



Pratiques Responsabilité Sociale des Entreprises chez les agriculteurs-entrepreneurs béninois (agripreneurs)

RIBOUIS Déo-Gratias T.¹, LOKOSSOU Hermann²

¹Laboratoire de recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LAPERDO), Maître Assistant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin)

²Laboratoire de recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LAPERDO), Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin)

Résumé : L'objectif de ce papier est d'identifier les pratiques RSE et apprécier leurs influences sur la performance globale dans les exploitations agricoles au Bénin. Pour ce fait, nous avons adopté une démarche qualitative basée essentiellement sur des entretiens auprès de 25 exploitants agricoles béninois. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les résultats montrent que les pratiques les plus évoquées sont respectivement Respect (0.13), contrat (0.12), prise en charge alimentaire (0.11) et prise en charge en cas d'accident (0.11). Celles Moyennement évoquées sont : création d'une ambiance familiale (0.08), participation aux travaux de la ferme (0.08) et participation des ouvriers au bénéfice (0.08). Ces PRSE influencent positivement la performance globale dans les exploitations agricoles béninoises.

Mots-clés : PRSE; Performances ; Exploitants Agricoles; TPE.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7120960>

Published in: Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La problématique de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un sujet plus que jamais d'actualité (Anouar, 2022, p.387). Longtemps réservée aux grandes entreprises, la RSE est devenue de nos jours une préoccupation pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille. En Afrique la littérature sur la relation entre la RSE et le développement commence à peine à émerger (Houngou, 2016 ; Lépineux et al, 2016 ; Albdour et Altarawneh, 2012 ; Kouassi, 2018, p.3), et sa prise en compte (...) par les dirigeants dans les Toutes Petites Entreprises (TPE) est récente (Berger-Douce, 2008 ; Simens, 2018, p.9). Dans le milieu agricole, Jeanneaux et Blasquie-Revo, (2012, p.29) partant d'une revue des recherches dans le domaine de la gestion des entreprises, constatent une forte baisse des recherches en gestion des exploitations agricoles, alors ces dernières s'éloignent de plus en plus du modèle de l'exploitation agricole familiale (...) pour se rapprocher d'un modèle d'entreprise (Baarthélémy, 1997; Laurent et Rémy, 2000 ; Amelinckx et Barras, 2002; Jeanneaux et Blasquie-Revo, 2012, p.30). Abondant dans le même sens, Dally & Simen, (2015) ; Murillo et Lozano, (2006) et Simen, (2018, p.3) affirment que très peu d'études sont connues sur les TPE malgré leur rôle dans le développement local. De façon générale, Wisner (cité par Thon, 1988) notait qu'alors que la majorité de la population mondiale est agricole, seulement (...) *2% des efforts de recherche sont consacrés à deux milliards d'agriculteurs* (Malderieux et Terrier, 2013, p.8), malgré que, la problématique autour du caractère entrepreneurial de l'agriculture ne soit pas nouveau (Ferrieres 1957 ; Sachs 1973; Lepage et Cheriet, 2019, p.4). Aussi, depuis le début des années 1990, dans la plus part des pays au Sud du Sahara, le secteur public s'est retiré des zones rurales (Fao ; Ica, 2015, p.3). Au Bénin une grande partie des plantations notamment celle de palmier à huile (palmeraies) alors aux mains de l'Etat sont retournées aux coopérateurs. C'en est suivi un morcellement sans précédent des terres avec à la clef la naissance de plusieurs petites plantations privées surtout dans le sud du pays. La superficie moyenne desdites exploitations est estimée à 1,7 hectares. Seulement 5% des exploitations dans le sud et 20% dans le nord du Bénin font plus de 5 hectares (AGVSA, 2013, p.20). Mais ces dernières font face à un problème de compétitivité notamment, une faiblesse des revenus, due à la baisse tendancielle des prix, associée à une augmentation des charges, une taille souvent trop réduite et une gestion encore très archaïque et dépendante de la main d'œuvre agricole salariale qui se fait rare (Alladatin, Akakpo, Houessigbede, 2018, p.96). Ces difficultés rencontrées par les agripreneurs renvoient à la RSE. La RSE guide

l'entreprise à réaliser tant ses propres objectifs de profit, que le bien-être de ses employés et celui de ses parties prenantes, créant ainsi de la richesse tout en améliorant la société (Industrie Canada 2012 ; chidiac, 2013 ; Nakou et Simens, 2021, p. 2). En effet, les employés sont l'une des parties prenantes les plus importantes de toute organisation. Ils jouent, donc, un rôle clé dans le succès ou l'échec de leurs organisations (Azim et al, 2014 ; Makati et Benabdelhadi, 2020, p.640), et de plus en plus les entreprises sont à la recherche d'employés engagés, ayant des comportements plus participatifs dans le travail (Samassekou et Fane, 2022, p.628).

