



Produire un rapport RSE entre normes globales et ancrage locale: les mécanismes conciliateurs à l'oeuvre dans les grandes entreprises en Côte d'Ivoire

KAMBIRE Sié Gérard, ZEREHOUE Percy Ypoté Hermann

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (L.A.R.G.E)

Résumé: La loi ivoirienne d'orientation sur le développement durable de 2014 demande au secteur privé de rendre compte périodiquement de sa démarche de durabilité. Le décret qui devait en fixer les modalités n'a jamais été pris. Le rapport RSE reste donc volontaire dans les faits. De plus en plus de grandes entreprises en publient pourtant un. Cet article cherche à comprendre comment elles concilient, dans ce rapport, les exigences de la normalisation internationale et les attentes de leur environnement local. Nous mobilisons la théorie du mécanisme conciliateur (Biwolé-Fouda, 2020 ; Biwolé Fouda, 2023), associée à l'approche contextualiste de Pettigrew (1987). La démarche est qualitative et interprétativiste. Elle repose sur onze entretiens semi-directifs, soit 9 h 41 d'enregistrement, conduits entre juillet et mi-septembre 2025 auprès de directeurs et de responsables RSE. Les entreprises relèvent de la banque, de l'assurance, des mines, de l'énergie, de l'agro-industrie et de la logistique. Les données ont fait l'objet d'un codage thématique vertical puis transversal. Trois mécanismes conciliateurs ressortent : l'arbitrage entre normes globales et attentes locales fonde la décision de produire, la médiation des parties prenantes organise le processus et l'équilibre entre transparence et confidentialité stratégique façonne le contenu. Ces mécanismes ne s'agencent pas de la même façon selon l'origine du capital. Les filiales de groupes étrangers pratiquent une conformité contextualisée. Les entreprises à capital ivoirien privilégient la légitimation sociale et n'empruntent aux référentiels que ce qui leur ouvre l'accès aux financements durables. L'article étend la théorie du mécanisme conciliateur aux grandes entreprises. Il montre aussi que la donnée ESG conditionne la crédibilité de la conciliation.

Mots-clés : RSE ; rapport RSE ; reporting extra-financier ; mécanisme conciliateur ; contextualisme ; grande entreprise ; Côte d'Ivoire.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23728332>

1 Introduction

Depuis plusieurs décennies, la gouvernance des entreprises connaît une mutation profonde. Le capitalisme actionnarial, longtemps centré sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (Friedman, 1970), cède progressivement la place à un capitalisme des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995), porté par la montée des défis globaux : dérèglement climatique, érosion de la biodiversité, creusement des inégalités et tensions sur les ressources. Dans ce mouvement, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est imposée comme une réponse à la fois stratégique et institutionnelle aux pressions exercées par les parties prenantes (DiMaggio & Powell, 1983 ; Carroll, 1999). D'abord perçue comme un prolongement philanthropique, elle est devenue un levier de légitimation, de réputation et de performance durable.



La production de rapports RSE constitue aujourd'hui l'expression la plus visible de cette dynamique. Loin de se réduire à un exercice technique, ces rapports relèvent d'un acte de transparence, de reddition de comptes et de légitimation sociale (Crifo & Forget, 2015). Leur essor s'accompagne d'une prolifération de référentiels internationaux tels que GRI, SASB, ISSB, normes IFRS S1 et S2, directive européenne CSRD, qui tendent à harmoniser les pratiques à l'échelle mondiale.

En Afrique, et en particulier en Côte d'Ivoire, le reporting sociétal demeure un phénomène récent mais en forte croissance. Plusieurs grandes entreprises des secteurs stratégiques telles que banques, mines, agro-industries, télécommunications, énergie, publient désormais des rapports de durabilité, souvent sous l'impulsion d'investisseurs internationaux, de bailleurs de fonds ou de groupes multinationaux. Toutefois, ces rapports restent fréquemment incomplets et faiblement adaptés aux réalités locales, traduisant une logique de conformité minimale plus qu'une réelle stratégie d'intégration de la durabilité (Akakpo & Ouédraogo, 2022 ; Biwolé-Fouda, 2023).

Un paradoxe en découle : alors que la contrainte réglementaire reste peu contraignante, un nombre croissant de grandes entreprises, à capital étranger comme local, choisissent volontairement de produire de tels rapports. Qu'est-ce qui motive ce choix ? La littérature en Sciences de gestion met en évidence une tension fondamentale entre l'harmonisation croissante des standards internationaux et la diversité des contextes institutionnels, culturels et socio-économiques dans lesquels les entreprises opèrent (Bebbington et al., 2008 ; Du Toit, 2024). Cette tension est d'autant plus vive dans les économies émergentes que les référentiels dominants ont été conçus dans les pays du Nord et projettent des attentes qui ne correspondent pas toujours aux réalités organisationnelles du Sud (Marquis & Qian, 2014 ; Kamdem, 2021).

Les théories classiques, à savoir la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) ou la théorie de la légitimité (Suchman, 1995), éclairent utilement certaines dimensions du phénomène, mais présupposent des régulations relativement stables et des architectures de gouvernance formalisées, conditions rarement réunies dans les économies africaines. C'est précisément dans cet angle mort que la théorie des mécanismes conciliateurs (Biwolé-Fouda, 2023) apporte une contribution décisive : en postulant que l'action entrepreneuriale en Afrique repose sur une capacité constante à concilier des logiques multiples, elle invite à considérer le rapport RSE non comme un simple acte technique, mais comme un mécanisme conciliateur en lui-même. Articulée à l'approche contextualiste de Pettigrew (1987), centrée sur le triptyque contexte–processus–contenu, elle offre un cadre permettant de saisir la production du rapport comme un processus situé, dynamique et encastré dans des logiques institutionnelles hétérogènes.

Cet article entend ainsi répondre à la question suivante : comment les grandes entreprises ivoiriennes élaborent-elles leurs rapports RSE en conciliant des exigences globales de normalisation et des réalités locales marquées par des attentes communautaires, des contraintes organisationnelles et des pressions institutionnelles hybrides ? L'objectif est de comprendre l'essence ou le moteur de cette production, c'est-à-dire les mécanismes conciliateurs qui la structurent dans ses dimensions contextuelle, processuelle et de contenu.

Le propos est organisé en quatre temps. Une première section présente la revue de la littérature et le cadre théorique mobilisé. La deuxième expose la méthodologie de collecte et de traitement des données. La troisième restitue et analyse les résultats issus de l'enquête de terrain. La quatrième discute ces résultats à la lumière de la littérature, avant d'en dégager les implications et recommandations.

