



Appropriations et résistances locales aux normes internationales de développement durable : entre standardisation et hybridation au cameroun

Sustainability standards and local practices: navigating between resistance and adaptation in cameroon's entrepreneurial field

ASSONTIA DJOUDJI Gaston (Ph.D)

Enseignant Associé-Chercheur

Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC)

Institut Internationale des Assurances (IIA)

ASCENCIA/ECEMA du Groupe Collège de Paris-Yaoundé
Cameroun

Date de soumission : 20/10/2025

Date d'acceptation : 14/11/2025

Pour citer cet article :

ASSONTIA DJOUDJI. G. (2025) « Appropriations et résistances locales aux normes internationales de développement durable : entre standardisation et hybridation au Cameroun », Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 650 - 688



Résumé :

Au Cameroun, les normes internationales liées au développement durable — ISO, RSE, ODD — ne s'imposent pas dans un espace neutre. Leur diffusion se heurte à des logiques locales d'appropriation et de résistance, souvent contradictoires. Cet article interroge les mécanismes par lesquels ces référentiels globaux sont traduits, contournés ou hybridés par les acteurs économiques camerounais. L'objectif est de comprendre comment les entreprises, coopératives et start-ups sociales articulent la recherche de légitimité internationale avec la préservation de pratiques endogènes. L'analyse repose sur une enquête qualitative menée entre novembre 2024 et juin 2025, combinant vingt-quatre entretiens semi-directifs, huit focus groups et l'étude de documents institutionnels. Les résultats révèlent une pluralité de trajectoires : appropriations stratégiques et pragmatiques, résistances économiques, culturelles ou silencieuses, mais aussi émergence de compromis normatifs. Le rôle des intermédiaires (ONG, incubateurs, bailleurs, consultants) apparaît central dans la médiation des standards. Le financement solidaire agit comme un levier ambivalent : facteur d'ouverture lorsqu'il facilite l'accès aux ressources, mais barrière lorsqu'il conditionne cet accès à une conformité rigide. L'étude met en lumière une hybridation normative dynamique, porteuse d'enseignements pour la gouvernance de la durabilité dans les Suds.

Mots-clés : Normes internationales, Cameroun, développement durable, RSE, financement solidaire, hybridation, résistance.

Abstract :

In Cameroon, international standards related to sustainable development — ISO, CSR, and SDGs — do not unfold in a neutral arena. Their diffusion collides with local logics of appropriation and resistance, often producing hybrid outcomes. This paper explores the mechanisms through which global sustainability standards are translated, contested, or adapted by Cameroonian economic actors. The objective is to understand how firms, cooperatives, and social start-ups reconcile the quest for international legitimacy with the preservation of endogenous practices. The study draws on a qualitative fieldwork conducted between November 2024 and June 2025, combining twenty-four semi-structured interviews, eight focus groups, and document analysis. Findings reveal a diversity of trajectories: strategic and pragmatic appropriations, economic, cultural, and silent resistances, and the emergence of negotiated compromises. Intermediary actors—NGOs, incubators, donors, and consultants—play a key mediating role in translating standards. Solidarity finance operates as an ambivalent lever: an enabler when it facilitates access to resources, but a barrier when it ties access to strict compliance. The paper highlights a dynamic process of normative hybridization, offering insights for a more inclusive governance of sustainability in the Global South.

Keywords: International standards, Cameroon, sustainable development, CSR, solidarity finance, hybridization, resistance.



Introduction

Le développement durable s'impose désormais comme un langage commun. Dans les discours économiques, sociaux et politiques, il structure les politiques publiques, oriente les financements et inspire les réformes. Mais, derrière ce consensus apparent, un ensemble d'instruments techniques façonne les pratiques : normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14001, 26000), labels de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD). Conçues dans des arènes internationales, portées par des organisations normatives ou des coalitions privées, ces normes cherchent à harmoniser la qualité, l'éthique et la durabilité. Elles ne circulent cependant pas comme de simples outils neutres ; elles se frottent aux réalités locales, elles s'ancrent, elles résistent.

Contrairement à l'ISO 14001, qui définit un système de management environnemental certifiable selon des critères vérifiables, l'ISO 26000 n'est pas une norme de certification, mais un guide de responsabilité sociétale. Elle fournit des lignes directrices sur les principes de gouvernance, de droits humains, d'environnement et de développement local, sans obligation d'audit externe.

Cette distinction est essentielle : elle traduit la différence entre une logique de conformité (ISO 14001) et une logique d'engagement volontaire et dialogique (ISO 26000), deux voies par lesquelles les organisations africaines se positionnent dans l'économie durable globale.

Ainsi, une question demeure : que deviennent ces standards globaux une fois confrontés aux pratiques entrepreneuriales d'Afrique subsaharienne ?

Au Cameroun, l'économie vit un paradoxe : fortement connectée aux marchés mondiaux, mais profondément enracinée dans des systèmes informels, communautaires ou hybrides. Ici, les normes internationales n'entrent pas de front. Elles se négocient, parfois s'imposent, parfois se dérobent. Derrière une même étiquette — certification ISO ou label RSE — coexistent des trajectoires divergentes : appropriation sélective, adoption stratégique, résistance silencieuse. Ces trajectoires résultent de pressions multiples : exigences des bailleurs de fonds, contraintes des marchés internationaux, mais aussi innovations locales qui adaptent et réinventent les standards. Ces tensions traduisent l'ambivalence d'un processus : d'un côté, l'ambition d'une standardisation universelle ; de l'autre, la diversité des mondes entrepreneuriaux locaux.

L'originalité de cette recherche réside dans l'articulation empirique entre la dynamique de standardisation globale des normes internationales de durabilité et les formes locales d'hybridation observées au Cameroun, notamment dans le champ du financement solidaire et de l'économie sociale. Peu d'études ont jusqu'ici analysé cette tension à partir d'un regard endogène et situé, mobilisant les acteurs eux-mêmes comme producteurs de normes et non comme simples récepteurs des standards mondiaux.

Plusieurs auteurs (Santos, 2018 ; Merry, 2006 ; Zehnder & Jeannerat, 2018 ; Gond et al., 2011) montrent que les acteurs périphériques développent une véritable « agence normative ». Ils ajustent, recomposent et parfois hybrident les prescriptions internationales pour préserver leur légitimité et leurs pratiques propres. Ce travail de traduction produit des formes intermédiaires : conformités partielles, résistances stratégiques et innovations institutionnelles.

Ce questionnement rejoint un ensemble de travaux récents menés dans les contextes africains, qui insistent sur la traduction locale des normes internationales et les processus d'hybridation institutionnelle qu'elle induit. Par exemple, Ben Boubakary, Ngo Nken et Moskolaï (2021) montrent que les petites et moyennes entreprises camerounaises intègrent la responsabilité sociétale selon une logique sélective, influencée à la fois par les ressources disponibles et les attentes de leur environnement institutionnel.

De même, Mballa Atangana, Barouwa et Nguepnang (2023) soulignent que la performance des PME camerounaises dépend moins d'une conformité stricte aux référentiels RSE que de leur capacité à traduire ces exigences dans des pratiques managériales adaptées au contexte local. Au Cameroun, plusieurs travaux récents soulignent les difficultés d'adoption et d'appropriation des standards internationaux par les petites et moyennes entreprises.

Kombou et Tchouankam (2022) montrent par exemple que la mise en œuvre des normes ISO dans les PME camerounaises se heurte à des contraintes financières et organisationnelles, mais qu'elle constitue également un levier de légitimité et d'ouverture sur les marchés internationaux. Ces constats illustrent bien la tension entre standardisation globale et hybridation locale qui traverse les dispositifs de durabilité dans le contexte africain.

Ces résultats font écho à ceux observés dans d'autres pays africains : au Maroc, Azzami et Amzile (2025) identifient une maturité inégale du contrôle interne extra-financier, liée aux tensions entre régulations globales et modes de gouvernance locaux.

Dans une perspective plus large, Dan Rani Guero, B. & Gueye, B. (2022) mettent en évidence un processus d'hybridation dans l'enseignement du management en Afrique, révélant les accommodements culturels et institutionnels opérés pour adapter des modèles globaux aux réalités endogènes.

Ces débats rejoignent une littérature africaine émergente qui interroge la complexité institutionnelle entourant la RSE et les standards Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) sur le continent, entre diffusion globale et ancrages locaux (Adegbite & Nakpodia, 2022 ; Kamdem, 2021).

Ces analyses convergent vers une idée essentielle : la circulation des normes internationales s'accompagne toujours de travaux d'ajustement, de traduction et de re-sémantisation, qui donnent aux standards une signification située et pluralisée.

Le présent article s'inscrit dans cette perspective critique et pragmatique. Il s'appuie sur une enquête qualitative conduite entre novembre 2024 et juin 2025, fondée sur vingt-quatre entretiens semi-directifs, huit focus groups et l'analyse de documents de certification ou de chartes RSE. L'approche méthodologique, de type inductif, cherche à comprendre les logiques d'action, les contraintes vécues et les représentations sociales des acteurs de l'entrepreneuriat durable au Cameroun.

L'hypothèse centrale est que l'appropriation des normes ne se réduit pas à une stricte conformité, mais renvoie à un processus d'hybridation où contraintes globales, médiations institutionnelles et rationalités locales se combinent. La résistance, loin d'être un simple rejet, peut traduire une quête de cohérence culturelle, ou l'affirmation d'une souveraineté normative. Dans un contexte où la transition écologique redéfinit les priorités économiques et où les financements verts conditionnent de plus en plus l'accès aux ressources, ces dynamiques ont une portée à la fois scientifique et stratégique. Le cas camerounais constitue un observatoire privilégié pour repenser la gouvernance mondiale des normes : comment concilier standardisation internationale et reconnaissance des diversités locales ?

Pour faire corps avec cet objet de recherche, il semble important de structurer notre article :

La première partie présente le cadre théorique mobilisé, centré sur les approches institutionnalistes et critiques des normes. La deuxième expose la méthodologie adoptée et les caractéristiques du terrain. La troisième partie analyse les formes d'appropriation observées, tandis que la quatrième met en lumière les résistances et hybridations.

La cinquième partie discute le rôle du financement solidaire comme levier ou contrainte normative.

Enfin, la conclusion synthétise les principaux enseignements et ouvre des pistes pour une durabilité plus inclusive et située.

1. Revue De Littérature

Les normes internationales de développement durable ne sont pas neutres. Elles véhiculent des valeurs, des techniques, des rapports de pouvoir. Elles s'inscrivent dans une logique de « gouvernance par les standards » (Brunsson & Jacobsson, 2000), où le soft law devient performatif. L'ISO 26000, par exemple, bien qu'indicative, produit des effets. Elle structure les attentes. Elle façonne les pratiques.

