger les pratiques observées dans les TPE.

Notre objectif principal a été de faire ressortir les pratiques RSE dans les TPE camerounaises. Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude exploratoire auprès de 10 (dix) TPE situées dans les villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam. Nous avons choisi aléatoirement ces entreprises ayant la caractéristique commune d'être dirigées par des personnes ayant réalisé les mêmes activités de manière informelle avant de créer leurs entreprises. Au terme de notre

recherche, nous avons conclu que l'on retrouve les pratiques aussi bien formelles qu'informelles, internes qu'externes qui se caractérisent par les trois dimensions retenues à savoir sociale, éthique, et légale.

Nous proposons dès lors aux responsables des programmes académiques d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises parmi leurs différents programmes afin de favoriser une meilleure compréhension du problème. A l'Etat, nous proposons de sensibiliser et d'organiser des sessions de formation destinées aux dirigeants d'entreprise pour leur permettre de s'imprégner des avantages de la mise en place d'une démarche RSE au sein de leurs structures.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrams F.-W. (1951). Management Responsibilities in a Complex World. Harvard Business Review, Vol. 29, No 3. PP. 29-34.
- Acquier A. et F. Aggeri. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. Revue française de gestion. Vol 11 n° 180. PP.131-157.
- Amami I. et R. Maalej. (2015). La RSE et la gouvernance des entreprises : Étude empirique dans le contexte Tunisien. Revue de Management et de Stratégie, Vol. 4, No 2. PP. 24-41.
- Aupperle, K. E., A.B. Carroll. & J. D Hatfield. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. Academy of Management Journal, Vol 28. PP. 446-463.
- Badini H. et S. Tchetien. (2024). Pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans les petites et moyennes entreprises (PME) : engagement organisationnel et ancrage territorial en Côte d'Ivoire dans le contexte Covid-19. Journal of Small Business & Entrepreneurship. Vol 37(1). PP. 1-25.
- Bah E.-H. M. et al., (2018). Housing Market Dynamics in Africa. Journal of Business and Management Sciences. Vol 7(2). PP. 64-71.
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press. PP. 283-284.
- Bazillier R. & L. Suarez. (2011). Les PME et le Développement durable: Enquête sur l'application de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME en Région Centre. LEO Working Papers / DR LEO 1137. Orleans Economics Laboratory. University of Orleans.
- Berger-Douce S. (2015). La performance par l'innovation responsable. Entreprendre & Innover, N° 24. PP. 37-44.

- Biwolé Fouda J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, N° 244. PP. 11-32, juillet.
- Biwolé Fouda, J. & A. Touboulic. (2023). CSR in Very Small Entities and Small Enterprises in the African Context: Overview and Modeling. *M@ n@ gement*. Vol. 26(2), PP. 34-53.
- Biwolé Fouda, J. & C.R. Kamga. (2023). Vers un modèle de RSE issu du discours des entrepreneurs en Afrique subsaharienne : résultats d'une étude dans le contexte camerounais. *Management international*. Vol 27(1), PP. 72-85.
- Biwolé-Fouda, J. (2023). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les très petites entreprises et les petites entreprises en contexte africain : état des lieux et modélisation. *Management*, Vol (2). PP. 34-53.
- Boidin B. et J. Ballet. (2020). What corporate social responsibility in sub-Saharan Africa? *Revue de la régulation* [En ligne], 27 | 1er semestre. Mis en ligne le 30 juin 2020, consulté le 08 février 2026. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/16761> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/regulation.16761>.
- Bowen H.-R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.
- Callot P. (2014). La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE Le cas de la viticulture. *La Revue des Sciences de Gestion*. PP. 129-137
- Capron M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. in *l'Encyclopédie du Développement Durable*, Editions des Récollets, No 99, juillet.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. « Repère », Editions la Découverte, Paris.
- Carroll A. B. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, Vol. 38, n°3, PP. 268-295.
- Carroll A.-B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No 4, PP. 497-505.
- Commission Européenne (2001). *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises*. mars.
- Courrent, J.M., & F. Quairel-Lanoizelée. (2012). Une approche spécifique de la RSE en PME. In *RSE et développement durable en PME*. Chapitre 2. De Boeck Supérieur. PP. 39-49.
- Damak-Ayadi S. (2010). Le reporting social et environnement suite à l'application de la loi NRE en France. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 16, Vol. 1. Avril. PP. 53-82.

- Debruyne M. (2015). Les éco-entreprises, des entreprises socialement responsables ? Revue de Management et de Stratégie, Vol. 10, No 2, PP.18-48.
- Delalieux G. (2005). L'influence des idéologies dans le développement de la RSE. 23ème Université d'été de l'Audit Social, 1er & 2 septembre, Lille.
- Diallo, M.-O., et al. (2024). Geological Features of the Silakoro (Kintinian) Gold Deposit, SAG Concession Siguri Prefecture-Kankan-Guinea Administrative Region. In World Journal of Advanced Research and Reviews, Vol 21. PP. 843-857.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review. Vol 48. PP. 147-160.
- Doh J. P. & T. R. Guay. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective
- Doumagay D. M. ; V. Tsapi. et J. R. Feudjo (2016). Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun. Management Prospective Ed. Management & Avenir. 2016/4 N° 86 | PP. 139-162
- Essid M. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Thèse de Doctorat, Université Paris - Sud, octobre.
- Etogo G. (2019). La RSE des PME au Cameroun : un discours entre processus sociaux et pratiques de gestion. In Question(s) de Management. Vol 1. N° 23. PP. 25-39.
- Etogo G. et C. Estay. (2013). Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. Revue Management & sciences sociales, No 14. PP. 26-36.
- Etoundi Eloundou G.-C. (2014). Ethique et développement durable dans les PME camerounaises. Mondes en développement, No 168. Avril. PP. 27-41.
- Fatou Diop S. et B. Boidin. (2019). Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal. Management & Avenir. Vol 3 N° 109. PP. 87-106.
- Frederick W.-C. (1978). From CSR 1 to CSR 2 : The maturing of business and society thought. Business and Society, Vol. 33, No 2, p. 150-164.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics. Vol 53. PP. 51-71.

- Gendre-Aegerter D. (2008). La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive. Thèse de Doctorat, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, Suisse.
- Gond J.-P. & J. Igalens. (2020). La responsabilité sociale de l'entreprise. Que sais-je. Presse Universitaire de France. 128 pages.
- Gond J.-P. (2004). Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel. Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? *Economie et Société*, Vol. 14, No 4-5. PP. 757-784.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure A Theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol 91. PP. 481-510.
- Hall, A., and M. Nordqvist (2008). Professional Management in Family Businesses: Extending the Current Understanding Family Business. *Journal of Small Business and Management*. Vol 52 (2). PP. 192-209.
- INS (2017). Recensement Général des Entreprises, principaux résultats. Cameroun, septembre.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>
- Jenkins H. (2009). A business opportunity model of CSR for small and medium sized enterprises. *Business Ethics. An European Review*. Vol. 18, No 1. PP. 21-36.
- Johnson H. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont. Wadsworth.
- Jones T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, Vol. 22, n° 2. PP. 59-67
- Kamga, C. R. (2023). La recherche sur la RSE en Afrique : synthèse sur les positionnements épistémologiques et perspectives. *Revue de l'organisation responsable*. Vol 18(3). PP. 29-48.
- Klein, S. B. & F. W. Kellermanns. (2008). Understanding the non-economic motivated behavior in family firms: An introduction. *Family Business Review*. Vol 20(2), PP. 121–125.
- Livre Vert (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles, COM 366 final.
- Longenecker J. G. et al. (2006) . Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades. *Journal of Small Business and Management*. Vol 44 (3). PP. 167-183.

- Longenecker, J. G. (2006). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Thomson/South-Western, Mason.
- Marvel M. R. & G.T. Lumpkin. (2007). *Technology Entrepreneurship Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 31(6), PP. 807-828, November.
- Mercier S. (2001). *La théorie des parties prenantes : synthèse et apports au management stratégique*, Communication présentée à l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Mintzberg, H. and J. Lampel. (1999). *Reflecting on the Strategy Process*. *Sloan Management Review*. Vol 40. PP. 21-30.
- Mitchell, R. K., B. R Agle, & D. J. Wood. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*. Vol 22(4). PP 853–886.
- Moskolai, D. D. (2017). *Les déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans les entreprises camerounaises*. *Question(s) de management*. Vol 18 (3). PP. 125-137.
- Moskowitz (1972), *Choosing socially responsible stocks*. *Business and Society Review*, Vol. 1. PP. 71-75.
- Ndangwa, L., F. D., Sonna. & P. Djeumene. (2007). *Réseau social du dirigeant et performance de la TPE*. *La revue des sciences de gestion*, (1). PP. 75-85.
- Nkakleu R., J. P.Tchankam et A. D. Biboum. (2021). *Gouvernance et performance des alliances stratégiques. Réflexions sur la dynamique des institutions*. *Management International*. Volume 25, Number 6. PP. 42-60.
- Noël C. (2004). *La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ?* *Gestion 2000*, No 3, septembre-octobre.
- Ondoua Biwolé V. (2012). *La PME camerounaise et le développement durable : défis, fondements et stratégies*, Yaoundé, Editions CLÉ.
- Ondoua Biwolé, V. (2017). *Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015*. *Revue internationale P.M.E.*, Vol 30(2), PP. 115–143.
- Perrini F.(2007). *CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy*. Published: 30 January 2007. Volume 74, PP. 285-300,

- Persais E. (2007). Ethique. La RSE est-elle une question de convention. In Revue française de gestion. Lavoisier, vol. 0(3). PP. 79-97.
- Quairel F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Actes du 27e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunisie.
- Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. Revue internationale P.M.E. Vol 31(1), PP. 129–155. <https://doi.org/10.7202>.
- Sardana, D., Gupta, N., Kumar, V., & Terziovski, M. (2020). CSR “sustainability” practices and firm performance in an emerging economy. Journal of Cleaner Production, 258, 120766.
- Seale, C. F. (1999). The quality of qualitative research. London: Sage. Crossref
- Selznick, P. (1949). TVA and the Grass Roots. Harper, New York.
- Shetty M.V. & Jayabalan J. (2008). A consortium approach to Corporate Social Responsibility in the SME sector. The international journal of the humanities. Vol 6, (5). PP. 1-15.
- Simen, S. (2018). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises : quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants ? In AIMS. 21 pages.
- Tchankam J.-P. et C. Estay. (2004). La mesure de la responsabilité sociale. Revue des Sciences de Gestion, No 206. PP. 113-125.
- Touchelay, B.(2013). Histoire de la RSE. In Dictionnaire critique de la RSE [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Trist, E., & K. Bamforth. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. in Human Relations, Vol 4. PP. 3-38.
- Um-Ngouem, M.-T. (2006). Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud. Revue internationale P.M.E. Vol 19(1). PP. 119–141.
- Von Bertalanffy K.L. (1968), General system theory, foundations, development, applications, George Braziller Inc, New York.
- Wilson, J. Q. (1980). The Politics of Regulation. Basic Books.
- Wong A. et U.-K.-S. Yaméogo. (2011). Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone. Editions Charles Léopold Mayer. Paris
- Wood D. J. (1991). Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, n°16. PP. 691-718.