2 Revue de la littérature et cadre théorique

2.1 Le rapport RSE, de la reddition de comptes à la légitimation

La RSE est un concept polysémique. Carroll (1999) en propose une typologie fondatrice, qui distingue les responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique. Porter et Kramer (2011) la renouvellent avec la notion de valeur partagée. La Commission européenne (2011) la définit comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Gond (2011) note que la plupart de ces définitions relèvent d'un paradigme fonctionnaliste. Il propose de lire aussi la RSE comme une relation de pouvoir, une construction sociocognitive ou un produit culturel, dont « le contenu et les frontières [...] dépendent du contexte au sein duquel elle est étudiée » (p. 48). Cette dernière lecture est précieuse pour l'Afrique. La RSE y est souvent assimilée à des actions sociales concrètes, comme la construction d'écoles, de centres de santé ou d'infrastructures, plus qu'à des politiques formalisées (Visser, 2008 ; Magnagna, 2023). Il faut enfin distinguer la RSE des critères ESG. La RSE est une approche globale, qui relève de la philosophie de gestion. Les critères ESG forment une grille d'évaluation

issue de l'investissement responsable et destinée d'abord aux marchés financiers (Friede et al., 2015). Le rapport RSE peut intégrer des données ESG. Il ne s'y réduit pas.

Dans cet article, le rapport RSE désigne le document, autonome ou intégré au rapport annuel, par lequel une organisation collecte, analyse et communique des informations sur ses performances environnementales, sociales et de gouvernance. Elle rend ainsi compte de ses engagements à ses parties prenantes. Gray et al. (1995) en ont fait un instrument de communication sur les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise. Deux lectures s'opposent depuis. La première est instrumentale : le rapport serait un outil de pilotage qui intègre la durabilité dans les décisions. La seconde est critique : le rapport servirait à gérer la réputation (Bebbington et al., 2008), voire à construire une façade sans lien avec les pratiques (Cho et al., 2015). La théorie de la légitimité (Suchman, 1995) et la théorie néo-institutionnelle rapprochent en partie ces deux lectures. L'entreprise publie pour se conformer aux attentes de son environnement, quitte à découpler ses structures formelles de ses activités réelles (Meyer & Rowan, 1977 ; Bromley & Powell, 2012).

2.2 Le reporting RSE en Afrique : des pressions hybrides et un vide d'application

Les travaux africains confirment le rôle central de la légitimité, mais ils en montrent des formes particulières. À Madagascar, Rabekolo et Giraud (2020) ont étudié dix-huit entreprises. Ils montrent que le reporting sociétal répond à des pressions coercitives (sièges, bailleurs), normatives (investisseurs, standards) et mimétiques, alors qu'aucune loi ne l'impose. Ils relèvent aussi des freins propres au contexte : coût de production et de traduction, longueur des circuits de validation, méconnaissance des référentiels. Au Ghana, Amoako et al. (2022) observent une filiale minière qui produit un rapport formel conforme aux exigences de sa maison mère. Les communautés riveraines l'ignorent presque entièrement. La filiale entretient en parallèle un reporting informel, fait de réunions et de durbars, qui lui apporte l'essentiel de sa légitimité locale. Tilt et al. (2021) ont analysé quarante-huit pays d'Afrique subsaharienne. Selon eux, les référentiels volontaires peuvent préparer une future régulation, à condition d'être accompagnés de formation et de connaissances locales. De Villiers et van Staden (2006) observent enfin que, dans certains contextes africains, réduire la divulgation environnementale peut servir la légitimité.

En Côte d'Ivoire, la recherche en gestion a surtout documenté les pratiques de RSE, par exemple à travers le profil des dirigeants (Yeo, 2024). Elle s'est peu intéressée aux rapports qui rendent compte de ces pratiques. Le contexte ivoirien présente pourtant une configuration singulière. L'obligation de rendre compte existe dans la loi (loi n° 2014-390, art. 39), mais sans décret d'application. Le nouveau Code de l'environnement (loi n° 2023-900) renforce les exigences sectorielles. De nombreuses filiales appartiennent à des groupes européens soumis à la CSRD ou à des groupes panafricains soumis aux régulateurs régionaux, comme la BCEAO et la CIMA. Les communautés, enfin, conditionnent la « licence sociale d'exploitation ». Ce vide d'application, ajouté à des pressions hétérogènes, fait du pays un terrain favorable pour observer comment les entreprises concilient des exigences contradictoires.

2.3 Filiales et Entreprises domestiques : Une RSE globale, locale ou diluée ?

La littérature sur les multinationales aide à penser les différences liées à l'origine du capital. Husted et Allen (2006) distinguent une RSE globale, standardisée à l'échelle du groupe, et une RSE locale, adaptée aux attentes du pays d'accueil. Les pressions institutionnelles poussent souvent les filiales vers la première. Kostova et Roth (2002) montrent qu'une pratique transférée par le siège peut rester cérémonielle. Elle est alors appliquée sans être intériorisée, surtout lorsque le contexte local est éloigné de celui du siège. Jamali (2010) étudie des filiales implantées dans des pays en développement. Leur RSE est d'abord façonnée par le groupe et peu adaptée au contexte, au point de devenir « diluée ». Matten et Moon (2008) opposent quant à eux une RSE explicite, formalisée et communiquée, à une RSE implicite, inscrite dans les normes et les institutions locales. Transposées au rapport RSE, ces distinctions laissent penser que filiales et entreprises domestiques n'écrivent ni pour les mêmes publics, ni selon les mêmes processus, ni avec les mêmes contenus. Elles n'expliquent pas comment, dans chaque cas, les acteurs tiennent ensemble exigences globales et attentes locales. C'est ce que la théorie du mécanisme conciliateur permet d'approcher.

2.4 La théorie du mécanisme conciliateur, des petites aux grandes entreprises

La théorie du mécanisme conciliateur (TMC) est une théorie endogène du management en contexte africain. Biwolé Fouda l'a développée (2015, 2020), puis enrichie avec plusieurs coauteurs (Causse & Biwolé-Fouda, 2020 ;

Biwolé Fouda & Kamga, 2023 ; Biwolé Fouda & Etogo, 2024 ; Biwolé-Fouda & Etogo, 2025). Elle pose que le mécanisme conciliateur constitue l'essence de toute action entrepreneuriale en Afrique (Biwolé-Fouda, 2023). Le mécanisme conciliateur est un repère axiologique. Il peut s'agir d'une valeur, d'un principe, d'une tradition ou d'une habitude, auxquels l'acteur se réfère au moment de décider. Ce repère traduit une préférence pour le consensus plutôt que le conflit, pour la communauté plutôt que l'individu, pour l'intérêt général plutôt que les intérêts particuliers (Biwolé-Fouda, 2023). La théorie s'appuie sur deux notions. L'Ubuntu est une philosophie selon laquelle l'individu n'existe que par sa communauté. Le tributariat exprime l'attachement de l'entrepreneur à sa communauté d'origine (Biwolé Fouda & Kamga, 2023). Rapprochée de la théorie de la justification (Boltanski & Thévenot, 1991), la TMC fait des mécanismes conciliateurs des catégories qui permettent à l'entreprise de justifier et de légitimer son action. Ils jouent à la fois le rôle d'ordre de valeur et de principe supérieur commun. C'est en leur nom que les conflits se règlent et que les compromis se stabilisent.

Les travaux empiriques ont identifié plusieurs de ces mécanismes. On y trouve la famille ou la communauté de destin, le temps historique, l'attachement à une durabilité forte, la confiance dans la parole donnée et dans le réseau relationnel, l'attachement à la tradition (Biwolé Fouda & Etogo, 2024 ; Biwolé-Fouda & Etogo, 2025). Dans les très petites entreprises camerounaises, Biwolé-Fouda (2023) montre que ces mécanismes structurent une RSE à trois dimensions. La responsabilité est généalogique envers la communauté de sang, géographique envers la communauté de lieu, spirituelle envers la communauté d'esprit. Biwolé Fouda et Etogo (2024) ont ensuite confronté la théorie au couple couplage et découplage proposé par Granovetter (2003). La conciliation repose selon eux sur un « savant dosage ». L'entrepreneur s'inscrit dans les structures sociales (couplage), mais s'affranchit des obligations qui freinent son projet économique (découplage). Pour ces auteurs, « le couplage n'est jamais totalement acquis » (p. 92).

Deux limites de la TMC justifient notre recherche. La première tient à son terrain. La théorie a surtout été construite à partir de petites et de très petites entreprises. Une seule étude, menée dans deux grandes entreprises camerounaises, a repéré des mécanismes conciliateurs de nature plus stratégique, comme les actions de protection de l'environnement (Biwolé Fouda, 2015). Les auteurs reconnaissent eux-mêmes que l'envergure empirique du modèle reste locale. Ils jugent son avenir incertain face à une normalisation qui idéalise les standards (Biwolé-Fouda & Etogo, 2025). La seconde limite tient à son objet. La théorie a été appliquée aux pratiques et aux discours, rarement aux dispositifs de gestion formalisés. Le rapport RSE est un artefact standardisé par excellence. Il permet d'observer comment des mécanismes conciliateurs opèrent lorsque la conciliation doit passer par des procédures, des indicateurs et des récits destinés à des publics à la fois globaux et locaux. Cette question rejoint les travaux sur les organisations hybrides. Ces travaux montrent que les organisations confrontées à des logiques concurrentes peuvent emprunter sélectivement des éléments à chacune d'elles (Pache & Santos, 2013).

2.5 L'approche contextualiste et le cadre d'analyse

L'approche contextualiste de Pettigrew (1987), prolongée par Brouwers et al. (1997), analyse tout phénomène organisationnel selon trois dimensions indissociables. Le contexte se divise en contexte externe et contexte interne. Le premier renvoie à « l'environnement social, économique, politique, juridique au sein duquel se développe l'organisation ». Le second concerne « la structure, la culture, la technologie, le mode de direction et la prise de décision » (Brouwers et al., 1997, p. 30). Le processus « vise à capter le jeu de forces entre les acteurs, leurs actions et leurs interactions » (p. 30). Le contenu « se réfère aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut étudier » (p. 31). Ici, il s'agit du rapport produit. Associée à la TMC, cette approche invite à rechercher des mécanismes conciliateurs dans chacune des trois dimensions. Le tableau 1 présente le cadre d'analyse qui en découle. C'est lui qui a structuré le guide d'entretien.

Tableau 1. Cadre d'analyse de la production des rapports RSE.

Dimensions (Pettigrew 1987; Brouwers et al., 1997)	Questions directrices	Mécanismes Conciliateurs recherchés (TMC)
--	-----------------------	---

Contexte interne	Pourquoi produire un rapport sans obligation effective ? Sous l'effet de quel événement, de quelle pressions, avec quelle ressources ?	Arbitrage entre les légitimités recherchées (Marché, bailleurs, État, Communautés) et les capacités internes
Processus	Qui choisit le contenu ? Qui valide ? Quand, Comment ? et à Qui diffuser?	Négociation entre siège et filiales, entre directions, avec les parties prenantes et les cabinets
Contenu	Quelles informations publiées? Comment les choisir ? Que taire ?	Dosage entre standardisations et contextualisation, entre transparence et confidentialité

Source : auteur, à partir de Pettigrew (1987), Brouwers et al. (1997) et Biwolé Fouda (2020) et Biwolé-Fouda (2023).

3 Méthodologie

3.1 Positionnement épistémologique et Stratégie de Recherche

Notre recherche relève du paradigme interprétativiste. La production des rapports RSE y est vue comme un processus socialement construit, façonné par les représentations, les arbitrages et les conciliations des acteurs (Berger & Luckmann, 1966 ; Charreire & Huault, 2001). Nous ne cherchons pas à mesurer le nombre ou la qualité des rapports publiés. Nous voulons comprendre comment et pourquoi les entreprises les produisent. Ce choix appelle une démarche qualitative et exploratoire, adaptée à un objet peu étudié (Strauss & Corbin, 1998 ; Denzin & Lincoln, 2018). Le raisonnement procède par allers-retours entre les données et la théorie. Le codage combine donc des catégories issues du cadre d'analyse et des catégories qui émergent du terrain. Nous avons retenu l'étude de cas multiples (Yin, 2018). Chaque entreprise constitue un cas. Cette stratégie permet une lecture comparative et vise une généralisation analytique, non statistique.

3.2 Critère de sélection des entreprises et des participants

Quatre critères cumulatifs ont guidé le choix des entreprises. Le premier est le statut de grande entreprise au sens du Répertoire national des entreprises de Côte d'Ivoire, soit un chiffre d'affaires annuel supérieur à un milliard de francs CFA et un effectif permanent de plus de deux cents salariés. Ce critère tient au coût du reporting, qui exclut de fait la plupart des PME (Du Toit, 2024). Le deuxième critère est un engagement RSE effectif. L'entreprise devait disposer d'une fonction RSE ou développement durable identifiée. Elle devait aussi avoir déjà produit un rapport RSE, ESG ou de durabilité, publié ou remis à des parties prenantes ciblées. Le troisième critère est la diversité sectorielle. L'échantillon couvre la banque, l'assurance, la garantie financière, les mines, le pétrole et l'énergie, l'agro-industrie et la logistique. Nous évitons ainsi un biais lié à un secteur unique. Le quatrième critère est l'origine du capital. Il fallait disposer de deux groupes comparables : des filiales de groupes étrangers ou panafricains d'un côté, des entreprises à capital majoritairement ivoirien, privé ou public, de l'autre.

Deux critères ont guidé le choix des participants. Chacun devait occuper une fonction de directeur ou de responsable RSE, ESG ou développement durable. Une fonction cumulant cette responsabilité était aussi acceptée, par exemple en qualité, sécurité et environnement (QHSE), en éthique ou en ressources humaines. Chacun devait ensuite intervenir directement dans la conception, la rédaction ou la validation du rapport. Tous les répondants siègent au comité de direction de leur entreprise ou en relèvent directement. Tous travaillent avec des cabinets de

conseil. KPMG Côte d'Ivoire revient souvent dans les entretiens. Nous avons interrogé un seul répondant par entreprise.

L'accès au terrain a combiné un échantillonnage raisonné par convenance (Miles & Huberman, 1994) et la technique de la boule de neige (Goodman, 1961). Les premiers contacts ont été noués lors de rencontres professionnelles consacrées à la durabilité, comme le Forum Afrique RSE & Santé et le FORAS. Certains répondants nous ont ensuite recommandé auprès d'homologues d'autres grandes entreprises. Nous avons suivi une logique d'échantillonnage théorique (Glaser & Strauss, 1967). Un premier entretien exploratoire, plus long, a permis un codage intensif et l'élaboration d'un premier modèle des mécanismes conciliateurs. Ce modèle a été présenté aux répondants suivants. Il s'est enrichi au fil des entretiens et s'est stabilisé à partir du neuvième. Les deux derniers entretiens n'ont fait apparaître aucune catégorie nouvelle.

3.3 Collecte des données : Période, lieu et modalités

Les onze entretiens semi-directifs ont eu lieu entre juillet et mi-septembre 2025 en français. Huit se sont déroulés par visioconférence sur Zoom (version professionnelle), pour tenir compte de l'agenda des répondants. Les trois autres se sont tenus en face à face à Abidjan, dans les locaux des entreprises concernées, sis dans les communes de Cocody, de Marcory et du Plateau. Pour les entretiens à distance, la colonne « Ville » du tableau 2 indique la ville du site de rattachement du répondant, Abidjan ou Bouaké. Les entretiens ont duré de 43 à 66 minutes, avec une moyenne de 53 minutes. L'ensemble représente 9 h 41 d'enregistrement. Les entretiens en face à face ont été enregistrés sur téléphone, ceux à distance par la plateforme. Tous ont été retranscrits intégralement. Un répondant a refusé l'enregistrement pour des raisons de conformité interne. Son entretien a donné lieu à une prise de notes détaillée.

Le guide d'entretien avait été validé au préalable par le directeur de recherche. Il comportait quatre blocs. Le premier portait sur le répondant, l'entreprise, les représentations et les pratiques de RSE. Le deuxième visait les mécanismes conciliateurs liés au contexte, avec des questions comme « Pourquoi votre entreprise s'est-elle engagée dans la production de rapports ? » ou « Dans quelles circonstances en suspendrait-elle la production ? ». Le troisième abordait le processus : choix du contenu, calendrier, formats, destinataires et non-destinataires. Le quatrième portait sur le contenu : informations publiées, méthode de sélection, informations jugées non publiables. L'anonymat des entreprises et des répondants a été garanti. Chaque entretien porte un code, de E1 à E11, dans l'ordre chronologique.

Tableau 2. Caractéristiques des entretiens semi-directifs.

Code	Origine du capital	Secteur	Ville	Mode	Durée	Fonction du répondant
E1	Africain	Agro-alimentaire	Bouaké	Zoom	66 min	Directeur RSE et QHSE
E2	Ivoirien	Assurance	Abidjan	Face à Face	50 min	Responsable Qualité et RSE
E3	Etranger (Groupe panafricain)	Banque	Abidjan	Zoom	47 min	Responsable ESG
E4	Ivoirien Public	Fonds de garantie	Abidjan	Zoom	45 min	Responsable RSE et Rapport ESG
E5	Etranger	Mines et énergie	Abidjan	Zoom	60 min	Responsable digitalisation ESG
E6	Ivoirien (Public)	Pétrole et énergie	Abidjan	Zoom	47 min	Chef de service éthique et RSE

E7	Etranger (Groupe Multi-pays)	Banque et Assurance	Abidjan	Zoom	51 min	Directeur groupe RSE
E8	Etranger	Fret et énergie	Abidjan	Zoom	45 min	Responsable RH et RSE
E9	Etranger	Mines	Bouaké	Zoom	43 min	Directeur RSE
E10	Etranger	Conglomérat (Banque, agro-industrie, Assurance, cimenterie)	Abidjan	Face à Face	62 min	Directeur groupe développement durable
E11	Ivoirien	Banque	Abidjan	Zoom	64 min	Directeur RSE

Source : données de terrain, juillet et mi-septembre 2025. L'échantillon compte six filiales de groupes étrangers ou panafricains (E3, E5, E7, E8, E9, E10) et cinq entreprises à capital ivoirien, dont deux publiques (E1, E2, E4, E6, E11).

3.4 Analyse des données et qualité

L'analyse repose sur un codage thématique manuel, assisté par tableur. Chaque transcription a d'abord fait l'objet d'une lecture attentive. Un traitement vertical a ensuite été mené, entretien par entretien, avec un double codage. Le codage déductif reprenait les trois dimensions du cadre d'analyse (tableau 1). Le codage inductif retenait les catégories issues du discours. Pour chaque cas, une fiche de synthèse recensait le contexte, le processus, le contenu, les mécanismes conciliateurs repérés et les verbatims les plus parlants. Un traitement horizontal a ensuite comparé les cas. La comparaison s'est faite d'abord au sein de chaque groupe, puis entre les groupes, afin de repérer convergences et divergences et de stabiliser les catégories. Une catégorie n'a été retenue comme mécanisme conciliateur qu'à deux conditions. Elle devait apparaître dans au moins trois cas. Elle devait aussi se rattacher à une tension explicite entre exigences globales et attentes locales.

Plusieurs précautions renforcent la crédibilité des résultats. Les témoignages ont été croisés entre eux et, lorsque c'était possible, avec les rapports publiés. Certaines de nos interprétations ont été soumises aux participants. La fiabilité repose sur la traçabilité du protocole. Le guide d'entretien, les enregistrements, les transcriptions, les fiches de cas et le tableau de codage ont été conservés (Lincoln & Guba, 1985 ; Yin, 2018).

4 Présentation et analyse des résultats

Trois mécanismes conciliateurs ressortent de l'analyse. Chacun domine dans l'une des dimensions du cadre. L'arbitrage entre normes globales et attentes locales fonde la décision de produire, qui relève du contexte. La médiation des parties prenantes organise l'élaboration du rapport, qui relève du processus. L'équilibre entre transparence et confidentialité stratégique façonne ce qui est publié, c'est-à-dire le contenu. L'agencement de ces mécanismes varie selon l'origine du capital. Les verbatims figurent en italique, suivis du code de l'entretien, du secteur et de l'origine du capital.

4.1 Le contexte : arbitrer entre légitimité globale et légitimité locale

Dans les filiales, produire un rapport n'est pas un choix. C'est une obligation de groupe, renforcée par les attentes des investisseurs, des bailleurs et des régulateurs étrangers ou régionaux. La maison mère est souvent cotée ou soumise à la CSRD. Le rapport conditionne l'accès aux financements et la crédibilité du groupe. Ces filiales doivent pourtant répondre, en même temps, à des attentes locales qui ne coïncident pas avec celles du siège. Le responsable de la digitalisation ESG d'une entreprise minière et énergétique résume cette double exigence :

« Nos actionnaires parlent climat, mais l'État ivoirien attend de nous des preuves de contribution au développement. » (E5, mines et énergie, filiale)

Dans la banque, la tension oppose le régulateur régional aux investisseurs du groupe :

« Nous devons satisfaire à la fois notre régulateur régional et nos investisseurs. » (E3, banque, filiale d'un groupe panafricain)

Dans les entreprises à capital ivoirien, la décision est volontaire. Elle sert à se différencier et à se légitimer. Le rapport permet de montrer une contribution au développement national et de se présenter comme un acteur citoyen :

« Nous ne sommes pas obligés de publier un rapport ESG, mais nous le faisons pour montrer que nous participons au développement. » (E11, banque, capital ivoirien)

« Le rapport nous positionne comme un assureur citoyen, responsable vis-à-vis de la société. » (E2, assurance, capital ivoirien)

Ce choix n'échappe pas pour autant aux pressions internationales. L'accès aux financements durables le motive souvent. Les bailleurs deviennent alors prescripteurs de reporting, y compris pour des entités publiques. Le responsable RSE du fonds de garantie le dit clairement :

« Nos partenaires internationaux exigent un reporting détaillé sur nos engagements ESG, sans quoi nous perdons en crédibilité. » (E4, fonds de garantie, capital ivoirien public)

Le premier mécanisme conciliateur est donc un arbitrage entre légitimité globale et légitimité locale. Les filiales partent d'une conformité imposée, puis y ajoutent une légitimation locale. Les entreprises domestiques partent d'une légitimation locale, puis y ajoutent une conformité sélective, dans la mesure où celle-ci ouvre l'accès au financement. Dans les deux cas, le rapport est produit parce qu'il permet de satisfaire des publics que tout sépare : actionnaires et État, investisseurs et communautés.

4.2 Le Processus : La médiation des parties prenantes

Dans les filiales, le processus est centralisé. Le siège fixe le référentiel (GRI, IFRS S1 et S2), le calendrier et les indicateurs. Il garde la validation finale. Les équipes locales collectent les données et, au mieux, les mettent en contexte. Le responsable RSE de l'entreprise de fret le dit sans détour :

« Nous envoyons nos données au siège, et c'est lui qui décide de ce qui sera publié. » (E8, fret et logistique, filiale)

Dans cette entreprise, les cadres ivoiriens collectent des données opérationnelles : consommation de carburant de la flotte, émissions de CO2, heures de formation. La direction internationale les consolide et les valide. La marge locale se limite à un chapitre sur les partenariats locaux, comme le parrainage scolaire ou les dons. Le processus n'est pas pour autant purement descendant. Les communautés et les ONG pèsent indirectement sur son contenu, surtout dans le secteur extractif :

« Les populations nous interpellent souvent sur la pollution et la déforestation, il faut leur montrer que nous agissons. » (E9, mines, filiale)

Dans ce cas, l'équipe locale documente les actions sociales et environnementales : gestion de l'eau, réhabilitation des sites, appui aux villages riverains. Elle plaide ensuite auprès du siège pour qu'elles figurent dans le rapport. La logique descendante du groupe se négocie ainsi avec une logique ascendante, portée par les riverains et relayée par la presse. Dans la filiale minière et énergétique (E5), une plateforme numérique de données ESG outille cette négociation. Elle centralise et trace les indicateurs. L'équipe locale peut alors faire valoir des données comparables plutôt que des récits.

Dans les entreprises à capital ivoirien, le processus est plus souple, mais moins outillé. De petites équipes le pilotent, souvent rattachées à la communication ou aux ressources humaines. La communication y joue donc un rôle central. Chez l'assureur (E2), les actions naissent au gré des événements, sans service RSE dédié. Elles sont compilées après coup. Au fonds de garantie (E4), il n'existe pas de reporting consolidé : chaque direction rend compte de ses propres actions. Dans l'entreprise pétrolière publique (E6), la direction générale pilote le processus et la communication finale relève de la haute direction. Les données QHSE y sont produites au rythme des projets financés par des bailleurs. Dans l'agro-industrie (E1), la cellule RSE collecte des données sur plusieurs sites, en lien avec les coopératives de planteurs. L'harmonisation de ces données reste incomplète. Le rapport doit concilier les attentes des acheteurs étrangers et celles des planteurs :

« Nos acheteurs veulent des garanties sur nos pratiques, mais nos planteurs veulent surtout du soutien. » (E1, agro-industrie, capital ivoirien)

Le deuxième mécanisme conciliateur est une médiation des parties prenantes. Dans les filiales, cette médiation est verticale. Elle oppose le siège et la filiale, et les parties prenantes locales servent d'arguments dans cette négociation interne. Dans les entreprises domestiques, la médiation est horizontale. La communication, les directions opérationnelles et parfois les cabinets de conseil arbitrent entre les demandes des clients, des bailleurs, de l'État et des communautés. Dans les deux cas, des intermédiaires traduisent les exigences d'un monde dans le langage de l'autre. Ce sont les cabinets d'audit et de conseil, les coopératives, les ONG et les régulateurs.

4.3 Le Contenu : Entre transparence et Confidentialité stratégique

Les rapports des filiales contiennent de nombreux indicateurs environnementaux, financiers et de gouvernance, conformes aux référentiels du groupe. Le récit social adapté au contexte y est en revanche pauvre. Dans le conglomérat E10, le rapport suit la GRI. Il intègre la mesure de l'empreinte carbone et un plan de décarbonation. Dans l'entreprise de fret (E8), il se concentre sur l'empreinte carbone et l'efficacité logistique. Les initiatives communautaires, comme les écoles, les centres de santé ou les partenariats éducatifs, y figurent. Elles restent cependant marginales et servent surtout à légitimer le rapport auprès des parties prenantes ivoiriennes.

Les rapports des entreprises domestiques suivent la logique inverse. Ils sont très narratifs, centrés sur des actions sociales visibles : emplois, bourses, santé, infrastructures. Les indicateurs normés y sont rares. Le récit compense l'absence de données standardisées. Il sert aussi à contrebalancer des effets négatifs, comme l'explique le responsable de l'entreprise pétrolière publique :

« Nous devons montrer que nos activités, même polluantes, contribuent au développement. » (E6, pétrole et énergie, capital ivoirien public)

Le rapport de cette entreprise met en avant les infrastructures construites, comme les écoles, les centres de santé et les routes. Il ne présente que des indicateurs environnementaux partiels sur les déchets, les fuites et le reboisement. La hiérarchie privilégie la valorisation des projets sociaux et minimise certains risques. La diffusion devient elle-même un instrument d'arbitrage. Dans les entreprises domestiques, le rapport est rarement publié. Il est surtout remis « à la demande » à un bailleur, à un client ou à une autorité. Dans les filiales, la diffusion est plus régulière. Elle vise toutefois d'abord les investisseurs et le groupe, et touche rarement les communautés riveraines. Le troisième mécanisme conciliateur est un équilibre entre transparence et confidentialité stratégique. Les entreprises arbitrent entre ce qu'il faut montrer pour être légitime et ce qu'il vaut mieux taire. Elles évitent ainsi d'exposer des données sensibles, comme les risques environnementaux, les litiges ou les informations concurrentielles. Elles évitent aussi de se mettre en porte-à-faux vis-à-vis d'un public. Cet équilibre passe par deux voies. La première est le choix des destinataires. La seconde est la mise en récit, qui hiérarchise l'information plus qu'elle ne la dissimule. Le tableau 3 synthétise les trois mécanismes et leurs illustrations empiriques.

Tableau 3. Mécanismes Conciliateurs et illustrations empiriques.

Mécanismes Conciliateurs	Dimension dominante	Manifestations observées	Illustrations empiriques (Cas)
Arbitrage entre normes globales et attentes locales	Contexte	Filiales : conformité imposée, complétée par une légitimation locale. Capital ivoirien : légitimation locale, complétée par une conformité sélective orientée vers le financement.	« Nos actionnaires parlent climat, mais l'État ivoirien attend [...] » (E5). « Nous ne sommes pas obligés de publier [...] » (E11). Exigences des partenaires internationaux (E4).
Médiation des parties prenantes	Processus	Filiales : négociation verticale entre siège et filiale. Capital ivoirien : arbitrage horizontal entre directions, clients,	Validation par le siège (E8). Pression des riverains et des ONG (E9). Plateforme numérique ESG (E5).

		bailleurs, État et communautés. Rôle des intermédiaires (cabinets, coopératives, ONG, régulateurs).	Coopératives de planteurs (E1). Pilotage par la direction générale (E6).
Équilibre entre transparence et confidentialité stratégique	Contenu	Filiales : indicateurs normés et récit social marginal. Capital ivoirien : récit social dominant et indicateurs partiels. Diffusion sélective, souvent « à la demande ».	Empreinte carbone et plan de décarbonation (E10). « Même polluantes, contribuent au développement » (E6). Diffusion ciblée vers les bailleurs et les clients (E2, E4).

Source : données de terrain, 2025.

4.4 Synthèse transversale : Une hybridation qui varie selon le capital

La lecture croisée des onze cas montre que le rapport RSE ivoirien est un espace d'hybridation. Il se situe au croisement de la standardisation internationale et de la contextualisation locale. Cette hybridation ne prend pourtant pas la même forme selon l'origine du capital. Les filiales s'alignent sur les référentiels de leur maison mère et ne contextualisent qu'à la marge. Les entreprises à capital ivoirien construisent leur rapport autour d'un récit de contribution au développement. Elles n'empruntent aux référentiels que lorsque l'accès aux financements durables l'exige. Pour toutes, les attentes locales restent fortes, car elles conditionnent la licence sociale d'exploitation. Le tableau 4 résume ces résultats.

Tableau 4. Synthèse des résultats transversaux selon l'origine du capital.

Axes d'analyse	Filiales de groupes étrangers (n = 6)	Entreprises à capital ivoirien (n = 5)	Ensemble des grandes entreprises (n = 11)
Raison de produire	Obligation de groupe ; accès aux marchés et aux bailleurs	Choix volontaire ; légitimation sociale ; accès aux financements durables	Légitimité plurielle sans obligation effective
Processus de reporting	Structuré, cadré par le siège et les référentiels globaux	Fragmenté, peu institutionnalisé, piloté par la communication	Inégalement structuré, en transition
Contenu des rapports	Couverture ESG plus équilibrée ; normes explicites ; récit social marginal	Social dominant ; environnement selon le secteur ; gouvernance limitée	Hybride : social fort, environnement variable, gouvernance minimale
Données ESG	Centralisation et traçabilité plus solides	Collecte et harmonisation faibles	Fiabilité et comparabilité insuffisantes
Diffusion	Régulière, alignée sur le groupe, orientée vers les investisseurs	Rare, souvent « à la demande »	Publication partielle, en progression
Logique dominante	Conformité contextualisée	Légitimation sociale et emprunts sélectifs aux référentiels	Hybridation entre standardisation et contextualisation

Source : données de terrain, 2025.

5 Discussions

5.1 Filiales et entreprises à capital ivoirien : deux façons de concilier

L'origine du capital est le principal facteur de différenciation. Nos résultats permettent toutefois de dépasser la simple opposition entre conformité et légitimation. Cinq différences séparent les deux groupes.

La première concerne le lieu de la décision. Dans les filiales, la décision de produire et les grands arbitrages se prennent au siège. Cela confirme que la RSE des filiales est d'abord façonnée par le groupe (Jamali, 2010). Dans les entreprises domestiques, ils se prennent au sein de la direction générale, qui dispose ainsi d'une plus grande marge d'interprétation. La deuxième différence porte sur le public prioritaire. Les filiales écrivent d'abord pour les investisseurs et pour le groupe. Les entreprises domestiques écrivent pour l'État, les clients et les communautés. La troisième tient à la temporalité. Les filiales suivent le calendrier annuel du groupe. Les entreprises domestiques produisent au rythme des sollicitations : une demande de bailleur, un appel d'offres, un événement. On retrouve ici l'opposition entre temps chronologique et temps historique relevée par Biwolé-Fouda et Etogo (2025). La quatrième différence concerne l'infrastructure de données. Les filiales disposent d'outils transférés par le siège. Les entreprises domestiques compilent après coup des informations dispersées. La cinquième touche au risque dominant. Dans les filiales, la contextualisation risque de rester cérémonielle (Kostova & Roth, 2002) et de se réduire à un chapitre d'actions sociales. Dans les entreprises domestiques, le risque est celui d'une compensation narrative, où le récit tient lieu de preuve.

Le couple couplage et découplage (Granovetter, 2003 ; Biwolé-Fouda & Etogo, 2024) éclaire ces différences. Il fait apparaître deux configurations inverses. Les filiales sont fortement couplées au champ global des référentiels. Leur lien avec le champ local est plus lâche et passe par les actions sociales mentionnées dans le rapport. Les entreprises domestiques sont fortement couplées au champ local. Elles ne se couplent au champ global que sur les éléments qui ouvrent l'accès au financement. C'est ce que Pache et Santos (2013) appellent un couplage sélectif. Le rapport RSE devient ainsi l'instrument par lequel chaque entreprise dose ses liens avec des mondes concurrents.

Il faut toutefois nuancer cette opposition. Trois situations se placent entre les deux pôles. Le fonds de garantie public (E4) a un capital ivoirien, mais ses partenaires internationaux lui imposent leurs exigences de reporting. Sa logique de production se rapproche donc de celle des filiales. Les deux groupes financiers panafricains (E3, E7) relèvent, en plus du groupe, d'un régulateur régional. Un échelon régional, représenté par la BCEAO et la CIMA, apparaît alors entre le global et le local. L'entreprise pétrolière publique (E6) doit enfin rendre des comptes à l'État actionnaire tout en restant très exposée sur le plan environnemental. Ces cas suggèrent que l'origine du capital compte moins en elle-même que la nature des apporteurs de ressources dont l'entreprise dépend : maison mère, bailleurs, régulateur régional ou État.

5.2 Confrontation avec la littérature

Nos résultats rejoignent ceux de Rabekolo et Giraud (2020). Le reporting y procède aussi d'une quête de légitimité institutionnelle, même sans obligation effective. Il se heurte aux mêmes freins de coût, de temps et de compétences. Nous allons plus loin en montrant que cette légitimité n'est pas unique mais plurielle. Le rapport sert justement à concilier des légitimités concurrentes. Nos observations confirment aussi celles d'Amoako et al. (2022). Un reporting formel destiné au groupe coexiste avec un engagement informel tourné vers les communautés. On le voit dans l'écart entre les rapports des filiales et leur faible diffusion auprès des riverains. Nos résultats rejoignent enfin Du Toit (2024) et Tilt et al. (2021). L'essor des normes internationales n'efface pas les inégalités de capacités entre entreprises, en particulier en matière de données.

Le pilier social domine, y compris dans de grandes entreprises qui disposent de moyens. Cela conforte la pyramide inversée de Visser (2008) et la lecture de la RSE comme produit culturel (Gond, 2011). Nous l'expliquons cependant moins par une faiblesse institutionnelle que par un choix de légitimation. En Côte d'Ivoire, les actions sociales visibles sont la forme de reddition de comptes que reconnaissent les communautés et l'État. La compensation narrative observée dans l'entreprise pétrolière publique rappelle les analyses de l'hypocrisie organisée (Cho et al., 2015) et du découplage entre discours et pratiques (Bromley & Powell, 2012). La TMC en propose néanmoins une lecture plus nuancée. Ce qui passe pour une façade aux yeux d'un observateur occidental relève aussi d'une justification par la contribution au développement, jugée légitime dans le contexte local.

5.3 Implications théoriques

L'étude apporte quatre contributions théoriques.

Elle étend d'abord la théorie du mécanisme conciliateur, construite à partir de petites et de très petites entreprises (Biwolé-Fouda, 2023 ; Biwolé-Fouda & Etogo, 2025), aux grandes entreprises et à un dispositif de gestion formalisé. Les mécanismes conciliateurs n'y apparaissent plus seulement comme des repères axiologiques, tels que la communauté, la parole donnée ou le temps. Ils deviennent aussi des mécanismes outillés, inscrits dans des procédures de validation, des indicateurs et des choix éditoriaux. Le rapport RSE est lui-même un dispositif conciliateur. Par cet artefact, l'entreprise rend compatibles des exigences issues de mondes de justification différents (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette extension répond à la réserve des auteurs de la théorie sur l'avenir du modèle face à la normalisation. La normalisation ne supprime pas les mécanismes conciliateurs. Elle déplace le lieu où ils s'exercent.

L'association de la TMC et de l'approche contextualiste fournit ensuite une grille d'analyse réutilisable. Elle associe à chaque dimension de la production du rapport un mécanisme conciliateur dominant : l'arbitrage pour le contexte, la médiation pour le processus, l'équilibre entre transparence et confidentialité pour le contenu. Cette grille peut servir à étudier d'autres dispositifs standardisés importés en Afrique, comme les systèmes de management certifiés ou les normes de conformité.

L'étude met en outre en dialogue la TMC et les approches du couplage. Le dosage décrit par Biwolé-Fouda et Etogo (2024) peut s'opérer dans deux sens opposés, selon la position institutionnelle de l'entreprise. Les filiales se couplent au global et ne contextualisent qu'à la marge. Les entreprises domestiques se couplent au local et n'empruntent au global que de façon sélective. La TMC acquiert ainsi une dimension comparative. Elle rejoint, par une voie endogène, la littérature sur les organisations hybrides (Pache & Santos, 2013).

L'étude fait enfin de la donnée ESG une condition de la conciliation. Lorsque l'entreprise dispose de données fiables et traçables, comme en E5 et en E10, elle concilie par la preuve. Lorsqu'elle en manque, elle concilie par le récit. La disponibilité de la donnée distingue donc une conciliation crédible d'une conciliation symbolique. Il serait utile d'intégrer explicitement les ressources informationnelles dans la théorie.

5.4 Implications manageriales

Pour les entreprises à capital ivoirien, la priorité est d'institutionnaliser la production du rapport. Une cellule RSE rattachée à la direction générale serait plus efficace qu'un pilotage par la seule communication. L'entreprise gagnerait à suivre chaque année un socle de dix à quinze indicateurs. Ce socle pourrait comprendre l'effectif et les emplois créés, la part des achats locaux, les heures de formation par salarié, la part des femmes dans l'encadrement, les accidents du travail, la consommation d'énergie, les émissions des scopes 1 et 2, les incidents environnementaux, les plaintes des communautés traitées et le montant des investissements communautaires en francs CFA. Le choix d'un référentiel reconnu, GRI ou IFRS S1 et S2, peut commencer par les indicateurs que demandent déjà les bailleurs. Un calendrier annuel de publication remplacerait utilement la production au fil des sollicitations. L'entreprise passerait ainsi d'une conciliation par le récit à une conciliation par la preuve.

Pour les filiales de groupes étrangers, l'enjeu est de donner de la substance à la contextualisation. Elles peuvent associer les équipes locales et des représentants des communautés à l'analyse de matérialité. Elles peuvent ajouter au rapport du groupe une annexe pays, avec des indicateurs propres au contexte : emploi local, sécurité des communautés, inclusion financière, gestion des terres et des forêts. Une version synthétique en français, accessible aux riverains, compléterait les canaux informels de dialogue sur lesquels repose leur légitimité locale (Amoako et al., 2022).

Pour les pouvoirs publics, l'étude plaide pour l'adoption du décret d'application de l'article 39 de la loi n° 2014-390. Un cadre proportionné pourrait viser d'abord les grandes entreprises et entrer en vigueur progressivement. Il s'appuierait sur les référentiels internationaux, complétés par un module local consacré à la contribution au

développement et aux relations avec les communautés. Une coordination avec les régulateurs régionaux (BCEAO, CIMA, marché financier régional) éviterait la multiplication des formats.

Les bailleurs et les investisseurs peuvent conditionner leurs financements à la production de rapports. Cette exigence n'aura d'effet que si elle s'accompagne d'un financement des systèmes de données ESG et de la formation des équipes. Les cabinets de conseil et les organismes de formation jouent, eux, un rôle de traducteurs entre les référentiels et les attentes locales. Leur offre gagnerait à porter sur la construction de systèmes de données plutôt que sur la seule rédaction des rapports.

5.5 Limites et voies de recherche

La principale limite tient à la taille de l'échantillon. Onze entretiens ne permettent aucune généralisation statistique. Ils visent une généralisation analytique (Yin, 2018). Reste à savoir si un échantillon plus grand ou plus petit aurait changé les résultats. Malterud et al. (2016) proposent d'apprécier un échantillon qualitatif par son « pouvoir informationnel ». Le nôtre réunit plusieurs conditions favorables : un objectif ciblé, des répondants très spécialisés qui siègent au comité de direction, un cadre théorique explicite et des entretiens denses. Onze entretiens constituent donc un volume adapté à une étude exploratoire. Les travaux méthodologiques montrent en outre que la saturation des codes est généralement atteinte entre neuf et douze entretiens (Guest et al., 2006 ; Hennink et al., 2017). Cela correspond à la stabilisation de nos catégories à partir du onzième entretien.

Un échantillon plus grand ne remettrait donc probablement pas en cause l'existence des trois mécanismes. Il aurait en revanche trois effets. Il permettrait d'atteindre la saturation du sens, qui demande davantage d'entretiens (Hennink et al., 2017), et de préciser les variantes sectorielles de chaque mécanisme. Il permettrait de traiter les cas intermédiaires, entreprises publiques et groupes panafricains, comme une catégorie à part entière. Il permettrait enfin d'interroger plusieurs acteurs par entreprise, en communication, en finance ou au siège. À l'inverse, un échantillon plus petit aurait compromis la comparaison, puisque chaque groupe ne compte déjà que cinq ou six cas. Le mode d'accès au terrain introduit aussi un biais de sélection. Les entreprises rencontrées lors de forums sur la durabilité comptent parmi les plus engagées. Nos résultats décrivent donc sans doute la borne haute des pratiques ivoiriennes.

D'autres limites tiennent à la collecte. Un seul répondant a été interrogé par entreprise, ce qui expose à un biais de présentation favorable. La présentation du modèle intermédiaire aux répondants a stimulé leurs apports critiques, mais elle a pu orienter certaines réponses. La triangulation documentaire n'a pas pu être systématique, car certaines entreprises ne publient pas leurs rapports. Ces limites ouvrent plusieurs pistes. Une analyse de contenu des rapports publiés permettrait de confronter discours et documents. Une étude longitudinale suivrait l'évolution des pratiques après l'adoption d'un éventuel décret d'application. D'autres travaux pourraient étudier la réception des rapports par les communautés, s'étendre aux PME ou comparer plusieurs pays de l'UEMOA.

6 Conclusion

Cette recherche voulait comprendre comment les grandes entreprises en Côte d'Ivoire concilient normes globales et ancrage local lorsqu'elles produisent leurs rapports RSE. Nous avons analysé onze entretiens semi-directifs à la lumière de la théorie du mécanisme conciliateur et de l'approche contextualiste. Trois mécanismes conciliateurs structurent cette production. L'arbitrage entre normes globales et attentes locales fonde la décision de produire. La médiation des parties prenantes organise le processus. L'équilibre entre transparence et confidentialité stratégique façonne le contenu. Ces mécanismes s'agencent différemment selon l'origine du capital. Les filiales pratiquent une conformité contextualisée, tournée vers le champ global. Les entreprises à capital ivoirien privilégient la légitimation sociale et empruntent aux référentiels ce qui leur ouvre l'accès aux financements durables.

L'étude enrichit une littérature africaine encore lacunaire sur le reporting extra-financier. Elle étend la théorie du mécanisme conciliateur aux grandes entreprises et à un dispositif de gestion formalisé. Elle montre que la normalisation ne supprime pas la conciliation, mais en déplace le lieu. Le véritable défi reste la capacité des organisations à produire des données ESG fiables. Sans elles, le rapport demeurera un outil de communication

plus qu'un outil de gouvernance. L'adoption d'un cadre national de reporting, attendue depuis 2014, permettra d'observer comment ces mécanismes se recomposent lorsque l'obligation deviendra effective.

REFERENCES

- Akakpo, K., & Ouédraogo, S. (2022). Reporting RSE et légitimité institutionnelle en Afrique de l'Ouest. *Revue Africaine de Gestion*, 14(2), 45–68.
- Amoako, K. O., Amoako, I. O., Tuffour, J., & Marfo, E. O. (2022). Formal and informal sustainability reporting: An insight from a mining company's subsidiary in Ghana. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(5), 897–925. <https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2020-0368>
- Bebbington, J. et al. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Doubleday.
- Biwolé Fouda, J. (2015). Essai de mesure de la performance sociétale des entreprises dans un contexte pauvre en informations non-financières : une approche par le mécanisme conciliateur. *Revue Économie et Gestion (CAMES)*, 1(1), 54–83.
- Biwolé Fouda, J. (2020). Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique ? In E. Kamdem, F. Chevalier & M. A. Payaud (dir.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (p. 39–59). EMS.
- Biwolé-Fouda, J. (2023). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les très petites entreprises et les petites entreprises en contexte africain : état des lieux et modélisation. *M@n@gement*, 26(2), 34–53. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5531>
- Biwolé Fouda, J., & Etogo, G. (2024). L'équilibration socioéconomique dans le management des entreprises en contexte africain : entre mécanisme conciliateur et couplage/découplage. *Management international*, 28(2), 92–100. <https://doi.org/10.59876/a-2efk-59dc>
- Biwolé-Fouda, J., & Etogo, G. (2025). L'entreprise en contexte africain : un réceptacle de mécanismes conciliateurs. *M@n@gement*, 28(3), 63–78. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2025.9004>
- Biwolé Fouda, J., & Kamga, C. R. (2023). Vers un modèle de RSE issu du discours des entrepreneurs en Afrique subsaharienne : résultats d'une étude dans le contexte camerounais. *Management international*, 27(1), 72–85. <https://doi.org/10.7202/1098923ar>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*. De Boeck.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Causse, G., & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile. *La théorie des organisations revisitée. Revue française de gestion*, 46(289), 119–142. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00443>
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31–55.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 (COM(2011) 681 final)*. Bruxelles.
- Côte d'Ivoire. (2014). Loi n° 2014-390 du 20 juin 2014 d'orientation sur le développement durable. *Journal officiel de la République de Côte d'Ivoire*.
- Côte d'Ivoire. (2023). Loi n° 2023-900 portant Code de l'environnement. *Journal officiel de la République de Côte d'Ivoire*.
- Crifo, P., & Forget, V. D. (2015). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112–130. <https://doi.org/10.1111/joes.12055>
- de Villiers, C., & van Staden, C. J. (2006). Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 763–781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.001>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (dir.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5e éd.). SAGE.
- 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. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Du Toit, E. (2024). Thirty years of sustainability reporting: Insights, gaps and an agenda for future research through a systematic literature review. *Sustainability*, 16(23), 10750. <https://doi.org/10.3390/su162310750>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gond, J.-P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37–66.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
- Granovetter, M. (2003). La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs. *Terrains & travaux*, 4, 167–206. <https://doi.org/10.3917/tt.004.0167>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838–849. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(Suppl. 2), 181–200. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0560-8>
- Kamdem, E. (2021). *Management africain et responsabilité sociale : dynamiques endogènes et perspectives*. *Revue Internationale PME*, 34(1), 45–67.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233. <https://doi.org/10.5465/3069293>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Magnagna, U. D. (2023). *Les pratiques de responsabilité sociale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises en Afrique subsaharienne : une grille de lecture appliquée au Gabon [Thèse de doctorat, Université Savoie Mont Blanc]*. HAL. <https://theses.hal.science/tel-04500126>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25(1), 127–148. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0837>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2e éd.). SAGE.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rabekolo, F., & Giraud, L. (2020). La légitimité institutionnelle du reporting sociétal : le cas de Madagascar. *Gestion 2000*, 37(6), 137–156. <https://doi.org/10.3917/g2000.376.0137>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2e éd.). SAGE.

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Matten, J. Moon & D. S. Siegel (dir.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (p. 473–499). Oxford University Press.
- Tilt, C. A., Qian, W., Kuruppu, S., & Dissanayake, D. (2021). The state of business sustainability reporting in sub-Saharan Africa: An agenda for policy and practice. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 267–296. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2019-0248>
- Visser, W. (2008). Corporate social responsibility in developing countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (dir.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (p. 473–499). Oxford University Press.
- Yeo, O. A. (2024). Profil du dirigeant et pratiques de la RSE en Côte d'Ivoire. *Question(s) de management*, 50, 97–107.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). SAGE.