Le secteur agricole au sein duquel les TPE sont désignées par l'expression "exploitation agricole"(Maldérieux et Terrier, 2013, p.8), est un acteur potentiel majeur de la RSE (Sauvée, 2014, p.35). Dans ce sens, Frimousse et Marchesnay (2010, p.243) rappellent-ils qu'il est *nécessaire d'adapter la démarche de la RSE aux petites entreprises et à leurs dirigeants car elles adoptent souvent des pratiques socialement responsables au quotidien sans leur apposer l'étiquette RSE et sans les médiatiser* (Callot, 2014, p.130). Suite à ces faits, nous nous interrogeons sur les questions de recherche à savoir: Q1 : Quelles sont les pratiques RSE (PRSE) dans les exploitations agricoles béninoises ? Q2 : Les PRSE influencent-elles la performance globale (PG) des exploitations agricoles béninoises ?

L'objectif cette recherche est d'identifier les pratiques RSE et apprécier leurs influencent sur la performance globale dans les exploitations agricoles au Bénin.

Pour ce faire, le présent travail est structuré en trois parties. Dans un premier temps, nous abordons les considérations théoriques. Nous présentons ensuite notre démarche méthodologique et enfin les résultats. Il s'agit pour nous de partir de la littérature pour répertorier les pratiques RSE, procéder à une étude qualitative confirmatoire sur les dimensions de la RSE dans ces exploitations et enfin discuter les résultats. Nous présentons ci-après notre cadre théorique.

2. Cadre théorique

Dans cette partie, nous avons essayé d'identifier à travers la littérature, les pratiques susceptibles d'être qualifiées de responsables dans les exploitations agricoles, puis nous avons établi une relation entre elles et la performance globale.

2.1 La RSE et performance dans les exploitations agricoles.

Il est difficile, voire même impossible, de trouver une définition commune de la RSE qui soit unanimement acceptée par tout le monde (Anouar, 2022, p, 389). La RSE est définie par le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) comme étant *l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société en général pour améliorer leur qualité de vie*. Vue sous cet angle, la RSE vise à améliorer une certaine qualité de vie (Simen, 2018, p.6). Cette définition se rapproche de celle de Freeman (1989) pour qui la RSE devrait produire du bien-être tant aux actionnaires, qu'aux employés, mais aussi les différents acteurs qui concourent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise comme l'indique la théorie des parties prenantes (Freeman, 1989 ; Kamgang et Douanla, 2020, p.432).

Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le débat public sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est encore embryonnaire » (Wong et Yaméogo, 2011 ; Hounkou, 2016, p.27). Cependant, des efforts sont faits. Ainsi, Kouassi (2018, p.1) dans une étude exploratoire sur les pratiques susceptibles d'être qualifiées de RSE en Côte d'Ivoire a montré que les pratiques affiliées à la formation et l'éducation, à la solidarité, au développement des capacités, aux opportunités de carrière, aux bonnes valeurs prônées par l'entreprise, aux récompenses et aux gratifications semblent être les attentes prépondérantes des salariés en termes de pratiques RSE. Dubruc et Bchara (2014, p.238-239) après une étude sur trois TPE révèlent que pendant l'emploi, les responsables identifient plus d'actions pour un développement des compétences : les TPE recourent à la formation, à la polyvalence. (..), développent la polyvalence pour optimiser la répartition des rôles, enrichissent les tâches, (...). Les pratiques de partage d'informations, les pratiques de reconnaissance et rémunération liée au rendement constituent les principaux outils développés par ces TPE. Aucune de ces TPE n'indique mener des actions RH après la période d'emploi. Au Bénin la plupart des entreprises ne connaissent pas la notion de la RSE ni sa démarche. Leur gestion est pourtant teintée de responsabilité sociale parfois très avancée mais non documentée (Bocco et Dognon, 2013, p.66). Nous postulons l'hypothèse H1 : les exploitants agricoles béninois posent des actes susceptibles d'être qualifiés de responsables. Dans cette veine, (Ngok Evina, 2017 ; Abbassi et Ouriqua, A., 2020) notent que l'adoption d'une politique de responsabilité sociale influence la gestion de l'entreprise et accroît sa performance à long terme. Frimousse et Peretti (2015) ont recueilli la réponse de plusieurs praticiens, experts et universitaires sur