1.1. Normes et gouvernance globale

Dans le champ du développement durable, les normes ISO, les référentiels RSE ou les objectifs de développement durable (ODD) ne se limitent pas à de simples instruments techniques. Ils participent à ce que certains appellent une « régulation douce », où la contrainte juridique laisse place à la normalisation volontaire (Abbott & Snidal, 2001). Ces instruments construisent un langage commun. Ils permettent la comparaison, la mesure, l'évaluation. Mais ils imposent aussi une vision particulière du monde : celle d'une durabilité mesurable, vérifiable et universalisée.

Cette logique est souvent critiquée comme un transfert de modèles occidentaux vers les pays du Sud (Ferguson, 1990). La standardisation, en cherchant l'universalité, occulte les spécificités culturelles, sociales ou économiques des contextes locaux. On retrouve ici la notion d'« hégémonie normative » (Martens, 2007), où les standards deviennent des instruments de pouvoir, portés par les grandes organisations internationales et les multinationales.

1.2. Conformité, isomorphisme et découplage

Dans les pays du Sud, la circulation des normes est souvent interprétée à travers le prisme du néo-institutionnalisme. DiMaggio et Powell (1983) parlent d'isomorphisme. Les organisations, pour survivre, tendent à se conformer aux attentes de leur environnement. Les normes deviennent alors des instruments de légitimation. Mais cette conformité peut être de façade. Ce que Meyer et Rowan (1977) appellent « découplage organisationnel » : on affiche la conformité, mais les pratiques internes ne changent pas réellement.

En Afrique, plusieurs recherches empiriques ont documenté ce phénomène. Par exemple, Kpundeh (2004) sur les réformes de gouvernance en Afrique subsaharienne, ou encore Kamdem (2010) sur la RSE au Cameroun, montrent que les standards internationaux sont souvent intégrés de manière superficielle, pour répondre aux bailleurs, sans réelle appropriation locale. Ce décalage entre discours et pratiques illustre la tension entre légitimité externe et efficacité interne.

Dans le contexte camerounais, ces trois formes d'isomorphisme se traduisent par des médiations institutionnelles distinctes :

- le coercitif, via les exigences réglementaires des bailleurs et programmes internationaux
- le normatif, à travers les dispositifs d'accompagnement des ONG et agences de certification ;
- le mimétique, par l'imitation des pratiques des entreprises exportatrices ou certifiées opérant dans les chaînes de valeur mondialisées (cacao, bois, agro-industrie).

Ces médiateurs jouent un rôle central dans la circulation et la reformulation des standards internationaux en contexte local.

1.3. Traductions, hybridations et résistances

D'autres auteurs insistent sur les traductions. Les normes ne s'imposent pas mécaniquement. Elles sont négociées, reformulées, hybridées (Latour, 2006 ; Merry, 2006). Dans les contextes africains, Scott (1990) et Santos (2018) soulignent l'importance des résistances silencieuses, des savoirs vernaculaires, et des logiques de contournement.

Les travaux de Tsing (2005) sur la « friction » montrent comment les idées globales rencontrent des pratiques locales, produisant des configurations inattendues. Ainsi, une norme ISO peut être réinterprétée à travers des logiques coutumières, ou une certification RSE adaptée aux solidarités communautaires. Cette hybridation témoigne de la créativité des acteurs locaux, mais aussi des tensions entre uniformisation globale et diversité culturelle.

1.4. Normes, RSE et entrepreneuriat durable

Le rapport entre normes et entrepreneuriat durable s'inscrit aussi dans une perspective critique. Gond et al. (2011) montrent que la RSE, bien que promue comme outil éthique, peut renforcer des inégalités, en réservant les avantages aux structures les plus formalisées. Dans cette veine, Zehnder & Jeannerat (2018) plaident pour une approche socio-matérielle de l'appropriation normative, attentive aux pratiques concrètes.

L'on observe également en Afrique, plusieurs études qui soulignent que l'entrepreneuriat durable ne peut pas être réduit à l'adoption de normes internationales. Par exemple, Visser (2006) parle d'une « RSE africaine », fondée sur les logiques communautaires, l'Ubuntu, et les pratiques de solidarité.

De même, Amaeshi et al. (2016) insistent sur la nécessité de reconnaître les « business models hybrides », qui combinent performance économique et engagement social sans forcément recourir aux standards ISO.

1.5. Financement solidaire et critères normatifs

Enfin, l'articulation entre normes et financement solidaire soulève des tensions. Le PNUD (2020) note que l'impact investing tend à privilégier les indicateurs mesurables, souvent alignés sur les standards internationaux (ESG, ODD, ISO). Ce qui pose un défi : comment valoriser des pratiques durables qui ne sont pas normées, mais qui restent efficaces, ancrées, légitimes ?

Cette tension invite à reconsiderer la hiérarchisation implicite des exigences dans le financement d'impact.

En effet, les dispositifs actuels tendent à privilégier les porteurs de projets déjà insérés dans des chaînes de valeur formalisées, alignées sur les référentiels Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) ou les ODD.

Cette tendance se vérifie dans plusieurs contextes africains récents :

Kombou et Tchouankam (2022) montrent, au Cameroun, que l'accès des PME aux financements durables dépend largement de leur capacité à démontrer une conformité minimale aux standards ISO, souvent au détriment des structures plus petites ou informelles. De même, El Hajji (2023), à partir du cas marocain, souligne que la certification ISO agit à la fois comme levier de compétitivité et filtre d'accès aux fonds d'investissement à impact.

Ces constats illustrent la manière dont la standardisation du financement peut produire des effets de sélection, renforçant les inégalités structurelles entre acteurs économiques du Nord et du Sud. Les PME locales peinent à satisfaire ces critères uniformisés malgré leur engagement effectif dans des pratiques durables.

Il serait alors pertinent de concevoir des « paliers d'exigences », permettant une progressivité normative : du niveau d'alignement initial (auto-déclaration ou label local) jusqu'à la certification internationale, selon la maturité et les capacités organisationnelles.

Un tel cadre gradué favoriserait une inclusion plus large des acteurs du Sud dans les circuits de financement durable, tout en reconnaissant la valeur des pratiques empiriques non normées.

Les travaux de Battilana & Lee (2014) sur les « hybrid organizations » montrent que les structures qui combinent mission sociale et durabilité environnementale peinent à entrer dans les grilles d'évaluation classiques. Cela se traduit, une fois de plus en Afrique, par une marginalisation des initiatives informelles ou communautaires, souvent exclues des financements faute de certification.

Pour contourner cette barrière, certains chercheurs recommandent de développer des dispositifs d'évaluation plus inclusifs (Ebrahim & Rangan, 2014). Des expériences émergent, par exemple avec les incubateurs sociaux africains qui adaptent les critères RSE aux réalités locales (Darcy & Fouillet, 2021).

Ces observations confortent l'idée d'un modèle de financement différencié selon la maturité normative des organisations, d'où la proposition d'un cadre gradué d'exigences favorisant l'inclusion progressive des acteurs africains.

1.6. Vers une reconnaissance des savoirs locaux

Une littérature récente plaide pour une reconnaissance accrue des normativités alternatives. Santos (2007) parle d'« épistémologies du Sud » : valoriser les savoirs locaux, les pratiques communautaires, les spiritualités écologiques. Escobar (2015), avec son approche du « post-développement », propose de dépasser l'hégémonie des standards occidentaux pour penser des voies plurielles de durabilité.

1.7. Vers un continuum d'hybridation normative

Ces apports permettent de proposer un cadre analytique articulé autour d'un continuum institutionnalisation – hybridation – alternatives locales.

À une extrémité, l'institutionnalisation correspond à l'adoption stricte des standards internationaux, souvent encouragée par les bailleurs ou les autorités publiques, et traduisant une recherche de conformité et de légitimité.

Au centre, l'hybridation désigne les formes d'adaptation créative par lesquelles les acteurs locaux — entrepreneurs, ONG, coopératives — recomposent les référentiels globaux en les ajustant à leurs contraintes et à leurs valeurs.

À l'autre extrémité, les alternatives locales renvoient à des pratiques endogènes, souvent non normées, mais ancrées dans des rationalités communautaires ou écologiques.

Ce continuum ne doit pas être perçu comme une succession linéaire, mais comme un espace dynamique de négociation normative, où les acteurs circulent selon les ressources, les opportunités et les tensions institutionnelles auxquelles ils font face.

Cette perspective invite à concevoir les normes non pas comme des prescriptions descendantes, mais comme des outils négociés, co-construits avec les acteurs locaux. Cela rejoint l'idée de « traduction pragmatique » (Callon, 1986), où les normes deviennent des ressources à mobiliser, transformer, voire contester, plutôt que des contraintes figées.

1.8. Positionnement de la présente étude

La présente étude s'inscrit à l'intersection de ces débats. Elle mobilise ces apports pour explorer les appropriations et résistances aux normes ISO et RSE au Cameroun, en contexte entrepreneurial, à travers une lecture située, inductive, attentive aux marges. Elle vise à montrer que les normes, loin d'être simplement imposées ou rejetées, sont reconfigurées dans les trajectoires concrètes des entrepreneurs, entre stratégies d'adaptation, résistances silencieuses et innovations locales.

2. Problématique

Comment des normes élaborées dans des arènes internationales s'imposent-elles dans des contextes locaux marqués par des fragilités structurelles et des dynamiques socio-économiques hétérogènes ? Quelles logiques président à leur adoption, à leur détournement, ou à leur rejet ? Au Cameroun, pays caractérisé par une grande diversité entrepreneuriale et une pluralité institutionnelle, ces interrogations prennent une acuité particulière.

Les normes internationales de durabilité — ISO 14001, ISO 26000, labels RSE, référentiels liés aux Objectifs de développement durable — circulent avec intensité. Elles sont poussées par les bailleurs, reprises par les États, et intégrées dans les règles d'accès aux marchés globaux. Mais leur transposition sur le terrain ne va pas de soi. Elles rencontrent des contextes marqués par l'informalité, par des pratiques agricoles et artisanales héritées, et par des régimes institutionnels souvent fragmentés. Dans ces conditions, leurs effets restent ambivalents. Elles bouleversent certains équilibres. Elles échouent à s'ancrer ailleurs. Mais elles peuvent aussi être reprises, adaptées, voire recomposées par les acteurs locaux.

