



Entre équité déclarée et pratiques effectives : une analyse de l'inclusion organisationnelle dans les entreprises africaines

Dr. Bouyaghroumni Hayat, Assistante Grade A
Dr. BOUAMAMA Soukaina, Assistante Grade A
HEC Rabat – Maroc,
Laboratoire CReSC

Résumé: Derrière les belles pages des rapports de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Maroc et en Afrique, que se passe-t-il réellement? On y lit des engagements forts en faveur de l'inclusion, de l'équité et de la diversité. Pourtant, sur le terrain, dans le quotidien des organisations, la réalité raconte souvent une autre histoire. Entre ce qui est affiché et ce qui est effectivement vécu, un fossé persiste, parfois peu visible, mais toujours significatif. Cette contribution propose d'explorer cette dissonance afin d'en mieux comprendre les dynamiques. En s'appuyant sur une analyse documentaire qualitative de rapports de RSE publiés par des entreprises marocaines et africaines de référence, croisée avec des données issues d'Organisation Internationale du Travail (OIT), du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du Haut-Commissariat au Plan (HCP), cette étude vise à analyser la portée réelle des politiques d'inclusion dans les organisations concernées, et notamment ce qui sépare les discours institutionnels des pratiques effectives en matière d'équité et de diversité.

L'analyse s'inscrit dans une approche qualitative et interprétative, mobilisant deux cadres théoriques complémentaires : le concept de découplage institutionnel développé par John W. Meyer et Brian Rowan (1977), et la théorie des parties prenantes proposée par R. Edward Freeman (1984). Ce double ancrage permet de mettre en évidence une fracture structurelle entre les ambitions affichées et les réalités organisationnelles : les entreprises africaines semblent s'approprier le langage de l'inclusion sans pour autant transformer leurs pratiques en profondeur. Sur le terrain, cette dissonance se manifeste concrètement : les femmes demeurent sous-représentées aux postes de direction, l'intégration des personnes en situation de handicap reste limitée, et le dialogue avec les parties prenantes tend à revêtir un caractère davantage formel que substantiel.

Cette analyse ne se veut pas un réquisitoire. Elle cherche avant tout à comprendre, avec lucidité et sans complaisance, ce qui nourrit cette faille persistante entre les intentions affichées et les réalités vécues. Plusieurs facteurs semblent y contribuer : des pressions institutionnelles externes parfois mal intégrées, des cultures organisationnelles encore fortement hiérarchisées, un déficit de redevabilité, et des modèles importés qui peinent à s'enraciner dans les contextes locaux, faute d'avoir été suffisamment réappropriés. Mais pointer les dysfonctionnements ne suffit pas. L'enjeu est aussi, et peut être surtout, d'ouvrir des chemins vers un management plus inclusif, plus juste, plus ancré dans le quotidien des femmes et des hommes qui font vivre ces organisations. Trois leviers se dégagent à cet effet : renforcer la redevabilité, encourager une appropriation culturelle authentique, et cultiver un engagement sincère du leadership, non pas comme posture, mais comme conviction profonde.

Au fond, l'idée défendue est simple, bien qu'exigeante : l'inclusion devient réelle le jour où une organisation cesse de se demander comment mettre en scène son engagement, pour se poser une question autrement plus difficile : comment le vivre, vraiment, dans chaque décision, chaque recrutement, chaque silence et chaque prise de parole.

Mots-clés: RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), Inclusion organisationnelle, Écart discours-pratiques, Découplage institutionnel, Équité, Diversité, Redevabilité.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23727526>

1 Introduction

Qui n'a jamais feuilleté le rapport annuel d'une grande entreprise africaine sans être impressionné par la richesse des engagements affichés: égalité des chances, diversité, inclusion, dialogue social? Les mots sont choisis avec soin, parfois accompagnés de chiffres rassurants et d'éléments visuels minutieusement sélectionnés.

Pourtant, dès que l'on quitte ces pages bien lissées pour observer le fonctionnement réel des structures, le contraste s'impose. Les femmes demeurent largement absentes des comités de direction. Les personnes en situation de handicap peinent encore à franchir les portes des firmes formelles. Quant au dialogue avec les parties prenantes, il se réduit souvent à des consultations ponctuelles, à l'impact restreint sur les dynamiques de pouvoir internes (OIT, 2022).

C'est précisément cette tension entre discours organisationnels et pratiques effectives qui est au cœur de cette contribution. En mobilisant le concept de découplage institutionnel développé par Meyer et Rowan (1977), nous examinons pourquoi de nombreuses entités africaines adoptent les formes de l'inclusion sans en intégrer pleinement la substance. La question, au fond, est directe: s'agit-il d'une conviction managériale sincère, ou d'une réponse stratégique aux pressions normatives internationales?

Pour y répondre, nous avons étudié un corpus de rapports de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) publiés par des firmes marocaines et subsahariennes, croisé avec les indicateurs de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du Haut-Commissariat au Plan (HCP). Cette démarche s'inscrit également dans le prolongement critique d'une littérature académique qui, depuis les travaux de Wayne Visser (2006), interroge les spécificités de la responsabilité des entreprises sur le continent africain.

L'étude se déploie en trois temps: l'établissement d'un cadre théorique, une lecture critique des documents examinés, puis une discussion orientée vers des leviers d'action pour un management inclusif véritablement effectif.

2 Cadre théorique: penser le fossé entre discours et pratiques

2.1 L'inclusion organisationnelle: au-delà du mot à la mode

Avant d'examiner les pratiques, il convient de clarifier ce que recouvre réellement le terme « inclusion ». Aujourd'hui largement mobilisé dans les communications institutionnelles, il court le risque de voir sa portée analytique s'éroder à force d'usage.

Dans la littérature managériale, Shore et al. (2011) en proposent une définition plus rigoureuse: l'intégration organisationnelle désigne le degré auquel un individu se sent pleinement intégré aux processus de travail essentiels de son établissement, tout en étant reconnu dans sa singularité. Cette approche est décisive, car elle dépasse la simple logique de représentation numérique. La présence de femmes ou de personnes issues de minorités ne suffit pas - encore faut-il qu'elles puissent s'exprimer, peser sur les décisions et participer activement à la vie commune. Cette nuance est essentielle pour comprendre pourquoi tant de politiques d'intégration, pourtant bien conçues sur le plan théorique, peinent à produire de véritables transformations sur le terrain. L'inclusion ne se décrète pas : elle se construit, jour après jour, à travers les interactions, les décisions et les rapports de pouvoir qui structurent la vie sociale.

Il faut également distinguer équité et égalité formelle. Là où l'égalité consiste à traiter chacun de manière identique, l'équité reconnaît que les individus ne partent pas des mêmes positions et qu'un ajustement des traitements s'impose. Cette distinction reste difficile à traduire dans de nombreuses entreprises africaines, où domine souvent une logique d'uniformité de principe, plus simple à afficher, au détriment d'un travail plus ambitieux en faveur d'une équité réelle.

2.2 La théorie des parties prenantes: qui compte vraiment?

La théorie des parties prenantes, formalisée par R. Edward Freeman (1984), offre un cadre particulièrement éclairant pour analyser les politiques d'inclusion. Elle repose sur une idée en apparence simple, mais aux implications profondes: la performance durable d'une organisation dépend de sa capacité à reconnaître et à prendre en compte les attentes de l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'elle. Il ne s'agit plus de se focaliser exclusivement sur les actionnaires, mais d'élargir la réflexion et les processus de décision à une diversité d'intervenants : salariés, communautés locales, fournisseurs ou encore société civile.

Appliquée à la question de l'intégration, cette théorie soulève une interrogation plus dérangeante qu'il n'y paraît: dans les structures africaines, quelles sont véritablement les voix dont les intérêts sont pris en compte? Les rapports RSE mettent volontiers en avant les communautés locales, les femmes, les jeunes ou les populations vulnérables. Mais, dans les faits, le dialogue reste souvent déséquilibré : on consulte sans sincèrement écouter, on informe sans réellement associer.

À cet égard, Archie B. Carroll (1991), à travers sa célèbre pyramide de la RSE, rappelle que la responsabilité sociale des firmes articule quatre dimensions indissociables: économique, légale, éthique et philanthropique¹. Elle ne prend sens que lorsque ces niveaux s'imbriquent de manière cohérente dans les pratiques institutionnelles. Or, dans divers contextes subsahariens, l'engagement des acteurs économiques tend à se concentrer sur des actions ponctuelles à caractère caritatif, sans s'inscrire dans une démarche structurelle et véritablement ancrée.

2.3 Le découplage institutionnel : quand la forme prend le dessus sur le fond

Ce concept est sans doute l'un des plus éclairants pour comprendre certaines dynamiques observées sur le continent africain. Comme l'ont montré Meyer et Rowan (1977), puis DiMaggio et Powell (1983), les structures n'adoptent pas toujours de nouvelles pratiques par conviction profonde. Bien souvent, elles y sont poussées par des pressions normatives qui les incitent à se conformer aux normes dominantes. Or, cette conformité peut demeurer superficielle. Les changements s'opèrent alors principalement en façade, pour répondre aux attentes externes, sans transformation réelle des modes de fonctionnement internes. C'est précisément ce que désigne le découplage: une modernisation en surface, tandis que le cœur structurel demeure inchangé.

Ce mécanisme se manifeste avec une acuité particulière dans les domaines de la RSE et de l'inclusion. Une entreprise peut adopter un label, publier un rapport ou signer une charte, non pas parce qu'elle a profondément réformé ses modes opératoires, mais sous l'effet de pressions externes: exigences de partenaires internationaux, alignement sur les standards concurrents, ou incitations des pouvoirs publics.

DiMaggio et Powell distinguent à cet égard trois formes de sollicitations. Les mécanismes contraignants, liés aux obligations légales ou contractuelles; les logiques normatives, qui découlent des standards professionnels et académiques; et enfin les dynamiques mimétiques, fondées sur l'imitation des entités perçues comme les plus légitimes. Dans le contexte subsaharien, ces trois forces coexistent fréquemment et se renforcent mutuellement, rendant le phénomène d'autant plus difficile à dénouer.

Dans le prolongement de cette réflexion, le concept de socialwashing², construit par analogie avec le greenwashing, désigne la tendance à embellir ou surestimer les responsabilités sociales affichées dans la diffusion publique. L'objectif est alors de projeter une réputation responsable qui ne correspond pas toujours aux conduites réelles, un vernis d'inclusion, sans la profondeur qu'elle suppose.

2.4 La RSE en Afrique: entre normes importées et réalités locales

Il serait réducteur d'analyser les organisations africaines uniquement à travers des cadres théoriques conçus ailleurs. Comme l'a montré Wayne Visser (2006), la RSE en Afrique obéit à des logiques qui lui sont propres, façonnées par des trajectoires historiques singulières, des structures socio-économiques spécifiques et des systèmes de valeurs profondément ancrés dans leurs environnements. Le poids de l'économie informelle en est une illustration éloquent: estimée entre 30 % et 50 % du Produit Intérieur Brut (PIB) dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne (Banque Mondiale). Elle contribue à redéfinir la notion même d'inclusion dans le monde du travail. Dans ce cadre, les enjeux ne sauraient être appréhendés avec les mêmes prismes d'analyse que celles pensées pour des économies fortement institutionnalisées.

Plus fondamentalement, des chercheurs comme Amaeshi et al. (2006) ou Idemudia (2011) rappellent que les valeurs communautaires du continent, notamment à travers le concept d'*Ubuntu*, philosophie de l'interdépendance et de la solidarité collective, portent une conception de la responsabilité commune bien plus large que celle véhiculée par des référentiels comme les indicateurs GRI « *Global Reporting Initiative* » ou les normes ISO. Tel que le conceptualisent Mbiti (1969) et Tutu (1999), l'*Ubuntu* ne pense pas l'entreprise comme une entité isolée cherchant à optimiser ses performances: il la situe dans un tissu de relations et d'obligations réciproques qui débordent largement le cadre institutionnel, rejoignant ainsi une vision de la responsabilité fondamentalement ancrée dans le collectif plutôt que dans la conformité normative.

L'enjeu n'est donc pas simplement d'appliquer avec plus de rigueur des standards internationaux, mais de faire émerger une démarche sociétale véritablement enracinée dans les réalités sociales, culturelles et économiques de l'Afrique: une approche qui parle aux femmes et aux hommes qui la vivent, et non aux seuls auditeurs qui l'évaluent.

¹ La dimension philanthropique désigne les initiatives volontaires par lesquelles une entreprise contribue au bien commun — dons, mécénat, programmes sociaux — au-delà de ses obligations légales ou éthiques.

² Le greenwashing (ou écoblanchiment) désigne des pratiques de valorisation médiatique visant à donner une apparence trompeuse d'engagement environnemental (TerraChoice, 2007 ; Delmas et Burbano, 2011). Par extension, le socialwashing applique cette logique aux enjeux sociaux : mettre en avant des promesses qui ne se traduisent pas nécessairement dans les comportements effectifs

C'est en croisant ces différentes perspectives: intégration organisationnelle, approche par les parties prenantes, découplage institutionnel et spécificités locales, que nous pouvons désormais aborder l'analyse des politiques et des conduites d'inclusion mises en œuvre par les acteurs du continent.

3 Méthodologie: lire entre les lignes des discours institutionnels

3.1 Une posture assumée: comprendre avant de juger

Toute recherche repose sur des choix épistémologiques qu'il importe de rendre explicites, non par simple formalisme, mais parce qu'ils éclairent la manière dont les résultats sont construits et doivent être interprétés.

Dans cette étude, nous adoptons une démarche à la fois interprétativiste et constructiviste. Nous ne cherchons pas à mesurer de manière strictement objective une supposée réalité de l'inclusion au sein des structures africaines, une ambition dont les contraintes sont largement reconnues dans la littérature. Notre objectif est plutôt de comprendre le sens que ces entités attribuent à leurs politiques d'intégration, et de mettre en lumière les décalages qui apparaissent lorsque leurs discours sont confrontés aux éléments empiriques disponibles.

Cette orientation ne relève pas pour autant d'une subjectivité arbitraire. Elle suppose, au contraire, une exigence méthodologique renforcée: transparence sur les sources mobilisées, explicitation des choix d'analyse, et reconnaissance des limites inhérentes à toute démarche fondée sur des informations secondaires.

3.2 Le corpus: ce que les organisations choisissent de montrer

En l'absence d'enquête de terrain primaire, l'étude repose sur un ensemble documentaire construit avec soin. Les documents institutionnels constituent en effet des objets d'examen à part entière : ce qu'une structure décide de rendre visible, tout autant que ce qu'elle préfère passer sous silence, révèle ses pratiques réelles, parfois aussi éloquemment que des entretiens ou des observations directes.

Le corpus s'organise autour de quatre types de sources complémentaires. Au cœur de la réflexion figurent les rapports RSE et de développement durable d'entreprises marocaines et subsahariennes de référence, comme OCP Group, Attijariwafa Bank ou Maroc Telecom, ainsi que ceux d'acteurs d'Afrique subsaharienne disposant de politiques RSE documentées.

S'ajoutent également les indicateurs produits par les grandes institutions internationales telles que l'OIT, le PNUD, la Banque mondiale ou encore la Commission économique pour l'Afrique, qui apportent les repères chiffrés nécessaires pour mettre les discours en perspective. Les chartes et labels d'inclusion, en particulier le Label RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) dans sa version révisée, permettent de mieux comprendre les critères formels auxquels les entreprises cherchent à se conformer. Enfin, les études sectorielles et les rapports du HCP du Maroc viennent enrichir l'ensemble grâce à des données empiriques nationales précises, notamment sur l'emploi, les inégalités de genre et l'intégration des personnes vulnérables.

3.3 La méthode d'analyse: une grille de lecture en trois dimensions

Pour examiner ce corpus avec rigueur, nous avons eu recours à l'analyse de contenu thématique, telle que proposée par Bardin (2013). Concrètement, chaque document a été étudié à partir d'une grille conçue autour de trois axes complémentaires.

Le premier axe aborde les engagements formels de l'organisation. Elle interroge les objectifs explicitement définis en matière d'inclusion, d'équité et de diversité. Il s'agit notamment d'identifier les groupes cibles mentionnés, tels que les femmes, les personnes en situation de handicap, les jeunes ou encore les travailleurs précaires, et d'évaluer la précision ainsi que le niveau d'ambition avec lesquels ces orientations sont formulées.

Le deuxième volet porte sur les indicateurs et les dispositifs de mesure, autrement dit sur la capacité de l'entité à vérifier la mise en œuvre de ses propres engagements. L'analyse cherche ici à repérer la présence ou l'absence d'éléments chiffrés, d'objectifs assortis d'échéances et de mécanismes de suivi. Car le silence sur ces points est déjà, en soi, un résultat.

Le troisième axe concerne les constats effectivement rapportés. Lorsque des informations sont disponibles, elles sont examinées pour ce qu'elles révèlent de l'évolution concrète des conduites inclusives. Une attention particulière est portée à la manière dont ces éléments sont mis en scène: l'organisation reconnaît-elle les décalages éventuels entre les objectifs annoncés et les réalisations, ou privilégie-t-elle une communication exclusivement valorisante?

Ensemble, ces trois dimensions permettent de faire apparaître les espaces de cohérence, c'est-à-dire les situations dans lesquelles discours et pratiques semblent alignés, mais surtout les points de tension, là où les fossés entre le déclaratif et le documenté deviennent perceptibles.

3.4 Les limites: ce que cette démarche ne permet pas d'appréhender

Toute démarche de recherche gagne en rigueur lorsqu'elle reconnaît clairement ses propres limites. Deux contraintes principales méritent ici d'être nommées. La première tient à la nature même des sources mobilisées. Les rapports RSE sont avant tout des documents de communication: élaborés et filtrés par les structures elles-mêmes. Ils mettent naturellement en avant les réussites plutôt que les difficultés, ce que la littérature désigne comme biais de publication positive. L'étude donne donc accès non pas à la totalité des pratiques institutionnelles, mais uniquement à ce que les acteurs économiques choisissent de rendre visible.

La seconde restriction touche à la généralisation. La diversité des contextes du continent sur les plans économique, culturel, juridique et politique rend toute tentative de synthèse à l'échelle continentale délicate, voire risquée. Les conclusions de cette recherche s'inscrivent résolument dans une visée exploratoire et comparative; elles appellent à être prolongées par des travaux de terrain plus ciblés.

Ces contraintes ne remettent pas en cause la pertinence de la démarche. Elles en délimitent honnêtement l'étendue. Mieux encore, elles tracent des pistes pour la suite, notamment la nécessité d'enquêtes qualitatives permettant un accès direct aux acteurs, là où les rapports annuels s'arrêtent.

4. Résultats et analyse : lorsque les chiffres racontent une autre histoire

4.1 Des discours d'inclusion remarquablement bien structurés

La lecture des rapports RSE des grandes organisations africaines, un constat s'impose : le discours y est soigné, structuré et rodé. Les notions de diversité, d'égalité des chances et de développement durable y occupent une place centrale, témoignant d'un alignement progressif sur les cadres internationaux de responsabilité sociétale.

Au Maroc, plusieurs grandes entreprises cotées à la Bourse de Casablanca publient ainsi des rapports conformes aux critères du GRI, considéré comme une référence mondiale en matière de transparence. Des groupes tels que l'Office Chérifien des Phosphates (OCP Group), Attijariwafa Bank ou Maroc Telecom consacrent des sections entières à leurs politiques d'intégration, en détaillant leurs programmes de formation, leurs initiatives en faveur des femmes cadres ou leurs actions auprès des communautés locales. Sur le volet formel, le résultat est indéniablement professionnel.

Cet attachement apporté au discours n'est pas sans signification. Il traduit une prise de conscience des enjeux, une capacité à s'appropriier le langage de la RSE internationale, ainsi qu'une volonté, au moins sur le plan déclaratif, de s'aligner sur les normes globales. Réduire ces ambitions à une pure stratégie de promotion serait donc réducteur. La vraie question n'est pas celle de la bonne foi, mais des conditions concrètes qui permettent ou entravent la transformation de ces aspirations en évolutions structurelles tangibles.

4.3 Les facteurs qui entretiennent l'écart

Comment expliquer la persistance de ce décalage entre des ambitions souvent sincères et des conduites qui évoluent lentement ? L'analyse fait apparaître quatre facteurs structurels.

Le premier tient à l'absence de redevabilité réelle. Dans la majorité des pays africains, la RSE repose largement sur le volontariat : aucun mécanisme indépendant ne contrôle systématiquement sa mise en œuvre, aucune sanction n'est prévue en cas d'écart. Dans ce vide, le découplage devient une option commode, il est, en pratique, bien moins exigeant de produire un propos élaboré que de réformer concrètement une organisation.

Le deuxième élément renvoie à la culture managériale dominante. De nombreuses entreprises du continent, les marocaines ne font pas exception, s'inscrivent encore dans des modèles hiérarchiques hérités à la fois de structures administratives coloniales et de traditions de gouvernance locales. Ces modèles valorisent la conformité, la centralisation et le respect de l'autorité, autant de logiques peu compatibles avec l'intégration, qui exige au

contraire une redistribution du pouvoir, la reconnaissance des différences et une circulation ascendante de l'information.

Le troisième aspect est plus paradoxal : la pression institutionnelle venue de l'extérieur peut se retourner contre ses propres objectifs. Lorsque bailleurs de fonds, institutions financières ou donneurs d'ordre étrangers conditionnent l'accès aux marchés à la formalisation d'orientations RSE, ils favorisent une adoption rapide des formes sans garantir une appropriation en profondeur. Les entités apprennent alors à maîtriser le langage de l'inclusion pour satisfaire des attentes extérieures, sans que cela se traduise nécessairement par une mutation interne. Ce phénomène illustre le mécanisme mimétique mis en évidence par DiMaggio et Powell (1983).

Enfin, le quatrième levier renvoie à la priorité structurelle du court terme. Dans des environnements où la survie des acteurs économiques dépend de pressions immédiates telles que l'accès au financement, la compétitivité ou la maîtrise des coûts, les investissements qu'exige une démarche inclusive effective, dont les effets se déploient surtout à moyen et long terme, peinent à s'imposer dans les arbitrages stratégiques.

5. Discussion: vers un management inclusif qui tient ses promesses

5.1 Ce que nos résultats confirment et ce qu'ils nuancent

Les conclusions issues de cette étude confirment largement les propositions de la théorie du découplage institutionnel : dans une large majorité des cas, les structures africaines ont fortement investi dans les apparences de l'inclusion sans en transformer le contenu. Comme l'ont montré Meyer et Rowan (1977), les entités tendent à adopter les structures jugées légitimes davantage pour répondre à des attentes extérieures que pour améliorer leurs modes de fonctionnement internes.

Ce mécanisme, initialement décrit dans le cadre nord-américain, apparaît ici avec une intensité particulière. Dans des économies moins autonomes vis-à-vis des financements internationaux, la pression des partenaires étrangers s'avère souvent plus directe et plus déterminante, ce qui accentue la tentation de la conformité de façade.

Ces éléments appellent cependant à nuancer ce bilan, pour éviter autant le pessimisme réducteur que l'optimisme parfois naïf des communications RSE. Le phénomène n'est pas un état figé. Des travaux récents en théorie organisationnelle montrent que des modèles adoptés sous contrainte peuvent, avec le temps et dans des circonstances favorables, finir par modifier en profondeur les comportements, ce que Boxenbaum et Jonsson (2008) nomment la « traduction institutionnelle ». Une intégration d'abord rhétorique peut ainsi évoluer vers quelque chose de plus substantiel.

La question centrale n'est donc pas celle de la sincérité des acteurs, mais des facteurs qui permettent, ou non, le passage effectif du déclaratif à la réalité.

5.2 Ce que le contexte africain révèle de singulier

L'un des apports de cette étude est de montrer que le découplage de la RSE en Afrique n'obéit pas aux mêmes logiques qu'en Europe ou en Amérique du Nord. Dans les environnements occidentaux, le « greenwashing » social est souvent interprété comme un calcul stratégique : des entités capables de changer choisissent de ne pas le faire, parce que le coût du changement excède les bénéfices attendus. En Afrique, la réalité apparaît plus complexe et plus contrastée.

Les acteurs économiques africains évoluent dans un écosystème marqué par des pressions qui leur sont propres. La faiblesse des systèmes de protection sociale fait peser sur les entreprises des attentes collectives considérables, qu'il s'agisse de l'emploi des proches, du soutien aux populations locales ou encore du rôle de filet de sécurité. Ces exigences mobilisent une part significative de leurs ressources et réduisant les marges disponibles pour une intégration plus formalisée.

À cela s'ajoute le poids de l'économie informelle, qui absorbe une large proportion de la main-d'œuvre dans de nombreux pays subsahariens et rend difficile le déploiement de dispositifs d'inclusion à grande échelle. Les héritages postcoloniaux, enfin, continuent d'influencer les rapports de pouvoir internes, perpétuant des hiérarchies que les chartes de diversité peinent à remettre en cause en profondeur.

C'est dans ce cadre que la notion d'Ubuntu révèle toute sa valeur analytique. Cette philosophie de l'interdépendance et de la solidarité mutuelle, profondément enracinée dans de nombreuses cultures du continent, propose une conception de la responsabilité sociale radicalement différente de celle véhiculée par les référentiels internationaux.

Là où la RSE classique appréhende l'inclusion à travers des droits individuels, des indicateurs quantifiables et des normes de conformité, l'Ubuntu pense en termes de relations, de réciprocité et d'appartenance partagée. Cette

tension entre deux grilles de référence n'est pas anecdotique : elle éclaire les insuffisances des modèles importés et permet de comprendre pourquoi une RSE véritablement ancrée dans les spécificités africaines reste, pour l'essentiel, un chantier ouvert.

5.3 Trois conditions pour passer du déclaratif à l'effectif

Le constat est préoccupant, mais il n'est pas sans issue. L'étude fait apparaître trois facteurs susceptibles de permettre aux démarches d'inclusion de dépasser le stade des intentions affichées.

La première est la redevabilité. Tant que les orientations RSE resteront essentiellement volontaires et difficilement vérifiables, le risque de découplage demeurera élevé. Cela ne signifie pas nécessairement recourir à des dispositifs juridiques coercitifs, même si certaines expériences sont éclairantes à cet égard. Le cadre du Black Economic Empowerment (BEE) en Afrique du Sud, formalisé par le *Broad-Based Black Economic Empowerment Act* (République d'Afrique du Sud, 2003), constitue l'une des rares expériences africaines de législation contraignante en matière d'intégration économique. Comme le montre cependant Southall (2007), ses effets sont demeurés contrastés, bénéficiant davantage à une élite restreinte qu'à l'ensemble des populations historiquement défavorisées. Ces résultats nuancés rappellent qu'une intervention publique de cette nature peut influencer concrètement les comportements, sans pour autant garantir une mutation en profondeur. Il s'agit, à tout le moins, de renforcer les mécanismes d'audit social, de contrôle indépendant et de transparence sur les écarts entre ambitions et réalisations. Une entité, capable de rendre ses difficultés aussi visibles que ses succès, témoigne d'un investissement autrement plus substantiel.

La deuxième exigence tient à l'appropriation culturelle. Les stratégies d'intégration ne produisent d'effets durables que si elles sont construites à partir des réalités locales, et non simplement transposées depuis des environnements étrangers. Cela suppose un véritable travail de traduction, au sens que Visser (2006) donne à ce terme, pour adapter les principes universels d'équité et de diversité aux valeurs, aux dynamiques et aux spécificités propres à chaque structure. Une démarche formulée dans le langage des communautés concernées a bien plus de chances de faire évoluer les comportements qu'un modèle international appliqué mécaniquement.

La troisième est l'implication du leadership. Sur ce point, les travaux sur le changement institutionnel convergent : aucune évolution durable ne se produit sans un positionnement clair et visible au sommet. Tant que l'intégration sera perçue par une partie des dirigeants comme une pression externe à gérer plutôt que comme un levier de performance et de cohésion, elle risque de rester cantonnée aux déclarations d'intention.

5.4 Une invitation à repenser la RSE africaine depuis l'intérieur

Au fond, ce que cette étude met en lumière relève moins d'un manque de volonté que d'un problème de modèle. La RSE telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui dans la plupart des structures africaines reste largement importée : pensée ailleurs, pour d'autres environnements, selon d'autres logiques. La reproduire sans en interroger les fondements, revient dès lors à entretenir précisément le fossé observé tout au long de ce travail.

Ce dont l'Afrique a besoin, ce n'est pas uniquement d'une meilleure application des référentiels internationaux, même si elle demeure nécessaire, mais d'une pensée véritablement endogène sur ce que signifie être une entité responsable et intégrante dans un paysage africain : une démarche ancrée dans les communautés, les travailleurs et les acteurs réels, plutôt que dans ceux, souvent fictifs, qui peuplent les organigrammes des rapports annuels.

Une réflexion aussi capable d'assumer la complexité, les contradictions et la richesse propres aux sociétés du continent, plutôt que de les réduire à des indicateurs uniformisés. C'est à cette ambition, modeste dans ses moyens mais exigeante dans ses principes, que cet article entend contribuer.

6. Conclusion

Cette recherche part d'un constat simple, presque banal à force d'être négligé : un écart structurel existe entre l'inclusion affichée par les structures africaines et celle qui se matérialise effectivement dans leurs conduites. En mobilisant le concept de découplage institutionnel, nous avons cherché à comprendre les mécanismes qui entretiennent cet écart, qu'il s'agisse des pressions externes parfois mal intégrées, des cultures managériales hiérarchiques, de l'absence de redevabilité ou encore de modèles importés insuffisamment adaptés aux spécificités locales.

Sur le volet théorique, cette contribution enrichit la littérature sur la RSE en Afrique en articulant les cadres de l'institutionnalisme collectif avec les particularités du continent mises en évidence par Visser, Idemudia et

Amaeshi. Sur le plan managérial, elle identifie trois leviers pour permettre le passage du déclaratif au concret : la redevabilité, l'appropriation culturelle et un investissement authentique du leadership.

Nous reconnaissons les limites de cette approche. Fondée exclusivement sur des matériaux secondaires, elle ne permet d'appréhender qu'une partie de la réalité des acteurs: celle que les organisations choisissent de rendre visible. Des enquêtes qualitatives de terrain, des études comparatives multi-pays, ainsi qu'une exploration du rôle des nouvelles technologies dans les dynamiques de transparence en matière de RSE constitueraient des prolongements à la fois naturels et nécessaires de ce travail.

En guise de conclusion, l'intégration effective en Afrique commence véritablement le jour où les entités cessent de se demander comment mettre en récit leur implication, pour s'interroger sur la manière de le vivre concrètement. C'est à cette bascule exigeante, décisive et profondément humaine que cette réflexion espère avoir modestement contribué.

REFERENCES

- [1] Amaeshi, K. M., Adi, B. C., Ogbachie, C., & Amao, O. O. (2006). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences? *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 83–99.
- [2] Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (éd. Originale 1977). Presses Universitaires de France.
- [3] Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78–98). SAGE Publications.
- [4] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- [5] Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- [6] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- [7] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- [8] Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries: Moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1–18.
- [9] Mbiti, J. S. (1969). *African religions and philosophy*. Heinemann.
- [10] Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- [11] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- [12] Southall, R. (2007). The ANC, black economic empowerment and state-owned enterprises: A recycling of history? Dans S. Buhlungu, J. Daniel, R. Southall & J. Lutchman (Eds.), *State of the Nation: South Africa 2007* (pp. 201-225). Cape Town: HSRC Press.
- [13] TerraChoice Environmental Marketing. (2007). *The six sins of greenwashing*. TerraChoice Group. <https://www.terrachoice.com>
- [14] Tutu, D. (1999). *No future without forgiveness*. Doubleday.
- [15] Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective. Dans E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries* (pp. 29–56). Copenhagen Business School Press.