l'influence de la RSE sur la performance. L'on peut noter une divergence de point de vue. En effet, les résultats de leur étude montrent trois types de relations à distinguer entre les deux variables : le premier suggère un lien positif entre les deux, le deuxième prévoit un lien négatif et enfin, le troisième postule un lien nul. Pour Hamdoun et al, (2016) et Abbassi, A., & Ouriqua, A., (2020), le nombre de travaux concluant un lien positif reste dominant, par contre, peu de recherches ont trouvé un lien négatif entre la RSE et la performance de l'entreprise. C'est pourquoi, Dlimi (2020 p. 442-444), affirme qu'intégrer une approche RSE dans une organisation, c'est une nouvelle façon de voir le profit mais que ce gain n'est plus seulement financier. En effet, au départ, analysé uniquement par sa dimension financière, la performance est passée à des dimensions plus globales. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle n'a plus pour seule frontière les actionnaires, mais prend en compte les parties prenantes (PP), (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces dernières entendent être écoutées et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'est né la notion de performance globale. Berland, (2007, p.3) et Zahn et al, (2019, p.3) définissent comme le *niveau de durabilité économique* de l'exploitation, et est selon (Baret, 2006 ; Berland et al, 2007, p.3 ; O'Connor et Spangenberg, 2008 ; Oufkiri et al, 2022, p.203), l'agrégation des performances économique, environnementale et sociétale. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Quairel, 2006, p.1-6). Pour (Germain et Trébucq, 2004, p.40 ; Kissami, 2021, p.476), la performance globale est considérée comme «la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. L'auteur avance que trois autres facettes de la RSE se manifestent à l'évidence et permettent indubitablement une meilleure performance, à savoir la transparence, la recevabilité et reconnaissance des intérêts des parties prenantes. Il conseille au manager de tenir compte de chacune de ces facettes de la RSE *menant vers une efficacité et une efficience notables*. Nous émettons notre seconde hypothèse H2 : les PRSE influencent positivement la performance globale dans les exploitations agricoles.

De ce qui précède, il résulte que plusieurs actions sont menées par les entreprises et peuvent être mises en lien avec la RSE. Dans les pages qui suivent, nous allons essayer d'établir la relation entre ces actions et la RSE dans les exploitations agricoles.

2.2 Les actions susceptibles d’être qualifiées de RSE dans les exploitations agricoles.

2.2.1 Diversification des débouchés, Adhésion aux organisations paysannes et RSE

Selon Ale, (2010, p.3), il est nécessaire d’assurer un minimum de revenu aux exploitants agricoles, dont la fonction est de nourrir la population (...) avec des produits locaux de haute qualité (Teyssandier, 2021, p.273). La recherche de ce profit personnel est vue par Shumpeter (1934) comme la principale motivation qui renforce les entreprises privées et crée une richesse sociale. Cette dernière se constitue par de nouveaux marchés, (...) (Seham et al. 2017 ; Sayarh et al, 2021, p.230). Cette recherche d’équilibre entre bon prix à travers la recherche de nouveaux débouchés, permet à l’agriprenneur de se maintenir, de sauver les emplois et par conséquent assurer la paix sociale dans sa communauté et constitue ainsi une PRSE.

Les exploitants agricoles tentent ainsi à travers les organisations paysannes de se donner des chances de survie dans leur domaine d’activité. Ainsi la communauté, par ses caractéristiques d’échange des connaissances et expériences contribue fortement à la résilience des organisations paysannes en trois phases (anticipation, adaptation et créativité). Ce processus n’aurait pas été possible sans la mise en place des conditions favorables à l’apprentissage continu et aux initiatives innovantes des membres de la communauté (Tahirou et al, 2021, p.89).

2.2.2 Formation et préparation de la succession des ouvriers agricoles et RSE

La création d’entreprise peut avoir comme motif la recherche d’un apprentissage permanent, (...) (Shane et coll., 1991 ; Sayarh et Bennis, 2021, p.229). L’apprentissage, c’est-à-dire l’exploration puis l’exploitation de connaissances permettant d’évoluer, se trouve donc au cœur de la problématique de pérennité, qu’il soit le fruit de routines encadrées dans les processus organisationnels et conditionnés par une histoire ou qu’il soit développé plus librement grâce à une veille assidue (Mignon, 2009, p.81).

Au Bénin, la transmission des entreprises reste tributaire de difficultés qui s’appuient essentiellement sur la préparation et la planification (Brouard et Cadieux, 2008 ; Agadame et Hounkou, 2020, p.143-144). Dans le monde agricole, la durabilité des systèmes agricoles provient de leur capacité à faire perdurer les unités de production d’une génération à l’autre. La transmissibilité, analysée comme la capacité d’une exploitation à être maintenue comme

unité de production économique est un enjeu important de la durabilité économique à la fois pour l'agriculteur qui arrête son activité (Lepage et al. 2011). Or, un des déterminants de la pérennité des exploitations agricoles repose sur le « système maison » définie comme « l'obligation de garder la terre de la maison et ses appendices connexes et les transmettre » (Mignon, 2009, p.84). Dans ce sens, (Berger-Douce et Deschamps, 2010, p.3), (...), disent que les enjeux socio-économiques et politiques (...) comme la continuation de la vie d'une entreprise ou le maintien des emplois locaux renvoient aux fondements de la RSE.