Ce travail repose sur une hypothèse centrale. **Les normes internationales ne sont pas de simples outils techniques.** Elles fonctionnent aussi comme des objets sociaux et politiques. Leur appropriation dépend des institutions qui les relaient, des ressources que possèdent les acteurs, et des stratégies qu'ils choisissent. Quand elles circulent, elles ne se contentent pas de s'imposer. Elles passent par des traductions, des négociations, parfois des résistances. Et ces processus modifient, à chaque fois, ce que l'on entend par « durabilité » dans un contexte donné.

Aujourd’hui, l'accès au financement solidaire ou à certains marchés dépend de plus en plus de la conformité à ces normes. D'où une série de questions : qui adopte ces référentiels ? Qui s'y oppose ? Qui les transforme ? Et surtout, dans quelles conditions peuvent-ils devenir des leviers d'inclusion, plutôt que des instruments d'exclusion ? L'analyse des dynamiques différencierées d'appropriation et de résistance vise précisément à répondre à ces interrogations.

Elle cherche à comprendre leur légitimité, leurs effets concrets et leur capacité d'adaptation au contexte camerounais. Cela exige une démarche située, inductive, attentive aux traductions multiples, aux espaces de négociation qui s'ouvrent entre global et local, ainsi qu'aux zones grises que les classifications officielles peinent à saisir.

3. Méthodologie

Comprendre comment les normes se diffusent, se transforment ou se rejettent suppose d'aller au plus près des situations concrètes. L'étude adopte donc une démarche située. Elle prend appui sur le terrain camerounais et s'ancre dans les contextes sociaux, économiques et institutionnels. Le choix d'une méthode qualitative et inductive s'impose. Elle ne vise pas à mesurer, mais à interpréter. Elle cherche à révéler des trajectoires, des logiques d'acteurs et des pratiques d'ajustement.

3.1. Démarche générale

La recherche repose sur une approche qualitative interprétative, privilégiant la compréhension des logiques d'action et des significations que les acteurs attribuent aux normes de durabilité. L'objectif n'est pas de mesurer l'adoption des standards internationaux, mais de saisir comment et pourquoi les organisations locales — entreprises, coopératives, start-ups sociales — s'approprient, réinterprètent ou contestent ces référentiels.

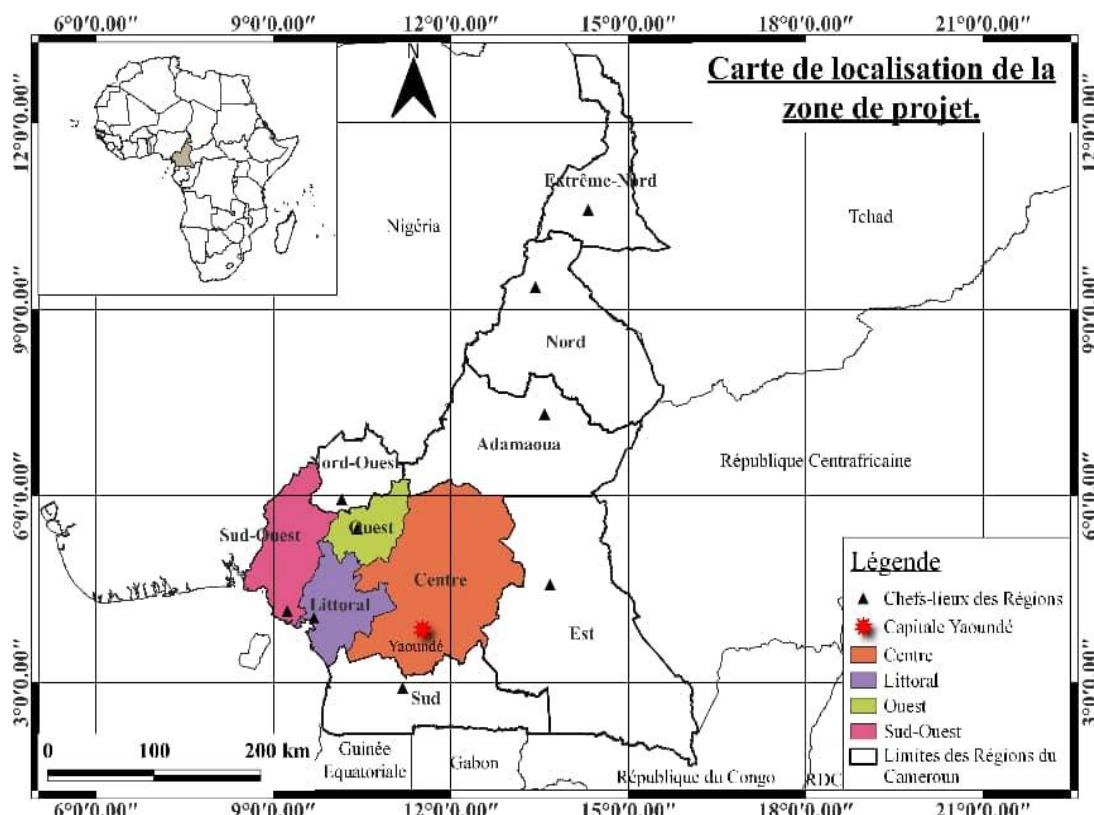
La posture épistémologique adoptée est constructiviste et inductive : elle considère les normes comme des objets sociaux négociés, produits de traductions et d'ajustements situés. Cette démarche permet d'analyser les tensions entre standardisation et hybridation, sans présupposer la supériorité d'un modèle global sur les pratiques locales.

3.2. Dispositif empirique

Le travail empirique s'est déroulé entre novembre 2024 et juin 2025 sur trois sites majeurs (Figure 1) : Yaoundé (Centre), Douala (Littoral) et la Région de l'Ouest (Bafoussam et Dschang). Ces espaces ont été choisis pour leur diversité socio-économique. Ils offrent une diversité stratégique :

- Yaoundé, siège des institutions publiques (l'État) et ONG internationales, représente le pôle normatif et institutionnel. Ici, se croisent également des PME et des consultants, etc. ;
- Douala, centre industriel et portuaire, concentre les entreprises engagées dans la certification et l'exportation. Ici, les logiques marchandes et les conditionnalités internationales pèsent plus directement sur les entreprises ;
- l'Ouest (Bafoussam et Dschang), berceau du mouvement coopératif et de l'agro-industrie, illustre les formes d'appropriation communautaire et pragmatique des normes. L'ancrage rural, les coopératives agricoles et les savoir-faire locaux montrent d'autres rapports aux normes. Croiser ces terrains, c'est donc observer à la fois le global et le local, l'urbain et le rural, l'institutionnel et l'informel.

Figure N°1 : Carte de localisation des acteurs clés dans la zone d'étude



Source : Adaptation de l'auteur pour les besoins de l'étude

3.2.1. Grille d'échantillonnage et logique de variation

L'échantillonnage repose sur une **logique de variation maximale** (Patton, 2002). Il comprend :

- **24 entretiens semi-directifs** auprès de dirigeants de PME, responsables RSE, consultants, incubateurs, bailleurs, ONG et experts en normalisation ;
- **8 focus groups** réunissant des acteurs du monde entrepreneurial, associatif et académique ;
- **et une analyse documentaire** (chartes RSE, rapports d'audit, appels à projets, politiques publiques).

Les 24 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'acteurs appartenant à différents secteurs économiques (agroalimentaire, bois, certification, ONG, administration publique, entreprises exportatrices).

L'échantillon a été construit selon une logique de variation maximale (Patton, 2002), de manière à représenter la diversité des positions face aux normes internationales :

- Taille de l'organisation (micro, PME, grande entreprise) ;
- Degré d'exposition internationale (marché local vs exportation) ;
- Forme juridique et statut (privé, public, coopératif, associatif).

Les critères d'inclusion ont été : (i) l'implication effective dans une démarche de certification, labellisation RSE, ou financement lié à la durabilité ; (ii) la représentativité sectorielle (industrie, agriculture, services, innovation sociale) ; (iii) la disponibilité à participer à des entretiens approfondis. Les organisations non engagées dans ces processus ou inactives depuis plus de deux ans ont été exclues.

La saturation théorique a été atteinte après le 21^e entretien, lorsque les données nouvelles ne produisaient plus de codes (élément conceptuel nouveau) ou catégories émergents (Glaser & Strauss, 1967). Trois entretiens supplémentaires ont été menés pour vérifier la stabilité des schémas d'analyse, notamment dans le secteur associatif.

Les focus groups ont ensuite permis de valider la cohérence interne des catégories avec les perceptions collectives, confirmant la robustesse du cadre interprétatif.

Afin d'illustrer la logique de variation de l'échantillon, le tableau 1 présente une synthèse des cas étudiés. Il met en exergue la diversité des profils selon le type d'acteur, la localisation géographique, le secteur d'activité, la nature du rapport aux normes internationales (ISO, RSE, ODD), les stratégies mobilisées et les formes d'appui ou de financement reçues. Cette structuration permet de rendre visible l'hétérogénéité des trajectoires observées et de mieux situer les logiques d'appropriation et de résistance analysées dans la suite de l'étude.

Il importe de rappeler que certaines normes, comme l'ISO 26000, ne sont pas certifiables mais constituent des cadres d'orientation volontaire, contrairement à l'ISO 9001 ou 14001, soumises à certification.

Tableau N°1. Synthèse des cas étudiés et profils d'acteurs sur les terrains du Centre, du Littoral et de l'Ouest du Cameroun.

