

## ESPACE LIBRE

## La durabilité de la RSE au Cameroun : une lecture sous le prisme du don et contre-don

Robert Sangué-Fotso<sup>a</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n2.1964>

**RÉSUMÉ.** La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue un atout capital pour la légitimité des entreprises dans leur territoire d'exploitation. L'objet de cet article est d'analyser la durabilité de la RSE à travers le don et contre-don. En s'appuyant sur une étude empirique qualitative de type abductif menée auprès de 15 responsables RSE d'entreprises, de 4 chefs de villages, de 5 représentants de communautés villageoises et de 6 responsables de collectivités territoriales décentralisées, il en ressort que la durabilité de la RSE est garantie par la coopération entre les différentes parties prenantes et par la réduction de la pesanteur anthropologique, ce qui permet de développer une nouvelle approche bilatérale de la démarche de RSE codéfinie avec les parties prenantes.

**Mots clés :** Durabilité de la RSE, parties prenantes, don et contre-don, actions sociales, institutions

**ABSTRACT.** Corporate social responsibility (CSR) is a key asset for the legitimacy of companies in their operating territory. The objective of this article is to analyze the sustainability of CSR through gift exchange. Based on an abductive qualitative empirical study carried out with 15 CSR managers from companies, 4 village chiefs, 5 representatives of village communities and 6 officials from decentralized local authorities, it shows that the sustainability of CSR is guaranteed by cooperation between the various stakeholders and by the reduction of anthropological burdens. This enables to develop a new bilateral approach to CSR, co-defined with stakeholders.

**Key words:** CSR sustainability, stakeholders, gift exchange, social actions, institutions

### Introduction

L'idée part du 1<sup>er</sup> Forum international sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et le développement durable tenu à Douala, au Cameroun, du 10 au 20 octobre 2023. Une question s'est dégagée, à savoir : En l'absence de suivi des actions sociales, l'entreprise peut-elle se prévaloir des actes responsables?

Les différents responsables RSE des entreprises présentes au Forum ont souligné le problème de la durabilité des actions sociales menées par leur entité. Ils ont mentionné à cet effet la pesanteur anthropologique, la faible implication des populations et l'insuffisance d'accompagnement des bénéficiaires. Il en ressort globalement un écart de compréhension entre les acteurs de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2020; Igalens et Gond, 2020), notamment en matière d'engagement réciproque,

<sup>a</sup> Professeur agrégé, Faculté des sciences économiques et de gestion, directeur du Laboratoire de développement des organisations et de la prospective (LADOP), Université de Yaoundé II (Cameroun) et chercheur associé à la chaire Entrepreneuriat Territoire Innovation, IAE Paris Sorbonne Business School

ce qui induit la gestion durable des actions sociales au sens d'Ostrom (2010) et la culture à l'adoption des pratiques responsables. Il ressort des propos des participants au Forum que, dès que l'entreprise réalise une action sociale, elle ne revient plus sur les lieux pour s'assurer de sa bonne utilisation, ce qui suscite une interrogation sur le comportement responsable des entreprises donatrices.

La pérennisation des actions sociales, loin de traduire une responsabilité longitudinale, n'a pas été suffisamment décryptée dans les travaux antérieurs. Il s'est agi substantiellement de l'analyse des effets de la RSE sur la performance (Amaazoul, 2021), de la perception de la RSE (Doucouré, 2023; Péliissier et Bousquié, 2023), de la culture (Ramboarisata et collab. 2022), des logiques d'action (Bouderbala et Ben Aissa, 2022; Marin de La Rochefoucauld et collab., 2024; Osei et Alagidede, 2023). D'autres études, comme celle d'Amos et Banahene (2024), ont apporté des preuves empiriques du lien entre les dirigeants des filiales des Entreprises Multi-Nationales et la RSE en Afrique. Ces études soulignent l'importance de la consultation locale pour les Entreprises Multi-Nationales afin de combler le fossé entre les attentes des communautés d'accueil et celles des dirigeants des Entreprises Multi-Nationales (Tawiah et collab., 2025).

La RSE en Afrique et, plus singulièrement, au Cameroun est appréhendée par le bénéficiaire comme un don à valeur nulle. Cette perception est à cerner sous un angle anthropologique, notamment en ce qui concerne la culture du don, qui n'est pas celle de Mauss (1925). De ce fait, la solution durable des actions sociales reposerait sur l'arrangement institutionnel à travers divers mécanismes conciliateurs, parmi lesquels la réunion d'information au sens de Sangué-Fotso (2021) et les comités de développement<sup>1</sup>. Dans cette perspective, nous considérons les actions sociales comme un bien commun.

Nous soutenons l'idée selon laquelle l'implication des institutions formelles et informelles concourt à la durabilité des actions sociales, au creuset de la prise en compte de la communauté comme une joute de pouvoirs politiques. Si, au regard de la théorie de la complexité, on peut légitimement affirmer qu'il existe des mécanismes conciliateurs qui promeuvent des comportements de management positifs, il semble également important de relever que certains traits culturels se présentent comme des freins à l'expression d'un management efficace (Biwole Fouda et Etogo, 2024). C'est ainsi qu'en fonction des zones agroécologiques au Cameroun, l'appropriation de la RSE est différente en matière de durabilité des actions sociales investies. Subséquemment, notre démarche est critique, dans la mesure où nous tenterons d'indiquer que l'ensemble des parties prenantes de la RSE au Cameroun ne peuvent être représentées de manière cohérente, dans une sorte d'environnement allié et structurellement équilibré. Nous porterons un certain regard anthropologique sur la mise en œuvre de la RSE dans le contexte camerounais.

Par une étude qualitative, notre objectif est d'approfondir la réflexion autour de la pérennité des actions sociales relevant de la RSE. Celle-ci est encore peu examinée en sciences de gestion et suscite une attention particulière puisqu'elle fait le lien entre les enjeux de RSE et l'implication des populations bénéficiaires. En ce sens, les études empiriques qui se concentrent sur la durabilité de la RSE restent rares, en particulier la relation entre les entreprises et les bénéficiaires d'actions collectives.

Ainsi, en considérant la RSE comme un principe d'action, notre étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Selon quelle modalité le levier de la durabilité de la RSE s'opère-t-il? Autrement dit, comment se cristallise la durabilité de la RSE?

Pour y parvenir, nous présenterons d'abord l'approche conceptuelle de la notion de durabilité de la RSE au creuset du don et contre-don et du rôle de la communauté. Ensuite, nous exposerons le cadre méthodologique de la recherche. Enfin, nous déclinons les résultats obtenus, puis en discuterons.

## 1. Durabilité de la RSE : un terrain d'échange avec les parties prenantes

### 1.1 Don et contre-don : un cadre propice d'analyse de la RSE

Le développement de la RSE en matière de durabilité vise l'implication de la communauté locale. De ce fait, l'analyse de la RSE au versant du don et contre-don (Mauss, 1923) constitue un point fondamental en gestion.

#### *Responsabilité sociale de l'entreprise*

La pratique de la RSE renvoie à la prise en compte des intérêts contradictoires de toutes les parties prenantes. À ce titre, elle constitue une opération d'échange et de coopération. La RSE est une forme de contrat social basé sur la réciprocité pour appartenir à la communauté. Ainsi, les actions sociales relevant de la RSE doivent être acceptées par la communauté d'appartenance. La culture de l'appropriation des actions de RSE par les bénéficiaires suppose l'implication de certaines institutions informelles, notamment la chefferie traditionnelle, la réunion d'information et le comité de développement.

#### *Don*

S'agissant de la RSE comme don, les actions sociales ne peuvent être importantes que si la valeur perçue du don est supérieure à son utilité. Dans cette optique, les entreprises, dans leur culture du don, devraient développer un processus d'identification des projets caractéristique de la représentation des parties prenantes. Ces dernières sont des « symbiotes », c'est-à-dire des éléments qui tendent vers une symbiose avec l'environnement et dont l'organisation dépend.

La théorie des parties prenantes (Freeman et collab., 2010; Harrison et collab., 2010) traduit la légitimité des attentes contradictoires des parties prenantes, même lorsque cela n'est pas fondamentalement en rapport avec la pérennité de l'entreprise. Cette dimension devient une vision éthique de l'organisation lorsqu'elle pousse l'entreprise à être responsable vis-à-vis des parties prenantes (Freeman et collab., 2010).

C'est ici qu'intervient l'idée d'une RSE, notamment en matière de suivi des actions sociales menées dans la communauté d'appartenance. Ce concept de RSE trouverait son origine dans l'interaction entre les attentes exprimées par la société civile, la pression des contraintes institutionnelles ainsi que la réaction des entreprises (Schäfer et Helfrich, 2022) et celle des populations bénéficiaires. Il s'exprime par la volonté de prendre en compte de manière durable les points de vue des différentes parties prenantes de l'entreprise. C'est pourquoi il est important d'associer les bénéficiaires, en l'occurrence les membres de la communauté, au projet de RSE ou à la politique de RSE développée par l'entreprise. Ainsi, la RSE engage les organisations à adopter une posture coconstructive (Marin de La Rochefoucauld et collab., 2024).

#### *Contre-don*

Le contre-don en matière de RSE renvoie à l'implication affective et non calculée des bénéficiaires. Celle-ci peut être mise en exergue en fonction de la nature des actions sociales, à travers les institutions formelles et informelles.

*Institutions informelles*

La RSE est organisée entre les acteurs impliqués autour d'une structure de fait qu'est la chefferie, à travers la « *réunion d'information* », l'objectif étant, comme le souligne Sangué-Fotso (2019), de favoriser les arrangements institutionnels et de réguler les transactions au mieux des intérêts de toutes les parties prenantes afin de garantir la durabilité.

- La *chefferie traditionnelle* est un mécanisme de gouvernance sociale développé pour réaliser de l'arbitrage en cas de conflits entre les acteurs et pour assurer la durabilité des actions sociales. Elle est appréhendée, selon Mback (2018), comme un territoire auquel elle est attachée, mais aussi principalement par une communauté qui y est rattachée. En effet, ce qui lie une population à sa chefferie, ce n'est pas un territoire donné, mais un ensemble de valeurs, de traditions, une histoire. La chefferie est une institution, au sens de North (1990), dotée d'une légitimité sociale et culturelle et d'une structure organisationnelle. Cela signifie qu'elle devrait contribuer au maintien des investissements réalisés sur son territoire par les entreprises responsables. Cette approche heuristique de la chefferie traditionnelle est de l'inclusion sociale et du mieux-vivre ensemble dans la communauté. Dans cette perspective, la chefferie doit être dotée des politiques d'appropriation des dons de toute nature, véritable socle de développement. Ainsi, elle est garante non seulement de la qualité de traitement des populations et de la préservation de l'environnement, mais aussi de la pérennité des actions sociales au sens de Janiczek et ses collègues (2012).
- La *réunion d'information* permet de maîtriser les enjeux de la RSE et le processus global de gestion collaborative. Elle viserait à apporter aux populations riveraines toutes les informations relatives à l'exploitation des investissements, notamment les projets réalisés, les attentes des populations et les bénéfices que ces dernières peuvent tirer de ces projets (p. ex., les adductions d'eau). *In fine*, la réunion d'information, qui est un système de gouvernance sociale, conduit à définir le cadre et les modalités de gestion des projets, tout en prévenant les comportements opportunistes au sens de Williamson (1985). Les règles fixées dans le cadre des investissements sociaux entre les populations et l'entreprise ne reflètent pas des normes juridiques au sens de Reynaud et Reynaud (1994).
- Le *comité de développement* est une association qui a pour vocation de contribuer au bien-être des populations à travers des investissements dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'hygiène et de la salubrité. Son rôle dans la durabilité de la RSE est d'entretenir les œuvres sociales reçues des entreprises. Divers mécanismes sont développés en leur sein, notamment les cotisations des membres pour assurer le maintien et le fonctionnement des investissements reçus. Il s'agit par exemple des forages, des ponts construits et des salles de classe.

*Institutions formelles*

Pour ce qui est des institutions formelles, l'implication des collectivités territoriales décentralisées (CTD) et de l'administration publique constitue l'essentiel sur le plan de la reconnaissance des investissements réalisés. Ces entités devraient avoir pour mission de protéger et de sauvegarder les investissements réalisés par les entreprises citoyennes, notamment dans les adductions d'eau, la construction des écoles et des ponts, etc.

## 1.2 Rôle de la communauté dans la pérennisation de la RSE : un champ de recherche peu exploré

Parmi les différents critères qui peuvent favoriser l'adoption de pratiques responsables, nous pouvons citer l'appartenance à un réseau partageant une volonté commune de changement (Bonneveux et Saulquin, 2009). Selon DiMicco et ses collègues (2009), le volet communautaire de la RSE donne l'opportunité aux acteurs du territoire de coconstruire un cadre porteur de sens au travail, en adéquation

avec leurs valeurs et celles de l'organisation responsable. En effet, les membres des communautés locales ont l'opportunité de partager des informations, des expériences ou encore des connaissances qui dépassent toutes les frontières de l'organisation et qui peuvent ainsi contribuer à l'émergence de postures responsables, grâce à la mise en valeur des investissements dont ils sont bénéficiaires.

L'interaction régulière des communautés et de l'entreprise permet ainsi de développer des pratiques visant à pérenniser les actions sociales, ce qui conduit à véhiculer des valeurs entraînant une identité commune.

Par ailleurs, l'engagement et le sens attribué au travail sont souvent reliés à la RSE à travers des mécanismes d'identification et d'échange (El Akremi et collab., 2018). Précisément, si les travaux sur les mécanismes d'engagement et d'implication entre les populations et les entreprises s'appuient sur de solides théories (Igalens et Pourquier, 2020), la recherche n'a pas permis d'identifier jusqu'ici le rôle des communautés locales dans la pérennisation de la RSE. Par contre, l'absence de durabilité des actions de RSE peut être cernée, comme le relèvent Biwolé Fouda et Etogo (2024), dans une logique de couplage/découplage, où la légitimité ne sied pas aux acteurs du monde considéré.

Le rôle de la communauté est également à apprécier sous l'angle anthropologique. Le Cameroun est un pays divisé en quatre principales zones agroécologiques – Sahélienne, Forestière, Hauts plateaux et Côtière – qui regroupent les peuples aux cultures quasi homogènes, mais aux comportements différents sur le plan de l'appropriation de la RSE (actions sociales). Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle la durabilité de la RSE dépend de l'appartenance à une zone agroécologique, surtout à l'organisation de leur société traditionnelle. L'analyse anthropologique ou sociologique vise à considérer simultanément l'individu comme identitaire et culturel, mais aussi social-historique, groupal ou pulsionnel, et la situation d'action dans ses différentes dimensions historiques, institutionnelles, symboliques, mythiques, à côté des réalités plus connues d'interdépendance stratégique (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011). Ainsi, la RSE est diversement ancrée dans la culture des différentes zones agroécologiques. Dans cette optique se pose la problématique du lien entre les traits culturels et la RSE.

La gestion des actions sociales pose la question de l'action collective, qui conduit à la coopération et à la pérennisation des actions sociales, où chaque individu, comme le relève Ostrom (2010), doit contribuer à un effort collectif pour atteindre un objectif commun. L'implication des populations locales dans le processus de prise de décision relatif à la gestion des projets sur leur territoire contribue à la durabilité de ces derniers et au développement d'institutions pour s'autogouverner. Dans cette optique, la RSE renvoie, selon Amblard et ses collègues (2005), à une dimension essentiellement collective à travers une action collective convergente dans ses problématisations. Le développement des projets sociaux doit être adapté aux conditions locales de la communauté chargée de les exploiter, comme le relève Ostrom (2010).

## 2. Méthode

Étant donné que l'objet de la recherche est encore peu étudié en contexte camerounais, nous privilégions une démarche qualitative de type exploratoire (Thiétart, 2014), qui permet de mieux saisir la durabilité de la RSE. De ce fait, la position épistémologique est interprétativiste, car notre objectif est de comprendre la réalité et les motivations des parties prenantes au regard de leurs comportements. Notre approche prendra en compte la diversité des attentes des parties prenantes, notamment sur le double plan des objectifs poursuivis et des intérêts visés, et sur la durabilité de la RSE.

Pour mettre en œuvre cette démarche qualitative, nous nous sommes appuyé sur les propos des responsables RSE dans les entreprises présentes lors du 1<sup>er</sup> Forum international sur la RSE et le développement durable à Douala en octobre 2023 et également sur les informations fournies lors de la table ronde. Notre collecte de données a été réalisée entre octobre 2023 et en mars 2024.

Pour ce faire, nous avons mobilisé la méthode de l'étude de cas multiple (Yin, 2018). Nous avons mené 5 entretiens semi-directifs durant le forum, puis 25 entretiens après le forum (15 responsables RSE d'entreprises, 4 chefs de villages, 5 représentants des communautés villageoises et 6 responsables des CTD). Nous avons aussi mené une analyse documentaire.

Notre échantillon se compose des responsables (ce que nous qualifions de cas), qui ont décliné les expériences de leur entreprise concernant des pratiques de RSE et des actions menées dans les différentes zones agroécologiques du Cameroun. Les rapports en RSE de ces entreprises ont été également consultés, notamment en ce qui concerne la continuité de l'exploitation des projets réalisés. Cela nous a permis de saisir les modalités de mise en place des différents projets de RSE dans chaque zone, séparément de ce que pouvaient nous restituer les personnes interviewées. Nous avons pu ainsi examiner comment ces projets étaient proposés, quelles étaient les interactions qui en résultaient ainsi que la place de la communauté dans le choix. Les entretiens se sont déroulés entre octobre 2023 et mai 2024 et ont duré en moyenne 1 h 30.

Pour le traitement des données et le processus de codage, nous nous sommes appuyé sur l'analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchielli, 2012). Les entretiens ont été codés en trois temps : premièrement, nous avons opéré une lecture flottante des retranscriptions. Puis, nous avons eu recours à une catégorisation de nos idées rythmée par un abord discursif. Enfin, nous avons achevé par une analyse des propos à partir de notre grille d'analyse.

Également, une analyse horizontale et verticale au sens de Miles et Huberman (2003) a été menée. Portant sur la représentation des discours des responsables RSE des entreprises, l'analyse horizontale permet de mettre en évidence les ressemblances et les différences dans les discours de tous les participants sur chaque thème. De son côté, l'analyse verticale révèle les points saillants du discours de chaque répondant en lien avec les projets de RSE. La combinaison des deux types d'analyse nous a permis d'identifier trois logiques d'action et leurs conséquences sur la durabilité de la RSE.

### **3. Résultats**

Nos résultats soulignent l'importance de l'intégration des acteurs impliqués dans le processus de développement des projets de RSE dans les territoires donnés et à un moment donné. La génération des actions sociales par les entreprises devrait s'appréhender comme une gestion collective de celles-ci.

#### **3.1 Engagement réciproque des parties prenantes (don et contre-don)**

Pour l'ensemble des répondants, l'implication mutuelle des parties prenantes constitue un facteur important de la durabilité de la RSE. Il s'agit de mettre en évidence la responsabilité des bénéficiaires et des donateurs. Les actions responsables posées par les entreprises sur un territoire doivent être accompagnées de mécanisme de suivi. Ainsi, il ressort globalement des propos des répondants que la pérennisation des actions sociales passe par l'engagement réciproque de tous les acteurs impliqués dans le processus d'investissement et d'utilisation.

Dans cette optique, la RSE s'appréhende en don et contre-don dans la mesure où les parties prenantes doivent adopter un comportement de réciprocité. Le don traduit la volonté des entreprises de s'affirmer sur leur territoire en améliorant la qualité de vie des populations. Le contre-don renvoie à la capacité des populations à entretenir, voire à maintenir en bon état le don reçu.

Il existerait un réel problème d'intérêt auprès des populations, comme un répondant l'indique :

La prise de conscience est observée après coup, c'est-à-dire l'inutilisation de l'investissement.

Les responsables RSE démontrent également une faible implication des parties prenantes sur les enjeux de RSE, notamment les actions sociales réalisées. Ils rapportent que les acteurs concernés ont des difficultés à faire un rapport entre les actions menées, le quotidien et leur intérêt :

On avait de nombreux retours des individus de la communauté qui expliquaient ne pas avoir le temps d'entretenir les investissements ou alors qui ne se sentaient pas concernés, qui ne trouvaient pas ça cohérent avec leur besoin.

Le rôle des bénéficiaires est souligné avec un grand intérêt. Les résultats montrent l'intérêt des populations à s'approprier de façon durable les actions reçues des entreprises. Les responsables des entreprises sont unanimes qu'il est urgent aujourd'hui d'impliquer les bénéficiaires dans les différentes actions à réaliser, notamment pour l'acceptation préalable. Cette stratégie permet d'obtenir l'accord de principe sur la continuité de l'existence des investissements réalisés, mais également l'engagement réciproque de la communauté.

Une question a été posée auprès de certains interviewés : « *En l'absence de suivi des actions sociales offertes aux populations, peut-on se prévaloir des actes responsables ?* » Il ressort explicitement de cette préoccupation la nécessité pour les entreprises donatrices de développer des dispositifs visant à suivre l'exploitation des investissements réalisés, dans le but de garantir leur durabilité, ce qui rejoint l'idée d'un répondant :

Il faut élaborer un cadre de fonctionnement entre les entreprises et les communautés bénéficiaires des actions sociales. Cela permettrait de mieux concevoir des projets non seulement en phase avec les besoins et les urgences des bénéficiaires, mais aussi de définir leurs responsabilités et devoirs quant à la longévité des œuvres réalisées à leur intention.

Dans ce cas, il faut procéder à l'accompagnement des bénéficiaires dans l'usage et l'entretien des investissements reçus.

Les travaux antérieurs sur la RSE n'ont pas insisté sur ce paramètre important, surtout qu'en Afrique, voire au Cameroun, le comportement sociologique pousse certains individus à la négligence d'un don reçu dès lors que celui-ci entraîne des efforts non souhaités de leur part. Il convient également de souligner, dans les discours des interviewés, que les bénéficiaires des actions sociales démissionnent. La principale raison évoquée est que ceux-ci ne trouvent pas dans ces investissements un gain financier ou social direct ou indirect. Tout au contraire, la réalisation des investissements entraînerait des coûts supplémentaires dans leur panier et, éventuellement, une perte de notoriété culturelle. Comme illustration, les responsables RSE des entreprises relèvent que les investissements en adduction d'eau et en construction de salles de classe connaissent ce sort, car il est important de procéder à l'entretien, qui nécessite un coût auprès des bénéficiaires.

La RSE est alors perçue plutôt comme de la philanthropie qu'un véritable besoin identifié et cohérent avec les attentes des bénéficiaires. Ce résultat intéressant souligne la problématique de l'inclusion en RSE, qui induit l'appropriation des projets par toutes les couches de la communauté. Cela permet de

mettre en évidence la culture du don pour sa valeur ainsi que le processus d'identification des projets. Cette observation renvoie *in fine* à la problématique de la représentation des intérêts contradictoires des parties prenantes sur le territoire de la RSE. Globalement, ce résultat traduit le fait que la RSE est un principe d'action, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas seulement constituer un instrument de légitimation des activités de l'entreprise auprès des parties prenantes. De nos jours, il est important, comme le souligne un participant, que :

Pour être totalement responsable, l'entreprise, dans sa politique RSE, doit mettre en exergue une stratégie de suivi des investissements sociaux réalisés à l'endroit de sa communauté d'appartenance.

L'objectif est alors d'assurer la durabilité de ces investissements, caractéristique du comportement responsable des entreprises.

### 3.2 Implication des institutions comme facteur de durabilité de la RSE

Pour développer des actions de RSE efficaces et durables, il faut l'implication des institutions, qu'elles soient formelles – en l'occurrence, les CTD – ou informelles, notamment les chefferies. Ce résultat souligne l'importance de l'équilibre des institutions dans la problématique managériale de la RSE.

Les institutions jouent un rôle important dans le cycle des actions responsables dans une communauté. Les répondants soulignent l'enjeu de la culture de l'adoption des pratiques de RSE par les bénéficiaires à travers l'implication des institutions.

S'agissant des institutions informelles, leur mission est de contribuer à l'évaluation des actions sociales par rapport à l'usage ou la cible. Pour y parvenir, un mécanisme est mis en place, à savoir la réunion d'information. Il ressort des analyses effectuées que sa composition constitue un enjeu majeur pour la durabilité des actions sociales. Un répondant précise :

La problématique de la réunion d'information est d'actualité.

Cela signifie que les entreprises, dans leur démarche de RSE, doivent impliquer les acteurs de la communauté bénéficiaire. Cette démarche est déjà observée dans le cadre de la gestion des ressources naturelles, notamment la forêt pour les mécanismes de conciliation et de régulation (Sangué-Fotso, 2019) et de RSE en amont et en aval (Sangué-Fotso, 2021).

La chefferie traditionnelle a vocation à développer des comités de développement pour assurer la gestion collective des projets sociaux réalisés par les entreprises exerçant sur leur territoire. Son rôle est d'apporter une caution morale et culturelle auprès des parties prenantes concernées par le processus de réalisation des actions sociales. À ce titre, elle garantit la durabilité de la RSE en conciliant les attentes divergentes des intérêts des parties prenantes. En tant que gardienne de la tradition, elle saura, comme le mentionnent les personnes interviewées, assurer la protection du don obtenu gracieusement par un retour d'implication avérée. Ainsi, les valeurs traditionnelles de la chefferie sont porteuses de l'ADN de la RSE. La chefferie étant un lieu de rassemblement des élites de la communauté, elle constitue un cadre de mutualisation des stratégies de maintien des actions de RSE. Toutefois, la difficulté relevée par les répondants pour l'atteinte de l'objectif de durabilité de la RSE est le fait que la chefferie soit également une joute de pouvoirs politiques, ce qui signifie la difficile conciliation des attentes des parties prenantes.

En marge de la chefferie traditionnelle, les CTD doivent jouer un rôle dans la durabilité des actions de RSE posées par les entreprises. Ayant pour vocation d'améliorer les conditions de vie de ses populations, les CTD doivent instaurer des dispositifs incitatifs visant à encourager les parties

prenantes à préserver les investissements réalisés sur leur territoire. Cette problématique est mise en exergue par les élus locaux, qui mentionnent la « fracture sociale » comme le premier frein à une adhésion totale des populations. Dans cette optique, la durabilité de la RSE s'inscrit dans la dynamique managériale des CTD à trouver un équilibre entre les différents acteurs.

Par exemple, certains responsables évoquent l'élaboration des pactes RSE territoriaux. Il s'agit de procéder à l'innovation institutionnelle au sein des CTD, qui intègrent la création de structures d'encadrement des populations à l'usage des projets reçus, notamment le guichet unique pour les entreprises partageant la même valeur. L'idée sous-jacente est de fédérer tous les projets du territoire afin de mieux les accompagner dans une perspective durable.

Le caractère local des CTD contribue à développer un environnement institutionnel propice pour la durabilité des actions de la RSE. Toutefois, des réserves sont émises sur le rôle trouble des élites politiques dans l'évaluation des actions sociales à réaliser ainsi que sur leur insensibilité aux besoins des populations. Les répondants mettent l'accent sur la capacité des CTD à réduire le déséquilibre sociopolitique sur leur territoire afin de pérenniser les projets instaurés. Aussi, il est relevé lors des entretiens que les CTD doivent accompagner des populations dans l'usage et l'entretien des investissements réalisés en encadrant les comités de développement, qui exercent sous le contrôle des chefferies traditionnelles. En outre, les responsables interrogés estiment que les CTD doivent, dans le cadre de leur politique publique en matière d'éducation, de santé et de loisir, prendre le relais des investissements réalisés par les entreprises, notamment en ce qui concerne leur gestion et leur maintenance.

### 3.3 Pesanteur anthropologique comme contrainte à la durabilité de la RSE

La gratuité d'un bien est diversement appréciée dans la communauté. Cela est dû non seulement à l'éducation reçue par chaque membre, mais à la culture comme socle des valeurs partagées par la communauté. Dans son essence, les actions de RSE constituent un don des entreprises à l'endroit des communautés dans lesquelles elles exercent. Le contre-don est la capacité de la communauté à s'approprier les actions menées.

Le principal résultat indique que la durabilité de la RSE dépend du niveau de pesanteur anthropologique des régions et de la crise sociopolitique. Il ressort des discours qu'il faut d'abord réaliser les études anthropologiques avant d'engager des actions sociales dans les territoires. Cette observation signifie que le don est différemment perçu en fonction des appartenances anthropologiques. La valeur d'un don dépend de l'intérêt qu'on lui accorde et de l'arbitrage coût/gain. Ainsi, la durabilité de la RSE devient un enjeu crucial.

Nos répondants expliquent que la difficile conciliation des attentes entre les membres de la communauté constitue un frein majeur à la durabilité des actions sociales. Pour y parvenir, il faut développer l'autopérennisation, qui trouve ses fondements dans les travaux d'Ostrom (1990). Un répondant note :

L'insensibilité des élites politiques et traditionnelles aux besoins des populations explique en partie la fragilité des actions sociales posées par les entreprises.

Il convient de mentionner que l'appropriation de la RSE est différente d'une zone agroécologique à l'autre en matière de pérennisation des actions sociales investies. Dans les propos des responsables RSE des entreprises ayant investi sur l'étendue du territoire camerounais, il apparaît que les zones agroécologiques Sahélienne, Hauts Plateaux et Côtière (Ouest-Littoral-Sud-ouest-Septentrion) sont favorables à la RSE et entretiennent les investissements réalisés. À l'opposé, la zone agroécologique

Forestière (Sud-Est-Centre) rejette la RSE, car la culture de fond est plus à la réception qu'à l'investissement. Dans ce second groupe, les investissements réalisés par les entreprises sont considérés comme des sources de dépenses pour les bénéficiaires, ce qui justifie le relâchement de l'entretien. Un répondant fait remarquer :

Lors de sa tournée de visite des sites où son entreprise avait effectué des investissements sociaux, il a constaté qu'un point ne fonctionnait plus à cause d'une panne de 5 000 FCFA (moins de 10 euros). La communauté s'y était opposée en arguant qu'elle n'a pas sollicité un point d'eau potable et que celui-ci entraîne des coûts.

Par conséquent, il revient à l'entreprise initiatrice du projet d'assurer la maintenance.

Ce résultat justifie la nécessité d'impliquer les communautés dans les projets de développement et, éventuellement, de les sensibiliser afin d'accroître leur adhésion. Cette sensibilisation passe à la fois par la contribution des membres de la communauté aux comités de développement, par le partage des bonnes pratiques entre comités et entre chefferies ou encore par la collaboration à des défis inclusifs :

La cible est de créer une dynamique communautaire qui se base sur l'harmonie de groupe et un sentiment d'appartenance qui est porté par le bien-être social puisqu'on peut bénéficier des retombées des actions sociales.

Dans ce sens, la RSE constitue un outil d'amélioration des conditions de vie des populations.

#### 4. Discussion

La pratique de la RSE renvoie à la prise en compte des intérêts contradictoires de toutes les parties prenantes. À ce titre, elle constitue une opération d'échange et de coopération. La RSE est une forme de contrat social basé sur la réciprocité pour appartenir à la communauté. Comme le contre-don, elle nécessite l'implication des bénéficiaires, quelle que soit sa forme (calculée, affective, normative) et l'acceptation par la communauté d'appartenance.

##### 4.1 Implication théorique

La littérature actuelle peine à faire de façon claire et robuste le lien entre la durabilité de la RSE et le don et contre-don, conçu comme mécanisme de coopération et d'implication des parties prenantes. L'apport théorique de la recherche repose essentiellement sur la mobilisation du don et contre-don pour appréhender la RSE, mobilisation qui joue un rôle notoire dans la communauté.

À notre connaissance, aucune recherche n'a exploré cette relation alors que celle-ci nous semble pouvoir réellement enrichir les connaissances sur la RSE.

*La RSE comme activité génératrice de bien-être pour les parties prenantes*

Le premier enseignement de nos résultats souligne le caractère du don et contre-don de la RSE ainsi que la capacité des parties prenantes à constituer un levier de la durabilité de la RSE en relation avec leur environnement (Brown et collab., 2020; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2020). Cette durabilité se traduit ainsi par une implication plus forte, augmentant l'adhésion de l'entreprise dans des préoccupations sociales locales, voire mondiales, notamment l'éducation, la santé, la culture, etc.

Dans cette optique, cette approche permet aux entreprises de proposer des cadres de réflexion avec les communautés et les CTD où les acteurs peuvent proposer des actions sociales qui sont en phase avec leurs préoccupations. Il convient de relever que certains projets apportent des réponses durables aux besoins de la communauté en matière d'accès à l'eau potable, aux soins de santé, à l'éducation, etc. Ce résultat renvoie au rôle majeur que peut jouer la durabilité de la RSE sur un territoire dans la stimulation de l'implication des différents acteurs, au sens de Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006). Cela traduit une démarche intelligible et interactive par laquelle les acteurs s'ouvrent aux échanges mutuels dans la perspective de l'acceptation des projets.

La durabilité de la RSE participe donc à la satisfaction des attentes de toutes les parties prenantes, et ce, comme le soulignent Marin de La Rochefoucauld et ses collègues (2024), au-delà des frontières des organisations et des unités d'appartenance habituelles. Elle contribue au codéveloppement de la société et suscite une attitude holistique et plurielle des entreprises qui disposent des outils pour fédérer avec les acteurs de leur écosystème. La RSE prise sous l'angle du don et contre-don se révèle être une source d'opportunités de partenariats originaux qui vont au-delà du seul investissement pour embrasser un vecteur de co-construction. Elle semble donc être comme un nouvel ordre de réalisation des actions sociales qui intègre substantiellement les bénéficiaires et qui ne s'impose plus comme une adhésion.

#### *La RSE comme variable d'implication*

D'un autre point de vue, nos résultats exposent que la RSE, pour être durable, doit constituer une variable de l'implication des parties prenantes. L'implication renvoie à une forme de collaboration et d'engagement des acteurs qui permet à l'entreprise, aux institutions et aux individus d'aller ensemble dans une démarche de RSE à la fois structurée et vivante, au sens d'Igalens et Pourquier (2019). L'analyse empirique souligne l'intérêt de la participation collective avec les enjeux stratégiques de la RSE. Ces résultats rejoignent Berger-Douce (2015), qui souligne l'importance et, surtout, la nécessité de la prise en compte des parties prenantes (Freeman, 2010).

Enfin, notre recherche explique comment l'approche anthropologique constitue une contrainte à la durabilité de la RSE. La culture du don est diversement appréciée d'une zone agroécologique à l'autre. La mise en exergue de l'anthropologie vise à créer l'implication collective auprès de l'ensemble des parties prenantes, notamment des entreprises et des institutions.

Également, nos recherches s'inscrivent dans la continuité des travaux sur la RSE menés par Bonneveux et Saulquin (2009). En effet, la durabilité de la RSE semble possible à partir de la dialectique don et contre-don, qui traduit une coopération entre les différentes parties prenantes.

## **4.2 Implication managériale**

Nos travaux de recherche soulignent non seulement le rôle du don et contre-don dans la pratique de RSE, mais aussi les mécanismes de sa mise en œuvre dans une telle démarche. En effet, nos résultats tendent à sensibiliser les entreprises, les CTD et les chefferies traditionnelles à l'importance du rôle des différentes parties prenantes dans la réalisation des actions sociales.

Ainsi, les entreprises doivent développer une plateforme de collaboration afin d'intégrer les préoccupations des bénéficiaires dans les projets qu'elles mettent en place à leur intention. Elles doivent également être conscientes que cela n'est possible que grâce à l'engagement de tous les acteurs. Il ressort de nos résultats que les entreprises sont conscientes de la nécessité de voir leurs investissements être pérennisés. Dans cette optique, le concours de toutes les parties prenantes est nécessaire. Cette préoccupation remet sur la sellette les travaux d'Ostrom (2010) sur la gestion durable des ressources.

Ainsi, la durabilité des actions sociales dépend de l'engagement et de l'attitude des acteurs concernés à l'égard des investissements réalisés.

En effet, si les entreprises ne perçoivent pas l'importance de l'évaluation des actions sociales par rapport à la cible, elles risquent de ternir leur légitimité auprès des bénéficiaires, par exemple en leur demandant d'assurer la maintenance.

Par ailleurs, notre article illustre comment la RSE autour du don et contre-don peut être revisitée ou, du moins, reconceptualisée. Dans notre étude, les responsables RSE relevaient un manque, voire une insuffisance d'engagement des bénéficiaires et des institutions, notamment les CTD. En outre, nos résultats montrent comment le dialogue social peut être stimulé sur ces réseaux. En effet, les communautés RSE apparaissent comme une extension numérisée des comités de parties prenantes dans une logique de gouvernance partenariale. Ainsi, les CTD permettent d'accompagner, voire d'accélérer les différentes transformations que vivent les organisations. L'engagement des parties prenantes permet de créer de la motivation collective autour des projets de RSE et d'instaurer, selon Marin de La Rochefoucauld et ses collègues (2024), un climat de confiance, participant ainsi à l'émergence de sources de création de valeur partagée.

## Conclusion

Notre étude a permis de mieux cerner le don et contre-don comme vecteur de durabilité de la RSE ainsi que d'implication des parties prenantes et des institutions formelles et informelles.

Le don et contre-don porte sur deux aspects, à savoir l'engagement des parties prenantes, qui justifie la coopération ou la collaboration des acteurs à la réalisation des actions sociales dans la communauté, et l'implication des institutions, qui ouvre des voies à l'accompagnement des bénéficiaires.

La durabilité porte sur la convergence des intérêts des différents acteurs concernés. Plus spécifiquement, nos résultats montrent que la durabilité de la RSE doit s'inscrire dans une logique plurielle permettant d'intégrer les institutions formelles et informelles ainsi que les bénéficiaires qui représentent la richesse des communautés locales.

La RSE peut donc s'appréhender comme la résultante des engagements partagés des différents acteurs relatifs à la préservation des investissements réalisés. Cette recherche a permis de donner un contenu à la notion de durabilité de la RSE, dont le principal enjeu est la satisfaction des attentes contradictoires de toutes les parties prenantes. La poursuite de l'intérêt collectif et la consolidation des actions sociales deviennent des variables stratégiques de la RSE. Également, nos résultats soulignent la nécessité d'analyser les variables anthropologiques avant de développer des actions de RSE dans un territoire. Ainsi, instaurer la démarche de RSE dans l'entreprise relève d'un apprentissage organisationnel acquis dans le cadre d'un réseau. À cet effet, les chefferies traditionnelles et les CTD sont des leviers importants de la durabilité de la RSE, en ce sens qu'elles constituent un enjeu indéniable pour les populations afin de contribuer, d'après Sangué-Fotso (2019), à concilier les différents ordres d'intérêt, tout en légitimant les procédures adoptées.

### *Limites et perspectives*

L'étude présente des limites liées à son approche exploratoire. Les résultats doivent être scrutés avec prudence, en ce sens que le contexte de la recherche rend difficile leur généralisation.

Néanmoins, les résultats obtenus ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Il nous semble opportun d'analyser plus en profondeur les motivations et la perception des parties prenantes des actions sociales réalisées. Il s'agira également de travailler la notion de durabilité de la RSE en procédant à d'autres études de cas auprès des acteurs impliqués dans les actions sociales pour renforcer le caractère généralisable des résultats obtenus.

Par ailleurs, il serait intéressant de procéder à une analyse plus fine de la notion de don et contre-don ainsi que du fonctionnement des institutions formelles et informelles pour mieux cerner les contours de la durabilité de la RSE en matière de mécanismes d'intervention, de coordination des activités des populations et de procédures des choix des projets.

#### NOTE

- 1 Le comité de développement est une association au sein de la communauté dont l'objectif est de promouvoir le bien-être des populations à travers des investissements de toute nature. Il a également pour vocation d'entretenir les ouvrages reçus en don.

#### RÉFÉRENCES

- Amaazoul, H. (2021). *Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : étude appliquée aux entreprises marocaines*. L'Harmattan.
- Amblard, M., Fehrentz, J.-A., Martinez, J. et Subra, G. (2005). Fundamentals of modern peptide synthesis. Dans K. J. Jensen, P. Tofteng Shelton et S. L. Pedersen (dir.), *Peptide synthesis and applications* (p. 3-24). Springer.
- Amos, G. J. et Banahene, J. (2024). Corporate social responsibility reporting: A study of the views of MNC subsidiary managers in an African context. *European Journal of Business and Management Research*, 9(1), 103-112.
- Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. *Entreprendre & Innover*, 1(24), 37-44. <https://doi.org/10.3917/entn.024.0037>
- Biwole Fouda, J. et Etogo, G. (2024). L'équilibrage socioéconomique dans le management des entreprises en contexte africain : entre mécanisme conciliateur et couplage/découplage. *Management international*, 28(2), 92-100. <https://doi.org/10.59876/a-2efk-59dc>
- Bonnafous-Boucher, M. et Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*. La Découverte.
- Bonneveux, É. et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME : le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 3(23), 170-186. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>
- Bouderbala, A. et Ben Aissa, H. (2022). Mise en œuvre de la RSE en Tunisie : analyse des logiques d'actions dans un contexte post-révolution. *Finance Contrôle Stratégie*, 25(1). <https://doi.org/10.4000/fcs.8870>
- Bréchet, J.-P. et Schieb-Bienfait, N. (2011). Logique d'action et projet dans l'action collective : réflexions théoriques comparées. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(1), 101-129. <https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/141129.pdf>
- Brown, R., Rocha, A. et Cowling, M. (2020). Financing entrepreneurship in times of crisis: Exploring the impact of COVID-19 on the market for entrepreneurial finance in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 38(5), 380-390. <https://doi.org/10.1177/0266242620937464>
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2020). *L'entreprise dans la société*. La Découverte.
- DiMicco, J.-M., Geyer, W., Millen, D.-R., Dugan, C. et Brownholtz, B. (2009). People sensemaking and relationship building on an enterprise social network site. Dans *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 1-10). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.858>
- Doucouré, B. (2023). La RSE stratégique dans le secteur minier au Sénégal. *Afrique et Développement*, 48(1), 187-212. <https://www.jstor.org/stable/48722487>

- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K. et Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Freeman, E. (2010). *Time binds: Queer temporalities, queer histories*. Duke University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. et De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Harrison, S. P., Marlon, J. R. et Bartlein, P. J. (2010). Fire in the Earth system. Dans J. Dodson (dir.), *Changing climates, earth systems and society* (p. 21-48). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-8716-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-8716-4_3)
- Igalens, J. et Gond, J.-P. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (7<sup>e</sup> éd.). PUF.
- Igalens, J. et Pourquoi, C. (2019). Étude exploratoire sur le leadership responsable : mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor. *Question(s) de management*, 23(1), 11-23. <https://doi.org/10.3917/qdm.191.0011>
- Janiczek, M., D'Hoore, W. et Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, 1(0), 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>
- Marin de La Rochefoucauld, C., Chader, A. et Plane, J.-M. (2024). Les réseaux sociaux numériques d'entreprise au service de la RSE : cas de trois grandes entreprises françaises du CAC 40. *Revue française de gestion*, 314(1), 17-36. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.3>
- Mauss, M. (1923). In memoriam : l'œuvre inédite de Durkheim et de ses collaborateurs. *L'Année sociologique*, 1925, 8-29. [https://classiques.uqam.ca/classiques/mauss\\_marcel/oeuvres\\_3/oeuvres\\_3\\_12/in\\_memoriam.html](https://classiques.uqam.ca/classiques/mauss_marcel/oeuvres_3/oeuvres_3_12/in_memoriam.html)
- Mauss, M. (1925). *Sur un texte de Posidonius : le suicide, contre-prestation suprême*. Librairie ancienne Honoré Champion.
- Mback, N. C. (2018). *Décentraliser au Cameroun : dynamiques institutionnelles et logiques des acteurs*. L'Harmattan.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367. <https://doi.org/10.1177/0951692890002004001>
- Osei, D. B. et Alagidede, I. P. (2023). Exploring the Giving Strategies, Opportunities, and Challenges of Corporate Foundations in Ghana. *Journal of African Business*, 24(3), 491-508.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641-672. <https://www.jstor.org/stable/27871226>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pélessier, D. et Bousquie, J. (2023). Plateformes d'avis de salariés : apports et limites pour l'analyse de perception de la RSE. *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(158), 397-425. <https://doi.org/10.3917/resg.158.0397>
- Ramboarisata, L., Berrier-Lucas, C., Ben Fekih, L. A., Benouakrim, H., Ramonjy, D. et Rozas, S. T. (2022). Décoloniser la RSE : perspectives plurielles. *Revue de l'organisation responsable*, 17(2), 5-35. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2022-2-page-5?lang=fr>
- Reynaud, E. et Reynaud, J.-D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le Travail Humain*, 57(3), 227-238. <https://www.jstor.org/stable/40659854>
- Sangué-Fotso, R. (2019). Forest governance and sustainable development in Cameroon: The tragedy of the commons put to the test. *Management & Sciences Sociales*, 27(2), 18-34. <https://doi.org/10.3917/mss.027.0018>
- Sangué-Fotso, R. (2021). La gestion des parties prenantes dans le cadre d'une politique RSE dans le secteur de l'exploitation forestière au Cameroun : le cas des PME. *Mondes en développement*, 49(1), 69-88. <https://doi.org/10.3917/med.193.0073>
- Schäfer, P. et Helfrich, V. (2022). L'éthique des affaires. Dans P. Schäfer et V. Helfrich, *La gestion en schémas* (p. 52-61). Ellipses.

Tawiah, V., Samson, N. et Jatau, U. (2025). Local directors and corporate social responsibility activities of multinational companies in Africa. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1688-1697.

Thiétart, R.-A. (dir.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>e</sup> éd.). Dunod.

Williamson, O. E. (1985). Assessing contract. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 177-208. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036886>

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>e</sup> éd.). SAGE.