2.2.3 Participation des ouvriers aux bénéfices et RSE

Un intéressement des employés au résultat n'a rien de choquant pour un patron bamiléké ou douala au Cameroun (wong et Kiswend-Sida, 2011, p.91). Certains agriculteurs ont donc pris pour habitude de retourner aux ouvriers sous formes diverses une partie de leurs bénéfices. Dans ce sens, Mulotha, Mabi et Kalonda (2018, p.20), ont montré que toute augmentation du salaire implique une augmentation de la demande du travail salarié. L'intéressement consiste à reverser aux salariés une part du résultat réalisé. Et les entreprises ont besoin d'une relative stabilité de la main d'œuvre qui favorise une certaine implication utile au bon fonctionnement de l'entreprise et nécessaire à la qualité, largement recherchée aujourd'hui d'où l'intérêt d'établir un système de rémunération (Amedjar, Douari et Tahour, 2017, p.4). Cette pratique proche de la « GRH socialement responsable » est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié.

2.2.4 Contrat de travail, autonomie financière et RSE

Les différents contrats de travail dans le secteur agricole sont considérés comme des emplois précaires ou atypiques, car ils ne permettent pas aux employés de jouir des avantages généralement associés à l'emploi standard, tels que la sécurité de l'emploi, les opportunités d'avancement, les congés, la pension vieillesse, etc. (Fomba, 2008, Nso Ngang, Bergaly Kamdam, Kaldjob Mbeh, Pedelahre et Akoa Etoa, 2016, p.3).

Offrir un bon contrat de travail à ses ouvriers est donc une pratique RSE au regard des différentes définitions que peut prendre la notion. Par ailleurs, l'autonomie financière est indicatrice d'indépendance de l'exploitation. La recherche d'une autonomie importante est l'un des objectifs de l'agriculture durable. Elle nous renseigne sur les dettes vis-à-vis des

fournisseurs et des banques; par conséquent, plus ces dettes sont faibles, plus l'exploitation est indépendante et donc, l'autonomie est élevée. L'autonomie suppose une dette à un niveau qui ne met pas en difficulté l'exploitation et est ajusté à une capacité de remboursement suffisante. Plus la dépendance financière de l'exploitation est élevée, plus l'autonomie financière est faible, plus la durabilité est faible (Laadjimi et Jamal, 2009, p.17). La quête de l'autonomie financière est une action qui tend à préserver l'exploitation de tout risque financier. En somme, toutes les initiatives des agripreneurs tendant à atteindre les objectifs économiques de leurs exploitations (création d'emplois et de richesses) (Maniani, 2022, P.644), sont des actions de RSE.

Table 1 : ci-dessous dresse la liste des PRSE

	Pratiques RSE
1	Recherche de meilleurs prix
2	Adhésion aux organisations paysannes
3	Formation des ouvriers agricoles
4	Préparation de la succession
5	Participation des ouvriers aux bénéfices
6	Bon contrat de travail
7	Recherche d'autonomie financière

Source : Issus de nos recherches

La section à venir détaille notre méthodologie de recherche. Elle comporte trois (03) étapes. Mais avant nous allons justifier le choix de l'approche qualitative retenue.

3. La méthode de l'étude.

Cette partie présente la démarche méthodologique de la recherche..

3.1. La nature de la recherche

La problématique des PRSE dans les TPE que sont les exploitations agricoles étant encore à l'étape embryonnaire au Bénin, donc mal cernée, une étude qualitative s'impose. En effet, la recherche qualitative, privilégiant en cela une attitude naturaliste, se donne pour visée première de fournir des descriptions détaillées des sujets et phénomènes considérés dans leur contexte naturel (Denzin, 1977, p. 31; Savoie-Zajc, 2006, p.8). L'étude qualitative a ainsi pour objectif de comprendre les motivations et les freins des individus. Pour atteindre ces objectifs, la démarche qualitative se fonde généralement sur une analyse en profondeur,

longue et méticuleuse, du discours de chaque interviewé. Les méthodes qualitatives cherchent à recueillir des informations beaucoup plus riches et chargées de sens. L'étude qualitative englobe diverses techniques de collecte des informations à savoir : l'étude exploratoire documentaire, les entretiens, etc. (Quivy et Campenhout V., 2006).

Après notre étude exploratoire documentaire qui nous a permis de ressortir certaines pratiques, des entretiens sont nécessaires dans le but de confronter ces pratiques aux réalités concrètes de terrain d'étude.