Nom de la structure (anonymisé)	Type d'acteur	Localisation	Secteur d'activité	Rapport aux normes (ISO/RSE)	Type de stratégie	Appui/financement reçu
EcoPalm	PME formelle	Littoral (Douala)	Transformation d'huile de palme	Certifiée ISO 14001**	Appropriation stratégique	Fonds vert régional (UE)
BioTerre Coop	Coopérative	Ouest (Bafoussam)	Agriculture biologique	En cours de labellisation RSE locale	Appropriation pragmatique	Subvention ONG franco-camerounaise
Verte Initiative	Start-up	Centre (Yaoundé)	Énergies renouvelables	Aucun engagement ISO/RSE**	Résistance silencieuse	Financement participatif
SAVANA Bois	PME industrielle	Littoral	Exploitation forestière	ISO 9001, ISO 14001 obtenues	Appropriation formelle (façade)	Exigence bailleur européen
Jardin Solidaire	Association/ONG	Centre rural	Maraîchage communautaire	Non engagée	Rejet explicite	Fonds local éthique
AgroPlus Innovation	Start-up	Ouest	Transformation agroalimentaire	Formation RSE reçue, pas de certification	Appropriation hybride	Incubateur local
CamerDry	PME	Littoral	Séchage et export de fruits	Audit ISO refusé (trop coûteux)	Résistance économique	Rejet financement AFD
Fem'Durable	Coopérative féminine	Centre	Artisanat durable	Adhésion à un label africain	Appropriation contextuelle	Financement ONU Femmes
ENVIRO-MEC	TPE technique	Yaoundé	Recyclage de métaux	ISO 14001 partiellement appliquée	Appropriation incomplète	Financement privé local
Racines & Valeurs	ONG locale	Ouest	Éducation environnementale	Références aux ODD, pas de certification	Appropriation discursive	Fonds UNDP
Tissus Verts	Microentreprise	Littoral	Teinture végétale	Aucun lien avec les normes	Indifférence stratégique	Autofinancement
Kayman Green	PME exportatrice	Littoral	Horticulture export	ISO 9001/14001 exigée par acheteur	Appropriation contrainte	Bailleur allemand
SOWEPIE	Projet étudiant	Yaoundé	Applications vertes	Sensibilisation RSE sans moyens d'action	Appropriation symbolique	Prix locale innovation
Village Bio	Coopérative rurale	Ouest	Agroécologie	Approche locale non certifiée	Résistance passive	Aucun financement externe
GreenFlow Cameroon	PME de services	Douala	Conseil environnemental	ISO 14001 appliquée chez les clients	Appropriation indirecte	Financement prestation
NTIGREEN Tech	Start-up	Centre	Tech durable	RSE intégrée en interne	Appropriation proactive	Investisseur local

Zama Énergie	Micro-entreprise	Ouest	Bioénergie domestique	Certification ISO jugée inadaptée	Résistance technique	Financement local
NatureCom	ONG/coopérative	Centre	Cosmétiques naturels	En dialogue avec label éthique	Appropriation en négociation	Fonds PNUD en discussion

Source : Complication de l'auteur

**Note clarificatrice : Contrairement à l'ISO 9001 et à l'ISO 14001, l'ISO 26000 constitue un guide volontaire non certifiable. Il sert de référentiel d'orientation, centré sur la responsabilité sociétale, sans procédure d'audit obligatoire.

Encadré N°1 : Méthodologie de terrain et protocole de codage

Élément	Description
Échantillon	24 entretiens, 8 focus groups, 3 régions (Centre, Littoral, Ouest)
Critères d'inclusion	Implication dans certification RSE/ISO/ODD, diversité sectorielle, disponibilité des acteurs
Saturation	Atteinte au 21 ^e entretien, vérification avec 3 entretiens supplémentaires
Outil d'analyse	NVivo 12 – codage ouvert, axial, sélectif
Qualité qualitative	Triangulation, <i>member-checking</i> , audit trail, réflexivité
Éthique	Consentement éclairé, anonymisation stricte (E#, FG#), stockage sécurisé

Source : Compilation de l'auteur

3.3. Analyse et traitement des données : trace d'audit et codage

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés à l'aide du logiciel **NVivo 12**, selon une approche de **codage thématique mixte** (déductive et inductive).

Le processus s'est déroulé en trois étapes successives :

1. **Codage ouvert**, destiné à identifier les thèmes émergents liés aux logiques d'appropriation, de résistance et de médiation institutionnelle ;
2. **Codage axial**, visant à regrouper ces thèmes autour de dimensions conceptuelles plus larges (contraintes, ressources, stratégies) ;
3. **Codage sélectif**, permettant de structurer les typologies finales d'appropriation et de résistance.

Une arborescence de codes a ainsi été construite autour de trois nœuds principaux : appropriation des normes, formes de résistance et médiations institutionnelles. Chaque nœud a été décliné en sous-codes reflétant les dimensions stratégiques, économiques, culturelles ou symboliques des pratiques observées.

Une trace d'audit a été systématiquement conservée, comprenant les journaux de codage, les notes d'interprétation et les échanges méthodologiques. Des vérifications croisées (*peer debriefing*) ont été réalisées avec deux chercheurs externes, afin de renforcer la fiabilité interprétative du processus.

Au final, un arbre de codes a été consolidé autour de six catégories principales : appropriation stratégique, pragmatique, proactive, hybride ; résistance économique, culturelle et silencieuse. La traçabilité des données a été assurée par une fiche de synthèse pour chaque cas, précisant le contexte, le type d'organisation et des extraits illustratifs. les cas étudiés ont été regroupés par secteur et type d'acteur (exportateurs, coopératives, incubateurs, ONG) pour garantir la confidentialité. Les extraits cités sont anonymisés sous la forme (E#) ou (FG#). Cette procédure vise à préserver la vérifiabilité scientifique tout en respectant la confidentialité des personnes interrogées. Des verbatim courts (ex. *E4-PME export, FG2-incubateur*) ont été intégrés dans la section *Résultats* afin de renforcer l'ancre empirique et la lisibilité des dynamiques étudiées.

3.4. Critères de validité qualitative

La qualité scientifique a été vérifiée à travers quatre critères inspirés de Lincoln & Guba (1985) :

- **Crédibilité** : triangulation des sources (entretiens, focus groups, documents), *member-checking* partiel auprès de cinq participants pour valider l'interprétation. Il s'agit en fait de la validation des interprétations par retour des résultats intermédiaires aux participants ;
- **Transférabilité** : description dense du contexte socio-économique camerounais pour permettre une réutilisation analytique dans d'autres terrains africains. En d'autres termes, une description épaisse (*thick description*) des contextes d'action pour permettre la comparaison ;
- **Fiabilité (audibilité)** : conservation d'une trace d'audit (journal de terrain, notes de codage) permettant la vérification du processus analytique.
- **Confirmabilité** : réflexivité du chercheur explicitée à travers un retour critique sur sa position d'observateur-acteur.

L'auteur reconnaît par ailleurs sa propre positionnalité (distanciation épistémologique) en tant que chercheur impliqué dans des programmes de normalisation au Cameroun, ce qui a pu influencer la lecture de certaines situations. Un journal réflexif a été tenu afin de minimiser ces biais.

3.5. Considérations éthiques

Toutes les personnes interrogées ont été informées des objectifs de la recherche et ont donné leur **consentement libre et éclairé**.

L'anonymat a été rigoureusement respecté : les noms des entreprises et individus ont été remplacés par des codes (E#, FG#).

Les données ont été stockées sur un serveur sécurisé de l'Université et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

Certaines descriptions ont volontairement été floutées pour éviter toute identification indirecte, conformément aux principes d'éthique en recherche qualitative.

Enfin, les dimensions analytiques ont été opérationnalisées dans le Tableau 1 de synthèse croisant les formes d'appropriation et de résistance observées.

Chaque catégorie est associée à des indicateurs observables (pratiques déclarées, comportements observés, justifications) et à des exemples empiriques issus du terrain. Ce tableau, présenté ci-dessous, constitue la base du dispositif de triangulation empirique et de la discussion des résultats.

Tableau N°2 : Opérationnalisation des formes d'appropriation et de résistance

Catégorie	Dimensions analytiques	Indicateurs empiriques	Exemples de terrain
Appropriation stratégique	Réponse à la pression de marché	Obtention de certification, adaptation procédurale	E7-PME export ISO 14001
Appropriation pragmatique	Ajustement partiel des normes	Sélection des critères pertinents, rationalisation des coûts	E9-coopérative agricole
Appropriation proactive	Intégration anticipée	Incorporation RSE dans le modèle économique	E17-start-up verte
Appropriation hybride	Fusion norme-pratique locale	Référentiels mixtes, solidarité communautaire	E10-coopérative "njangi"
Résistance économique	Limitation budgétaire	Refus audit, conformité minimale	E11-PME bois non certifiée
Résistance culturelle	Légitimité coutumière	Référence à la tradition, contestation symbolique	Coopérative B
Résistance silencieuse	Découplage discours-pratiques	Politique RSE formelle sans mise en œuvre	E15-transformation bois

Source : Compilation de l'auteur, Assontia, D

4. Résultats et Discussions

Afin de mieux structurer l'analyse et d'assurer la traçabilité des catégories empiriques mobilisées, les différentes formes d'appropriation et de résistance identifiées sur le terrain ont été synthétisées dans un schéma typologique (Tableau 2).

Cette typologie vise à clarifier les logiques d'action des acteurs locaux face aux normes internationales de durabilité, en distinguant leurs motivations, leurs modes d'ajustement et leurs formes d'expression. Elle repose sur l'observation de situations concrètes issues des enquêtes de terrain, appuyées par des extraits verbatim représentatifs, permettant de rendre compte à la fois de la diversité et de la cohérence interne des dynamiques observées.

Encadré N°2 : Typologie synthétique des appropriations et résistances

Type	Logique d'action	Effets observés
Appropriation stratégique	Réponse à pression externe	Accès au marché, légitimité internationale
Appropriation pragmatique	Ajustement à ressources limitées	Gains d'efficacité interne
Appropriation proactive	Anticipation normative	Innovation et attractivité financière
Appropriation hybride	Articulation global/local	Production de normes endogènes
Résistance économique	Contraintes de coûts	Conformité minimale
Résistance culturelle	Ancrage identitaire	Redéfinition locale de la durabilité
Résistance silencieuse	Découplage symbolique	Affichage sans changement réel

Vignette de cas 1 : PME export certifiée ISO (E7)

L'entreprise E7, spécialisée dans la transformation agroalimentaire, a engagé une démarche ISO 14001 en réponse à une exigence d'un client européen. Grâce à un appui technique d'un consultant local et à un cofinancement de l'AFD, elle a pu revoir ses procédures environnementales. Ce processus a conduit à une amélioration de la traçabilité et de la gestion des déchets. Le directeur affirme : « *Nous avons d'abord fait cela pour le marché, mais maintenant, c'est devenu notre culture interne.* »

Cette trajectoire illustre un passage de la conformité contrainte à l'appropriation stratégique.

Vignette de cas 2 – Coopérative B : rejet culturel de la norme

La Coopérative B, implantée en zone rurale, a refusé de finaliser une certification RSE, invoquant l'incompatibilité entre les protocoles d'audit et les modes de gouvernance coutumiers. Comme l'explique son président : « *Ici, on décide avec le chef et les anciens ; c'est notre norme.* »

Ce cas montre que la résistance peut relever d'une affirmation identitaire plutôt que d'un simple refus. L'absence de certification n'empêche pas la mise en œuvre de pratiques durables localement légitimes (gestion collective, solidarité intergénérationnelle).

Encadré N°3 : Paliers d'exigences du financement durable

Niveau	Description	Exemples de preuves attendues
Base	Sensibilisation et engagement volontaire	Charte RSE interne, registre de traçabilité, photos d'activités
Intermédiaire	Formalisation partielle	Rapport simplifié, procédures écrites, vérification par partenaire
Avancé	Certification complète ou audit externe	ISO 9001/14001, reporting ESG/ODD, vérification indépendante

Source : Compilation de l'auteur, Assontia (2025)

Encadré N°4 : *Implications politiques et managériales*

- Créer des guichets d'appui mutualisés pour réduire le coût de certification.
- Encourager les labels “légers” reconnus par les bailleurs (RSE locale, label vert simplifié).
- Instituer des paliers de conformité permettant une progression graduée des PME.
- Promouvoir la formation des médiateurs locaux (consultants, incubateurs).
- Reconnaître la valeur des pratiques coutumières compatibles avec la durabilité.

Afin de mieux saisir la logique d'ensemble qui sous-tend les comportements organisationnels observés, les schémas/figures 2 & 3 conceptuel/l(e)s ci-après présentent une synthèse des trajectoires normatives identifiées au Cameroun. Ils illustrent la dynamique évolutive entre appropriation, résistance et hybridation, selon les interactions entre contraintes globales, médiations institutionnelles et rationalités locales.

Le schéma se présente comme une carte conceptuelle en quatre blocs reliés par des flèches, représentant les interactions et dynamiques de l'étude :

Bloc 1 – Normes internationales

Contenu : ISO 9001, 14001, 26000, labels RSE, standards globaux

Provenance : organisations internationales, bailleurs, multinationales

Rôle : imposent des référentiels techniques et éthiques

Bloc 2 – Médiateurs / Intermédiaires

ONG, consultants, incubateurs, agences publiques :

- *Facilitent la traduction, la formation et l'accompagnement*
- *Font le lien entre exigences globales et réalités locales*

Bloc 3 – Réponses locales (double trajectoire)

Appropriation : stratégique, pragmatique, proactive, hybride

Résistance : économique, culturelle, silencieuse, alternative

Facteurs : ressources disponibles, valeurs, identité, réseau

Bloc 4 – Résultats et hybridation

Effets : compétitivité, accès au financement, légitimité

Hybridation : création de référentiels mixtes, normes locales émergentes

Perspective : souveraineté normative africaine

Les flèches montrent :

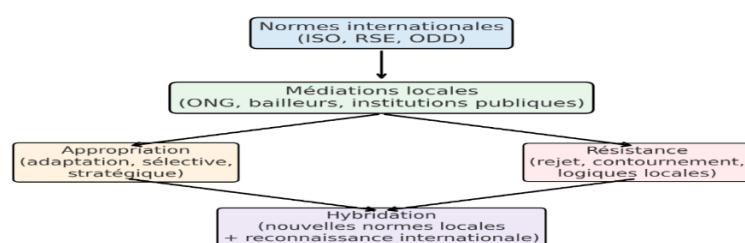
- Des flux descendants (imposition de normes)
- Des flux horizontaux (médiation)
- Des flux ascendants (réinvention locale / production de normes africaines).

Schéma des trajectoires normatives des acteurs face aux standards internationaux de développement durable au Cameroun

Ce schéma donne une lecture claire de l'imposition mondiale vers les choix locaux, qui produisent des trajectoires différencierées.

Figure N°2 : Schéma conceptuel simplifié des logiques stratégiques d'adoption.

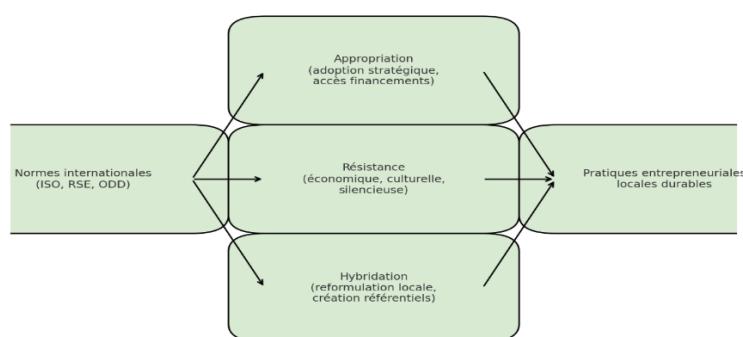
Schéma conceptuel simplifié des trajectoires normatives



Source : Données enquêtes de terrain novembre 2024 à juin 2025

Figure N°3 : Schéma conceptuel des dynamiques d'hybridation normatives suivies par les acteurs camerounais.

Schéma conceptuel des trajectoires normatives au Cameroun



Source : Données enquêtes de terrain novembre 2024 à juin 2025

Légende : Schéma conceptuel des trajectoires normatives

Ces schémas illustrent les principales trajectoires suivies par les acteurs camerounais face aux normes internationales de développement durable (ISO, RSE, ODD). Trois logiques dominantes se dégagent :

- **Appropriation** : adoption des normes internationales, souvent facilitée par des financements solidaires, des partenariats institutionnels ou une stratégie de légitimation.
- **Résistance** : rejet explicite ou implicite, motivé par des contraintes économiques, culturelles ou identitaires.
- **Hybridation** : adaptation créative et contextualisée, où des référentiels locaux et internationaux se combinent pour produire de nouvelles pratiques normatives.

Ces trajectoires ne sont pas exclusives : elles peuvent se chevaucher et évoluer dans le temps, traduisant la dynamique complexe entre globalisation normative et ancrages locaux. Par souci de rigueur analytique, les verbatims sont identifiés selon un code alphanumérique : E pour entretien individuel (suivi du numéro et du type d'acteur) et FG pour focus group. Par exemple : E4 – PME exportatrice, FG2 – Incubateur Douala.

Ce système permet de retracer les sources empiriques sans compromettre l'anonymat des participants.

Cette grille de lecture met en évidence la complexité des rapports que les acteurs entretiennent avec les normes internationales : loin d'une simple opposition entre conformité et rejet, elle révèle des formes nuancées d'appropriation et de résistance, souvent entremêlées, qui traduisent la capacité des acteurs camerounais à composer avec des référentiels globaux tout en préservant leurs logiques locales d'action.

Afin de prolonger cette analyse typologique et de renforcer la lisibilité empirique du corpus, la matrice de cas présentée en Annexe 1 a été reprise sous forme synthétique.

Le **Tableau 3** ci-dessous rend visibles les régularités observées entre les types de pressions institutionnelles (coercitives, normatives et mimétiques) et les logiques d'appropriation ou de résistance identifiées sur le terrain.

Tableau N°3. Distribution des formes d'appropriation et de résistance selon les pressions institutionnelles

Type de pression institutionnelle	Acteurs concernés	Formes d'appropriation dominantes	Formes de résistance associées	Exemples empiriques
Coercitive (bailleurs, réglementation, conditionnalités)	ONG, PME exportatrices, entreprises certifiées	Appropriation stratégique (alignement aux exigences), Appropriation pragmatique	Résistance économique	« Nous avons fait la certification pour ne pas perdre le marché européen » (E7 – PME export)
Normative (ONG, associations professionnelles, experts)	Coopératives, institutions publiques, incubateurs	Appropriation proactive, Hybridation	Résistance culturelle	« On adapte les indicateurs aux réalités locales » (FG2 – Incubateur Douala)
Mimétique (effet d'imitation, benchmarking)	Start-ups, entreprises locales non certifiées	Appropriation de façade, apprentissage symbolique	Résistance silencieuse	« On déclare suivre les critères ESG pour ne pas être exclus du réseau » (E15 – Cadre qualité)

Source : Compilation de l'auteur, Assontia, D.

Cette lecture croisée confirme que les logiques d'appropriation et de résistance ne se distribuent pas de manière aléatoire, mais s'articulent étroitement aux types de pressions institutionnelles auxquelles sont soumis les acteurs. Elle souligne également la capacité d'invention et d'ajustement stratégique des organisations camerounaises face à la complexité des standards globaux.

4.1. Typologie des appropriations : entre stratégie, pragmatisme et proactivité

L'analyse met en évidence quatre formes principales d'appropriation des normes internationales de durabilité au Cameroun.

4.1.1. Appropriation stratégique :

Elle se manifeste chez les PME exportatrices qui adoptent des certifications ISO (9001, 14001) pour accéder aux marchés européens ou attirer des bailleurs.

« Si vous n'affichez pas ISO ou RSE, le client européen ne vous écoute même pas » (E5-PME agroexport, Douala).

Le cas de l'entreprise *E7 – PME exportatrice du secteur agroalimentaire* illustre bien la dynamique causale de l'appropriation stratégique. Le cas de *E7 – PME exportatrice du secteur agroalimentaire* illustre bien la séquence causale d'une appropriation stratégique.

Exigence client (UE) → choix ISO 14001 → appui bailleur (AFD) → changement de process → accès marché.

Comme l'explique le dirigeant (*E7 – PME export*) : « *Nous avons adopté la norme pour conserver notre principal acheteur européen, mais cela a aussi amélioré notre organisation interne.* »

Ce type de trajectoire montre que la conformité initiale, souvent contrainte, peut devenir un levier de transformation organisationnelle.

L'exigence d'un client européen a conduit à la sélection de la norme ISO 14001, suivie d'un appui financier d'un bailleur international pour la mise en conformité. Ce processus a entraîné un changement des pratiques de production (gestion des déchets, traçabilité des intrants) et, à terme, un accès stable au marché d'exportation. Cette séquence typique (« pression → adaptation → soutien → transformation → résultat ») met en évidence le rôle structurant des chaînes de valeur dans la diffusion des normes.

Ces entreprises mobilisent la norme comme un **instrument de légitimation externe**, parfois sans transformation profonde de leurs pratiques internes.

4.1.2. Appropriation pragmatique :

Elle caractérise les organisations locales qui traduisent les standards en outils de gestion souples, adaptés à leurs capacités.

« *On ne suit pas tout le référentiel, mais on garde ce qui améliore la qualité et les coûts* » (E9-coopérative agricole, Ouest).

« *On applique les normes ISO seulement pour obtenir la certification, mais sur le terrain on adapte selon nos moyens. L'essentiel, c'est que le client voie qu'on est conforme* », (Entretien, **Responsable qualité – Entreprise A**, Douala, 2024).

Cette forme exprime une **logique de bricolage** (De Certeau, 1980), conciliant rationalité économique et contraintes matérielles. L'effet considéré ici, c'est également le renforcement de la crédibilité des données en montrant la logique d'usage stratégique et sélectif des normes.

4.1.3. Appropriation proactive :

Observée chez certaines start-ups sociales et incubateurs, elle traduit une volonté d'anticiper les évolutions normatives pour renforcer la crédibilité et l'impact social.

« *La RSE devient un argument d’investissement ; nous l’intégrons dès le business model* » (E17-start-up verte, Yaoundé).

