

Le réseau comme vecteur d'intégration de la RSE dans les entreprises camerounaises : une étude empirique

The network as a vehicle for integrating CSR in Cameroonian companies : an empirical investigation

DJOUNDA TCHINDA Judith Leonnie

Enseignante chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Garoua

Cameroun

Date de soumission : 04/09/2024

Date d'acceptation : 13/10/2024

Pour citer cet article :

Djounda Tchinda J. L. (2024) « Le réseau comme vecteur d'intégration de la RSE dans les entreprises camerounaises : une étude empirique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 309 - 333

Résumé

L'engagement sociétal des entreprises s'impose aujourd'hui comme une stratégie indispensable pour l'épanouissement de ces dernières, surtout dans un monde en perpétuelle mutation. L'objectif de ce papier est d'analyser le réseau relationnel de l'entreprise comme déterminant institutionnel de l'engagement de celle-ci dans la RSE. Une étude empirique menée auprès de 93 entreprises camerounaises engagées dans la RSE a permis de relever que la présence d'un réseau de nature à faciliter la prise en compte de la RSE est un déterminant majeur de l'engagement des entreprises dans cette stratégie. Ceci commence pour les entreprises locales par une prise de conscience des acteurs internes d'une entreprise à travers la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la prise en compte des préoccupations sociales, sociétales et environnementales, avant l'engagement proprement dit. Il en ressort une typologie des entreprises engagées dans la RSE à double sens à savoir les entreprises dites « pragmatiques » qui s'engagent avec une prise de conscience avérée en interne et celles dites « suiveurs » qui se contentent de reproduire ce que leur dicte leurs partenaires externes avec lesquels ils forment un réseau.

Mots clés : Engagement sociétal ; Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ; réseau intra entreprise ; réseau interentreprises ; analyse typologique.

Abstract

The social commitment of companies is now an indispensable strategy for their development, especially in a world that is constantly changing. The objective of this paper is to analyze the relation network of the company as an institutional determinant of its commitment in Corporate Social Responsibility (CSR). An empirical study conducted among 93 Cameroonian companies engaged in CSR has shown that the presence of a network to facilitate the taking into account of CSR is a major determinant of the commitment of the company in this strategy. This begins for local businesses or companies with an awareness of the presence of an intra-company network to facilitate the taking into account of social, societal and environmental concerns, before the actual commitment. What emerges is a typology of companies committed to CSR in two senses : « pragmatic » companies, which are committed to CSR with a proven internal awareness, and « follower » companies, which are content to reproduce what is dictated by their external partners, with whom they form a network.

Keywords : Societal commitment ; Corporate Social Responsibility (CSR) ; intra-company network ; inter-companies network ; typological analysis.

INTRODUCTION

L'abondance de la littérature sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) montre à suffisance que cette thématique a fait couler beaucoup d'encre ces dernières décennies (Achehal, et al., 2024). Les mobiles de cet attachement sont nombreux et traduisent l'engouement que suscitent les différents sujets portants sur le Développement Durable (DD) et ses multiples désinences. Cette thématique est amplement débattue depuis un certain nombre d'années et continue tant bien que mal de l'être, malgré les appréhensions controversées de ce concept aux contours encore flous. Quoique les objectifs prônés par la RSE fassent presque l'unanimité, les moyens d'opérationnalisation sont très débattus d'où l'émergence d'innombrables réflexions (Igalens et Tahri, 2012).

En effet, les travaux jusqu'ici existants, se sont consacrés à présenter la RSE comme un outil de gestion provoqué par des pressions sociales, sociétales et environnementales et permettant de générer des incidences financières ou non dans ce sens (Allix-Desfautaux & Luyindula, 2015 ; Debruyne, 2015). Paradoxalement, le lien entre la RSE et la finalité classique de l'entreprise qui est la maximisation du profit demeure incertain en dépit des travaux abondants (Daudigeos et Valiorgue, 2010). Afin de répondre à ce nouveau mode de pression, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre en œuvre des démarches responsables.

Le contexte camerounais est marqué par une grande majorité des entreprises familiales et dont le rôle du dirigeant est encadré dans celui de l'entreprise (Sangue Fotso, 2018). Aussi, l'ouverture des marchés vers l'extérieur pousse peu à peu les entreprises locales à s'arrimer aux stratégies gagnantes pour ne pas rester en marge du phénomène dit de la mondialisation. Ce faisant, le tissu économique camerounais étant marqué par un très fort pourcentage de PME et malgré une quasi inexistence d'une réglementation dans le champ de la RSE, les entreprises ne sont pas exclues des préoccupations internationales. La grande présence des multinationales au Cameroun favorise la transmission et la mise en œuvre des politiques RSE insufflées par les sociétés mères aux filiales et des filiales aux entreprises nationales (Djoutsa Wamba & Hikkerova, 2014). Peu d'investigations ont déjà été menées dans ce pays en voie d'émergence et portent sur un état des lieux et les raisons de la prise en compte de cette stratégie ou encore du lien qui existe entre la RSE, le DD et l'éthique (Djounda Tchinda & al., 2018 ; Sangue Fotso, 2018 ; Moskolai & al., 2016 ; Etoundi Eloundou, 2014 ; Etogo & Estay, 2013 ; Ondoua Biwolé, 2012). Les fruits de ces investigations soulignent à suffisance que le débat sur la problématique de la RSE au Cameroun reste d'actualité. Dans le but de prolonger

les travaux jusqu'ici existants, le présent travail essaye de répondre à la question de savoir quel est le rôle central joué par le réseau relationnel de nature à faciliter la mise en pratique de la RSE dans l'engagement sociétal tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ?

Il s'agira donc ici de chercher à comprendre dans quelle mesure l'appartenance à un réseau relationnel de nature à faciliter la mise en œuvre de la RSE constitue un vecteur d'intégration des principes de cette stratégie et comment elle peut être intégrée par les dirigeants. Plus concrètement et en nous servant d'une démarche hypothético-déductive, nous étudierons la capacité des réseaux d'entreprises avec les Parties Prenantes (PP) ayant adoptés des comportements responsables à impulser les dirigeants membres du réseau à s'engager efficacement dans la RSE.

Pour mieux aborder notre étude, nous avons dans un premier temps, monté un cadre théorique qui met en exergue une revue de la littérature pour ce qui concerne la RSE, la Théorie des Parties Prenantes (TPP) ainsi que la notion de réseau d'entreprises. Le cadrage méthodologique ainsi que les résultats obtenus et leurs discussions constituent le deuxième temps fort de cette étude.

1. Les fondements théoriques de la RSE : un décryptage à travers les réseaux d'entreprises

Si les pratiques de la RSE se sont diffusées au cours de ces deux dernières décennies, l'appropriation de ses principes au sein de beaucoup d'entreprises reste encore un parcours de combattant et la TPP s'avère alors être un champ d'action favorable pour mieux apprécier les contours des réseaux d'entreprises.

1.1. La RSE : un concept non seulement brouillé et plurivoque, mais aussi passionnant

La RSE représente un champ de recherche très prisé en sciences sociales étant donné que ce domaine de réflexion est fréquemment rencontré dans les sphères scientifiques que socioéconomiques. Le concept de RSE n'est pourtant pas une notion récente (M'Hissen, et al., 2022). Elle a été développée dans les années 1950 par les auteurs anglo-saxons à l'instar de Bowen en 1953. Actuellement ce concept revêt des enjeux différents, tant d'un point de vue juridictionnel que managérial. On le retrouve aussi bien dans les entreprises de grande taille que dans les PME qui doivent de plus en plus répondre aux attentes de leurs PP assez divergentes (Gallego-Roquelaure & Calamel, 2015).

La RSE est qualifiée comme une appropriation du DD par les entreprises. En plus de sa dimension économique qui est une dimension traditionnelle dans les entreprises à but lucratif (maximisation du profit), ce concept intègre trois nouvelles dimensions à savoir les dimensions sociale, sociétale et environnementale. Ceci oblige l'entreprise de prendre également en compte la nécessité de respecter chacune des PP (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, ONG, société civile, environnement écologique, etc.) et de participer de manière active à la vie de la société à laquelle elle appartient.

La RSE reste encore un concept difficile à définir, bien que ces dernières années, plusieurs niveaux aient été franchis pour tenter d'imposer ce concept au sein même de la société (Amami & Maalej, 2015). Reprenant d'une manière un peu plus explicative la définition de la Commission des Communautés Européennes (CCE, 2001), la Commission Interdépartementale du Développement Durable (CIDD), dont le siège est à Bruxelles définit la RSE comme étant « *un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations non seulement d'ordre économique, mais aussi d'ordre social, sociétal et environnemental dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus* » (CIDD, 2005). En faisant un rapprochement entre cette définition de la CIDD que nous retiendrons dans le cadre de ce travail et celle de la CCE, nous pouvons admettre que la prise en compte des préoccupations sociales, sociétales et environnementales par une entreprise de façon volontaire est un élément indispensable dans la compréhension de la RSE.

On comprend dès lors que cette prise de conscience est considérée comme une réponse à la réflexion qui prédominait déjà dans les années 1990 sur la gestion des entreprises où la maximisation du profit était considérée comme le seul objectif des actionnaires et l'équipe dirigeante au détriment des attentes des autres PP. Aujourd'hui, la RSE a permis aux entreprises d'étendre leur champ de réflexion à d'autres acteurs sociaux et se traduit par des démarches autres que la maximisation de leurs profits. Afin de mettre en place une bonne stratégie RSE, les entreprises devraient engager un dialogue avec les PP tant internes qu'externes et ceci devrait entraîner des attentes et des engagements mutuels. La concertation et les échanges avec ces dernières constituent dès lors un élément essentiel dans la mise en œuvre de la démarche RSE. Pour y parvenir, il semble intéressant de revenir sur la TPP.

1.2.La Théorie des parties prenantes : un apport à l'éclaircissement et la mise œuvre de la responsabilité sociétale

Une PP encore appelé stakeholder, est une personne ou un groupe de personne clés indispensables à la survie et à la pérennité d'une entreprise. De nombreux auteurs se sont attelés à délimiter le champ d'action de ce concept (Clarkson, 1995 ; Carroll et Buchholtz, 2000), ceci dans le souci de faciliter sa compréhension. Loin d'être considéré comme un alternative à la théorie classique, la TPP ne fait que l'élargir, en lui associant des implications morales dans une perspective fondamentalement libérale. Pour certains auteurs à l'instar de Charreaux (2003), il est à noter que le concept de PP et sa théorie, s'intègre aisément dans la théorie de l'agence même si habituellement, cette dernière sert de référence au gouvernement d'entreprise en particulier aux relations actionnaires/dirigeants (Mercier 2001). Pour d'autres auteurs comme (Hill et Jones, 1992), la TPP doit être considérée comme une théorie de l'agence élargie. Dans ce cas, la relation d'agence s'appliquerait en fait à toute relation entre deux ou plusieurs personnes ou encore à des groupes de personnes, la situation de l'un dépendant de celle de l'autre. Il est alors possible de transposer la relation d'agence (relation de pouvoir) aux rapports qu'entretiennent les dirigeants d'entreprise avec leurs PP en général. Afin d'éviter les comportements opportunistes et veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement de la part des dirigeants, les acteurs qui représentent les PP vont alors exercer un rôle de mise en garde et de surveillance. Les dirigeants devront donc, dans leurs intérêts, bâtir un environnement de travail dans lequel les principes misent sur pied pourront leur être favorables en répondant aux attentes de leurs diverses PP. Comme l'affirment Gond et Mullenbach-Servayre (2004), « *la RSE est liée à l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assignent la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose* ».

Dans son approche dite instrumentale, la TPP s'attache à expliquer les caractéristiques et les comportements spécifiques des entreprises (Gond et Mercier, 2006). Elle s'efforce de montrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les dirigeants et managers tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes (Pasquero, 2008). Compte tenu de l'objet de notre étude, nous privilégions cette approche. Cela nous conduit à privilégier les travaux qui cherchent à distinguer les différents types de PP et à analyser leurs caractéristiques.

Dès lors, il convient de se référer à la typologie de Cazal (2010) afin de mieux appréhender l'ensemble des PP d'une entreprise. Cette typologie, basée sur la localisation de la PP ou encore la sphère d'action de celle-ci, distingue d'une part les PP internes constituées des propriétaires, dirigeants, salariés, etc., qui évoluent à l'intérieur de l'entreprise et leur présence au quotidien est indispensable à la bonne marche de l'entreprise. D'autres part, on a les PP externes à l'entreprise, constituées des concurrents, des consommateurs, des groupes de pression, des médias, de la communauté en général et de l'environnement naturel. Ce sont des acteurs stratégiques, c'est-à-dire des partenaires dont dépend en permanence l'entreprise pour sa survie économique, sociale, sociétale et voire même environnementale.

Les entreprises doivent donc satisfaire les intérêts des PP sans compromettre les principes de justice et d'équité sociale (Cazal, 2010) et le réseau paraît ici être un élément capital pour mieux implémenter la RSE.

1.3. Les réseaux d'entreprises comme nouvelle figure de l'entreprise

L'émergence du concept de réseau d'entreprises est liée au fait que l'entreprise n'est plus analysée uniquement selon sa fonction de production, mais également selon une logique contractuelle qui recouvre l'analyse transactionnelle, la production en équipes et le jeu coopératif (Gallego-Roquelaure & Calamel, 2015).

La réflexion sur les réseaux d'entreprises remonte dans les années 1980 (Dupuy, 1985). Aussi, le maintien et le développement de ce raisonnement permet d'approfondir la connaissance des attentes communes. Ces attentes se matérialisent plus facilement lorsque les relations fondées non seulement sur le long terme, mais aussi sur la confiance et le partage, se manifestent par l'appropriation des spécificités du réseau. Bien que la littérature sur les réseaux d'entreprise soit abondante (Mongeau & Saint Charles, 2005 ; Persais, 2016), les caractéristiques de ces derniers demeurent encore mal connues (Capiez, 2007). Il n'existe pas encore une définition universellement acceptée du réseau. Cependant, un certain consensus semble s'opérer autour du caractère fortement relationnel de ce concept (Allali, 2007).

Alors que Powell (1990) montre qu'il est un mode d'échange possédant sa logique propre fondée sur la réciprocité, la collaboration, la complémentarité, la réputation et la communication ; Williamson (1991) définit le réseau comme une forme hybride entre marché et hiérarchie. Plusieurs autres auteurs ont défini la notion de réseau d'entreprises et c'est finalement celle de Boulanger (1995) que nous retiendrons dans cette étude. En effet, un réseau d'entreprises est « *l'articulation des différentes unités géographiquement éclatées,*

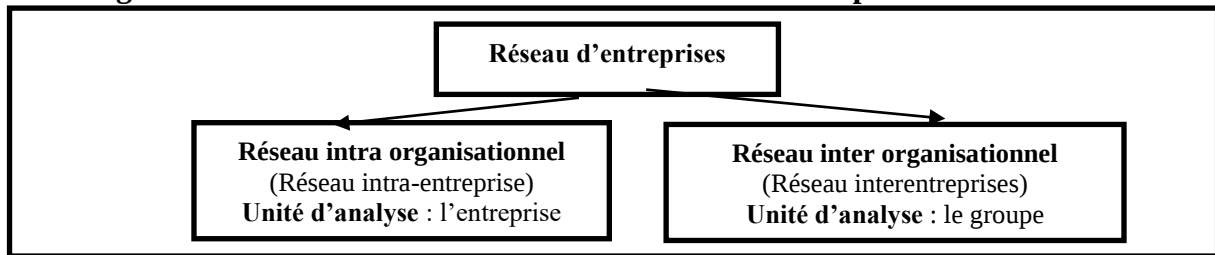
reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisées dans l'objectif de répondre à des besoins communs, via une collaboration entre partenaires, des comportements et de moyens de liaisons, une stratégie et un management différents de ceux déployés dans une seule et même unité » (Boulanger, 1995). La théorie des réseaux sociaux ainsi que le courant du néo institutionnalisme sociologique (Grimand, 2006) ont fait l'objet d'une mobilisation croissante en sciences de gestion pour rendre compte des jeux d'acteurs, des processus sociaux et ainsi mieux cerner le rôle déterminant des réseaux pour les entreprises. Le réseau joue un rôle majeur dans l'accès aux ressources nécessaires pour promouvoir le développement des entreprises (Carluer, 2005). On comprend alors que le réseau puisse être représenté comme source de sécurité et de flexibilité (Capiez, 2007).

1.3.1. Les caractéristiques et les typologies des réseaux d'entreprises

Considéré comme le résultat de l'évolution de l'organisation des firmes ou des entreprises face à leur environnement, les réseaux d'entreprises engendrent des adaptations et des changements permanents caractérisés par une logique d'interaction, une dynamique d'apprentissage et un ancrage territorial (Maillat, 1995). L'interaction au sein d'une organisation réticulaire peut alors être définie comme la faculté des acteurs de nouer des relations qui engendrent des externalités spécifiques et qui favorisent la réactivité et les complémentarités (Pecqueur & Zimmermann, 2004).

Quatre caractéristiques majeures permettent de décrire les entreprises membres d'un réseau, à savoir: la modalité, l'autonomie, l'interdépendance et l'éloignement. Elles confèrent au réseau la possibilité d'opérer des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective en différents points, simultanément ou séquentiellement (Assens, 2003).

Notons qu'en sciences de gestion, les chercheurs qui ont étudié les réseaux d'entreprises ont touché deux dimensions : interne et externe (Assens, 2003 ; Josserand, 2001). La première désigne un réseau intra-entreprise où il s'agit d'organiser les départements, les services ou les unités en réseau. La seconde désigne un réseau interentreprises ou inter organisationnel qui peut être considéré comme une coopération entre au moins deux entreprises juridiquement distinctes et on a la figure suivante :

Figure N°1 : Les dimensions interne et externe des entreprises en réseaux

Source: Adapté de Daidj & al., 2006.

1.3.2. Le réseau d'entreprises : un cadre privilégié pour favoriser la réflexion sur la RSE

L'engagement d'une entreprise dans la RSE augmente le cahier de charge d'un dirigeant (Bouzekraoui & Loulid, 2024), car d'une responsabilité purement économique envers les propriétaires de l'entreprise, le dirigeant se voit confier également une responsabilité sociale, sociétale et écologique envers les PP internes et externes, voire même muettes de sa circonférence organisationnelle (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). La mise en œuvre de la RSE complexifie la prise de décision stratégique ainsi que le contrôle des résultats de sa mise en œuvre en élargissant le nombre de paramètres et de partenaires (Baillette, 2003).

Tandis que certains dirigeants néophytes verront dans la RSE une nouvelle conception de l'entreprise et chercheront à se distinguer par la précocité de son adoption et l'innovation mise en place (David, et al., 2005), d'autres préféreront solliciter une prise de conscience de la part de leurs PP internes ou encore une organisation externe pour faciliter sa mise en œuvre. Dans ce sens, les réseaux d'entreprises responsables sembleraient être un moyen d'accéder aux informations ciblées pour les entreprises qui n'ont pas encore développées des comportements responsables en minimisant les ressources nécessaires pour y parvenir (Baret, et al., 2006). De ce fait, le réseau pourra leur apporter un ensemble d'informations concernant la démarche RSE, partager leurs expériences et les accompagner sur les enjeux de cette stratégie.

Pour remédier à la difficulté de l'opérationnalisation de la démarche RSE, le dirigeant peut profiter d'une démarche collective dédiée aux enjeux sociétaux en appartenant à un réseau relationnel dans ce sens. Dans le même ordre d'idées, Favre-Bonté, et al. (2015) soulignent que la diffusion de la RSE peut se faire au niveau des territoires, car l'ancrage territorial est un mécanisme fondamental pour une bonne diffusion des pratiques managériales.

Un réseau d'affaires peut à un moment donné représenter un investissement en termes de temps et d'argent. Mais paradoxalement, cela ne constitue pas une perte de temps pour une

entreprise et son dirigeant car une entreprise membre d'un réseau dans lequel sont prônés les principes RSE, se verra rompre son isolement qui est la première vertu évoquée lorsque l'on parle de réseau (Allali, 2002). Ainsi, le métier du dirigeant exige de multiples compétences qui peuvent le sortir de son isolement tels qu'échanger avec ses pairs sur les meilleures pratiques RSE, obtenir un soutien, être accompagné tant sur le plan interne qu'externe pour réussir et être mieux outillé en matière de principes et démarches RSE. Le réseau d'entreprises est surtout considéré comme la meilleure alternative pour apprendre, progresser et bénéficier de conseils pour un bon engagement sociétal de l'entreprise membre (Heitz & Douard, 2003). Un réseau d'entreprise responsables qui rassemble des dirigeants des TPE, des PME pour progresser ensemble sur un même territoire se voit le plus souvent se faire parrainer par les grandes entreprises nationales et internationales (Carlier, 2005 ; Allali, 2007).

1.4. Niveaux d'analyse et hypothèses de l'étude

L'insertion d'une entreprise dans un réseau et la mise en œuvre d'une stratégie de réseaux par l'entrepreneur et/ou le dirigeant d'entreprise, se justifient par les avantages que les réseaux peuvent procurer (Heitz & Douard, 2000 ; Dalle & Vicente, 2001 ; Cowan, et al., 2003).

Pour accéder à la réalité complexe du terrain d'analyse, nous avons décidé d'opter pour deux portes d'entrée, permettant de questionner notre objet de recherche selon ces deux angles. Nous avons retenu deux niveaux de problèmes qui se rejoignent pour donner une image fidèle du réseau déployé autour des entreprises exerçant dans un contexte de pays en voie d'émergence et pour rendre-compte des actions et réactions manifestées à l'aune des pratiques de la RSE.

Le premier niveau d'analyse concerne le type de relation entretenue au sein d'une entreprise par ses différentes PP internes dans le but de se soucier des préoccupations sociétales et environnementales. Bien entendu, les décisions stratégiques qui veulent inscrire la gouvernance des entreprises en général dans le cadre de la responsabilité sociétale, souffrent de l'absence d'un discours homogène au sein de l'entreprise elle-même en tant qu'acteur principal de la mise en pratique d'une telle stratégie (Lauriol, 2004). De ce fait, les déclarations de bonnes intentions se traduisent par un excès de volontarisme et débouchent sur les perceptions différentes de la part des différents acteurs internes d'une entreprise. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale influencerait son engagement dans la RSE.

Le deuxième niveau d'analyse concerne toutes les autres PP du réseau déployé autour des entreprises pouvant faciliter la mise en œuvre de la RSE. Ceci dit, les pratiques RSE lancées par certains dirigeants du réseau sont susceptibles de déclencher un flux social qui mêle les différentes PP au réseau (Romestant, 2013). Il y a donc lieu de connaître qu'est ce qui peut tenir ensemble les différents dirigeants d'un réseau d'entreprises (Latour, 2006) en tant que PP dans la mise en œuvre de la RSE (Sharma, 2001 ; Capiez, 2007).

Dans le domaine environnemental, Le fait d'appartenir à un groupe spécifique impliqué dans le DD et/ou la RSE permet à une entreprise de faire des économies en partageant notamment les technologies qui réduisent l'impact environnemental (Berger-Douce, 2007 ; Suire, 2004). Les PME bénéficient de l'expérience d'autres organismes qui leur fournissent des conseils pratiques. Une stratégie de réseau bien menée en matière de RSE se traduira par une amélioration des compétences technico-humaines et environnementales vers des stratégies plus durables, ce qui nous amène à énoncer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : l'appartenance d'une entreprise à un réseau interentreprises de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale influencerait son engagement dans la RSE

2. Cadrage méthodologique et discussion des résultats obtenus

Ce travail a pour objet de comprendre dans quelle mesure l'appartenance à un réseau relationnel de nature à faciliter la mise en œuvre de la RSE constitue un vecteur d'intégration des principes de cette stratégie et comment elle peut être intégrée par les dirigeants. De type empirique et adoptant une démarche hypothético-déductive, cette étude analyse l'incidence de l'appartenance d'une entreprise à un réseau relationnel de nature à faciliter la mise en œuvre de la RSE comme déterminant de l'engagement des entreprises dans cette stratégie.

Le contexte de l'étude est celui d'un pays en voie d'émergence, le Cameroun. La population étudiée ici est constituée des entreprises de toute taille ayant déjà déployées des stratégies RSE, formellement représentées dans deux des dix régions que compte ce pays. Le choix de ces régions s'est fait en raison du fort taux de concentration des entreprises dans ces parties du territoire national (64% environ)¹. Il s'agit des régions du Centre (27%) et du Littoral (37%).

¹ Selon le rapport thématique du recensement général des entreprises, publié en avril 2019 par l'INS

Notre échantillon a été constitué sur la base de l'échantillonnage de convenance qui est un mode d'échantillonnage non probabiliste et nous avons opté pour la méthode de sondage empirique dite de « choix raisonné », de façon à inclure dans l'échantillon toute unité d'analyse possédant les caractéristiques recherchées.

Un questionnaire pluridisciplinaire a été conçu, testé puis administré auprès d'un échantillon de cadres et chefs d'entreprises. Ces dernières sont constituées des entreprises qui ont déjà mis en œuvre quelques pratiques RSE afin de comprendre les raisons de leur engagement dans cette stratégie. Au final, sur les 98 questionnaires administrés, nous nous sommes retrouvés avec 93 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 94,89% qui est jugé très bon pour ce type d'enquête dans un pays sans bases de données régulièrement mises à jour. Ce questionnaire comprend des questions à choix multiples basées sur les échelles d'appréciation (échelle de Likert). L'administration de ce questionnaire a nécessité des entretiens en face à face, d'une durée moyenne d'une demi-heure.

2.1. Description de l'échantillon

A l'issue de l'administration du questionnaire, un dépouillement a été effectué et les entreprises interrogées reflètent à suffisance les particularités socioculturelles et démographiques des régions enquêtées. Dans l'ensemble, les entreprises sélectionnées l'ont été à partir de la définition officielle de la PME/ PMI. Cette définition découle de la loi N° 2015/010 du 16 juillet 2015 portant promotion des PME/PMI qui stipule qu'au Cameroun, le critère par excellent permettant de définir la PME/PMI portent sur l'effectif employé. Il ressort de cette loi la catégorisation des entreprises suivante : la TPE avec un effectif au plus égal à cinq personnes, la PME donc l'effectif est compris entre six et cent personnes et la Grande Entreprise (GE) avec un effectif de plus de cent personnes.

Les quatre-vingt-treize entreprises enquêtées appartiennent aux secteurs de l'industrie, du commerce et du service. Elles ont pour à peu près les deux tiers, les statuts de Sociétés Anonymes (SA) et de Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL). Ceci traduit la pleine expansion de la RSE dans l'économie camerounaise. Les PME sont prédominantes. Aussi, avec en moyenne cinq années d'ancienneté à leurs différentes fonctions, nos répondants ont un âge moyen de 35 ans, constitués de près d'un tiers de femmes (31,8%). Ils sont pour la plupart des cadres HSEQ (Hygiène Sécurité, Environnement Qualité) (52%), des Directeurs Généraux ou leurs Adjoints (28%) et des Directeurs des Affaires Financières (20%).

2.2.Présentation des résultats obtenus

Une première analyse a été faite à partir de l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Lors de la réalisation de cette analyse, nous avons cherché à tester la pertinence de l'ACP pour les variables concernées. Dans cette optique, nous avons fait appel à l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) qui appréhende l'adéquation de l'ACP avec les données de l'échantillon de l'étude. En plus, nous avons effectué le test de sphéricité de Bartlett qui cherche à vérifier si la matrice des corrélations entre variables ou items est une matrice unitaire.

Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour nos observations. Il ressort du test de la pertinence de l'ACP une valeur du KMO de 0,771 considérée ici comme satisfaisante. Ce qui signifie que l'ACP est pertinente pour nos données à ce niveau. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett avec une valeur de 340,291 au seuil de signification de 0,000 indique que la matrice de corrélation n'est pas unitaire. Ce qui renforce l'adéquation de l'ACP pour notre analyse. Les résultats de cet ACP font ressortir deux facteurs ayant les valeurs propres supérieures à l'unité et expliquant 89,556% de la variance totale. La plus faible corrélation des variables aux axes ou « loading » est de 0,522. De plus, tous les items ont des communalités supérieures à 0,5. En ce qui concerne la cohérence interne de chaque groupe d'items ainsi retenu, les coefficients Alpha (α) de Cronbach sont tous élevés et sont respectivement de 0,837 pour le facteur F1 et de 0,735 pour le facteur F2.

De fait, cet ACP fait donc apparaître deux groupes de réseaux d'entreprises l'obligeant à adopter un comportement responsable. Le premier facteur (F1) regroupe les items faisant mettant en évidence le type de relation entretenue entre les différents cadres d'une entreprise et leurs collaborateurs, ceci dans le but d'adopter un comportement responsable à l'endroit de ces catégories de personnes et au-delà. Nous appellerons ce premier facteur « **réseau intra-entreprise** ». Quant au second facteur (F2), il regroupe les items qui font allusion au réseau constitué avec les PP extérieures à l'entreprise et qui est susceptible de la conduire vers l'adoption d'un comportement responsable « **réseau inter entreprise** ».

Au terme de cette ACP, nous pouvons élaborer le tableau de synthèse suivant :

Tableau N° 1 : Synthèse de l'ACP opérée sur la variable appartenance d'une entreprise à de réseaux relationnels dans l'optique de développer un comportement responsable

	Nombre d'items	Valeurs propres	α de Cronbach
L'appartenance d'une entreprise à de réseaux relationnels dans l'optique de développer un comportement responsable			
Facteur retenu 1 : <i>Réseau intra-entreprise</i>	5	2,859	0,837
Facteur retenu 2 : <i>Réseau inter-entreprises</i>	5	1,237	0,735

Source : nos résultats

Les hypothèses formulées à priori plus haut ont fait l'objet des tests, afin de nous positionner la présente recherche dans la littérature existante. Les variables en présence dans cette étude étant toutes métriques, nous avons fait appel à un test mettant en relation deux variables métriques. Le test de régression linéaire nous a ainsi permis de tester nos hypothèses.

Nous avons émis l'hypothèse 1, selon laquelle « *la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale influencerait son engagement dans la RSE* ». L'analyse de la régression linéaire est consignée dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : La régression linéaire entre la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale et le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,877 (a)	0,703	0,699	0,608

(a) coefficient de corrélation significatif au seuil de 0,01

Source : nos résultats.

Le coefficient de corrélation de Pearson de 0,877 est significatif au seuil de 0,000 traduit l'existence d'une relation positive entre les variables concernées. Aussi, la valeur du R-deux est largement supérieure à 0,5 et signifie que 70,30% de la variation dans la variable niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE est expliqué par la variation de la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise en question.

La régression est de très bonne qualité avec un $F=158,414$ et significatif au seuil de $p = 0,000$ pour 1 et 91 degrés de liberté. Le pouvoir explicatif de ce modèle est confirmé par les résultats de l'analyse de variance condensés dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : ANOVA du modèle de régression entre la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale et le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des Carrés	F	Signification
1 Régression	32,707	1	32,707	158,414	0,000
Résidu	21,476	91	0,238		
Total	57,183	92			

Source : nos résultats.

Le modèle de régression entre le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE (Y) et la présence d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale (X_1) est représenté par l'équation suivante :

$$Y = 5,603 + 0,877 X_1 + \text{L'erreur}$$

(54,370) (5,672)

Les valeurs (t) de Student sont bien élevées et le test statistique montre que la constante et le coefficient de régression de la variable explicative sont significativement différents de zéro au seuil de 0,000. On peut alors dire que le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun est influencé par la présence au sein des entreprises d'un réseau intra entreprise de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale. Au regard de ce résultat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H1 est validée.**

La deuxième hypothèse de notre étude quant à elle stipulait que : « l'appartenance d'une entreprise à un réseau interentreprises de nature à faciliter la mise en pratique des principes de la responsabilité sociétale influencerait son engagement dans la RSE ». Les résultats du test de régression linéaire réalisé à cet effet sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : Récapitulatif du modèle de régression entre la nature de la relation entretenue dans le réseau interentreprises et le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,560 (a)	0,435	0,429	0,606

(a) coefficient de corrélation significatif au seuil de 0,01

Source : nos résultats

Le coefficient de corrélation de Pearson est de 0,660 est significatif au seuil de 0,000 et traduit une relation d'influence positive entre les deux variables en présence. Aussi, le coefficient de détermination du R-Deux traduit ici que 43,5% de la variation dans la variable niveau d'engagement dans la RSE est expliqué dans la variation de la nature de la relation entretenue dans le réseau interentreprises de nature à faciliter la mise en pratique des principes

RSE (X_2). Le pouvoir explicatif de ce modèle est confirmé par les résultats de l'analyse de la variance récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : ANOVA du modèle de régression entre la nature de la relation entretenue dans le réseau interentreprises et le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE.

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	25,759	1	25,759	70,130	0,000
	Résidu	33,424	91	0,367		
	Total	59,183	92			

Source : nos résultats.

En effet, le test de robustesse du modèle révèle un F de Fisher de 70,130 au seuil de signification de 0,000 pour 1 et 91 degré de liberté. De plus, les valeurs du t de student sont bien élevées et le test statistique montre que la constante et le coefficient de régression de la variable explicative sont significativement différents de zéro au seuil de 0,000. On peut ainsi dire que ce modèle de régression est bon.

Le coefficient de régression est de 0,560. Ceci veut dire que, X_2 explique Y à 56,0%. L'équation de régression se présente ainsi de la manière suivante :

$$Y = 0,56X_2 + 0,412 + \text{l'erreur}$$

(12,172) (3,407)

A partir de cette équation de régression linéaire positive, on peut dire que le niveau d'engagement des entreprises au Cameroun dans la RSE est influencé par la nature de la relation entretenue dans le réseau interentreprises de nature à faciliter la mise en œuvre des principes de la RSE. Au regard de ce résultat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H2 est confirmée.**

Après avoir testé nos hypothèses, nous avons par la suite caractérisé notre échantillon suivant la procédure de typologisation des groupes sur les différentes variables de notre modèle. A partir des deux variables retenues, une classification hiérarchique ascendante a été élaborée, suivie d'une analyse discriminante qui nous a permis de mettre en exergue deux groupes d'entreprises distincts, comme le confirme la matrice de confusion suivante ;

Tableau N°6 : Matrice de confusion des groupes d'entreprises selon le type de réseau relationnel de nature à faciliter la prise en compte de la RSE

		Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
		Groupe 1	Groupe 2	
Groupe 1	Effectif	58	0	58
	%	100%	0%	100%

Groupe 2	Effectif	4	31	35
	%	11,4%	88,6%	100%
	Pourcentage des groupes correctement redéfinis 92,8%			

Source : nos résultats.

Il en ressort que le groupe 1 est composé de 58 entreprises. Ce groupe est le plus homogène avec 100% d'individus bien classés. Par contre, le groupe 2 qui est constitué de 35 individus, est le plus hétérogène avec quatre (04) individus qui appartiennent au groupe 1 alors qu'ils auraient dû appartenir au groupe 2. Dans l'ensemble, 92,8% d'entreprises sont donc bien classés. Aussi, le tableau ci-dessous fait apparaître des résultats satisfaisants.

Tableau N°7 : Fonction canonique discriminante pour le type de réseau relationnel de nature à faciliter la prise en compte de la RSE

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé de la variance	Corrélation canonique	Lambda de Wilk's	Khi-deux	ddl	Signification
1	1,950	100	100	0,779	0,383	87,969	2	0,0000

Source : nos résultats.

Nous constatons que la valeur propre (ou « Eigen Value ») est largement supérieure à 1 d'où la pertinence de la fonction discriminante. De même, la corrélation canonique traduit un bon degré d'association entre les scores de la fonction discriminante et les groupes. Le lambda de Wilk's qui est de l'ordre de 0,383 est significatif au seuil de 5% à une probabilité de 0,0000 et un Khi-deux de 87,969 à deux degrés de liberté. Le tableau de synthèse ci-dessous permet de nous rendre compte que les deux variables en présence discriminent les entreprises dans les deux groupes préalablement définis.

Tableau N°8 : Caractérisation des groupes d'entreprises selon l'appartenance à un réseau de nature à faciliter la mise en pratique de la RSE

	Groupe 1 (n = 58)		Groupe 2 (n = 35)		Lambda de Wilk's	F de Fisher	Signification du F à 5%
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type			
Présence d'un réseau intra-entreprise	0,5185	0,7973	0,1784	0,6738	0,253	137,126	0,0000
Nature de la relation interentreprises	0,1263	0,2358	0,7819	0,4640	0,133	117,843	0,0000

Source : nos résultats.

Les tests de F de Fisher et du Lambda de Wilk's indiquent qu'il existe une différence statistiquement significative entre les deux groupes sur les deux variables issues de l'analyse du réseau relationnel de nature à faciliter la mise en œuvre de la RSE. L'analyse ainsi faite montre que, le premier groupe comprend 62,37% (58/93) des entreprises de notre échantillon. Ils privilégient la présence d'un réseau intra-entreprise de nature à faciliter la mise en œuvre

de la RSE pour s'engager dans la RSE. Les entreprises de ce groupe s'engagent dans la RSE convictions personnelles et sont pour la plupart les entreprises locales, installées en leur propre compte. Ce groupe correspond ainsi au groupe des « **réalistes ou pragmatiques** » (Biwolé Fouda, 2014). Le groupe 2 est constitué de 37,63% (35/93) des entreprises. Ce groupe d'entreprises se caractérise par leur forte dépendance du réseau interentreprises dans lequel elles appartiennent. Ce sont dans la plupart des cas les filiales des multinationales qui se consacrent de suivre ce que leur dicte la société mère. C'est pour cela que nous qualifierons ce groupe des « **suiveurs** » (Bonneveux & Saulquin, 2011).

2.3. Discussion, implication et recommandations

Les résultats obtenus à l'issu des tests d'hypothèses montre effectivement qu'il y a une relation entre les variables en présence.

Ces résultats confortent ceux de Le Bas, et al. (2010) qui montre que, le groupement des PME permet à ces dernières de partager des connaissances et apprendre des stratégies leur permettant de se développer et de garder leur image propre et leur réputation dans les localités dans lesquelles elles exercent. De même, Bonneveux & Saulquin (2011) montrent que le réseau est un vecteur de l'apprentissage managérial et permet ainsi aux dirigeants de s'approprier de la RSE ainsi que de ses contours.

Par ailleurs, notre étude s'inscrit dans la lignée de travaux démontrant l'importance de l'influence des groupes et des réseaux dans l'adoption de pratiques RSE, notamment le tissu relationnel et le climat social interne ainsi que la présence d'un entourage managérial qui pourrait favoriser l'accès du dirigeant à l'information et aux moyens (Cowan, et al., 2003).

En réponse aux préoccupations du DD, les entreprises s'approprient le concept de RSE et décident ensuite de l'opérationnaliser. Ce processus d'apprentissage de l'entreprise est le plus souvent initié par son appartenance à un réseau d'organisation lui facilitant la mise en œuvre des principes relevant de la RSE. Le réseau auquel l'entreprise appartient joue un rôle essentiel dans l'apprentissage managérial face aux enjeux de la RSE, au même titre que la formation, l'âge ou les valeurs du dirigeant. Ce réseau joue ainsi un rôle déterminant dans la complémentarité entre les compétences internes des entreprises et les dispositifs de coordination mis en œuvre dans le réseau (Dalle & Vicente, 2001).

Au Cameroun, qui est un pays en voie d'émergence, beaucoup d'entreprises sont souvent interpellées sur leurs pratiques peu orthodoxes sur l'écosystème naturel, les conditions de travail, bref le non-respect des principes dits d'éthiques. Même s'il est vrai que les

comportements responsables adoptés par les entreprises au Cameroun sont pour la plupart liés au suivisme et au mimétisme de ce qui est fait dans les grandes multinationales, nous remarquons que de plus en plus les entreprises locales prennent conscience de ce phénomène. En effet, la mise en œuvre des pratiques responsables par une entreprise passe par une implication totale de ses employés dans cette stratégie. Ceci étant, même si suivre ou encore imiter les autres entreprises ayant déjà adoptées des comportements responsables est comme une évidence lorsque certaines conditions sont remplies, il n'en demeure pas moins que le relais de ces comportements par les dirigeants et cadres d'entreprises au niveau de l'entreprise passe par l'existence d'un bon climat social en son sein. Nous comprenons dès lors que l'adoption des comportements responsables dans une entreprise doit d'abord être un problème pour les employés qui y exercent. La présence d'un réseau intra-entreprise de nature à faciliter la compréhension et la mise en œuvre des pratiques RSE est donc un facteur indispensable dans l'engagement et la réussite de la responsabilité sociétale dans une entreprise. Ceci passe par l'instauration d'un climat de confiance au sein de l'entreprise à travers un engagement avec les collègues de manière transparente, en partageant de connaissances en la matière, en écoutant activement les autres et en reconnaissant les efforts de chacun dans le bien-être de l'entreprise. Cela crée une base pour le respect mutuel, ce qui est essentiel lorsqu'on a besoin de rallier plus tard des soutiens à des projets RSE (Ikhmim, et al., 2024). Aussi les échanges constants renforceront le réseau intra-entreprise et permettront non seulement de rester informé du pouls de l'organisation, mais aussi de s'assurer que les collaborateurs sont conscients du dévouement de l'entreprise à la RSE. Si les dirigeants et cadres d'entreprise qui côtoient les réseaux relationnels interentreprises de nature à faciliter la mise en œuvre de la RSE ne sont pas de bons relayeurs au sein des entreprises dans lesquelles ils appartiennent, les stratégies puisées dans ces réseaux interentreprises ne trouveront pas un terrain propice.

Cette recherche démontre à suffisance que le réseau est un réel déterminant de l'engagement des entreprises dans la RSE. Même si, au Cameroun, les pratiques responsables déployées par les entreprises sont pour la plupart relayées par les firmes multinationales aux filiales constituant ainsi un fort réseau de collaboration et de partage d'expériences, il n'en demeure pas moins que les entreprises locales s'en approprient déjà plus à travers la mise en place des réseaux intra-entreprises pour permettre à leurs collaborateurs de prendre d'abord une parfaite conscience des enjeux RSE et alors, sa mise en œuvre ne serait plus qu'un acquis.

Plusieurs études ont montré qu'au Cameroun, l'appropriation de la RSE est majoritairement l'affaire des filiales des multinationales qui se contentent de suivre ce que leur dicte la société mère (Moskolai & al., 2016). A travers le présent travail, nous comprenons dès lors qu'au Cameroun, les entreprises locales essayent tant bien que mal à s'engager dans la RSE. Ceci passe tout d'abord à travers l'observation de ce qui est fait ailleurs par rapport à la RSE. Ensuite ces dernières mettent l'accent sur la préparation morale des employés quant à l'appropriation et la mise en œuvre des principes RSE à travers l'instauration d'un bon réseau intra entreprise qui facilitera l'implémentation de cette stratégie avant de mettre en œuvre concrètement les démarches RSE. Finalement, l'engagement dans la RSE dans ce sens passe d'abord par l'existence formel d'un réseau intra-entreprise avec pour mission de faciliter la compréhension et la mise en œuvre des principes RSE (Poulin et al., 1994 ; Rorive, 2003 ; Pache et Paraponaris, 2006).

CONCLUSION

Le présent travail avait pour objectif de chercher à comprendre dans quelle mesure l'appartenance à un réseau relationnel de nature à faciliter la mise en œuvre de la RSE constitue un vecteur d'intégration des principes de cette stratégie et comment elle peut être intégrée par les dirigeants. Pour atteindre ces objectifs, nous sommes parties d'une étude exploratoire qui nous a permis de formuler deux propositions. Par la suite, nous avons essentiellement mis en œuvre une approche quantitative pour analyser les données recueillies par questionnaire auprès d'un échantillon de 93 cadres et chefs d'entreprises au Cameroun. Cette étude vient ainsi en complément des travaux existants dans la littérature en management des entreprises, particulièrement sur la prise en compte des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux dans les habitudes des entreprises. Elle s'intéresse à l'analyse des déterminants à l'origine de l'engagement des entreprises dans la RSE. La TPP et ses ramifications (théorie de l'agence et la théorie du contrat social) ainsi que les dimensions interne et externe des entreprises en réseau, nous ont permis de comprendre l'influence des réseaux sur l'engagement des entreprises dans la RSE. De l'étude empirique qui a ainsi été menée auprès de 93 cadres et chefs d'entreprises au Cameroun dans l'optique de formuler des directives pour une meilleure prise en compte de la RSE, nous avons pu dresser une synthèse des réalités de l'appartenance à des réseaux relationnels de nature à faciliter la mise en œuvre des principes de la RSE et l'engagement des entreprises dans cette stratégie.

Les résultats de cette recherche montrent à suffisance que l'appartenance d'une entreprise à un réseau relationnel de nature à faciliter la mise en pratique des principes RSE est indispensable à l'engagement sociétal de celle-ci. Dans un contexte de pays en voie de développement comme le Cameroun, si d'un côté, la grande majorité des grandes entreprises engagées dans la RSE sont pour la plupart les filiales des multinationales sous l'impulsion de la maison mère, de l'autre côté, les PME locales suivent une logique assez particulière. Elles se contentent d'abord d'observer les actions responsables des entreprises pleinement engagées dans la RSE, ensuite développent une culture interne en réseau propice à la connaissance, au partage d'expériences et l'acceptation des préoccupations sociales et environnementales avant de s'engager proprement dit. Ceci s'explique particulièrement par le fait que, les dirigeants et cadres d'entreprises ainsi que leurs collaborateurs devraient d'abord maîtriser en interne le rapport avantage-coût lié à la mise en œuvre d'une démarche RSE avant de s'y engager. Le manque d'argent et de temps constituant le plus souvent les freins majeurs à un engagement sociétal proprement dit. Aussi la RSE ne saurait être imposée pour le moment aux entreprises camerounaises, sous peine de déstabiliser l'économie déjà fragile de ce pays en voie d'émergence.

Ces résultats présentent néanmoins certaines limites qui peuvent réduire leur portée ou les possibilités de généralisation. Ces limites sont inhérentes à la méthodologie suivie et à l'absence de certaines variables tels les facteurs socioculturels et le profil du dirigeant. Bien que la taille n'ait pas été un élément discriminant de notre analyse, nous ne pouvons pas conclure que les petites entreprises (avec moins de 20 employés) ont des comportements différents de ceux de la moyenne entreprise quant à leur engagement dans la responsabilité sociétale. Ceci étant, cela peut constituer une piste de recherche sur l'appropriation de la RSE par les dirigeants membres d'un réseau, des différentes catégories d'entreprise en termes piliers ou encore des dimensions (économiques, légales, éthiques et philanthropiques) de la RSE préconisées par Carroll (1979). Les recherches futures dans une perspective qualitative, pourraient également insister sur l'impact de la culture des entreprises locales et de leurs dirigeants sur l'appropriation des comportements RSE. Ceci pourra se faire à travers des analyses exploratoires sur quelques échantillons plus restreints qui définiront tout d'abord les particularités culturelles locales quant à l'adoption des principes RSE. Par la suite, le développement des analyses économétriques sur un échantillon plus représentatif afin de confirmer ou infirmer les conclusions de l'étude exploratoire ainsi menée serait intéressant dans le but de compléter ce papier.

BIBLIOGRAPHIE

Achehal A, Elmadi L., Belfdail S et Batti T. (2024), « L'innovation managériale à l'épreuve de la RSE : cas des PME marocaines », *Revue Internationale du chercheur*, vol5, N°2, pp : 689-714.

Allali B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », 6ème Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, Québec, 30 octobre - 01 novembre.

Allali B. (2007), « PME et internationalisation » in Filion L. J. (Ed.), *Management des PME : De la création à la croissance*, Ed du Renouveau Pédagogique, chapitre 23, pp : 336-347.

Allix-Desfautaux C. et Luyindula G. (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Revue management et avenir*, (81), pp : 15-36.

Amami I. et Maalej R. (2015), « La RSE et la gouvernance des entreprises : étude empirique dans le contexte tunisien », *Revue de Management et de Stratégie*, 4(2), 24-41.

Assens C., (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse de connaissances », *Management International*, vol. 24, N°1, p. 120-136.

Baillette P. (2003), « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle », *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 1, pp. 43-73.

Baret C., Huault I. et Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux : jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°163, Avril, pp. 91-106.

Berger-Douce S., (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, p. 53-72.

Biwolé Fouda J., (2014), « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue Française de Gestion*, N°244, p. 11-32, Juillet.

Bonneveux E. et Saulquin J.-Y., (2011), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, N°23, pp : 170-186.

Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, la pyramide éclatée, Nathan, 239 p.

Bouzekraoui H. et Loulid M., (2024), « Le rôle des dirigeants dans la conception de la responsabilité sociale des PME marocaines », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol 5, N° 9, pp : 115-133.

Capiez A., (2007), « Réseau d'entreprises et performance », *Revue Internationale PME*, Vol. 20, N° 1, pp : 41-67.

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

Carluer F. (2005), « Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique », *Revue Management et Avenir*, n° 6, pp : 7-26.

Carroll A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp : 497-505.

Carroll A. B. et Buchholtz A. K., (2000), *Business and society ; Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, 4^{ème} édition, Cincinnati.

Cazal, D. (2010), RSE et théorie des parties prenantes : les impasses sociopolitiques et scientifiques du contractualisme. Article, Lille.

Charreaux G. (2003), « Les réseaux d’administrateurs et de dirigeants », *Banque & Marchés*, no 66, septembre-octobre.

Clarkson, M. B. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92-117.

CCE, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes*, Bruxelles, Juillet.

CIDD, (2005), *préparer et coordonner le suivi des actions des services publics fédéraux en matière de développement durable*, IFDD, Paris, Décembre.

Cowan N., Morey C. C., Chen Z. & Bunting M. F., (2003), « How conscious experience and working memory interact », *Trends in Cognitive Sciences*, N°7, pp 166-172.

Daidj N., Gardet E. et Mothe C., (2006), *Le Keiretsu de production: un réseau interentreprises en mutation? Le cas de l’automobile*. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 Juin.

Dalle J.M. et J. Vicente, (2001), « L’économie des interactions », *Cahier de Recherche du LEREPS*, Université de Toulouse I.

Daudigeos T., et Valiorgue B. (2010). « Les liens incertains entre la RSE et la création de la valeur marchande : Interprétation par la théorie des effets externes ». *Revue Française de Gestion*, (203), 25-39.

Debrunyne M., (2015), « Les éco entreprises, des entreprises socialement responsables ? », *Revue de Management et de Stratégie*, Vol 10, N°2, p. 18-48.

Djounda Tchinda J. L., Hamadou B. et Tsapi V., (2018), « L’engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun : une vision à partir de la théorie néo-institutionnelle », *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, n°7, P. 122-148.

Djoutsa Wamba L. et Hikkerova, (2014), « La responsabilité sociale d’entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives », *gestion 2000*, n°6, novembre-décembre, P. 41-66.

Dupuy G. (1985), *Systèmes, Réseaux et Territoires*, Presses de l’École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 167 p.

Etogo G. et Estay C., (2013), « entre éthique et RSE : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique », *Revue Management et Sciences Sociales*, N°14, p. 26-36.

Etoundi Eloundou G.-C., (2014), « Ethique et développement durable dans les PME camerounaises », *Mondes en Développement*, N° 168, P. 27-41, Avril.

Favre-Bonté V., Gardet E. et Thevenard-Puthod C., (2015), « Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels développés pour l'innovation dans les services. Le cas des domaines skiabiles », *Revue Management et Avenir*, N°80, p. 95-114.

Gallego-Roquelaure V. & Calamel L. (2015), « Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 73-92.

Gond J. P. et Mercier S. (2006), *La Théorie des Parties Prenantes*, In book : encyclopédie des Ressources humaines, 2^{ème} édition, pp 917-925, Viubert.

Gond J.-P. et Mullenbach-Servayre A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205, pp. 93-116.

Grimand A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint Etienne, Coll. Gestion, 258 p.

Heitz M. et Douard J. P., (2000), « Les coopérations interentreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°4.

Heitz M. et Douard J.-P. (2003), « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 146, pp. 23-41.

Hill C. et Jones T. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management studies*, vol. 29, p. 131-154.

Igalens J. et Tahri N., (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (83), 3-19.

Ikhmim J., Belabbes Z. et Hda M. (2024), « impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur le renforcement de l'économie symbiotique : cas des entreprises libellées RSE au Maroc » *Revue Française d'économie et de Gestion*, Vol 5, N°2, pp 331-351.

Josserand E., (2001), *L'entreprise en réseau*, Collection Vital Roux, Vuibert.

Latour B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie* (1st ed.). Paris : La Découverte.

Lauriol J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, Volume 5, N°152 p. 137-150.

Le Bas C., Poussing N. et Haned N., (2010), « Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploration sur données d'entreprises », *Economies et Sociétés*, Vol. 12, N°8, p. 1363-1385.

Maillat D. (1995), "Territorial dynamics, innovative milieus and regional policy", *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 4, pp. 1-20.

Mercier S., (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec (Canada), juin.

M'Hissen I., Ben Boubaker G. J. et S. Berger Douce, (2022), « les facteurs d'engagement sociétal des PME : une étude de cas unique dans le contexte tunisien », *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes et Entreprise*, Tome 4, vol. 11, n°49.

Mongeau P. et Saint-Charles J. (2005), « Les réseaux d'amitié et de conseil : une question d'incertitude et d'ambiguïté », *Management International*, vol. 9, n° 2, page 51-62.

Moskolai D. D., Tsapi V. et Feudjo J. R., (2016) « Etat des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun », *Revue Management et Avenir*, N° 86, pp. 139-162, Juin-Juillet.

Ondoua Biwolé V., (2012), *la PME camerounaise et le développement durable : défis, fondements et stratégie*, Yaoundé, Editions CLE.

Pache G. et Paraponaris C., (2006), *L'entreprise en réseau*. Paris: PUF.

Pasquero J. (2008), « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste », *Management international*, vol. 12, n° 2, pp. 27-47.

Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (2004), *Economie de Proximités*, Ed. Hermès-Lavoisier, Paris, 264 p.

Persais E. (2016), « L'impact de l'ancrage territorial sur le Business Model. Le cas du label Origine France Garantie ». *Management international/International Management/Gestão Internacional*, 20(4), 75-89.

Poulin, D., Montreuil B. et Gauvin S., (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal: Publi Relais,

Powell W. M., (1990), « Neither Market nor Hierarchy ; Network Forms of Organization », *Research in organizational Behavior*, vol 12, p. 295-336

Romestant F., (2013), *Enquêter sur les réseaux des parties prenantes. De l'intérêt d'une méthodologie basée sur le prisme de la théorie de la traduction*. Presented at the XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand.

Rorive B., (2003), *L'entreprise réseau: des innovations organisationnelles aux innovations de GRH*, Actes du XIV^e Congrès de l'AGRH, v. III, p. 2190-2225.

Sangue Fotso R., (2018), « Perception de la RSE par les dirigeants des PME camerounaises », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 31, n°1, p. 129-155.

Sharma S., (2001), «L'Organisation durable et ses stakeholders», *Revue française de gestion*, novembre- décembre, p. 154-167.

Suire R., (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue internationale PME*, vol. 17, n°2, p. 123-143.

Williamson O. E., (1991), « Comparative economic organization: The analysis of discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N° 2, p. 5-16.