3.2. Le champ d'application

Les exploitants agricoles béninois forment notre champ d'application de la recherche. Ceux du secteur agroalimentaire constituent la catégorie d'exploitants choisis. Le choix du secteur agroalimentaire est essentiellement lié à son importance dans les économies africaines et particulièrement en Afrique de l'Ouest (Sogbossi, 2009). Les producteurs de fruits et légumes, noix de palme, œufs de table, et poissons sont visés. ces produits sont des produits de consommation courante. Le Bénin étant divisé en sept (07) pôles agricoles, le Pôle (6) département du Plateau (spécialisé dans la diversification agricole – palmier à huile et produits vivriers) et le Pôle (7) est constitué de l'Ouémé, l'Atlantique et le Mono (une zone de pêche et de maraîchage) correspondre aux meilleures zones de production de ces produits.

3.3. l'échantillon et les étapes de la recherche.

Notre méthodologie est de type qualitatif. Elle repose essentiellement sur des entretiens semi-directifs. Ces entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les exploitants (fermiers) de 25 exploitations (fermes) dans les départements de l'Ouémé et du Plateau et précisément dans sept (07) des 14 communes que comptent ces deux départements, soit Sakété (10), Ifangni (02), Adjohoun (05), Bonou (02), Porto-Novo (02), Adjarra (02), Seme-kpodji (02), et choisis par convenance au détour de nos déplacements dans ces localités. Ces entretiens d'environ une demi-heure ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien. Les entretiens ont été enregistrés sur place pour certains par le téléphone androïde ou par l'enregistreur MP4. Nous avons dû expliquer dans un premier temps les concepts de la RSE. Quand le temps ne permettait pas, certains exploitants nous envoyaient des audio via whatsapp. Des questions de relance ont été aussi posées.

En effet, nos entretiens ont tourné autour d'une question notamment, les PRSE que nous leur avons expliquées par « les bonnes attentions qui sont les leurs en direction de leurs ouvriers dans le but de leur procurer du bonheur». Lorsque volontairement les interviewés utilisent des mots ou expressions comme « ça marche pour moi, content, se donnent, gagner etc.) nous les relançons pour comprendre le sens qu'ils leur donnaient. Il faut préciser que chaque ferme est gérée par un (1) exploitant agricole. Au total vingt-cinq (25) entretiens d'une heure et demie (1h30 mn) ont été réalisés soit une durée totale de trente-cinq heures et demie (35h30mn).

3.4. Les techniques d'analyse des données.

Les données des entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Celle-ci a consisté à découper les discours des interviewés par thème et par fréquence d'apparition. L'analyse des éléments significatifs de ces discours a ainsi permis de décomposer les phrases et réponses de chaque fermier en actions (pratiques) dans un premier temps. Puis il nous a été facile de les regrouper afin de déterminer leur fréquence d'apparition et de présenter nos résultats.

4. Résultats de la recherche.

Cette section présente les résultats de notre étude ainsi que leurs discussions.

4.1 Présentation des résultats.

Le tableau ci-dessous montre la répartition des interviewés par commune. On note que 40% des exploitants retenus sont dans la commune de Sakété. Ceci s'explique par le fait que cette commune reçoit beaucoup d'activités de formation à l'endroit des producteurs de noix de palme. C'est justement à l'une de ses séances de formation que nous avons eu la chance de rencontrer les interviewés de cette commune.

Table 2 : Répartition des agripreneurs par commune.

INTITULE	EFFCTIF AGRIPRENEURS							TOTAL
	SAKETE	IFANGNI	ADJOHOUN	BONOU	PORTO-NOVO	ADJARRA	SEME-KPODJI	
	10	2	5	2	2	2	2	25
POURCENT AGE	40	8	20	8	8	8	8	100

Source : notre enquête, juin 2022

Notre échantillon est composé de 16 % de femmes agricultrices. Cette faible proportion des femmes s'explique par le fait que l'activité principale des femmes entrepreneurs de la zone d'étude est le commerce transfrontalier de produits importés et ou la commercialisation des produits agricoles. Il faut souligner que 88% des exploitants agricoles de notre enquête ont moins de 50 ans. Ceci s'explique par le fait que l'entrepreneuriat agricole est devenue une source d'emploi pour de plus en plus pour les jeunes béninois déscolarisés. Les résultats montrent que 92% des exploitants de notre échantillon ont un niveau d'étude très bas soit au plus le niveau primaire et 60% des agricultrices ont cumulé en moyenne 10 ans d'ancienneté dans le domaine de l'entrepreneuriat agricole. Le tableau N°3 présente les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des agricultrices de la recherche.

Table 3 : Caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des agricultrices enquêtées de la phase qualitative

INTITULE	EFFECTIF	POURCENTAGE (%)
SEXE		
Masculin	21	84
Féminin	4	16
TRANCHE D'AGE		
moins de 50 ans	22	88
plus de 50 ans	3	12
ANCIENNETE		
moins de 10 ans	10	40
plus de 10 ans	15	60
Total	25	100
NIVEAU D'ETUDE		
Aucun	16	64
Primaire	7	28
secondaire et plus	2	8
Total	25	100
DOMAINE D'ACTIVITES		
Palmier à huile	14	56
Œufs	2	8
Poulets	2	8
fruits et légumes	5	20
Pêche	2	8
Total	25	100

Source : Enquête qualitative, juin 2022.

4.1. Les extraits issus des entretiens semi-directifs.

Selon Sogbossi et Hounton (2013) les dirigeants béninois posent bien des actes RSE dont certains parfois sont très avancés mais qui malheureusement ne sont pas documentés. Nos entretiens nous ont permis de faire le tour d'horizon de la capacité des exploitants agricoles béninois à s'inscrire dans la dynamique RSE dont on dit tant de bien. Nous avons noté que même si les agripreneurs béninois n'ont pas une connaissance scientifique du concept RSE, ils mettent en œuvre des pratiques très originales au quotidien, conscients de ce que sans, ces actions qui ressemblent à « des appels de pieds à l'endroit de leur ouvriers pour obtenir leur coopération sans réserve », ils sont condamnés à une mort certaine. Nous exposons ci-dessous quelques-uns des extraits. « Pour moi, ce n'est pas la rémunération qui fait que l'ouvrier va se donner bien dans son travail pour toi. Je n'ai pas d'ouvriers permanents. Mais quand j'engage des ouvriers on discute du prix, et je leur fait la promesse que s'ils font bien le travail, je leur offre une boisson de leur choix dans un bar de leur choix et souvent ils demandent un bonus sur le prix convenu. Comme moi je leur fait ce plaisir, je ne manque jamais de mains d'œuvres. Quand je les appelle, ils répondent toujours présents. Même si dans la nuit profonde que je les appelle ils sont là. Hier par exemple j'avais un champ à défricher pour faire du riz. J'avoue que moi-même quand je vois l'ampleur du travail je panique, mais j'ai amené cinq ouvriers dessus. Je t'assure le soir j'étais content. On a fini le travail. On avait convenu 12.000 pour la main d'œuvre. Je les ai amené dans un bar et dépensé encore 6.800. Tout le monde ne peut pas faire ça. Pour beaucoup, les ouvriers finissent le travail et ont été payé c'est finit plus rien ne les lie. Est-ce que quand l'ouvrier a fini son travail et se retrouve en difficulté tu ne l'accompagnes pas ? Moi quand un ouvrier à des problèmes je l'aide si c'est un enfant ou la femme qui est malade je lui donne de l'argent pour les soins. C'est ça qui fait que certains ont l'argent mais ne trouvent même pas d'ouvriers pour leurs travaux. Ces ouvriers protestent que travailler pour ceux-là est difficile » (E1, Producteur de riz dans la commune de Bonou, 33ans, 10 ans d'expérience).

« Les ouvriers on les embauche pour nous aider dans nos exploitations. Mais les comportements que nous adoptons pour que nous gagnions et eux aussi, c'est déjà de signer un contrat avec eux pour fixer les obligations de chacun. C'est souvent verbal. Mais chaque ouvrier sait ce qui le lie à toi. Chez moi la pratique courante est que l'ouvrier dit ses besoins pour la fin de saison. S'il veut une moto, il choisit le type et on se renseigne sur le prix. C'est en fonction de cela que la masse de travail qu'il doit faire est fixé. Si en cours de chemin il a

des difficultés à répondre on s'assoit et on revoit les choses. Moi je loge mes ouvriers chez moi puisqu'ils viennent de loin. Ils ne sont pas alors mes boys ou ceux de ton épouse. Ils sont pour la plupart chef de famille chez eux. Tu dois donc les respecter. C'est ce qui fait que des exploitants ont de l'argent mais ne trouvent pas de la main d'œuvre. Moi je travaille avec eux. C'est vrai qu'en tant que patron je ne travaille pas autant qu'eux. Mais les respectés, je ne crie pas sur eux n'importe comment comme le font certains. Mes ouvriers ne servent de domestiques à mon épouse. Je les prends comme mes frères. Aussi moi j'associe de plus en plus les charrues à mon travail. Ce qui réduit pour mes ouvriers la pénibilité du travail et me donne aussi une indépendance vis-à-vis d'eux. J'ai aussi appris beaucoup de choses à travers les ONG et autres organisations de paysans qui nous aident. C'est vrai je n'ai pas été à l'école mais je connais beaucoup de choses dans le domaine agricole que je peux faire pour aller encore plus loin dans mes affaires. Mais il faut des ressources supplémentaires. Malheureusement on n'a pas des sources de financements extérieurs. Celles qui existent pratiquent des taux trop élevés. Moi je ne peux prendre ces prêts qui au final vont te faire courir à gauche et à droite et c'est tous ceux qui dépendent de toi qui vont en souffrir (famille, ouvriers etc...). » (E2, fermier, 37 ans, 17 ans d'ancienneté, producteur de manioc dans la commune de Bonou etc.).

« Pour mon employé permanent, je m'occupais de lui c'est à dire sa nourriture, son entretien et autres quand il était célibataire. Quand il s'est marié, je ne pouvais plus m'occuper de tout. J'ai alors fixé un salaire pour lui. Il est hébergé sur la ferme, j'ai fait un forage pour ses besoins et aussi les miens, il a un groupe pour l'électricité que je recharge moi-même en carburant. Comme le salaire ne peut pas couvrir toutes ses charges, je lui ai loué une parcelle qu'il peut cultiver lui-même pour produire le maïs et autres produits pour sa famille. J'ai aussi récemment installé un panneau solaire et des lampes. J'ai fait tout cela pour lui faciliter la vie à lui et sa famille étant donné qu'il a des enfants qui vont à l'école, ils auront besoin de lumière. Ce ne serait pas bien que les enfants n'aient pas d'éclairage, puisque je connais les contraintes de ce problème car l'ayant vécu avec mes propres enfants ». (E3, Fermier, ingénieur agronome à la retraite, plus de 50 ans, 25 ans d'ancienneté, commune de sakété).

« J'ai des ouvriers occasionnels et un permanent. Le permanent je le payais au départ à 30.000fcfa puis 35.000 FCFA et enfin 40.000 FCFA. En plus de cela il prend 1000 FCFA chaque samedi, je lui donne de l'huile, du maïs qu'il peut écraser gratuitement sur la ferme. Il jouit donc de beaucoup d'avantages. En ce qui concerne les occasionnels, je leurs offre de la farine de maïs, des condiments pour la sauce et quelques fois quand je reviens de la ville, je

leurs prends un truc qui peut les intéresser, parfois même des médicaments contre la douleur que peuvent occasionner les travaux. Je fais tout cela pour les maintenir car il y a manqué de la main d'œuvre. Et aussi ce qui me touche c'est que certains restent affamés pour travailler ce que je ne peux tolérer. J'essaye donc de les aider du mieux que je peux. Aussi il y a ma réputation que je ne voudrais pas ternir en laissant mes employés dans de mauvaises conditions ». (E4, fermier 47 ans, ancienneté 25 ans, commune de Sakété)

« Au début de chaque année on s'entend sur les conditions de travail verbal qui porte sur l'année agricole, qui veut une moto à la fin de l'année, ou une somme d'argent.

Ils sont nourris. Quand ils sont malades et n'ont pas d'argent je prends en charge les soins. Cela leur fait bien plaisir. Parfois je leur laisse des jours de travail pour eux pour leur permettre de chercher de l'argent en faisant autre chose ou en travaillant pour d'autres personnes. Je fais souvent des réunions périodiques avec eux, pour leur donner des conseils (ne pas sortir la nuit, ne pas chercher la femme d'autrui), cette réunion c'est pour écouter aussi leurs problèmes.

Pourquoi on fait ça ? C'est parce que c'est sur eux que repose la ferme. Si tu les entretiens bien, ils parleront bien de toi dans la localité, de sorte que tu ne souffres pas pour trouver de la main d'œuvre. » (E5, Fermier 37 ans, multiculture, 15 ans d'ancienneté, commune de Kétou)

« Pour que mes ouvriers soient contents de moi et heureux, moi je leur donne à manger ce que je mange pour ne pas créer d'écart entre nous. Je ne crie pas sur eux. Les ouvriers sont nourris trois fois par jour. Ils sont soignés en cas de maladie. C'est de la manière dont tu les gardes la première année qui détermine leur retour chez toi pour une autre saison. Il faut aussi surtout honorer les engagements pris envers eux c'est-à-dire le contrat qui vous lie. » (E6, fermier, 27 ans, 10 ans d'ancienneté, multiculture, commune de d'Adjohoun).

« Premièrement mes ouvriers qui travaillent pour moi je prends soin d'eux. Ceux qui logent chez moi, eux ils sont nourris trois fois. Les autres les soirs je leur donne de l'argent pour qu'ils mangent chez eux. Deuxièmement, je ne leur dois jamais. Comme ça ils sont contents. Quand ils travaillent il faut les payer cash. Troisièmement quand ils ont besoin d'argent alors que chez toi il n'y pas de travaux, tu dois leur remettre une avance pour leur permettre de régler leur problème. Des fois quand l'un d'eux veut réaliser un projet je l'aide. Financièrement, quand par exemple un ouvrier veut acheter une parcelle et n'a pas réuni encore la totalité de la somme. Je suis obligé de l'aider pour que lui aussi ait une parcelle à lui pour ses propres besoins. Avec ça ils sont contents et te proposent de nouveaux ouvriers et moi aussi tout marche pour moi. Pour les permanents on signe des contrats. Chez moi c'est

400.000 par an du 16 janvier au 15 décembre. Ils sont logés nourris et soignés. Ils doivent faire deux cantis par jour. Si l'un d'eux est correct après un temps peut être 5 ans tu lui achètes un terrain pour le libérer ». (E13 : Agripreneur palmier à huile et vivriers ; 42 ans, ancienneté 15 ans). Le tableau N°4 renseigne sur la fréquence des thèmes relatifs aux PRSE des agripreneurs.

Table 4: Fréquence des thèmes relatifs aux PRSE des agripreneurs

Thèmes évoqués au cours des entretiens	Enoncés (Nombre de fois évoqué)	Poids*	Fréquences (%)
Hébergement des ouvriers qui viennent de loin	12	0,07	7
Prise en charge alimentaire (je les nourris, je lui donne de l'huile, du maïs)	19	0,11	11
Contrat (conclusion et respect du contrat de travail)	20	0,12	12
Participation active aux travaux de la ferme (je travaille avec eux)	14	0,08	8
Prise en charge en cas d'accident de travail ou de maladie	18	0,11	11
Communication –écoute (réunions périodiques-conseil)	08	0,05	5
Appartenance à des organisations d'appui - formation	11	0,6	6
Participation des ouvriers au bénéfice (Bonus pour bon rendement –reconnaissance des efforts)	15	0,08	8
Réduction de la pénibilité du travail	03	0,02	2
Création d'une ambiance de famille (Je les prends comme mes frères)	15	0,09	8
Respect	22	0,13	13
Autonomie financière	06	0,04	4
Nouveaux marchés (recherche de nouveaux marchés pour améliorer mes revenus)	03	0,02	2
Accompagnement hors temps de travail (si c'est un enfant ou la femme qui est malade je lui donne de l'argent pour les soins, je lui ai loué une parcelle qu'il peut cultiver lui-même)	05	0,03	3
Total	171		100
Moyenne des poids	0,08		

Source : Issus de l'analyse du contenu thématique, Juin 2022.

$$* \text{ Poids} = \frac{\text{Nombre de fois où le thème est évoqué}}{\text{Nombre total d'évocation}}$$

Le tableau ci-dessus met en évidence les différentes PRSE dans le milieu agricole fréquemment évoquées par les entrepreneurs agriculteurs (agripreneurs) béninois. La moyenne des poids est 0,08. Les thèmes dont les poids sont supérieurs à cette moyenne, sont les thèmes les plus évoqués. Les autres sont considérés comme moyennement évoqués (poids égal à 0,08) et moins évoqués (poids inférieur à 0,08). Ainsi, les pratiques les plus évoquées sont respectivement Respect (0.13), contrat (0.12), prise en charge alimentaire (0.11), prise en charge en cas d'accident (0.11). Celles Moyennement évoquées, création d'une ambiance familiale (0.08), participation aux travaux de la ferme (0.08), participation des ouvriers au bénéfice (0.08).

4.2. Discussions

Notre étude a révélé quatorze (14) pratiques RSE dans les exploitations agricoles béninoises. Ce qui confirme notre première hypothèse (H1). Les exploitants agricoles béninois posent bien des actes de responsabilité sociale. Ces pratiques sont aussi des actions ou attentions aux ouvriers et sont motivées par divers intérêts notamment :

- ✓ Attirer les ouvriers, réponse de E1 « Comme moi je leur fait ce plaisir, je ne manque jamais de mains d'œuvres » ;
- ✓ Les fidéliser, réponses de E4 « Je fais tout cela pour les maintenir car il y a manqué de la main d'œuvre », E12 « Les ouvriers c'est comme le capital du commerçant. S'il mange son capital c'est qu'il est mort. Donc si tu ne prends pas soins de tes ouvriers, tu les perds et tes travaux champêtres vont souffrir » ;
- ✓ Soigner l'image de l'exploitant, E5 « Pourquoi on fait ça ? C'est parce que c'est sur eux que repose la ferme. Si tu les entretiens bien, ils parleront bien de toi dans la localité, de sorte que tu ne souffres pas pour trouver de la main d'œuvre » ;
- ✓ Leur procurer joie et bonheur (bien-être), réponse de E6 « Pour que mes ouvriers soient ...contents de moi et heureux », Notons que dans les langues parlées dans les localités d'enquête, le terme « content » signifie « heureux ».

De l'analyse des différents propos, on note que les agripreneurs lient ainsi leurs PRSE à la performance économique (E13 « