JEAN BIWOLÉ FOUDA

CEREG, Université de Yaoundé II, Cameroun

VARIA

Le choix d'une stratégie RSE

**Quelles variables privilégier
selon les contextes ?**

Dans l'abondante littérature sur la RSE, très souvent, les recommandations stratégiques adaptées aux spécificités du contexte étudié sont oubliées. Nous proposons dans le cadre de cet article, les variables et les stratégies RSE à privilégier en fonction du contexte. À la suite d'une étude comparative, il apparaît que dans le contexte de pays en développement, l'accent doit être mis sur les aspects environnementaux, afin d'évoluer vers des comportements écoconformistes, voire écosensibles. Dans les pays développés, le renforcement des exigences environnementales envers les filiales installées dans les pays africains devrait être une priorité.

L'étude du lien entre la performance sociétale des entreprises et la performance financière est un courant de la recherche qui a fait l'objet de nombreux travaux, depuis les années 1970 jusqu'à nos jours. Cependant, l'analyse de cette abondante littérature nous permet de faire deux principaux constats.

Premièrement, le débat sur la nature de cette relation reste ouvert, au regard des résultats ambigus recensés dans la littérature¹.

Deuxièmement, il est surprenant de constater que la quasi-totalité des études qui valident la pertinence de la performance sociétale, ne propose pas de stratégies adaptées aux entreprises étudiées. Ces études ne vont pas au-delà de la démonstration de la légitimité économique de la RSE et semblent plus servir des intérêts doctrinaux que managériaux. Certaines de ces études, bien qu'elles reconnaissent la pertinence de la performance sociétale des entreprises, affirment le caractère inobservable de ses leviers (Nelling et Webb, 2009), et par conséquent amenuisent les possibilités de proposer des stratégies appropriées aux entreprises.

Pourtant, plusieurs auteurs mentionnent la nécessité de promouvoir des approches empiriques contextuelles, ancrées sur les réalités et capables d'être utiles aux entreprises dans la définition de leurs stratégies (Carroll, 2000, p. 473 ; Rowley et Berman, 2000, p. 402 ; Griffin, 2000, p. 483). En faisant référence aux travaux fondateurs des auteurs de la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967), il est reconnu aujourd'hui que, les concepts, les modèles

et les théories du management développés dans les pays occidentaux, ne sont pas forcément applicables ou n'aboutissent pas aux mêmes résultats dans les pays en voie de développement (Masoud et Wilson, 2011, p. 253 ; Manwa et Manwa, 2007). En plus, un des rares points sur lequel les auteurs s'accordent est que « la fonction principale du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des différentes parties prenantes » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 147 ; Hill et Jones, 1992, p. 134).

En considérant la RSE comme une réponse aux attentes des différentes parties prenantes, il apparaît que la seule démonstration de sa pertinence n'aide pas concrètement les entreprises à faire leurs choix stratégiques.

En effet, au regard des variables utilisées dans les différentes études, les leviers de la performance sociétale sur lesquels l'entreprise peut agir pour améliorer sa performance financière sont aussi nombreux que les études elles-mêmes. Ces leviers auraient difficilement les mêmes influences sur les performances des entreprises, quels que soient leurs contextes et leurs secteurs d'activités. D'où la question suivante : *quelles sont les stratégies et les variables de RSE à privilégier selon les contextes ?*

À travers une comparaison entre les pays développés d'une part et les pays en développement d'autre part, nous mettons en exergue les influences du contexte dans la définition des stratégies RSE et présentons les variables qu'il faudrait privilégier. Préalablement, nous revisitons la littérature sur

1. Plusieurs auteurs font le même constat (Soana, 2011 ; Acquier et Aggeri, 2008, p. 141 ; Saghroun et Eglem, 2008, p. 95 ; Margolis et Walsh, 2003, p. 278).

la définition du concept de RSE et caractérisons chacune des principales stratégies qui s'offrent à l'entreprise en la matière.

I – ASPECTS THÉORIQUES DES STRATÉGIES RSE

L'abondante littérature sur la RSE contraste avec le faible nombre des travaux qui, dans ce courant, caractérisent et proposent des stratégies aux entreprises, en tenant compte des réalités des contextes dans lesquels elles évoluent. Nous analysons cette littérature en distinguant les différentes stratégies RSE, et en mettant en exergue leur dépendance à l'égard de l'environnement externe. Préalablement, nous précisons le contenu du concept de RSE.

1. Aux origines de la stratégie RSE : le modèle de Carroll

Il peut être admis aujourd'hui que, le modèle pyramidal de Carroll (1979), est une des références les plus citées pour définir la RSE. En effet, en précisant les quatre dimensions économique, légale, éthique et philanthropique de la RSE, ce modèle intègre les principales perspectives théoriques existantes sur ce concept. Toutefois, dans une étude dont l'objet est de proposer des stratégies adaptées aux différents contextes, qui plus est, ambitionne d'être précise, l'appréciation de la responsabilité philanthropique demeure vague et subjective. Théoriquement, cette responsabilité trouve ses fondements dans le principe biblique de charité², qui renvoie à l'obligation faite aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies (Capron et Quarel, 2007, p. 7). Les motivations de

l'action managériale rentreraient ainsi dans le cadre de la contrainte éthique énoncée par Bowen (1953), et la responsabilité philanthropique serait assimilée à juste titre à la responsabilité éthique. Parallèlement, dans une logique utilitariste, les activités philanthropiques de l'entreprise pourraient simplement être considérées comme un moyen pour elle de favoriser l'atteinte de ses objectifs économiques, en améliorant sa réputation et son image auprès du public (Shaw et Post, 1993, p. 748).

Par ailleurs, Carroll lui-même reconnaît les limites du modèle pyramidal de la RSE, en mentionnant les logiques de hiérarchisation et de parcellisation qui le sous-tendent (Carroll, 1993, p. 34), et qui tendent à occulter la dimension holistique de ce concept (Clarkson, 1991, p. 349).

Par conséquent, concevoir la RSE dans une approche tridimensionnelle nous semble plus adapté aux objectifs de la présente contribution, dans la mesure où, elle serait assimilée à l'intégration des dimensions économique, légale et éthique (Schwartz et Carroll, 2003, p. 509).

Dans son modèle originel, en plus de donner un contenu au concept, Carroll présente différentes stratégies RSE. Plusieurs auteurs avant et après lui ont également proposé des typologies de stratégies RSE et il est nécessaire d'en faire une synthèse.

2. Caractérisation des stratégies RSE

Les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE peuvent être considérés comme *des phénomènes multidimensionnels* (Ivanaj et McIntyre, 2006, p. 15). On pourrait par exemple classer

2. Notre traduction de « *Charity principle* ».

ces stratégies en fonction de leur nature, et donc du mode d'action de l'entreprise. De ce point de vue, elles se distingueraient par l'importance accordée dans chacune des stratégies aux différents aspects économique, légal et éthique (philanthropique) de la RSE. De manière synthétique, il est possible de présenter les grandes stratégies de RSE en établissant une différence entre les *figures libres* et les *figures imposées* (Acquier, 2008, p. 18). Les premières ayant la particularité d'accorder une importance à la différenciation, notamment à travers l'innovation, et les secondes se limitant au respect des règles s'appliquant de manière transversale à l'ensemble des entreprises dans un contexte précis.

Ces stratégies pourraient également se distinguer les unes des autres en fonction du

degré de prise en compte des préoccupations environnementales. Cependant, quel que soit le critère retenu, les stratégies RSE sont repérables dans un continuum, allant de l'absence de réponse (*do nothing*) à une réponse proactive (*do much*) (Carroll, 1979, p. 501). Ces deux extrêmes correspondent respectivement à une vision de la responsabilité de l'entreprise, limitée à l'accroissement du profit (Friedman, 1970), et à une approche de cette responsabilité consistant à identifier et à satisfaire les intérêts des différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). Entre ces deux extrêmes, plusieurs types de stratégies, plus ou moins différentes les unes des autres, peuvent être identifiées (voir tableau 1 ci-dessous).

Au regard de ce tableau, les classifications qui mettent clairement en exergue la nature

Tableau 1 – Les différents types de stratégies RSE

Auteurs	Continuum des stratégies RSE				
McAdam (1973)		« fight all the way »	« do only what is required »	« be progressive »	« lead industry »
Wilson (1975)		réaction	défense	accommodation	proaction
Carroll (1979)	pas de réponse (<i>do nothing</i>)				réponse proactive (<i>do much</i>)
Olivier (1991)	défiance	évitement	compromis	acceptation	manipulation
Bellini (2003)		écodéfensif	écoconformiste		écosensible
Martinet et Reynaud (2004)		attentiste	adaptatif		proactif
Acquier 2008		<i>business versus society</i>	bon citoyen	<i>greenwashing</i>	<i>leadership</i>

Sources : Annelise et Soparnot (2007) ; Carroll (1979) ; Ivanaj et McIntyre (2006) ; Acquier (2008).

et l'intensité des trois dimensions de la RSE mentionnées ci-dessus, sont celles de Bellini (2003) et de Martinet et Reynaud (2004). Ces catégorisations identifient trois stratégies.

La stratégie écodéfensive (attentiste)

Elle se caractérise par la recherche du profit maximum possible, en limitant les coûts liés aux investissements écologiques et sociaux. La rentabilité économique immédiate prime, et pour atteindre cet objectif, l'entreprise est capable de contourner les contraintes légales et d'assumer les risques y afférents.

La stratégie écoconformiste (adaptative)

Cette stratégie privilégie également la recherche du profit, tout en respectant au strict minimum les contraintes légales. De ce point de vue, elle est à inscrire dans les *figures imposées*. L'écologie est considérée dans cette stratégie comme une contrainte, et les activités philanthropiques ne sont réalisées que si elles participent à l'atteinte des objectifs économiques. La principale différence avec la stratégie écodéfensive tient à la préservation de la légitimité des activités de la firme. Toutefois, le comportement écoconformiste d'une entreprise peut, selon les cas, se rapprocher de la stratégie écodéfensive ou de la stratégie écosensible. En se limitant au strict respect de la réglementation, un comportement de *bon citoyen* est plus éloigné de la stratégie écosensible qu'un comportement *greenwashing*, dans lequel on observe un certain engagement de l'entreprise, qui paradoxalement s'accompagne d'un non-respect des règles.

La stratégie écosensible (proactive)

Cette stratégie est tout à l'opposé des deux précédentes, dans le sens où les variables écologiques, sociétales et philanthropiques sont déterminantes, au même titre que les variables économiques. C'est donc une stratégie dans laquelle, la vision de long terme est privilégiée et un équilibre est établi entre les différentes dimensions économique, écologique et sociétale³, voire légale. L'entreprise va au-delà des exigences légales et accorde une place de choix à l'innovation environnementale et sociétale. Elle s'inscrit donc dans le cadre stratégique des *figures libres*.

Ainsi, théoriquement, le comportement stratégique de l'entreprise en matière de RSE, devrait correspondre, au moins approximativement, à l'une de ces trois stratégies⁴. Cependant, la stratégie RSE subit également l'influence d'autres variables de nature externe.

3. Les influences du contexte dans la définition des stratégies RSE

On peut difficilement admettre qu'une stratégie RSE se construise indépendamment des éléments du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Même dans le cas où l'action de l'entreprise se limite à un contexte national, l'influence de la concurrence internationale amène à considérer, au moins par mimétisme, ceux des éléments du contexte global qui sont sources d'avantage compétitif. De ce point de vue, la stratégie RSE devrait être conçue en fonction du contexte international. Les firmes multinationales constituent alors un cadre empirique adapté

3. Cette stratégie correspond à la *Balanced orientation* portrait schématisé par Schwartz et Carroll (2003, p. 524).

4. Il faut tout de même mentionner l'existence d'une stratégie de défiance (Olivier, 1991) ou d'absence totale de réponse (Carroll, 1979).

à l'étude de l'influence du contexte sur la définition des stratégies RSE⁵.

Dans ce cadre, la question du choix entre une orientation globale, locale ou transnationale de la stratégie est d'une grande pertinence. Avec la RSE, « le besoin d'une cohérence globale et celui d'une adaptation locale se font tous deux fortement ressentir » (Pestre, 2011, p. 112).

Deux cadres théoriques sont mobilisés pour analyser l'influence du contexte dans la définition ou le choix d'une stratégie RSE. La théorie de l'intégration des contrats sociaux (ISCT⁶) en est le premier. Cette théorie reconnaît l'existence des normes spécifiques, fortement influencées par les valeurs culturelles, philosophiques et religieuses des communautés dans lesquelles elles sont définies. Ces normes sont qualifiées d'authentiques (Donalson et Dunfee, 2000). Pour être considérées comme des normes cohérentes, elles doivent être compatibles aux hypernormes⁷ et aux autres cultures (Donalson et Dunfee, 2000).

De fait, l'existence d'une norme authentique met le décideur face à un choix, notamment quand cette norme n'est pas cohérente avec les autres cultures. En effet, l'attitude et le comportement du manager sont fortement influencés par les normes locales, dans le cas où elles existent (Spencer *et al.*, 2004). La théorie de l'intégration des contrats sociaux nous interpelle donc à identifier les éléments du contexte, notamment les valeurs locales, dans la

mesure où la question de leur influence sur la stratégie ne se pose pas.

Le deuxième référentiel est celui de la théorie des valeurs universelles de Schwartz. « Une valeur est une croyance durable qu'un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé. » (Rokeach, 1973⁸). Selon Schwartz (1994), quels que soient le contexte et ses spécificités culturelles, dix valeurs universelles sont reconnues. Ces dix valeurs universelles se répartissent en fonction des relations d'antagonisme et de compatibilité existant entre elles (tableau 2).

