

LES DETERMINANTS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LES PME AU CAMEROUN

Par

Ben BOUBAKARY

**Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Yaoundé II- Cameroun.**

&

Doumagay Donatienne MOSKOLAÏ

**Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Yaoundé II- Cameroun.**

Résumé :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue depuis quelques années un débat de société et un thème de recherche qui a suscité l'attention aussi bien des chercheurs en économie qu'en gestion. Longtemps réservée aux grandes entreprises, la RSE est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de petite taille, notamment les PME. Objet de multiples initiatives sur le terrain, les pratiques de RSE des PME demeurent peu explorées dans les travaux académiques en contexte camerounais. Pourtant, le débat sur la RSE au Cameroun est omniprésent, tant dans les discours du milieu des affaires, des autorités publiques que dans celui des chercheurs académiques. Cet article, en proposant une analyse dans les PME camerounaises, permet de combler quelque peu cette carence. L'objet de ce travail est, dès lors, d'analyser les facteurs explicatifs de la mise en œuvre d'une démarche de RSE au sein PME. Les résultats de l'étude montrent que les ressources financières, l'environnement institutionnel, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'éthique du

dirigeant et l'âge l'entreprise influence positivement la mise en œuvre de la RSE dans les PME camerounaises.

Mots-clés : Déterminants, RSE, PME.

Abstract:

Corporate social responsibility (CSR) in recent years has become a social issue and a research subject that has attracted attention both in economics those management researchers. Long reserved for large companies, CSR is now a strategic issue for smaller organizations, particularly SMEs. Subject of multiple initiatives on the ground, SMEs CSR practices remain little explored in academic work Cameroonian context. Yet the debate on CSR in Cameroon is pervasive, both in the speeches of the business community, public authorities than for academic researchers. This article, by offering an analysis in Cameroonian SMEs, helps to fill this gap somewhat. The purpose of this study was therefore to analyze the factors behind the implementation of an approach to CSR within SMEs. The results of the study show that the financial, the institutional environment, the size of the company, the industry, the ethics officer and age of the company positively influences the implementation of the CSR in Cameroonian SMEs.

Keywords: Determinants, CSR, SMEs.

Introduction

Dans une économie galopante et une rivalité concurrentielle acharnée, les PME, pour demeurer compétitives doivent, plus que jamais, intégrer le volet RSE dans leur politique stratégique afin de faire face aux exigences des partenaires. C'est dans ce sens que le débat en matière de la RSE au sein des PME va plus en plus se multiplier. Plusieurs PME, afin de contribuer aux progrès socio-environnementaux (Forget, 2011), incluent des objectifs sociaux à leurs objectifs de rentabilité et respectent des principes et valeurs dans leur mode de gestion (El Abboubi et Cornet, 2012). Toutefois, l'absence ou l'inexistence des menaces de la part des actionnaires comme dans les entreprises de grande taille (Julien, 2008 ; Torrès, 2005), associée à la faible ressource financière de ces entreprises, handicapent la mise sur pied d'une approche de RSE au sein de PME (Maurand-Valet et Paradas, 2011). Mais malgré la recrudescence de ces obstacles, on note de plus en plus ces derniers temps une forte pression environnementale et/ou sociétale qui accable ces PME et les motive à s'arrimer à cette nouvelle donne, celle de la mise sur pied des pratiques responsables à des niveaux différents de l'entreprise (Spence, 2005). Par ailleurs, il est reconnu dans la littérature que la réalisation d'une pratique de responsabilité socio-économique et environnementale des entreprises ne peut se faire de façon concrète et permanente sans l'implication d'une masse critique de PME (Luetkenhorst, 2004) qui représente dans la majorité des pays 90 % des entreprises et emploient 50 % à 60 % des actifs (Spence et *al.*, 2007). Le Cameroun n'est pas en marge, puisque les PME représentent 90 % à 95 % de la population des entreprises camerounaises et emploient 49,7 % des actifs (Perdrix, 2005). Ainsi, aujourd'hui, le débat n'est pas celui de savoir si les PME peuvent s'aventurer sur le champ de la RSE, mais plutôt qu'est ce qui détermine leur engagement dans la mise en œuvre d'une démarche de RSE. La question est d'autant plus d'actualité pour ces PME qu'elles ont été largement délaissées par la recherche sur la RSE, notamment en raison de peu ou pas de données disponibles. Si de manière générale la RSE a connu ces dernières années des développements importants tant sur le point de vue pratique qu'académique (Albertini, 2011 ; Essid et Berland, 2011 ; Gillet, 2010), peu de ces travaux ont tenu compte des facteurs déterminants de la mise en œuvre d'une démarche de RSE au sein PME. Pourtant, dans la reconstitution du tissu économique et social camerounais, matérialisée par une montée en puissance des investisseurs institutionnels et une vision d'émergence à l'horizon 2035, une attention est portée sur ces entreprises, notamment les facteurs favorisant leur engagement dans une démarche de RSE. Cette attention portée aux démarches de responsabilités sociales et sociétales en contexte PME constitue une préoccupation relativement nouvelle dans le contexte camerounais par rapport à d'autres pays africains tel que le Maroc. Dès lors, l'objet de cet article est d'essayer de dénicher les principaux facteurs qui incitent ou pas les PME camerounaises à mettre en œuvre une démarche relevant de la politique de RSE. L'article est organisé en trois sections : une première passe en revue la littérature sur cette thématique, une seconde décrit la démarche méthodologique adoptée et une troisième présente les résultats de l'étude et les discussions y afférentes.

1. Revue de la littérature

1.1. La RSE : Définition

La RSE qui est l'expression microéconomique du développement durable (DD) (Simen et Ndao, 2013), cherche à concilier les progrès socio-économiques avec le respect de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine précieux à léguer aux générations futures. Il existe actuellement dans la littérature académique une multitude de définition de la RSE. Toutefois, aucune d'entre elles n'est reconnue de manière universelle (Belad Uddin et *al.*, 2008). Néanmoins, nous allons en présenter quelques unes. Selon Pasquéro (2007), la RSE peut se définir par rapport aux différentes contraintes qui pèsent sur l'entreprise dans sa gestion quotidienne de ses relations avec ses partenaires aussi bien internes qu'externes. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la RSE représente un ensemble des exigences nouvelles qui vise à garantir la prospérité socio-économique, tout en préservant la qualité de l'environnement. C'est également l'ensemble de conduites des organisations qui visent à mettre au point des questions sociales (qui affectent les parties prenantes de l'entreprise), sociétales (qui exigent plus de justice dans les rapports sociaux et environnementaux) et environnementales (qui ont trait au DD). Ainsi, il faut comprendre le terme de responsabilité en RSE dans le sens de responsabilité subjective qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation. C'est le sentiment d'obligation qu'a un dirigeant, d'agir d'une façon adéquate. En ce sens, être responsable, c'est assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte (M'Hamdi, 2009). Le terme de responsabilité a pris un sens plus philosophique et est devenu synonyme d'engagement. Agir de manière responsable signifie alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et sur autrui (Gendre-Aegerter, 2008). Pour Jenkins (2009), la RSE concerne les activités qui contribuent au DD, c'est-à-dire à l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux au modèle de gestion afin de garantir la pérennité de l'entreprise. Selon la norme ISO 26000 (2010), la RSE se définit comme un ensemble des pratiques relatives aux principes de la responsabilité sociétale qui engage les parties prenantes aux questions et sujets centraux relevant des activités sociétales et environnementales, et qui prône un comportement transparent et éthique, contribuant de ce fait au développement durable et au bien-être de la société. Ainsi définie, la RSE peut être comprise comme l'apport des entreprises au bien-être de sociétal et au DD (Ghozzi-Nekhili et Kamoun-Chouk, 2012). Comme nous venons de le voir, malgré le fait que le concept de RSE ne soit pas nouveau, sa définition suscite encore de débats, au regard de sa place prépondérante au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cependant, quels sont les facteurs explicatifs qui militent en faveur de sa mise en œuvre au sein des PME ?

1.2. Les facteurs explicatifs de la mise en œuvre de la démarche de RSE dans les PME

Les PME, contrairement aux entreprises de grande taille qui intègrent la RSE dans leur mode de gestion (Brodhag, 2012), mettent en œuvre des pratiques responsables soit pour répondre aux attentes des partenaires de l'entreprise, soit pour répondre aux contraintes qui leurs sont imposées. C'est dans ce sens que la littérature identifie plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre d'une démarche de RSE au sein des PME à savoir : les ressources financières de l'entreprise, son environnement institutionnel, sa taille, son secteur

d'activité, la nature des technologies qu'elle utilise, l'éthique de son dirigeant et enfin son âge.

1.2.1. Les ressources financières de l'entreprise

Selon Berger-Douce (2010), le manque de temps, mais aussi et surtout le manque des ressources financières constituent des obstacles non négligeables à la mise en œuvre d'une politique de RSE dans les PME. Dans le même sens, Cohen (2013) pense que le principal frein à la mise en œuvre des bonnes pratiques environnementales, et aussi sociales et sociétales est de nature financière. Par ailleurs, les études menées par Allouche et Laroche (2005) et Orlitzky et *al.* (2003) suggèrent l'existence d'un lien certes faible, mais positif entre la RSE et la performance financière de l'entreprise. Pour Berger-Douce (2008), adapter ou développer une nouvelle technologique, de type environnemental par exemple, est une option très coûteuse dont les retombées économiques sont quasi-incertaines. Ainsi, seules les firmes qui réalisent des profits énormes auraient les moyens et le courage de s'en prévaloir (Berger-Douce, 2008). A cet effet, la disposition des ressources financières suffisantes par les PME permet non seulement « d'investir dans le social » (Gilbert et Charpentier, 2004), mais aussi et surtout de supporter les coûts liés à la mise place d'une politique de RSE. C'est dans ce sens que Roberts (1992) précise que, dans de périodes de faible rentabilité, les dépenses liées à la RSE sont limitées. C'est compte tenu de tout ce développement précédent que nous émettons l'hypothèse ci-après :

H₁ : Les ressources financières de l'entreprise déterminent la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

1.2.2. L'environnement institutionnel de l'entreprise

Pour Draetta (2006), l'engagement de PME dans une démarche de RSE est influencé par la conjoncture socio-institutionnelle qui les contraint. Ces contraintes qui sont susceptibles d'améliorer les conduites des PME soucieuses d'acquérir des pratiques compatibles avec l'environnement, peuvent être de nature formelle ou informelle, sociale ou normative. Cette idée est également soutenue par Boussoura et Ben Mlouka (2008) qui pensent que l'engagement des PME dans une voie de la RSE constitue une réponse aux menaces institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.), qui incite les entreprises à suivre des règles institutionnelles. Compte tenu de tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₂ : L'environnement institutionnel de l'entreprise influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

1.2.3. La taille de l'entreprise

Selon Poussing (2008), être une entreprise de grande taille et/ou être une filiale d'une firme multinationale peut avoir un effet positif sur le fait d'adopter une démarche RSE. En effet,

Decock Good (2001) montre que le niveau d'internationalisation d'une entreprise contribue à sa visibilité politique et sociétale au même titre que sa taille. Cabagnols et Le bas (2006) montrent effectivement que les entreprises de taille modeste s'engagent faiblement dans des actions environnementales, que les grandes. Fraisse et Guerfel-Henda (2005), quant à eux, considèrent que la RSE de type environnemental est celle qui fait l'objet de plus d'efforts dans les entreprises, surtout si celles-ci ont des activités réputées polluantes. Rubinstein (2006), pour sa part, souligne que, plus la taille de l'entreprise se réduit, et moins les entreprises adoptent une démarche de RSE. C'est au regard de tout ceci que nous émettons l'hypothèse ci-après :

H₃ : La taille de l'entreprise influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

1.2.4. Le secteur d'activité

Le degré d'implication en termes de RSE dépend du secteur d'activité. En effet, étant donnée les caractéristiques d'une industrie, la pression exercée sur les entreprises pour prendre en compte la RSE diffère d'un secteur à un autre (Hartmann, 2011). Pour Rhouma et *al.* (2011), le secteur d'activité de l'entreprise et sa taille sont des déterminants importants pour la mise en place d'une politique de RSE. En effet, dans plusieurs secteurs d'activité où la différenciation des produits par les prix ou par la qualité s'est affaiblie, les entreprises tentent de jouer sur d'autres caractéristiques, comme le contenu environnemental ou social de leurs produits ou de leurs méthodes de production afin d'attirer des consommateurs prêts à payer un peu plus cher des biens ayant des attributs éthiques. Ainsi, les entreprises relevant de secteurs tels que les hydrocarbures, la chimie, les mines, l'énergie, l'industrie forestière, etc., sont susceptibles de mettre en œuvre une démarche de RSE, car elles sont plus sujettes à des pressions de la société qui les observe attentivement sur leur comportement sociétale (Essid, 2009). Par ailleurs, dans leurs travaux, Cucchi et Ouedraogo (2005) ont montré qu'il existe un lien entre le secteur d'activités et une démarche de RSE. A cet effet, les PME industrielles ont tendance à adopter beaucoup plus une démarche de RSE que celles du secteur commercial ou de services (Germain et Gates, 2007) du fait du risque environnemental important de leurs activités. A cet égard, nous pouvons affirmer que, le secteur d'activité semble déterminer la mise en place des pratiques de RSE au sein des PME. Au vu de tout ce qui précède, l'hypothèse suivante peut être formulée :

H₄ : Le secteur d'activité de l'entreprise influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

1.2.5. La nature des technologies utilisées par l'entreprise

De nos jours, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), ne peuvent plus être considérées comme seulement immatérielles et non polluantes, puisqu'elles seraient responsables notamment de 2 % des émissions globales de gaz carbonique de la planète, soit autant que l'aviation civile (Gartner Group, 2007). Désormais, les entreprises prennent en

considération les impacts de leurs technologies (Kuo et Dick 2009). Cela est d'autant plus vrai que la non prise en compte de ces réalités peut engendrer une perte de revenus et avoir des effets néfastes sur l'image et la notoriété de l'entreprise (Butler et McGoven, 2008). Les entreprises sont donc incitées à concevoir, adopter et utiliser des technologies qualifiées de Green IT (Bohas et *al.*, 2014) qui désigne la capacité d'une organisation à systématiquement appliquer des critères de durabilité à la conception, à la production, à l'achat, à l'usage et au recyclage des infrastructures techniques (Bahas et *al.*, 2014). C'est compte tenu de tout cela que nous émettons l'hypothèse suivante :

H₅ : La nature des technologies utilisées par l'entreprise influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

1.2.6. L'éthique du dirigeant

Pour Arnold et Hartman (2005), le comportement éthique des dirigeants qui dictent leur conduite sur des actions, constitue un facteur déterminant de la mise en œuvre des pratiques sociales et environnementales. Pour sa part, Courrent (2003) défend la thèse selon laquelle l'éthique de l'organisation (dans le cas des petites entreprises) est assimilable à l'éthique du dirigeant. Récemment, Hammann et *al.* (2009) ont montré que les valeurs de l'entrepreneur créaient de la valeur (économique) dans les PME allemandes. Or, ces valeurs sont centrales pour expliquer l'importance de l'éthique dans les PME (Jenkins, 2009). Concernant les déterminants nationaux de la mise en œuvre des pratiques de RSE, Cabagnols et Le Bas (2006) soulignent également l'éthique du dirigeant. Au regard de tout ceci, l'hypothèse ci-après peut être formulée :

H₆ : L'éthique du dirigeant de l'entreprise influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

1.2.7. L'âge de l'entreprise

Autre variable, l'âge des entreprises semble aussi avoir un impact non négligeable sur l'intensité de l'engagement des entreprises dans la RSE de type environnemental (Cabagnols et Le bas, 2006). Ainsi, plus l'entreprise est âgée, plus elle adopte une démarche de RSE. C'est dans ce cadre que l'hypothèse ci-après est formulée :

H₇ : L'âge de l'entreprise influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

2. Méthodologie

2.1. Choix et mesure des variables

2.1.1. Mesure de la variable dépendante

Pour mesurer la démarche de RSE, nous avons utilisé 14 items adaptés des travaux d'Oueghlissi (2013) à savoir : l'entreprise recourt à l'employabilité des salariés ; l'entreprise

se conforme à une norme de qualité ; l'entreprise étudie les attentes, le comportement ou la satisfaction des clients ; Il existe un centre d'appel destiné aux clients ; il est important d'améliorer et/ou de maintenir les compétences des employés ; l'entreprise recourt à l'utilisation d'outils de travail collaboratif ; l'entreprise recourt à l'utilisation de label pour les biens et services ; l'entreprise fournit un service après vente dans un délai limité ; l'entreprise livre des biens ou services dans un délai limité ; l'entreprise dispose de base de données centrale sur les ressources humaines ; l'entreprise dispose d'une certification portant sur l'environnement ou label éthique ; le fournisseur de l'entreprise se conforme à des normes ; l'entreprise recourt à un projet interne et/ou à des prestations externes pour améliorer l'environnement, la sécurité, la comptabilité ; l'entreprise recourt à une instance pour améliorer la relation avec sa clientèle. Ces items sont mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de « 1= Pas du tout d'accord » à « 5= Tout à fait d'accord ».

Par la suite, pour obtenir la variable à expliquer « mise en œuvre de la démarche RSE », nous avons procédé au calcul des scores dont les valeurs sont comprises entre 28 et 70 comme l'indique d'ailleurs le tableau ci-après.

Tableau 1 : Statistique score mise en œuvre d'une démarche RSE

| N Valide | Manquante | Moyenne | Minimum | Maximum |
|----------|-----------|---------|---------|---------|
| 124 | 0 | 46,1842 | 28,00 | 70,00 |

Source : nos analyses.

La valeur minimale de la variable issue du score est de 28 et la valeur maximale est de 70. Les entreprises ayant un score inférieur ou égal à 46 ne mettent pas en œuvre une démarche RSE. Elles sont caractérisées par une absence d'une politique de RSE en leur sein. Par contre, les entreprises ayant un score supérieur à 46, sont celles qui mettent en œuvre une démarche RSE. Elles sont caractérisées par la présence d'une politique de RSE en leur sein. Il convient tout de même de préciser que, nous allons recoder la nouvelle variable issue du score en « 0 = absence » et « 1= présence » de la démarche RSE. Le but étant d'obtenir une variable nominale, condition nécessaire pour effectuer l'analyse de régression logistique binaire.

2.1.2. Mesure des variables indépendantes

Les ressources financières

Pour mesurer les ressources financières, il a été demandé aux dirigeants d'indiquer le niveau de la rentabilité financière de leur entreprise au cours des trois dernières années, via, une échelle en trois points : « 0 = en baisse » ; « 1 = stable » ; « 2= en hausse ».

L'environnement institutionnel de l'entreprise

Pour mesurer l'environnement institutionnel, deux questions ont été posées aux dirigeants relatives à la pression réglementaire et la pression médiatique : il s'agit respectivement de « la nature de vos activités oblige-t-elle à prendre en compte la RSE ? » (« 1 = Oui » et « 0 = Non ») ; « votre entreprise a-t-elle déjà fait l'objet de rapports ou d'enquêtes par les médias ou la société civile ? » (« 1 = Oui » et « 0 = Non »).

La taille de l'entreprise

Au Cameroun, on n'a pas encore établi spécialement de critère qui puisse servir de standard ou de norme pour classer les entreprises. Néanmoins, le « Conseil Economique et Social » définit la petite et moyenne entreprise comme celle qui possède moins de 100 employés. Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous avons considéré comme petite et moyenne entreprise celle qui emploie entre 10 et 100 salariés. Soit donc, « 1 = Entre 10 et 49 », pour la petite entreprise et « 2 = Entre 50 et 100 », pour la moyenne entreprise.

Le secteur d'activité

Pour mesurer le secteur d'activité, nous avons demandé aux dirigeants d'indiquer le secteur d'activité dans lequel leur entreprise appartient. L'objectif étant de distinguer les entreprises appartenant à un secteur sensible (industrie) de celles qui n'en font pas partie (commerce ou services). Ainsi, « 1 = Secteur industriel » et « 0 = Autre secteur ».

La nature des technologies utilisées

Pour mesurer la nature des technologies utilisées par les PME, nous avons demandé aux dirigeants : quel type de technologie utilisez-vous au sein de votre entreprise ? (« 1 = Green IT » et « 0 = Autre »).

L'éthique du dirigeant

Pour mesurer l'éthique du dirigeant, nous avons adapté 4 items issus des travaux De Bry et Joras (2010) : lorsque vous faites votre devoir, vous vous en remettez à vos croyances et à votre culture ; face à une situation quelconque, vous mesurez les conséquences de vos actes ; Dans la recherche de vos intérêts, vous prenez en compte ceux d'autrui ; dans votre vie quotidienne, vous partagez des valeurs avec les autres. Ces items sont mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de « 1= Pas du tout d'accord » à « 5= Tout à fait d'accord ». L'unidimensionnalité de ces items ont été fait grâce à l'analyse en composante principale (ACP) comme présentée dans le tableau ci-après. Par la suite, ce facteur issu de l'ACP sera recodé en variable dichotomique (« 0 = absence » et « 1= présence ») vis-à-vis du comportement éthique du dirigeant. Le but étant toujours d'obtenir une variable nominale, afin d'opérer la régression logistique binomiale.

Tableau 2 : Résultats de l'ACP sur l'éthique du dirigeant après rotation Varimax

| Items | F1 | Communalités |
|--|--------|--------------|
| Lorsque vous faites votre devoir, vous vous en remettez à vos croyances et à votre culture | 0,974 | 0,950 |
| Dans votre vie quotidienne, vous partagez des valeurs avec les autres. | 0,927 | 0,885 |
| Face à une situation quelconque, vous mesurez les conséquences de vos actes | 0,972 | 0,892 |
| Dans la recherche de vos intérêts, vous prenez en compte ceux d'autrui | 0,944 | 0,847 |
| Valeurs propres | 5,374 | - |
| % de la variance expliquée | 89,567 | - |
| % cumulés de la variance expliquée | 89,567 | - |
| Coefficient alpha de Cronbach | 0,891 | - |

Source : nos analyses.

L'âge de l'entreprise

Pour mesurer l'âge de l'entreprise, nous avons demandé aux dirigeants d'indiquer l'année de création de leur entreprise. Ensuite, nous avons regroupé les entreprises en trois catégories : « 1= Moins de 5 ans » ; « 2 = Entre 5 et 10 ans » et « 3 = Plus de 10 ans ».

2.2. L'échantillonnage

Dans le souci de cerner les facteurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre d'une démarche de RSE au sein des PME camerounaises, nous avons établi un échantillon non probabilité constitué de 124 PME basées dans les quatre villes camerounaises suivantes : Douala, Yaoundé, Garoua et Ngaoundéré. La ville de Douala qui est la capitale économique du Cameroun et Yaoundé, la capitale politique, regroupent à elles seules plus de 80 % des entreprises. Par ailleurs, il est important de mentionner que le choix d'un échantillon non probabiliste peut s'expliquer dans cette étude par le fait que non seulement il est facilement accessible, mais aussi et surtout dans un pays en développement comme le notre, il est difficile, voire impossible de trouver une base des données regroupant toutes les entreprises (Ngok Evina et Kombou, 2006). Pour preuve, le dernier recensement général des entreprises réalisé par l'Institut National des Statistiques date de novembre 2009. Nul ne peut douter que, depuis lors, de nombreuses entreprises ont été créées.

Au départ de notre investigation, nous avons un échantillon constitué de 165 entreprises. Après avoir éliminé les questionnaires non exploitables et les non réponses, nous avons obtenu finalement 124 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 85,51 %. Notre échantillon est constitué des entreprises de petite (56,5 %) et moyenne taille (43,5 %). En outre, Il convient de préciser que les entreprises étudiées exercent majoritairement leurs activités dans le secteur industriel (64,5 % d'entreprises).

2.3. La collecte, traitement des données et outils statistiques utilisés

La collecte des données a été faite à l'aide du questionnaire qui est auto-administré en face à face auprès des dirigeants des PME camerounaises. Le traitement des données est fait à l'aide du logiciel SPSS version 20. Pour effectuer les tests de nos hypothèses de recherche, nous avons réalisé la régression logistique binomiale. Les avantages de cette méthode sont qu'elle ne présuppose pas une relation linéaire entre la variable dépendante et les variables indépendantes et ne requiert pas une distribution normale des variables (Howell, 1998).

Pour interpréter nos résultats, nous avons dû recourir au coefficient « β » qui donne le signe de la relation entre la variable dépendante et les variables explicatives. Un coefficient « Exp. (β) » de 2 par exemple signifie qu'un accroissement d'un point de la variable indépendante associée multiplie par deux les chances de réussite, dans le cas d'espèce, de la mise en œuvre d'une démarche RSE au sein de l'entreprise. Par contre, un coefficient « Exp. (β) » égal à 1 indique que les chances de la mise en œuvre d'une démarche RSE ou de la non mise en œuvre d'une démarche RSE sont identiques. Le « Signif. » donne la signification au seuil de 5 %.

3. Résultats et discussions

Les résultats de nos analyses statistiques, qui nous ont permis de confirmer nos hypothèses, sont consignés dans les différents tableaux ci-dessous.

Tableau 3 : Caractéristiques globales du modèle

| Tests de spécification du modèle | | | Récapitulatif des modèles | | | Pourcentage correct |
|----------------------------------|-----|-------|---------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Khi-deux | ddl | Sig. | -2log-vraisemblance | R-deux de Cox & Snell | R-deux de Nagelkerke | |
| 131,151 | 8 | 0,000 | 36,075 | 0,653 | 0,882 | 94,4 |

Source : nos analyses.

Au regard du tableau 3 ci-dessus, on peut dire, de manière générale, que le modèle est satisfaisant. En effet, le modèle obtenu explique 88,2 % de la variance de la mise en œuvre de la démarche RSE de l'entreprise. Par ailleurs, le pourcentage total confirme la force du modèle, puisqu'il indique 94,4 %, ce qui signifie que notre modèle est vrai dans 94,4 % des cas. En d'autres termes, si l'entreprise présente les caractéristiques énumérées dans le modèle, elle va mettre en œuvre une démarche RSE dans 94,4 % des cas. Ainsi, le modèle classe correctement les sujets dans 94,4 % des cas. Toutefois, il faut noter que, ce pourcentage élevé du degré de concordance entre les valeurs prédites et les valeurs observées de notre modèle d'étude peut être attribué à la taille réduite de l'échantillon (124 entreprises). Les détails de ces résultats de la régression logistique binaire sont illustrés dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : Résultats de la régression logistique binaire des déterminants de la mise en œuvre d'une démarche RSE

| Variables indépendantes | B | E.S. | Wald | ddl | Sig. | Exp (B) |
|--------------------------------------|--------|-------|--------|-----|-------|---------|
| Les ressources financières | 4,417 | 1,391 | 10,076 | 1 | 0,002 | 82,824 |
| La pression réglementaire | 1,930 | 1,230 | 2,463 | 1 | 0,017 | 6,888 |
| La pression médiatique | 1,810 | 1,496 | 1,464 | 1 | 0,026 | 6,109 |
| La taille de l'entreprise | 1,165 | 1,137 | 1,021 | 1 | 0,005 | 3,206 |
| Le secteur d'activités | 1,402 | 1,681 | 1,348 | 1 | 0,005 | 4,063 |
| La nature des technologies utilisées | -2,668 | 2,572 | 1,076 | 1 | 0,300 | 0,069 |
| Ethique du dirigeant | 1,101 | 1,001 | 1,034 | 1 | 0,018 | 3,007 |
| L'âge de l'entreprise | 2,709 | 1,499 | 3,264 | 1 | 0,041 | 15,007 |

Source : nos analyses.

A la lecture du tableau 4, l'on constate que, les ressources financières déterminent la mise en œuvre d'une démarche de RSE ($\beta = 4,417 > 1$ et signif. = $0,002 < 0,05$). Autrement dit, le fait l'entreprise dispose des ressources financières augmente 82,824 fois ses chances de mettre en œuvre une politique de RSE. L'hypothèse H_1 selon laquelle les ressources financières de l'entreprise déterminent la mise en œuvre d'une démarche de RSE est donc confirmée dans le cadre cette étude. A cet effet, l'idée soutenue par certains auteurs (Russo et Fouts, 1997 ; Orlitzky et al., 2003 ; Willsher, 2004 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Berger-Douce, 2010 ; Cohen, 2013) est valable pour cette étude. En fait, pour ceux-ci, la principale difficulté liée à la mise en œuvre des pratiques de RSE au sein des PME est de nature financière. Ainsi, plus une PME dispose des ressources financières suffisantes, plus elle adopte une politique de RSE. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les ressources financières de l'entreprise constitue un élément indispensable pour la mise en œuvre d'une démarche de RSE, car le manque des moyens financiers est souvent considéré par les dirigeants de PME comme le principal obstacle (Bowen, 2002 ; Hillary, 2000 ; Ludevid Anglada, 2000). En effet, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie de type environnemental par exemple nécessite des moyens énormes dont les retombées économiques sont souvent incertaines. A cet égard, seules les PME qui disposent des moyens financiers suffisants peuvent s'en approprier. Après ce test de l'hypothèse H_1 , nous passons à l'hypothèse H_2 .

S'agissant l'environnement institutionnel de l'entreprise (H_2), les résultats montrent que, celui-ci détermine la mise en œuvre d'une démarche de RSE, c'est-à-dire que la pression réglementaire ($\beta = 1,930 > 1$ et signif. = $0,017 < 0,05$) et la pression médiatique ($\beta = 1,810 > 1$ et signif. = $0,026 < 0,05$), influence positivement la mise en œuvre d'une démarche de RSE. De tout ce qui précède, nous concluons alors que l'hypothèse H_2 est validée. Ainsi, les

pressions institutionnelles et médiatiques faites à ces entreprises contribuent significativement à leur mise en œuvre des démarches de RSE. Ce résultat vient corroborer les travaux de Draetta (2006), Boussoura et Ben Mlouka (2008) qui soutiennent que la législation, les normes ainsi que les attentes des partenaires aussi bien internes qu'externe, incitent les PME à adopter des comportements et des pratiques responsables. Ce résultat peut se traduire par le fait que, les pressions institutionnelles qui sont les produits d'attentes culturelles exprimées par la société civile, poussent les PME à suivre des règles institutionnelles (par exemple en adoptant des pratiques compatibles avec l'environnement institutionnel) afin d'afficher une image légitime aux yeux de la société.

Concernant la taille de l'entreprise, c'est-à-dire à l'hypothèse H_3 , on constate que, cette variable influence significativement la mise en œuvre d'une démarche de RSE ($\beta = 1,165 > 1$ et signif. = $0,005 < 0,05$). De tout ce qui précède, nous concluons alors que l'hypothèse H_3 est validée. Ce résultat est en accord avec les études de Cabagnols et Le bas (2006) et Rubinstein (2006). En effet, pour ces auteurs, les entreprises de petite taille s'engagent de moins en moins dans des pratiques de RSE. Ainsi, plus la taille de l'entreprise se réduit, moins elle adopte des actions de RSE de type environnemental. Toutefois, ce résultat est à prendre avec un peu de réserve. En effet, comme l'a souligné Guerin (2011), l'action en faveur de la mise en œuvre de la RSE ne dépend pas forcément de la taille de l'entreprise. Une petite entreprise peut adopter une démarche de RSE à sa manière telle que l'amélioration du bien-être des salariés. Néanmoins, Bocquet et Mothe (2013) restent convaincus que le périmètre de la RSE dépend largement de la taille de l'entreprise. Pour eux, les petites entreprises sont plus enclines à se concentrer sur les parties prenantes internes et délaissent de ce fait le volet économique basé sur des partenaires comme les clients et les fournisseurs.

Pour ce qui est l'hypothèse H_4 relative au secteur d'activité ($\beta = 1,402 > 1$ et signif. = $0,005 < 0,05$), nous remarquons que, ce dernier détermine la mise en œuvre d'une démarche de RSE dans le cadre de cette étude. Autrement dit, le secteur d'activité de l'entreprise a un effet significatif sur les chances de la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Ainsi, nous concluons que l'hypothèse H_4 est validée. Ces résultats s'alignent avec ceux de Rhouma et *al.* (2011), Hartmann (2011), Essid (2009), Germain et Gates (2007), Cucchi et Ouedraogo (2005) qui pensent que le secteur d'activité de l'entreprise est un critère capital pour la mise en œuvre de la politique de RSE. En effet, non seulement la sensibilité d'une entreprise aux problématiques environnementales et sociales dépend largement de son secteur d'activité, mais aussi et surtout, dans les secteurs d'activité où la concurrence est de plus en plus rude, certaines entreprises, à l'instar des PME, tentent de jouer leur dernière carte sur des caractéristiques telles qu'environnementales ou sociales de leurs produits ou de leurs méthodes de production afin d'attirer des consommateurs prêts à payer un peu plus cher des biens ayant des attributs éthiques. Ce résultat peut traduire le fait que certaines entreprises (celles du secteur industriel par exemple) adoptent des pratiques de RSE du fait de la nature de leurs activités (la pollution), qui les confrontent quotidiennement aux multiples défis environnementaux.

S'agissant de l'hypothèse H₅, c'est-à-dire que la nature des technologies utilisées par les PME influence positivement leur mise en œuvre d'une démarche de RSE, les résultats ne sont pas satisfaisants ($\beta = -2,668 < 1$ et signif. = $0,300 > 0,05$). Ce qui veut dire que la nature des technologies utilisées influence négativement la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Conclusion, l'hypothèse H₅ est rejetée. A cet effet, la nature des technologies utilisées par les PME ne semble pas être un indicateur de la mise en œuvre d'une démarche de RSE pour les entreprises de notre échantillon. Ce résultat peut se justifier par le fait que les entreprises de notre échantillon ne sont pas incitées à concevoir, adopter et utiliser des technologies qualifiées de « Green IT » (Bohas et *al.*, 2014), qui sont de nature à prévenir la pollution de l'environnement, notamment par le recyclage des infrastructures telles que les ordinateurs, les imprimantes, etc.

Par ailleurs, nous pouvons observer dans nos résultats que, l'hypothèse H₆ est vérifiée ($\beta = 1,101 > 1$ et signif. = $0,018 < 0,05$). Autrement dit, l'éthique du dirigeant détermine sa mise en œuvre d'une démarche de RSE. Ces résultats sont conformes aux idées défendues par Cabagnols et Le Bas (2006), Arnold et Hartman (2005). En effet, ces derniers soutiennent que le comportement éthique des dirigeants constitue un facteur important dans la mise en œuvre des pratiques de RSE. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la pression croissante exercée sur les dirigeants ces derniers temps, les obligent à s'engager de plus en plus dans la démarche sociale et environnementale imputable à la nature de leurs activités. En plus, le respect des normes éthiques par le dirigeant permet non seulement de prévenir ou de gérer globalement les risques de conflits avec les parties prenantes, mais aussi et surtout d'embellir son image auprès de ses partenaires internes et externe, notamment les actionnaires, les pouvoirs publics, les clients, les fournisseurs, la société. C'est la raison pour laquelle le dirigeant veut afficher le plus clairement possible les éléments essentiels de son identité.

Enfin, par rapport à l'hypothèse H₇ relative l'âge de l'entreprise, les résultats montrent que, cette variable détermine la mise en œuvre de la démarche RSE ($\beta = 2,709 > 1$ et signif. = $0,041 < 0,05$). Ce qui veut dire que le fait qu'une entreprise soit très âgée, augmentent 15 fois les chances qu'elle adopte une politique de RSE. De tout ceci, nous concluons alors que l'hypothèse H₇ est validée. Nous pouvons donc dire que l'âge de l'entreprise influence de manière positive la mise en œuvre de la politique de RSE dans les PME camerounaises. C'est dans ce sens que Cabagnols et Le bas (2006) pensent que les entreprises les plus âgées s'engagent facilement dans des pratiques de RSE de type environnemental, car disposant une grande expérience dans leur domaine d'activité, elles veulent mettre en valeur cet acquis par le respect des normes environnementales.

Conclusion

L'objet de cette recherche était de faire ressortir les facteurs explicatifs de la mise en œuvre de la démarche de RSE dans les PME camerounaises. A l'issue de ce travail de recherche, nous pouvons dire, sans risque de nous tromper, que les PME camerounaises sont de plus en plus conscientes de l'importance que revêt la mise en œuvre la politique de RSE, bien que

leur objectif premier soit de générer des profits, elles peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale dans leurs instruments et leurs activités. Par ailleurs, les résultats qui nous ont permis de confirmer les hypothèses H₁, H₂, H₃, H₄, H₆, H₇ montrent donc que, les ressources financières, l'environnement institutionnel, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'éthique du dirigeant et l'âge de l'entreprise déterminent la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Toutefois, les facteurs étudiés ont un poids d'influence différent dans la mise en œuvre de cette démarche de RSE.

Néanmoins, les six variables devraient être prises en compte dans la politique stratégique des PME en matière de la RSE. La prise en compte de tous ces facteurs réduirait le risque de conflit entre les parties prenantes de l'entreprise et témoignerait de l'intérêt que les dirigeants de PME camerounaises portent aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Du point de vue pratique, les résultats de cette étude peuvent permettre aux dirigeants des PME de valoriser leur démarche de RSE, car cette dernière permet de contribuer efficacement à préserver l'environnement, notamment par la prévention de la pollution, la réduction et le recyclage des déchets qui contribuent à la viabilité de l'entreprise. Toutefois, les PME qui n'ont pas assez des moyens financiers peuvent aussi adopter cette démarche en deux temps : dans un premier temps, mettre en œuvre des actions simples et peu coûteuses et, dans un second temps, mettre en œuvre des actions plus « complexes » qui nécessitent des changements de comportement individuel, des investissements ou du *business model* de l'entreprise. Ce résultat peut également servir de guide aux pouvoirs publics pour définir une politique de RSE favorable à cette catégorie d'entreprise au regard de leurs moyens restreints et limités. Cette politique reposera sur une définition aussi claire que possible d'une charte de RSE sur laquelle ces entreprises doivent s'atteler. Notre travail de recherche a certes contribué à identifier les facteurs influençant la mise en œuvre d'une démarche de RSE au sein des PME. Toutefois, il n'est pas exempt de limites qui permettent d'identifier des voies de recherches possibles. En effet, l'absence de relation entre la nature des technologies utilisées et la mise en œuvre d'une démarche de RSE est contre intuitive et mériterait d'être testée sur des échantillons plus importants ou de faire l'objet d'un approfondissement qualitatif afin d'identifier d'autres composantes de la variable. L'intérêt d'un échantillon de plus grande taille serait multiple, pour améliorer à la fois la validité interne et la validité externe de l'étude. Enfin, nous envisageons, afin d'enrichir cette étude, administrer le même questionnaire aux dirigeants des grandes entreprises afin d'identifier l'existence de convergences et/ou de divergences entre les déterminants de la mise en œuvre d'une politique de RSE de ces deux catégories d'entreprises.

Bibliographie

- Albertini E. (2011). « L'engagement environnemental des entreprises : une revue de la littérature », *Comptabilité, Économie et Société*, Montpellier, France.
- Arnold D. et Hartman L. (2005). « Beyond sweatshops: Positive deviancy and global labour practices », *Business Ethics: A European Review*, vol.14, n°3, pp.206-222.

- Belad Uddin et al. (2008). « Three dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility », *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, Vol.3, n°1, pp.199-212.
- Berger-Douce S. (2008). « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n°15, pp.9-29.
- Berger-Douce S. (2010). « La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME ? », *CAHIER DE RECHERCHE n°2010-05 E4*.
- Bocquet R. et Mothe C. (2013). « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, n° 66, pp.132-151.
- Bohas A., Dagorn N. et Poussing N. (2014). « Responsabilité Sociale de l'Entreprise : quels impacts sur l'adoption de pratiques de Green IT ? », *Systèmes d'information & management*, Vol.19, pp.9-43.
- Boussoura E. et Ben Mlouka M. (2008). « La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de RSE », *Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, ESC Tunis le 2 et 3 juin.
- Brodhag C. (2012). « La RSE peut-elle être un levier de développement économique durable ? », *Séminaire de l'IGPDE/Regards croisés sur l'entreprise : "La RSE, levier de croissance pour la PME"*, Ministère de l'Economie et des Finances, Octobre, Paris, France.
- Butler T. et McGovern D. (2008). « The Greening of the IT Sector: Problems and Solutions in Managing Environmental Compliance », *Cutter IT Journal*, Vol. 21, n°2, pp.19–25.
- Cabagnols A. et Le Bas C. (2006). « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Electronic Working Paper Series*, n° 2006-05, Groupe de recherche en Économie et Management des Organisations (GEMO), Lyon.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repère, Éditions la Découverte, Paris.
- Cohen F. (2013). « Le coût, principal frein au développement de la RSE dans les PME », <http://www.chefdentreprise.com/>.
- Commission des Communautés Européennes (2001). *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Courrent J.-M. (2003). « Ethique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, pp.139-152.
- Cucchi A. et Ouedraogo A. (2005). « Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé ? Le cas des entreprises de l'Ile de la Réunion », *Université de la réunion, Laboratoire GREGEOI-FACIREM*, pp.1-28.
- Decock-Good C. (2001). « L'engagement mécanique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°4, décembre, pp.29-57.
- Gendre-Aegerter D. (2008). « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », *Thèse de doctorat*, Université de fribourg, Suisse.

- Draetta L. (2006). « Chapitre 18. « On n'est pas des repris de justice ! » Pour une sociologie de l'environnementalisme industriel », in Jean-Jacques Rosé, Responsabilité sociale de l'entreprise, *De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches »*, pp.335-364.
- El Abboubi M. et Cornet A. (2012). « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 83, pp.20-30.
- Essid M. (2009). « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », *Humanities and Social Sciences*, Université de Paris Sud.
- Essid M. et Berland N. (2011). « Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Tome 17, pp.59-88
- Forget V. (2011). « La RSE : Une stratégie profitable pour les PME ? », *Symbiose*, n°1, AgroParisTech Alumni, mars.
- Fraisse A.-S. et Guerfel-Henda S. (2005). « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines? », *16^{ième} Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine* – 15 et 16 septembre.
- Gartner Group (2007). « Gartner Estimates ICT Industry Accounts for 2 Percent of Global CO2 Emission », *Press Release*, <http://www.gartner.com/newsroom/id/503867>.
- Germain C. et Gates S. (2007). « Le niveau de développement des indicateurs de RSE dans les outils de pilotage : observation et analyse des pratiques des entreprises », *Actes du 28^e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.
- Ghozzi-Nekhili C. et Kamoun-Chouk S. (2012). « Stratégies de responsabilité sociale d'entreprise des acteurs BIO en Tunisie », *Innovations*, n°37, pp.177-194.
- Gilbert P. et Charpentier M. (2004). « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », *I.A.E., G.R.E.G.O.R.*, Paris.
- Gillet C. (2010). « L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français », *Thèse de Doctorat*, Université de Toulouse.
- Guerin A.-J. (2011). « Croissance des PME et développement durable », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, n° 61, pp.71-77.
- Hammann E.-M., Habisch A. et Pechlaner H. (2009). « Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs—Empirical Evidence from German Companies », *Business Ethics: A European Review*, vol.18, n°1, pp.37-51.
- Hartmann M. (2011). « Corporate social responsibility in the food sector », *European Review of Agricultural Economics*, Vol.38, n°3, pp. 297–324.
- Jenkins H. (2009). « A business opportunity model of CSR for small and medium sized enterprises », *Business Ethics: an European Review*, vol.18, n°1, pp.21-36
- Julien P.-A. (2008). « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », *Revue Internationale PME*, vol.21, n° 2.
- Kuo B.N. et Dick G.N. (2009). « The greening of organizational IT: what makes a differences? », *Australasian Journal of Information System*, vol.16, n°2, pp.81-92.

- Luetkenhorst W. (2004). « Corporate social responsibility and the development agenda – A case for actively involving small and medium enterprises », *Intereconomics*, mai-juin, pp.157-166.
- Maurand-Valet A. et Paradas A. (2011). « Norme ISO 14 001 et GRH : étude de cas d'une petite entreprise par une méthodologie hybride », *Actes du congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Ngok Evina J.-F. et Kombou L. (2006). « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure des l'entreprise : une étude à partir des entreprise camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°219, pp.89-98.
- Orlitsky M., Schmidt F.L. et Rynes S. (2003). « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis », *Organization Studies*, vol.24, n°3, pp.403-441.
- Oueghlissi R. (2013). « La RSE et les PME » Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, *Revue française de gestion*, n°236, pp.163-180.
- Pasquéro J. (2007). « Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau », *Gestion*, vol.32, n°1.
- Poussing N. (2008). « Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises », *CEPS/INSTEAD*, Working paper n°2008-05.
- Rhouma Amel B. et al. (2011). « Transition démocratique et reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG) en Tunisie », *Maghreb - Machrek*, n°209, pp.43-64.
- Rubinstein M. (2006). « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n°113, pp.83-105.
- Simen S.F. et Ndao A. (2013). « L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal », *Revue Congolaise de Gestion*, n°17, p.131-170.
- Spence M. (2005). « Vers un engagement proactif pour un entrepreneuriat responsable », *Actes des IX^{èmes} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la Francophonie*, Cluj-Napoca, Roumanie, pp.685-701.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib J. et Ondoua Biwolé V. (2007). « Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale P.M.E.*, vol.20, n°3-4, pp.17-42.
- Torrès O. et Julien P.-A. (2005). « Specificity and denaturation of small business », *International Small Business Journal*, vol.23, pp.355-377.