4.1.4. Appropriation hybride :

Elle résulte de la fusion entre pratiques traditionnelles et référentiels globaux. Les entreprises combinent par exemple l’ISO 26000 avec les principes de solidarité communautaire (*njangi*, tontines).

Cette hybridation produit des modèles endogènes de durabilité, ni purement conformes ni totalement alternatifs.

4.2. Formes de résistance : économique, culturelle et silencieuse

La résistance ne s’oppose pas frontalement aux normes ; elle exprime des ajustements et sélections critiques.

4.2.1. Résistance économique :

Certaines PME jugent la certification trop coûteuse et inadaptée à leur taille.

« *Le coût de l’audit dépasse notre marge annuelle* » (E12-PME mécanique, Douala).

Cette contrainte financière conduit à des **formes de conformité minimale**, centrées sur les aspects exigés par les clients ou partenaires.

Deux entreprises opérant dans le même secteur présentent des trajectoires contrastées. E9 – *PME bois certifiée FSC* a bénéficié d’un accompagnement technique d’une ONG et d’un financement ciblé, facilitant la certification.

À l’inverse, E11 – *PME bois locale non certifiée* a refusé l’audit final, jugeant les coûts trop élevés et les exigences disproportionnées.

Cette comparaison met en lumière le rôle décisif des **ressources disponibles**, de la **médiation institutionnelle** et des **stratégies managériales** dans la réussite ou l’échec des processus d’appropriation normative.

Le financement d’impact s’inscrit aujourd’hui dans une logique de hiérarchisation des exigences, articulée autour de trois référentiels : les **critères ESG**, les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** et les cadres d’**impact investing**.

Ces instruments introduisent de véritables **paliers d’exigences** : les grandes entreprises et institutions financières opèrent avec des standards mesurables et audités, tandis que les acteurs

de l'économie solidaire et du secteur informel restent souvent exclus de ces mécanismes, faute de ressources ou de dispositifs de suivi compatibles.

Ce décalage traduit une tension croissante entre **inclusion économique** et **conformité normative**, qui révèle les paradoxes d'une durabilité globalisée : plus les critères se raffinent, plus les acteurs de terrain peinent à y accéder.

Ces constats rejoignent les résultats de travaux récents sur la diffusion différenciée des normes dans les PME africaines (Kombou & Tchouankam, 2022 ; El Hajji, 2023), qui soulignent que la logique d'accès au financement tend à renforcer les écarts entre entreprises certifiées et acteurs informels.

4.2.2. Résistance culturelle :

Des acteurs remettent en cause l'universalité des standards au nom de valeurs locales.

« *La vraie durabilité, c'est quand la communauté vit bien, pas quand on coche des cases* » (FG3-coopérative, Bafoussam).

« *Les experts étrangers nous demandent de suivre leur procédure, mais ici, la coutume impose de consulter d'abord le chef. Sans ça, le projet ne marche pas* », (Entretien, Représentant communautaire – Coopérative B, Région du Centre, 2024).

Cette résistance s'appuie sur des référentiels symboliques (solidarité, respect du vivant) pour repolitiser la durabilité. Cette assertion illustre concrètement la résistance fondée sur la légitimité coutumière et l'hybridation normative locale.

4.2.3. Résistance silencieuse :

Elle se manifeste par le découplage entre discours et pratiques.

« *On rédige la politique RSE pour le bailleur, mais après... rien ne change vraiment* » (E14-entreprise de services, Yaoundé).

« *On ne dit pas qu'on refuse les normes, mais on les fait à notre manière ; parfois, on ne remplit pas les rapports, mais on fait mieux que ce qu'ils demandent* », (Entretien, Chargée de projet ONG locale, Yaoundé, 2024).

Un exemple typique de découplage organisationnel est observé dans le cas de E15 – *Entreprise de transformation du bois*.

Lors de l'audit externe, les documents présentés (plan RSE, fiches de suivi environnemental) avaient été élaborés exclusivement pour l'inspection, sans lien réel avec les pratiques quotidiennes.



Comme l'indique un cadre : « *On sait ce qu'ils veulent voir, alors on leur montre ça, même si sur le terrain c'est autre chose.* » (E15 – Cadre qualité).

Ce micro-récit illustre un découplage de façade, typique des contextes de pression normative forte combinée à des ressources limitées.

Ces pratiques de façade traduisent une adaptation stratégique face aux pressions institutionnelles (Meyer & Rowan, 1977). L'effet recherché s'enrichit par la créativité discrète des acteurs et la « résistance productive ».

4.3. Chaînes causales et comparaison de cas

Les trajectoires observées révèlent des enchaînements récurrents reliant normes, médiations et effets organisationnels.

Par exemple :

Exigence client UE → sollicitation d'un bailleur pour appui ISO 14001 → intervention d'un consultant local → ajustement partiel des procédures → obtention de contrat export.

Comparativement, d'autres cas montrent des **refus de certification** malgré le même contexte de départ, lorsque les ressources internes sont limitées ou que le bailleur impose des critères jugés irréalistes.

« *Nous avons préféré investir dans la formation plutôt que dans un label* » (E8-coopérative café, Ouest).

Cette comparaison met en lumière un gradient d'appropriation : plus l'appui institutionnel et la médiation sont présents, plus la norme tend à être intégrée ; inversement, l'absence de soutien renforce les résistances économiques et culturelles.

4.4. Le rôle charnière des médiateurs et du financement solidaire

Les ONG, incubateurs et bailleurs apparaissent comme des passeurs de normes. Ils traduisent les exigences globales en dispositifs opérationnels, tout en orientant les critères de financement. « *On ne peut pas financer un projet s'il n'a pas au moins une démarche RSE* » (B2-bailleur international).

Mais cette médiation peut devenir un vecteur d'exclusion lorsque les conditions sont trop strictes. Le financement solidaire, censé soutenir l'innovation sociale, reproduit parfois des logiques de dépendance normative.

« *Le bailleur veut du reporting, mais nos réalités ne rentrent pas dans ses cases* » (FG5-incubateur local).

Cette ambivalence illustre un effet de normalisation inversée : les normes censées promouvoir la durabilité deviennent des filtres d'accès aux ressources. Toutefois, certains acteurs parviennent à instrumentaliser **ces critères** pour légitimer des pratiques locales (économie circulaire, recyclage artisanal).

Le financement d'impact s'inscrit aujourd'hui dans une logique de hiérarchisation des exigences, articulée autour de trois référentiels : les critères ESG, les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les cadres d'impact investing. Ces instruments introduisent de véritables paliers d'exigences : les grandes entreprises et institutions financières opèrent avec des standards mesurables et audités, tandis que les acteurs de l'économie solidaire et du secteur informel restent souvent exclus de ces mécanismes, faute de ressources ou de dispositifs de suivi compatibles.

Trois trajectoires typiques de financement illustrent la diversité des parcours rencontrés :

- (1) *ONG locale – Appel à projets UE 2023* : rejet du dossier pour absence de reporting ISO 26000.
- (2) *Coopérative agricole – Fonds Climat PNUD* : acceptation conditionnelle à l'obtention d'un “label vert” simplifié.
- (3) *Start-up sociale – Programme AFD Micro-Impact* : scoring positif grâce à un outil interne de suivi RSE.

Ces cas montrent que les **labels “légers”** et les dispositifs **d'auto-évaluation locale** peuvent jouer un rôle d'inclusion, atténuant la sélectivité normative des financements internationaux. Ce décalage traduit une tension croissante entre inclusion économique et conformité normative, qui révèle les paradoxes d'une durabilité globalisée : plus les critères se raffinent, plus les acteurs de terrain peinent à y accéder.

4.5. Vers une hybridation normative

L'ensemble des résultats converge vers une idée centrale : la durabilité au Cameroun ne se résume ni à l'application mécanique des standards, ni à leur rejet. Elle se construit dans un espace d'hybridation, où les logiques globales et locales se rencontrent.

Cette hybridation prend la forme d'arrangements situés, combinant audit, narration communautaire et innovation organisationnelle.

Elle produit des compromis dynamiques : conformité partielle, appropriation sélective, ou résistance créative. Le processus s'apparente à une traduction permanente, révélant la capacité des acteurs à négocier la mondialisation normative plutôt qu'à la subir.

Ainsi, la standardisation ne s'oppose pas à la diversité : elle la reconfigure. C'est dans cet entre-deux que se jouent les conditions d'une durabilité réellement inclusive.

Les observations issues du terrain camerounais résonnent avec d'autres études menées sur le continent. En Afrique du Nord, Azzami et Amzile (2025) mettent en évidence que les dispositifs de contrôle interne extra-financier, censés assurer la conformité durable, se heurtent à des obstacles structurels similaires : coût élevé, faible appropriation par les PME, et absence d'accompagnement contextuel.

Dans le domaine de la régulation comptable, les recherches sur l'application des normes IFRS en Afrique de l'Ouest montrent également que la conformité reste partielle et sélective, donnant lieu à des formes de résistance pragmatique (Kouadio, 2021). De manière comparable, Ndong Ntoutoume (2023) observe dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne un écart significatif entre le discours de la responsabilité sociétale et sa mise en œuvre effective, notamment en matière de droits humains et de gouvernance environnementale. Dans la même logique comparative, El Hajji (2023), à partir du cas des PME marocaines, met en évidence une double dynamique : la certification ISO agit comme un levier de compétitivité sur les marchés internationaux, tout en constituant une contrainte structurelle pour les petites entreprises peu capitalisées.

Cette ambivalence entre contrainte et opportunité renvoie directement aux formes d'hybridation observées au Cameroun, où les normes internationales sont adoptées de manière partielle, négociée et contextualisée.

Ces convergences suggèrent que la résistance normative n'est pas propre au Cameroun, mais s'inscrit dans une dynamique continentale où les acteurs locaux cherchent à concilier reconnaissance internationale et cohérence culturelle.

Elles montrent aussi que l'hybridation constitue moins une anomalie qu'un mode ordinaire d'appropriation des standards globaux dans les économies africaines émergentes.

5. Recommandations Opérationnelles

Les dynamiques d'hybridation observées ne relèvent pas d'un simple constat académique : elles appellent des réponses différencierées, coordonnées et ciblées entre acteurs.

Pour que les normes internationales de développement durable cessent d'être des instruments d'exclusion et deviennent de véritables leviers d'autonomisation, il est nécessaire d'agir à plusieurs niveaux : entrepreneurs, bailleurs, ONG et institutions publiques.

5.1. Pour les entrepreneurs locaux : négocier l'appropriation

Les normes ne doivent plus être vécues comme des contraintes imposées, mais comme des espaces de choix et de négociation. Trois leviers peuvent être activés :

5.1.1. Adopter une stratégie d'appropriation sélective.

Il ne s'agit pas de tout intégrer, mais de choisir ce qui est pertinent, faisable et utile. Une très petite entreprise ne peut viser une certification complète ISO 26000 ? Qu'elle en retienne les axes essentiels : droits humains, environnement, loyauté des pratiques. La sélectivité devient alors un gage de réalisme et d'efficacité.

5.1.2. Mutualiser les coûts et les ressources.

Les audits et les formations représentent souvent des charges importantes. En se regroupant en coopératives, clusters ou groupements sectoriels, les entrepreneurs peuvent partager les coûts, négocier collectivement les tarifs et renforcer leurs capacités de manière solidaire.

5.1.3. Instrumentaliser les normes comme langage.

Les normes, bien mobilisées, deviennent un langage commun, un outil de traduction entre mondes locaux et financeurs globaux. Savoir les évoquer dans un appel à projets, un business plan ou un dossier de financement peut faire la différence. Ce n'est pas seulement l'application stricte des standards qui compte, mais la capacité à parler leur langue pour exister dans les circuits internationaux.

5.2. Pour les bailleurs et financeurs solidaires : assouplir et contextualiser

Les bailleurs doivent repenser leurs modalités d'exigence. Trop souvent, les normes sont utilisées comme seuils d'accès, alors qu'elles devraient constituer des horizons de progression. Cela suppose de proposer des référentiels progressifs, adaptés par paliers. Une petite coopérative ne peut produire un rapport RSE complet ? Un outil simplifié, centré sur quelques indicateurs clés, peut déjà démontrer son engagement et son impact.

Autre impératif : reconnaître les pratiques empiriques locales.

De nombreux acteurs développent des comportements durables sans formalisme — économie circulaire, gouvernance participative, équité de genre. Ces pratiques doivent être visibilisées, valorisées et financées, plutôt que disqualifiées pour non-conformité.



Enfin, les bailleurs doivent financer l'accompagnement technique. L'accès à la norme suppose des compétences : elles doivent être construites, transmises, accompagnées.

Des lignes budgétaires spécifiques devraient être allouées à la formation, au conseil et à l'ingénierie de projet, condition indispensable à une durabilité inclusive.

5.3. Pour les ONG et médiateurs techniques : traduire et adapter

Les ONG jouent un rôle essentiel de passeurs entre le global et le local. Leur mission : traduire, vulgariser, adapter.

1. Produire des outils pédagogiques contextualisés.

Des guides illustrés, des supports en langues locales, des modules de formation adaptés aux réalités entrepreneuriales favorisent l'appropriation effective des standards.

2. Co-construire des labels locaux hybrides.

Des labels qui combinent référentiels ISO et critères communautaires peuvent être mieux acceptés, utilisés et reconnus.

Ils incarnent la rencontre entre exigences globales et valeurs locales.

3. Animer des espaces de dialogue.

Les entrepreneurs formels et informels, les certificateurs et les producteurs doivent pouvoir échanger.

Ces forums hybrides permettent de décloisonner les mondes, de faire circuler les savoirs et d'harmoniser les référentiels sans effacer la diversité.

5.4. Pour les décideurs publics : reconnaître, soutenir, institutionnaliser

L'État camerounais peut jouer un rôle de facilitateur et de garant d'un environnement normatif plus inclusif.

Trois orientations s'imposent :

5.4.1. Intégrer les normes dans les politiques publiques de manière souple et participative.

Les cadres réglementaires doivent être co-construits avec les acteurs de terrain, en tenant compte des spécificités régionales et sectorielles.

5.4.2. Créer un fonds public de conformité durable.

Un guichet spécifique, dédié aux TPE et initiatives communautaires, pourrait financer l'accès aux certifications, audits et appuis techniques.

Ce dispositif encouragerait la montée en compétence et réduirait les inégalités d'accès à la normalisation.

5.4.3. Institutionnaliser la reconnaissance des pratiques durables non certifiées.

Cela peut passer par des prix nationaux, concours, labels locaux ou des quotas dans les marchés publics.

L'objectif : élargir la notion de conformité pour inclure la pertinence, la durabilité et l'impact local.

En somme, ces recommandations rappellent que la durabilité ne se décrète pas : elle se co-construit, pas à pas, entre acteurs, territoires et référentiels. C'est dans cette coproduction du sens que les normes internationales trouveront leur légitimité véritable et leur capacité transformatrice.

Conclusion – Implication – Perspectives et Limites de la Recherche

Les normes internationales de développement durable – ISO 14001, ISO 26000, labels RSE – ne constituent ni des instruments neutres, ni des dispositifs aisément transposables. Leur diffusion s'accompagne de processus d'adaptation, de résistances et de négociations contextuelles. L'expérience camerounaise en offre une illustration particulièrement éclairante.

Les acteurs de l'entrepreneuriat local ne les accueillent pas passivement. Certains les adoptent, d'autres les traduisent ou les contournent. Tous, à leur manière, reconfigurent le sens de ces normes globales. L'étude menée, à partir de données de terrain, révèle une grande diversité de trajectoires. Derrière l'apparente homogénéité des référentiels se dissimulent des logiques fines : stratégies d'appropriation opportuniste, adhésions sincères, résistances économiques ou silences tactiques.

Un point s'impose avec constance : l'accès au financement solidaire dépend souvent de la capacité à aligner son activité sur un langage normatif. Cette condition, explicite ou implicite, agit à la fois comme levier et comme barrière. Les plus organisés en bénéficient ; les autres, souvent plus petits et parfois plus innovants, restent à l'écart.

Mais tout n'est pas figé. Des hybridations émergent, des adaptations se construisent, des espaces de médiation s'ouvrent. Ces observations rejoignent les constats récents sur les tensions entre l'universalisation des standards ESG et la capacité des PME africaines à les traduire en pratiques situées et négociées (Moyo & Zondi, 2023). Ce mouvement est porteur d'espoir : il montre que les normes ne sont pas des fatalités, mais peuvent devenir des ressources, à condition d'être recontextualisées, reformulées et coconstruites.

Ce travail invite ainsi à changer de regard : à penser les normes non comme des standards à appliquer, mais comme des outils à discuter, à traduire, à redéfinir.



Il appelle aussi à reconnaître que les pratiques locales ne sont pas des formes inachevées de modernité, mais de véritables alternatives de durabilité, riches, complexes et souvent invisibles. In fine, les résultats des trajectoires normatives au Cameroun se résument dans un continuum entre institutionnalisation, hybridation et alternatives locales

Implications et perspectives

Ces constats soulèvent des implications majeures, tant pour la recherche que pour l'action.

Sur le plan académique, ils invitent à dépasser une lecture strictement binaire entre conformité et résistance, afin d'analyser la pluralité des arrangements normatifs qui se dessinent. Les trajectoires identifiées révèlent la capacité d'agir des acteurs locaux : loin d'une réception passive, ils participent activement à la (re)production et à la contextualisation des normes. Ce chantier, fécond pour les sciences sociales, appelle à repenser la circulation des standards internationaux depuis les marges, en valorisant la créativité institutionnelle et les bricolages quotidiens comme composantes centrales de la gouvernance mondiale.

Sur le plan opérationnel, la question du financement solidaire demeure cruciale. Tant qu'il restera arrimé à des critères définis principalement dans les pays du Nord, il continuera de reproduire des hiérarchies et d'exclure des pratiques durables, mais invisibles aux grilles officielles. L'enjeu est donc de concevoir des instruments financiers plus inclusifs, capables de reconnaître la valeur des initiatives ancrées dans les solidarités locales, même lorsqu'elles échappent aux référentiels ISO ou aux labels RSE. Cela suppose non seulement une évolution des modalités d'évaluation, mais aussi un changement de regard de la part des bailleurs, appelés à reconnaître la légitimité d'autres rationalités.

Sur le plan politique, l'expérience camerounaise souligne la nécessité d'une souveraineté normative accrue. Il ne s'agit pas de rejeter les standards internationaux, mais de les réarticuler autour de priorités endogènes : protection des ressources naturelles, gouvernance communautaire, équité sociale. La coconstruction de normes hybrides, intégrant à la fois exigences globales et critères locaux, apparaît comme une voie prometteuse. Elle permettrait non seulement de réduire les asymétries de pouvoir, mais aussi d'ancrer la durabilité dans des trajectoires véritablement africaines.

En définitive, cette recherche montre que l'avenir des normes de développement durable au Cameroun – et, au-delà, en Afrique – dépendra de la capacité à transformer les standards imposés en ressources négociées. Entre institutionnalisation, hybridation et alternatives locales, se joue une recomposition profonde des modèles de durabilité. Reconnaître et valoriser cette

pluralité n'est pas seulement une exigence de justice ; c'est une condition de réussite des transitions écologiques et sociales à l'échelle globale.

L'ensemble des observations empiriques confirme que les dynamiques d'appropriation et de résistance observées au Cameroun ne relèvent pas d'un simple jeu de conformité ou de rejet, mais s'inscrivent dans un continuum évolutif d'institutionnalisation, d'hybridation et d'alternatives locales.

Les appropriations stratégiques et pragmatiques traduisent une logique d'institutionnalisation contrainte sous l'effet des pressions coercitives et normatives, tandis que les formes proactives et hybrides manifestent une hybridation créative des standards internationaux et des référentiels locaux.

À l'inverse, les résistances économiques, culturelles et silencieuses incarnent des formes d'alternatives locales, où la non-conformité devient une stratégie de préservation des valeurs, des coûts ou des identités organisationnelles.

Ces configurations confirment la pertinence du cadre analytique mobilisé : loin d'une opposition binaire entre adoption et rejet, les acteurs locaux composent avec les normes mondiales en les réinterprétant, contournant ou reformulant selon leurs ressources, leurs médiations et leurs ancrages territoriaux.

Limites de la recherche

Comme toute étude qualitative, ce travail présente plusieurs limites :

- **Taille et composition de l'échantillon** : les 24 entretiens et 8 focus groups offrent une diversité appréciable, mais ne permettent pas de généralisation statistique.
- **Biais de désirabilité sociale** : certains participants ont pu survaloriser leurs engagements RSE face au chercheur ou au dispositif d'entretien.
- **Représentativité sectorielle** : les secteurs des services et de l'agro-industrie sont bien couverts, mais les micro-entreprises informelles et certaines zones rurales restent sous-représentées.
- **Temporalité de l'observation** : l'enquête, conduite sur huit mois, ne permet pas de saisir pleinement les dynamiques évolutives des trajectoires d'hybridation.
- **Absence de triangulation quantitative** : le recours exclusif à des données qualitatives limite la possibilité de mesurer l'ampleur statistique des phénomènes observés.



Ces limites n'invalident pas les résultats ; elles en précisent le cadre d'interprétation. Elles ouvrent au contraire des perspectives fécondes pour de futures recherches, notamment comparatives entre pays africains ou longitudinales sur la durabilité organisationnelle.

Perspectives

Trois pistes principales se dégagent de cette recherche :

1. **Approfondir les conditions de l'hybridation normative**, en identifiant les configurations institutionnelles, culturelles et économiques qui favorisent l'émergence d'arrangements locaux entre référentiels globaux et pratiques endogènes.
2. **Explorer les effets réels des financements durables** sur la transformation des pratiques organisationnelles, au-delà de la simple conformité formelle ou discursive.
3. **Promouvoir la coproduction des normes**, en associant plus étroitement les acteurs du Sud, les bailleurs et les communautés locales, afin d'équilibrer universalité et diversité dans la gouvernance mondiale de la durabilité.

À ces pistes s'ajoute un enjeu transversal : comparer les dynamiques régionales internes au Cameroun (Nord/Sud, urbain/rural, formel/informel) pour mieux comprendre comment les contextes territoriaux influencent l'appropriation et la reformulation des normes internationales.

Ces pistes rejoignent les approches récentes de la “just sustainability” et de la “convivial conservation”, qui appellent à une redéfinition inclusive des finalités du développement durable en Afrique (Murithi & Mbiti, 2020). En somme, la durabilité au Cameroun – et plus largement dans les Suds – ne se décrète pas : elle se négocie, se traduit et s'invente.

Entre standardisation et hybridation, elle témoigne d'une intelligence collective en action, portée par des acteurs qui, loin de subir la norme, la réécrivent à leur manière.



Bibliographie

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2001). *International standards and international governance*. *Journal of European Public Policy*, 8(3), 345–370. <https://doi.org/10.1080/13501760110056013>
- Adegbite, E., & Nakpodia, F. (2022). *Corporate social responsibility and institutional complexity in Africa: Reframing the debate*. *Business & Society*, 61(2), 345–374.
- Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Kan, K. A. S., Issa, M., Anakwue, O. I., & Amao, O. O. (2016). *Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous practices?* *Journal of Corporate Citizenship*, 2016(63), 67–91. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2016.se.00007>
- Atangana, Y. M., Barouwa, Y., & Nguepnang, A. L. (2023). *CSR practices: An analysis of the impact of societal and environmental commitment on the performance of SMEs in the Cameroonian context [Pratiques RSE : analyse de l'impact de l'engagement sociétal et environnemental sur la performance des PME dans le contexte camerounais]*. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 11(1), Article 4985. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v11.i1.2023.4985>
- Ateufack Djogho Ramecesse, R. (2021). *Corporate social responsibility and firm performance in SMEs: Empirical evidence from Cameroon [Responsabilité sociale des entreprises et performance des PME : données empiriques provenant du Cameroun]*. *Business and Economic Research*, 11(3), 88–105. <https://doi.org/10.5296/ber.v11i3.18986>
- Azzami, Y., & Amzile, R. (2025). *Maturité du contrôle interne extra-financier : État des lieux et analyse des déterminants dans les entreprises non financières marocaines cotées*. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 9(3), 274–304.
- Ben Boubakary, I., Ngo Nken, I., & Moskolaï, D. (2021). *Discovering the deep roots of corporate social responsibility in SMEs: An empirical exploration of the entrepreneurial fabric of Cameroon [Découvrir les racines profondes de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME : une exploration empirique du tissu entrepreneurial du Cameroun]*. *Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research*, 10(1), 7–30. <https://doi.org/10.32728/ric.2023.101/1>
- Bokoumbo, K., et al. (2021). *Évaluation de la durabilité des exploitations agricoles : approche DPIB (Deep Participatory Indicator-Based)*. [PDF].
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Dan Rani Guero, B., & Gueye, B. (2022). *Heuristique d'un processus d'hybridation de l'enseignement du management en Afrique : pratiques d'accordements et risque de "xessalisation" d'une école de gestion*. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 26(5), 118–143. <https://doi.org/10.7202/1095471ar>
- 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>
- El Hajji, S. (2023). *Les certifications ISO dans les PME marocaines : entre contrainte et levier de compétitivité*. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 9(2), 112–129.



Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

Gond, J.-P., Igaleins, J., & Perche, B. (2011). *La responsabilité sociétale des entreprises*. La Découverte.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications.

International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/standard/42546.html>

International Organization for Standardization. (2023). *ISO 14001:2015 – Environmental management systems*. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

Kamdem, E. (2021). *RSE, gouvernance et entrepreneuriat africain : regards croisés sur les pratiques émergentes*. *Revue Africaine de Management*, 12(3), 45–60.

Kombou, A. L., & Tchouankam, A. R. (2022). *Adoption des normes ISO et performance durable des PME camerounaises*. *Revue Francophone des Études Multidisciplinaires*, 7(3), 45–61.

Kouadio, J. C. (2021). *Normes comptables internationales en Afrique : réalités et opportunités*. *Revue Francophone des Études Multidisciplinaires*, 6(2), 89–107. <https://www.revuefrancophone.fr/index.php/home/article/view/331>

Latour, B. (2006). *Changer de société. Refaire de la sociologie*. La Découverte.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Mazri, C. (2017). *Normes et politiques publiques : Quels enjeux pour le développement durable ? Développement Durable & Territoires*, 8(2). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.11679>

Merry, S. E. (2006). *Transnational human rights and local activism: Mapping the middle*. *American Anthropologist*, 108(1), 38–51. <https://doi.org/10.1525/aa.2006.108.1.38>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Moyo, S., & Zondi, S. (2023). *ESG standards and African SMEs: Opportunities and constraints in global value chains*. *African Journal of Sustainable Development*, 8(1), 89–107.

Murithi, T., & Mbiti, W. (2020). *Convivial conservation and just sustainability in African contexts*. *Sustainability Science*, 15(4), 923–937.

Ndong Ntoutoume, A. G. (2023). *Challenges of CSR in Sub-Saharan Africa: Clarifying the gaps between the regulations and human rights issues [Les défis de la RSE en Afrique subsaharienne : clarifier les écarts entre les réglementations et les questions relatives aux droits humains]*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.1186/s40991-023-00079-3>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement). (2020). *Financer le développement durable : Perspectives des financements à impact en Afrique francophone*. <https://www.undp.org/fr/africa/publications/financer-le-developpement-durable-afrigue-francophone>



Powell, W. W., & DiMaggio, P. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

QSR International Pty Ltd. (2018). NVivo (Version 12) [Computer software]. <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

RADE. (2024). *Justice climatique et industries extractives en droit africain*. *Revue Africaine du Droit de l'Environnement*, 8(1), 45–62. <https://naturaljustice.org/wp-content/uploads/2024/02/RADE-8-Justice-climatique-et-industries-extractives-en-droit-africain-1.pdf>

Santos, B. de S. (2018). *L'épistémologie du Sud*. La Découverte.

Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts*. Yale University Press.

Wentzel, L., Fapohunda, J. A., & Haldenwang, R. (2023). *A corporate social responsibility (CSR) model to achieve sustainable business performance (SBP) of SMEs in the South African construction industry [Un modèle de responsabilité sociale des entreprises (RSE) visant à atteindre une performance commerciale durable (SBP) des PME dans le secteur de la construction en Afrique du Sud]*. *Sustainability*, 15(13), Article 10007. <https://doi.org/10.3390/su151310007>

Zehnder, S., & Jeannerat, H. (2018). *Diffusion and appropriation of sustainability standards in emerging markets: A socio-material perspective*. *Sustainability*, 10(4), 1242. <https://doi.org/10.3390/su10041242>

ANNEXE N°1 : Grille d'entretien qualitative (outil méthodologique)

(Utilisée entre novembre 2024 et juin 2025 auprès de 24 acteurs économiques, ONG et institutions camerounaises. Toutes les données ont été anonymisées conformément aux principes éthiques de la recherche qualitative.)

Objectif de la grille

Explorer la manière dont les entrepreneurs, coopératives et acteurs locaux camerounais perçoivent, s'approprient ou résistent aux normes internationales de développement durable.

Structure de la grille d'entretien

A. Informations générales

- A1. Nom de la structure (ou code anonyme)
- A2. Type d'organisation (PME, coopérative, start-up, ONG)
- A3. Secteur d'activité
- A4. Localisation (ville / région)
- A5. Taille (effectif, chiffre d'affaires)

B. Connaissance et perception des normes

- B1. Avez-vous entendu parler des normes ISO (9001, 14001, 26000) ou de labels RSE ?
- B2. Quelle signification ces normes ont-elles pour vous ?
- B3. D'où provient l'information (bailleurs, médias, consultants, réseaux professionnels) ?

C. Expérience d'appropriation

- C1. Votre organisation a-t-elle adopté ou tenté d'adopter une norme ou un label ?
- C2. Quels changements concrets ont été introduits (processus, outils, gouvernance) ?
- C3. Quels bénéfices avez-vous perçus (marchés, financements, image) ?
- C4. Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontrés ?

D. Formes de résistance ou d'adaptation

- D1. Avez-vous volontairement refusé ou contourné une norme internationale ? Pourquoi ?
- D2. Quelles pratiques locales ou communautaires jugez-vous incompatibles avec ces standards ?
- D3. Avez-vous créé ou utilisé des normes alternatives (labels locaux, chartes internes) ?

E. Financement solidaire et accès aux ressources

- E1. Quels financements ou appuis extérieurs avez-vous sollicités ?
- E2. Les financeurs ont-ils exigé des certifications ou référentiels normatifs ?
- E3. Comment ces exigences influencent-elles vos choix stratégiques ?

F. Vision et perspectives

- F1. Selon vous, les normes internationales soutiennent-elles ou freinent-elles l'entrepreneuriat durable au Cameroun ?
- F2. Comment imaginez-vous une norme qui s'adapte mieux à votre réalité locale ?



- F3. Que recommanderiez-vous aux décideurs publics ou bailleurs pour améliorer l'articulation normes / développement durable ?

Remarques méthodologiques

Cette grille a servi de base aux entretiens semi-directifs et focus groups analysés dans NVivo 12.

Les thèmes émergents ont alimenté la construction des catégories analytiques présentées dans les tableaux 2 et 3 de l'article.

L'utilisation de codes alphanumériques (E#, FG#) a permis de préserver l'anonymat tout en assurant la traçabilité empirique.