On peut ainsi remarquer que la première dimension oppose la continuité à l'ouverture au changement (*A versus A'*), alors que la seconde juxtapose l'affirmation et le dépassement de soi (*B versus B'*). En validant le postulat selon lequel les valeurs modèlent la stratégie de l'entreprise (Beauchamp et Bowie, 2001 ; Egri et Ralston, 2004 ; Orsoni, 1990), cette théorie nous permet d'envisager diverses influences des facteurs contextuels sur les stratégies RSE, à travers les valeurs cardinales que ces facteurs impliquent⁹.

Le niveau de développement économique

En considérant ce facteur contextuel, on distingue les pays développés des pays moins développés. L'individu n'étant généreux que sur ce qu'il a en trop et le développement économique allant de pair avec la perte des valeurs religieuses, les valeurs

5. C'est une option que nous retenons dans la sélection des cas qui sont étudiés.

6. Integrative Social Contract Theory.

7. Les hypernormes sont constituées des valeurs acceptables dans toutes les cultures et organisations. Elles comprennent par exemple les préceptes de base ou les droits humains fondamentaux communs à la plupart des grandes religions (Persais, 2010, p. 15).

8. Cité par Reynaud (2007, p. 114).

9. Ces propositions sont en grande partie inspirées de Reynaud (2007, p. 116 et 117).

Tableau 2 – Antagonisme et compatibilité entre les dix valeurs universelles

Continuité (A) – Sécurité – Conformité – Tradition	Affirmation de soi (B) – Hédonisme – Réussite – Pouvoir
Ouverture au changement (A') – Stimulation – Autonomie	Dépassement de soi (B') – Universalisme – Bienveillance

Source : Schwartz (1994, p. 24).

d'ouverture au changement et de dépassement de soi (A' et B') caractérisent mieux le contexte de pays développés. Ces deux valeurs cardinales cadrent avec les stratégies de types *figures libres*. À l'opposé, l'attachement aux traditions, aux normes sociales, et la recherche de son propre intérêt (A et B) décrivent mieux le contexte de pays pauvres (Inglehart, 1997). Ces deux dernières valeurs s'intègrent aisément dans les stratégies de types *figures imposées*. On peut ainsi énoncer que, du fait de l'influence du niveau de développement et des valeurs qu'il implique, les entreprises évoluant dans des pays riches auraient une tendance à adopter des stratégies écosensibles alors que celles qui exercent leurs activités dans les pays pauvres choisiraient des stratégies écodéfensives.

S'agissant toujours du facteur développement économique, plusieurs autres variables pourraient influencer les choix stratégiques en matière de RSE. Les capacités institutionnelles¹⁰ (qui elles-mêmes impliquent

les pratiques de bonne gouvernance) et le niveau de corruption sont des variables déterminées par le niveau de développement économique à même d'influencer les choix stratégiques des entreprises en matière de RSE. En effet, dans un contexte où les capacités institutionnelles sont faibles comme c'est le cas pour les pays africains (Estache, 2008, p. 129 ; Henry et Carcas, 2008, p. 136 ; Nellis, 2006, Visser, 2006, p. 42), de grosses défaillances dans l'application stricte de la loi sont fortement envisageables (Mwaura, 2004) et les entreprises peuvent en profiter pour adopter des stratégies écodéfensives ou écoconformistes¹¹. Ceci est d'autant plus vrai si le niveau de corruption est élevé comme c'est le cas dans plusieurs de ces pays. Les résultats d'une enquête menée dans le contexte sud-africain auprès des acteurs des secteurs publics et privés montrent, par exemple, que 67 % de répondants avouent que la fraude, l'inefficacité du système judiciaire et la complaisance dans l'application de la

10. Par capacité institutionnelle, il faut entendre les structures étatiques et juridiques mises en place et les acteurs qui occupent des rôles dans ces structures.

11. Précisément à tendance *greenwashing*, dans la mesure où cette stratégie se caractérise par le non-respect des règles.

loi sont les trois grands obstacles à la mise en pratique d'une véritable stratégie RSE dans les organisations (KPMG, 2000).

La culture

Ce concept s'entend ici comme une caractéristique de l'environnement local (national) de l'entreprise. Pour rester précisément dans le domaine des valeurs, la culture nationale détermine l'idéologie économique (Ralston *et al.*, 1997) et la religion appréciée dans un pays. C'est dans ce sens par exemple « qu'il sera plus facile de développer le modèle du capitalisme américain en Russie qu'en Chine », dans la mesure où la religion appréciée par la culture nationale américaine est similaire à celle en Russie (Reynaud, 2007, p. 116). Cette dimension culturelle du contexte, nous permet de distinguer d'une part, la culture occidentale, à laquelle on associe les valeurs judéo-chrétiennes, plus individualistes, et d'autre part, la culture orientale, plus collectiviste, du fait du confucianisme, du taoïsme et du bouddhisme¹². Sous le postulat de l'influence des valeurs sur la stratégie RSE, on peut en déduire que le contexte occidental favoriserait l'adoption d'une stratégie éconconformiste, alors que le contexte oriental conduirait l'entreprise vers le choix d'une stratégie écosensible.

Cette conclusion est pour le moins surprenante, dans la mesure où elle sous-entend que le contexte chinois, par exemple, favo-

riserait un meilleur comportement environnemental, comparé au contexte français¹³. Nous nous permettons trois commentaires à ce sujet.

Premièrement, cette déduction, bien que valide¹⁴, ne peut établir la vérité sur les prémisses du raisonnement qui est emprunté ici. À ce niveau de notre analyse, rien ne nous permet d'établir si oui ou non ces prémisses ((1) et (2)) sont vraies (Chalmers, 1987, p. 30), et compte tenu de la diversité des contextes et des cultures, même empiriquement, une telle certitude serait difficilement établie.

Deuxièmement, on peut remarquer que cette déduction ignore les aspects de la stratégie liés au respect des normes et à l'esprit d'initiative, qui pourtant permettent une distinction entre les stratégies de types *figures imposées* et *figures libres*. La contradiction avec les énoncés précédents, précisément les influences du niveau de développement économique sur les stratégies RSE¹⁵, est certainement due à cette différence dans les critères d'appréciation. Cette contradiction est par ailleurs inhérente à la forte corrélation qui existerait entre l'individualisme et le développement économique d'une part, le collectivisme et le faible revenu par habitant d'autre part, clairement mis en exergue dans les travaux de Hofstede (1980).

Troisièmement, cette déduction, au regard des variables qu'elle emprunte (idéologie économique et religion), n'est appropriée

12. Cette dimension de la culture qui oppose l'*individualisme* au *collectivisme* trouve ses origines dans les travaux de Hofstede (1980, 2001). Les travaux de Bond (1988) développent également la dimension *collectivisme*, sans pour autant l'opposer à l'individualisme comme chez Hofstede.

13. Pourtant, selon l'Agence internationale de l'énergie, dès 2007, la Chine est devenue le premier pollueur du monde devant les États-Unis (Fitoussi *et al.*, 2007, p. 388).

14. Deux prémisses : (1) les valeurs influencent la stratégie ; (2) le collectivisme, dû au confucianisme, au taoïsme et au bouddhisme est une valeur. Une conclusion : (3) le collectivisme influence la stratégie.

15. Rappelons que le contexte de pays développés (et donc occidental), selon ce facteur, favoriserait une stratégie écosensible.

que pour certains contextes, précisément occidental et oriental. Les distinctions individualisme/collectivisme d'une part, et religion judéo-chrétienne/confucianisme, taoïsme et bouddhisme d'autre part, ne sont pas pertinentes dans le contexte africain, dans la mesure où ces pays sont considérés comme *nonalignés*¹⁶. La quasi-totalité de ces pays ont subi au cours de leur histoire, les influences idéologiques et religieuses du pays colonisateur, et du pays donateur pendant la période de la guerre froide. Un pays comme le Cameroun, qui compte plus de deux cents ethnies, et donc autant de cultures traditionnelles (Serra, 2009, p. 310 ; Onana, 2005, p. 337), a été colonisé par les Allemands, les Français et les Britanniques.

Toujours dans ces pays africains, la diversité religieuse n'est pas en reste. Dans plusieurs de ces pays, cohabitent plus ou moins harmonieusement, les religions traditionnelles, judéo-chrétiennes, islamiques et orientales. Par conséquent, l'influence de la dimension culturelle du contexte telle qu'elle a été cir-

conscrite dans l'analyse ci-dessus n'est pas adaptée à toutes les réalités. L'influence de ce facteur sur la stratégie RSE nous semble à la fois d'une telle diversité et d'une telle complexité que nous ne saurions totalement l'appréhender dans le cadre de la présente étude. Tout en restant donc observateur de cette dimension culturelle du contexte, nous abordons la phase empirique de l'étude, en retenant principalement comme repère, les variables du facteur niveau de développement économique.

II – LA MÉTHODOLOGIE : UNE ÉTUDE COMPARATIVE

Il est question à ce niveau de comparer plusieurs cas d'entreprises ayant des stratégies RSE très spécifiques et évoluant dans des contextes différents, afin d'établir des rapprochements qui seront par la suite interprétés à la lumière des développements théoriques précédents. L'échantillon est composé de huit entreprises et la démarche comporte trois étapes.

Tableau 3 – Caractéristiques contextuelles de l'échantillon

Multinationales et secteur d'activité	Filiales			
	Pays développés		Pays en développement	
Multinationale O Agroalimentaire	France « OF »	Belgique « OB »	Cameroun « OCAM »	Côte d'Ivoire « OCIV »
Multinationale N Télécommunications	France « NF »	Suisse « NS »	Cameroun « NCAM »	Sénégal « NSEN »

16. Il faut préciser ici que cette distinction individualisme/collectivisme est opérée sur la base de l'idéologie économique dominante. Elle ne nous semble pas exactement similaire à celle mesurée par Hofstede (1980, 2001), dans laquelle on retrouve des scores attribués à certaines régions d'Afrique (Afrique de l'Est, Afrique de l'Ouest) et pays africains (Cameroun, Côte d'Ivoire). L'indexation d'Hofstede est faite sur la base des rapports entre l'individu et la société.

1. L'échantillon

Nous avons retenu quatre filiales dans chacune des deux entreprises multinationales concernées par l'étude.

Le choix de cibler deux multinationales se justifie par la présence de filiales dans les pays développés et en développement, et par l'existence de stratégies RSE¹⁷ dans chacune de ces filiales, indépendamment du contexte. En plus, les pays retenus présentent des caractéristiques nettement opposées, au regard du facteur contextuel mis en exergue dans la présente étude. Nous avons ainsi retenu trois pays en développement dans lesquels, il peut être admis que la faiblesse des capacités institutionnelles, le niveau de corruption relativement élevé et l'existence des normes authentiques

contrastent avec la solidité des institutions, le faible niveau de corruption¹⁸ et la prédominance des normes cohérentes, qui caractérisent les pays développés retenus. Les secteurs agroalimentaires et des télécommunications ont été retenus, car les problématiques liées aux trois composantes de la RSE y sont amplifiées (Runhaar et Lafferty, 2009 ; Pedro, 2009, p. 179).

2. Les détails de la démarche

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons adopté une démarche en trois étapes, telles que présentées dans le tableau. La première étape a consisté à collecter les données, qui sont considérées dans la présente étude comme des interprétations primaires de la réalité par les acteurs de

Tableau 4 – Détails de la démarche méthodologique

Dimensions de la position épistémologique	Étapes de la démarche et activités	Détails de chaque activité	
Statut épistémologique et mode de collecte des données	Étape I Posture interprétative ; collecte des données : entretiens et documents	Triangulation au niveau des méthodes de collecte des données : ne sont retenues que les informations collectées à la fois par les deux modes	
Relation entre théorie et observation	Étape II Retranscription des données ; analyse thématique manuelle	Thème 1	Figures libres/figures imposées
		Thème 2	Nature du déploiement : économique/sociétal/environnemental
Critères de validité	Étape III Comparaisons et interprétations	Validation par les répondants	
		Triangulation théorique	

17. Il faut préciser qu'une étude exploratoire préalable à la présente étude, menée dans le contexte camerounais, a révélé que ces entreprises (*OCAM et NCAM*) étaient parmi les rares entreprises qui, dans ce contexte, avaient mis en place une stratégie RSE (Biwolé, 2012).

18. Pour ce qui est du niveau de corruption dans ces différents pays, se référer au classement 2012 (Corruption Perceptions Index 2012) de Transparency International : <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results>

premier plan, ayant participé activement à la prise de décisions stratégiques en matière de RSE dans les différentes entreprises. Le principe d'individualisme méthodologique est donc retenu dans la mesure où, à travers une posture interprétative (Perret et Séville, 2007), nous interprétons en second lieu ces données, pour en dégager des explications du phénomène social étudié.

Les données ont été collectées à travers des entretiens réalisés en face-à-face ou par téléphone¹⁹, auprès des responsables de filiales²⁰, à qui préalablement nous avons fait parvenir un guide d'entretien. Les données ont également été collectées à travers les documents, notamment la presse écrite et surtout les sites Internet respectifs des différentes entreprises²¹. Seules les données ayant passé le test de triangulation ont été retenues pour être analysées.

L'analyse du contenu constitue la deuxième étape de la démarche. La technique retenue est celle de l'analyse thématique. En découpant les données transcrites en unités de sens, cette technique ne s'intéresse qu'aux passages qui ont une signification (les idées clés), au regard des thèmes du guide d'entretien (Andeani et Conchon, 2005, p. 7). Il faut préciser que les connaissances théoriques ont déterminé

les deux principaux thèmes retenus à savoir, la nature et l'intensité de la stratégie RSE d'une part (économique/sociétale/environnementale²²), et d'autre part les motivations contextuelles, externes ou internes, du déploiement de l'entreprise (figures libres/figures imposées²³). La démarche d'analyse est donc classique : unités d'analyse, codification, catégorisation (Allard-Poesi, 2003, p. 252). Toutefois, sa spécificité tient à la catégorisation qui est comparative dans le cas d'espèce.

Dans une troisième étape, nous avons réalisé des rapprochements et interprété les résultats, tout en nous préoccupant du biais dû à nos propres interprétations. Nous les avons ainsi soumis à l'appréciation des responsables interviewés, en vue d'une confirmation ou d'une infirmation, sous la forme d'un commentaire très précis (Lincoln et Guba, 1985).

III – RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Nous présentons brièvement quelques résultats de l'analyse du contenu, sous forme de tableaux, pour discuter ensuite de leurs implications managériales

19. Toutes les interviews ont duré entre 45 min et 1 heure. Les responsables des filiales camerounaises et helvétiques des entreprises multinationales ont été interviewés en face-à-face, alors que toutes les autres interviews ont été réalisées par téléphone.

20. Le plus souvent le responsable RSE/développement durable (DD) de l'entreprise. Toutefois, dans deux entreprises (NCAM et NSEN), c'est plutôt le responsable des relations publiques que nous avons interviewé, parce qu'il n'y avait pas de responsable RSE/DD.

21. Le choix méthodologique du site Internet comme principale base de données est une constance dans la littérature sur la RSE (Esrock et Leichty, 1998 ; Maignan et Ralston, 2002 ; Pedro, 2009).

22. Dans le contenu des entretiens transcrits et des documents, nous identifions les actions de l'entreprise (unités d'analyse et codification : toute action a un code attribué en fonction de la dimension de la RSE en faveur de laquelle elle est orientée) que nous classons (catégorisation) comme relevant soit du pilier économique, sociétale ou environnemental.

23. Pour chaque action réalisée par l'entreprise, nous cherchons à savoir quelles sont les motivations de l'entreprise, pourquoi elle l'a réalisée.

1. Présentation et explications de quelques analyses de contenu

La catégorisation comparative nous emmène à classer les actions à la fois en fonction du secteur, de la nature de chaque action et du contexte dans lequel elles sont réalisées. On compare ainsi les unités d'analyse classées dans la catégorie X à celles de la catégorie X' d'une part, et Y à Y' d'autre part. Prenons l'exemple de la première action dans le tableau 5 ci-après. Elle est réalisée dans le secteur des télécommunications, précisément par une entreprise évoluant dans un contexte de pays développés. Elle est en faveur de la protection de l'environnement naturel.

Deux constats majeurs se dégagent clairement des différentes analyses.

Un engagement à la baisse du point de vue environnemental, dans le contexte de pays en développement

En effet, dans les entreprises situées au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, il n'existe quasiment pas d'actions²⁴ allant dans le sens de la diminution de l'impact environnemental de leurs activités, quel que soit le secteur. Ce comportement est d'autant plus distinct qu'il s'éloigne des engagements environnementaux énoncés par les différentes sociétés-mères, qui détiennent la majorité du capital dans tous les cas étudiés.

Toutefois, c'est un comportement qui est favorisé par l'absence de réglementation

contraignante sur l'impact environnemental des activités des entreprises, aussi bien dans le secteur des télécommunications que dans l'agroalimentaire. Même dans les cas où il existe un minimum de réglementation comme au Cameroun, son application se heurte à une faiblesse des capacités institutionnelles. En effet, depuis 2005, il existe une loi qui institue le principe de pollueur payeur dans ce pays²⁵. Cette loi impose aux entreprises créées avant 2005 de réaliser des audits sur l'impact environnemental de leurs activités et de les faire valider par le ministère de l'Environnement. Cependant, cette loi n'est pas appliquée, l'État ne disposant pas de moyens efficaces²⁶ et surtout d'indicateurs de mesure lui permettant de réaliser des audits environnementaux satisfaisants.

Par ailleurs, ce constat n'est pas propre au contexte étudié. Les travaux de Visser (2006) montrent que les pratiques de bonne gouvernance sont très rarement intégrées dans la définition des stratégies RSE en Afrique, et que par conséquent, celles-ci sont faiblement orientées vers la dimension éthique.

En réalité, le déploiement des entreprises situées dans le contexte africain est essentiellement sociétal, notamment en faveur des parties prenantes directes et des différents constituants des communautés locales. Le programme « CSR Dialog Toolkit » par exemple, mis en place par la multinationale O, vise à promouvoir un dialogue structuré entre la société et les parties prenantes, afin

24. Les quelques rares actions en faveur de l'environnement ont été mentionnées dans les données brutes. Mais à la suite du test de triangulation, elles n'ont pas été retenues dans l'analyse du contenu. Par ailleurs, ces rares actions mentionnées lors des entretiens, sont plus des déclarations d'intentions que des réalisations.

25. C'est une loi qui date de 1996, mais dont le décret d'application n'a été signé qu'en 2005.

26. Précisément les compétences nécessaires de la part du personnel du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et du Développement durable, qui se recrute le plus souvent dans d'autres administrations n'ayant aucun lien avec la protection de l'environnement.

de répondre à leurs attentes. Cependant, on peut remarquer que cette démarche édictée par la société-mère, est appliquée en Côte d'Ivoire (OCIV), mais pas au Cameroun (OCAM). En plus, ce programme ne concerne que les parties prenantes les plus visibles et ayant des représentants officiellement reconnus. Les parties prenantes muettes comme l'environnement ne sont pas concernées par cette démarche. Ainsi, la proposition selon laquelle les variables contextuelles des pays en développement favoriseraient le choix d'une stratégie éco-défensive nous semble clairement confirmée dans les cas étudiés.

A contrario, les actions des filiales situées dans les pays développés sont en majorité orientées vers la protection de l'environnement naturel, ceci quel que soit le secteur (voir tableau 5 ci-après). En effet, ces entreprises respectent les orientations définies par les sociétés-mères et la réglementation en vigueur dans leurs secteurs respectifs. En France par exemple, l'entreprise « OF » respecte la réglementation sur le recyclage des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques), en reprenant un appareil ancien pour l'achat d'un appareil nouveau de même type. Cette société va même au-delà des exigences de la loi en collectant tous les équipements rapportés par les clients, même s'il n'y a pas d'acte d'achat. Cette propension à investir dans le domaine environnemental, au-delà de ce qui est exigé par la loi, est commune à tous les cas étudiés dans le contexte de pays développés (voir tableau 5). Elle cadre avec la logique présente dans les approches stratégiques de types *figures libres*, et confirme

ce que nous envisagions préalablement à propos des caractéristiques du contexte de pays développés, qui favoriseraient la mise en place des stratégies écosensibles par les entreprises.

Les motivations des entreprises sont essentiellement utilitaristes

Le contenu des entretiens, notamment sur le deuxième thème, nous révèle que les motivations des entreprises dans leur choix de *stratégies RSE* sont essentiellement *utilitaristes*²⁷, aussi bien dans les contextes de pays développés que dans ceux des pays en développement. Ce comportement s'inscrit dans le cadre de ce que Porter et Kramer (2006) appellent la « RSE stratégique ». La RSE est utilisée comme un levier de performance, de profitabilité et de rentabilité des investissements. Les stratégies RSE sont mises en place par les entreprises pour deux raisons principales : le respect de la réglementation quand elle existe, et la recherche des avantages concurrentiels à travers la différenciation qualitative des produits et l'amélioration de la réputation et de l'image auprès du public.

Pour être plus précis, dans le contexte de pays en développement, c'est principalement cette dernière motivation qui détermine le déploiement essentiellement sociétal des entreprises, dans la mesure où les incitations légales sont assez faibles. En faisant du social, notamment à travers les diverses actions en faveur des communautés locales, souvent bien éloignées de leur activité principale, les entreprises exploitent à des fins économiques cette sensibilité au philanthropisme qui caractérise le contexte

27. Pour reprendre l'expression de Swanson (1995).

Tableau 5 – Catégorisation comparative des actions des entreprises

Secteur : télécommunications							
Pays développés (Catégorie X)				Pays en développement (Catégorie X')			
OF		OB		OCAM		OCIV	
Actions (unités d'analyse)	Codes	Actions (unités d'analyse)	Codes	Actions (unités d'analyse)	Codes	Actions (unités d'analyse)	Codes
1 600 collecteurs de piles de batteries dans nos boutiques, 50 % à 65 % de leur matière première (acier, aluminium, fer) recyclée	ENV	Réduction de 11 % l'empreinte de CO ₂ en 2011, soit 8691 tonnes	ENV	Soutien multiforme au développement du sport camerounais (sponsor officiel de l'équipe nationale du Cameroun ; sponsor officiel de plusieurs championnats de vacances...)	SOC	Livraison d'un point d'eau, d'un centre de santé et d'une école » à Mangbègly/Kontrou et M ^{re} Brago 1	SOC
95 % de mobiles recyclés	ENV	Réduction de 22 % des émissions dues aux déplacements	ENV	Plusieurs financements de bourses d'excellence pour les étudiants	SOC	Subvention de l'édition de 30 000 livres « Bouba et Zaza »	SOC
391 sites en France équipés de cartons de collecte de cartouches d'imprimantes, 80 % des composants recyclés sous forme de nouveaux produits et 20 % en énergie	ENV	50 % de réduction de consommation papier	ENV	Chaque année, bourses d'études aux 30 meilleurs bacheliers...	SOC	Plus de 700 ordinateurs dans tout le pays dans le cadre du projet solidarité numérique	SOC
La revente des 4 126 tonnes collectées en 2007	ENV	62 % de réduction dues à l'utilisation du train à la place de l'avion	ENV			Plusieurs bourses d'études offertes à des élèves	SOC
Limiter les déplacements et à dématérialiser les échanges (visioconférence, courrier électronique)	ENV	L'utilisation d'électricité verte (des panneaux photovoltaïques) a permis d'éviter 25 800 tonnes de CO ₂ en 2011...	ENV			Financement de la formation de 20 jeunes filles	SOC
						Récompense aux gagnants du concours jeunes architectes 2013...	SOC
						Programme <i>CSR Dialog Toolkit</i>	SOC

ENV = action en faveur de l'environnement ; SOC = action en faveur de la société, précisément de la communauté locale.

Secteur : agroalimentaire									
Pays développés (Catégorie Y)				Pays en développement (Catégorie Y')					
NF		NS		NCAM		NSEN			
Actions (unités d'analyse)	Codes	Actions (unités d'analyse)	Codes	Actions (unités d'analyse)	Codes	Actions (unités d'analyse)	Codes		
Économie de 50 % de consommation d'eau en favorisant l'utilisation d'une variété de pommes de terre résistant au manque d'eau	ENV	Fourniture gratuite des différents produits au réseau Caritas Suisse	SOC	Traitement des eaux usées, réduction de déchets de carbone	ENV				
Plus de 40 m ³ d'eau des usines réutilisées chaque année pour l'irrigation de certains champs autour de l'usine	ENV	Décerne chaque année le prix de la nutrition aux jeunes chercheurs	SOC	Lutte contre le paludisme, sensibilisation des mamans	SOC				
Réduction des émissions de CO ₂ de plus de 14 % en 2012, suite à la mise en place des chaudières en bois en remplacement des chaudières à fuel dans les usines	ENV	Le projet Eco-Broye, protège 1 000 hectares de terrain entourant le domaine d'H.	ENV	Scolarisation et alimentation des enfants déshérités	SOC	Création de 20 centres pour la santé maternelle et néonatale et améliorer la nutrition et l'hygiène des mères et de leurs bébés, en collaboration avec une ONG	SOC		
Financement de la reforestation en Amazonie	ENV	Diminution de 25 % de rejet liés aux déplacements commerciaux (voitures moins polluantes, vélos)	ENV	Sécurité du personnel, des parties prenantes, du consommateur	SOC				
2 millions de capsules recyclées en 2011	ENV	Diminution de 25 % de rejet de CO ₂ et de 40 % des émissions de particules fines suite à la construction d'un gazoduc...	ENV	Hygiène et salubrité	SOC				
Protéger le périmètre des sources dans 11 communes environnantes et sur 10 hectares...	ENV	Diminutions de 5 500 tonnes les rejets globaux de CO ₂ du site, projet « Phoenix »	ENV	Sport dans les écoles, participation active à la journée internationale de la femme...	SOC				

Sources : données de l'enquête.

africain. Elles le font dans le but d'améliorer leur réputation et leur image auprès du grand public (Shaw et Post, 1993, p. 748). L'Afrique a une culture de l'aide. Dans ce contexte, la RSE s'assimile à la philanthropie et bien plus, elle semble être conçue comme une activité volontaire réservée aux grandes entreprises étrangères (Fox, 2004, p. 29 ; Visser, 2006, p. 40).

Dans les pays développés, l'utilitarisme qui motive le déploiement de l'entreprise en matière de RSE tient plus du conformisme, notamment à travers le respect des normes environnementales. Il apparaît par exemple que, tout ce qui relève de l'intérêt public est sous la responsabilité de l'État, et tant qu'une loi ne contraint pas l'entreprise à agir dans ce domaine, alors elle le fait difficilement.

Par ailleurs, les entreprises européennes, pour les cas que nous avons étudiés, sont plus motivées dans leurs démarches RSE par les actions qui ont un lien avec leurs activités principales. Maignan et Ralston (2002) aboutissent au même constat, dans un échantillon plus large d'entreprises européennes.

Il apparaît également que, même en allant au-delà de la loi, notamment en adoptant des stratégies de types *figures libres* qui se caractérisent par une grande propension à innover, les actions des entreprises sont considérées comme une voie de construction de *rentes de monopole* (Rubinstein, 2008). La stratégie RSE s'inscrit donc dans le cadre contractualiste de la théorie instrumentale des parties prenantes, quel que soit le contexte.

Ce résultat, qui est en phase avec la littérature, et paradoxalement avec *des fervents zéloteurs*²⁸ de la théorie des parties prenantes (Freeman et Phillips), peut être vivement discuté.

2. Discussions et implications managériales

Si le choix d'une stratégie RSE est principalement motivé par l'élargissement du raisonnement économique à d'autres parties prenantes, avec en plus l'exploitation des éléments du contexte qui favoriseraient l'atteinte de cet objectif au moindre coût, il est fort à parier que la RSE incarnerait difficilement sa conception originelle de l'intégration à la fois des dimensions économique, légale, éthique et philanthropique. Si la théorie des parties prenantes s'est avérée attractive pour la recherche sur la RSE, c'est bien parce qu'elle permettait, à travers sa double filiation, d'envisager une telle intégration (Cazal, 2011). La prédominance du versant économique de la théorie, aussi bien dans les choix stratégiques de l'entreprise que dans la recherche sur la RSE, nous emmènerait à répondre très aisément à la question posée à la genèse de la présente étude : les stratégies et les variables à privilégier seraient alors celles qui, compte tenu des réalités culturelles et économiques du contexte, permettraient la réalisation des objectifs de l'entreprise au moindre coût. Ce qui revient précisément à privilégier la philanthropie dans le contexte africain pour améliorer sa réputation et son image d'entreprise citoyenne, et dans les pays développés à respecter les normes

28. Expression que nous empruntons à Cazal (2011).

environnementales en conservant délibérément une propension à innover dans le but de dominer la concurrence. Cette approche est certes pragmatique, mais non moins problématique. Dans ce cas, *quid* des objectifs du millénaire, s'agissant en particulier du développement durable ? Quid de la problématique du réchauffement climatique dans un monde où, au Sud les entreprises réalisent des bénéfices sans se soucier de l'impact économique de leurs activités, surtout quand on se souvient que, pour être efficaces à terme, les efforts dans ce domaine devraient être réalisés à l'échelle planétaire ? Bien que les contextes soient différents, il nous semble souhaitable que les stratégies RSE s'orientent toutes vers l'idéal d'une véritable intégration des dimensions économique, sociétale et environnementale, chacune restant toutefois adaptée aux réalités contextuelles.

Dans cette perspective, la stratégie RSE à privilégier dans le contexte africain devrait mettre l'accent sur la prise en compte des préoccupations environnementales. Un simple mimétisme serait déjà à notre sens une avancée non négligeable. Concrètement, il s'agirait pour les entreprises installées dans le contexte africain, de copier ce que réalisent les filiales installées dans les pays européens. En faisant référence au secteur des télécommunications par exemple, il s'agirait pour les opérateurs de téléphonie mobile installés dans les pays africains, de mettre en place des politiques de recyclage de téléphone, notamment en reprenant les anciens téléphones lors de l'achat de nouveaux. Ils pourraient également investir dans les énergies vertes, par exemple en installant des panneaux photovoltaïques, et distribuer éventuellement l'énergie produite aux populations environnantes, afin de

concilier les aspects philanthropiques traditionnels et environnementaux. Ces efforts devraient s'accompagner d'une application stricte de la loi dans les cas où elle existe déjà. Dans le cas où elle n'existe pas, les multinationales devraient au moins définir un minimum des normes cohérentes (Donalson et Dunfee, 2000), notamment dans le domaine environnemental, et imposer leur application à toutes les filiales. Ce dernier élément nous semble être un de ceux à privilégier dans le contexte européen, étant entendu que le plus souvent, les sociétés-mères y sont installées.

Par ailleurs, compte tenu de l'influence des multinationales dans le contexte africain, celles-ci devraient contribuer, au moins par des incitations, à la réforme de la gouvernance en Afrique, notamment en conditionnant leurs investissements par l'amélioration du climat des affaires. Cette exigence qui pourrait être intégrée dans leur stratégie globale, contribuerait ainsi à l'amélioration des capacités institutionnelles que Fox (2004, p. 29) mentionne comme la variable la plus importante dans une perspective d'amélioration (normative) des stratégies RSE en Afrique.

CONCLUSION

Finalement, il apparaît que, d'un contexte à l'autre, les stratégies RSE à privilégier sont liées. Les entreprises dans les pays en développement devraient mettre l'accent sur les variables environnementales, incitées dans cette démarche par les exemples d'entreprises écosensibles dans les pays développés, ou contraintes par les sociétés-mères, qui les intégreraient dans leurs stratégies comme une obligation imposée à l'ensemble des filiales.

La présente analyse reste tout de même à parfaire. L'enquête s'appuie de façon très centrale sur le déclaratif des entreprises : les entretiens des dirigeants et les sites Internet. La crédibilité de nos interprétations pourrait être renforcée par des points de vue externes. Il aurait égale-

ment été souhaitable de mettre en exergue dans notre investigation, les influences des variables culturelles du contexte sur le choix d'une stratégie RSE. Sur ce point, la présente contribution n'a évoqué que la culture de l'aide qui caractérise les pays africains.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A. (2008). « Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », *Actes de la 17^e Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Nice, 28-31 mai
- Acquier A., Aggeri F. (2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 131-157.
- Allard-Poesi F. (2003). « Coder les données », *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Giordano Y., Edition EMS Management et Société.
- Andeani J.-C., Conchon F. (2005). « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », *Actes du 4^e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, 21-22 janvier, Paris.
- Bellini B. (2003). « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : La prise en compte de la protection de l'environnement dans son management », *État des lieux, Atelier développement durable*, AIMS, ESSCA, Angers.
- Beauchamp T., Bowie N. (2001). *Ethical theory and business*, Upper Saddle River, Pentice-Hall.
- Biwolé Fouda J. (2012). « L'approche partenariale : vers une possible conciliation avec la satisfaction de l'actionnaire. Étude du contexte camerounais », Thèse de doctorat en Sciences économiques et de gestion, Faculté Warocqué d'Économie et de gestion, Université de Mons.
- Bond M.H. (1988). "Finding dimensions of individual variation in multicultural studies of values: the Rokeach and Chinese value surveys", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, n° 6, p. 1009-1115.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*, Harper and Brothers, New York, 1953.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Édition la Découverte, Collection Repères, Paris.
- Carroll A.B. (2000). "A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement", *Business and Society*, vol. 39, n° 4, p. 466-478.

- Carroll A.B. (1993). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, 2nd éd, Cicinatti: South-Western College Publishing.
- Carroll A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Cazal D. (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, 9/ 1^{er} semestre, www.regulation.revues.org/9173
- Chalmers A.F. (1987). *Qu'est-ce que la science ? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Éditions La Découverte, Paris.
- Clarkson M.B.E. (1991). "Defining evaluating and managing corporate social performance: the stakeholder management model", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, (12^e Ed.), W.F. Frederick (Greenwich. Conn. : JAI PRESS), p. 331-358.
- Donalson T., Dunfee T. (2000). « Quand l'éthique parcourt le globe », *L'Expansion Management Review*, n° 97, juin, p. 29-40.
- Donalson T., Preston L.E. (1995). "The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- Egri C., Ralston D. (2004). "Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States", *Organization Science*, vol. 15, n° 2, March-April, p. 210-220.
- Esrock S.L., Leichty G.B. (1998). "Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agen-da-setting?", *Public Relations Review*, vol. 24, n° 3, p. 305-319.
- Estache A. (2008). « Réforme et régulation des services publics dans les pays en voie de développement : mythes et réalités », *Économie et droit de la régulation des infrastructures*, Chevalier J.-M. et al. (dir.), Paris, Lextenso éditions, p. 119-134.
- Fitoussi J.-P., Éloi L., Le Cacheux J. (2007). « La stratégie environnementale de l'Union européenne », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n° 102, p. 381-413.
- Fox T. (2004). "Corporate social responsibility and development: In quest of an agenda", *Development*, vol. 47, n° 3.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- Friedman M. (1970). "The responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, vol. 33, p. 122-126.
- Griffin J.J. (2000). "Corporate social performance: research directions for the 21st century", *Business and Society*, vol. 39, n° 4, p. 479-491.
- Henry A., Carcas S. (2008). De la régulation économique à celle des comportements, *Économie et droit de la régulation des infrastructures*, Chevalier J.-M. et al. (dir.), Paris, Lextenso éditions, p. 135-146.
- Hill C.W.K., Jones T.M. (1992). "Stakeholder agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2.

- Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organisation across nations*, Sage Publications, London.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Inglehart R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*, Princeton University Press, Princeton, NY.
- Ivanaj V., McIntyre J. (2006). "Multinational enterprises and sustainable development: A review strategy process research", Georgia Tech Center for International Business Education and Research, *Working Paper 014-07/08*.
- KPMG (2000). *South Africa Fraud Survey, 2002*, Johannesburg, KPMG.
- Lawrence R., Lorsch W. (1967). *Organization and environment: differentiation and integration*, Boston, Harvard University Press.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, Sage.
- Maignan I., Ralston D.A. (2002). "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self- presentations", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, p. 497-514.
- Manwa H., Manwa F. (2007). "Applicability of the western concept of mentoring to African organizations: a case study of Zimbabwean organizations", *Journal of African Business*, vol. 8, n° 1, p. 31-44.
- Margolis J.D., Walsh J.P. (2003). "Misery loves companies: whither social initiatives by business?", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, p. 268-305.
- Martinet A.C., Reynaud E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris, Economica.
- Masoud M.S., Wilson T.L. (2011). "Stakeholder salience in public and private firms: results from Tanzania", *Journal of African Business*, vol. 12, n° 2, p. 252-267.
- McAdam T.W. (1973). "How to put corporate responsibility into practice", *Business and Society Review/Innovation*, vol. 6, p. 8-16.
- Mwaura K. (2004). Corporate citizenship: The changing legal perspective in Kenya, paper presented at the *Interdisciplinary CSR Research Conference*, Nottingham.
- Nelling E., Webb E. (2009). "Corporate social responsibility and financial performance: the virtuous circle revisited", *Review of Quantitative Finance & Accounting*, vol. 32, n° 2, p. 197-209.
- Nellis J. (2006). "Privatization in developing countries: a summary assessment", Center for Global Development, Working Paper n° 87, Washington D.C.
- Olivier C. (1991). "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p.145-179.
- Onana J.-B. (2005). « Bamiléké vs Cameroun ? », *Outre-Terre*, vol. 2, n° 11, p. 337-344.
- Orsoni J. (1990). *Management Stratégique : La politique générale de l'entreprise*, Vuibert.

- Pedro R.B.M. (2009). "Evaluating corporate environment reporting on the Internet. The utility and resource industries in Spain", *Business and Society*, vol. 48, n° 2, p. 179-205.
- Perret V., Séville M. (2007). « Fondement épistémologique de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, Thietart R.A. et al., éd., Dunod, 3^e édition, Paris.
- Persais E. (2010). « La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une "glocalisation" des pratique ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique », *Management International*, vol. 14, n° 2, p. 11-30.
- Pestre F. (2011). « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 212, p. 109-125.
- Porter M., Kramer M. (2006). "Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review Spotlight*, December.
- Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H., Kai-Cheng Y. (1977). "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p. 177-207.
- Reynaud E. (2007). « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 180, p. 109-130.
- Rokeach M. (1973). *The nature of human values*, The Free Press, New York.
- Rowley T., Berman S. (2000). "A Brand new Brand of Corporate Social Performance", *Business and Society*, vol. 39, n° 4, p.397-418.
- Rubinstein M. (2008). « Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », *Conférence EAEPE*, CNAM, Paris.
- Runhaar H., Lafferty H. (2009). "Governing corporate social responsibility: an assessment of the contribution of the UN global compact to CSR strategies in telecommunications industry", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, p. 479-495.
- Saghroun J., Eglem J.-Y. (2008). « A la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 14, vol. 1, p. 93-118.
- Schwartz S. (1994). "Are there universal aspects in the content and structure of values?", *Journal of Social Issues*, vol. 50, p. 19-45.
- Schwartz M.S., Carroll A.B. (2003). "Corporate social responsibility: A three-domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, p. 503-530.
- Serra P. (2009). « Le Cameroun, un raccourci d'Afrique », *Études*, vol. 10, tome 411, p. 307-318.
- Shaw B., Post F.R. (1993). "A moral basis for corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, n° 10, p. 745-751.

- Spicer A., Dunfee T.W., Bailey W.J. (2004). "Does national context matter in ethical decision making? an empirical test of integrating social contracts theory", *Academy of Management Journal*, vol. 47, p. 610-620.
- Soana M.-G. (2011). "The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector", *Journal of Business Ethics*, vol. 104, n° 1, p. 133-148.
- Swanson D.L. (1995). "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 43-64.
- Visser W. (2006). "Revisiting Carroll's CSR pyramid: an African perspective", *Corporate citizenship in developing countries*, Pedersen E.R., Huniche M. (éds), Copenhagen Business School press, p. 29-56.
- Wilson I. (1975). "What one company is doing about today's demands on business", *Changing business-society interrelationships*, George A. Steiner (Ed.), Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA.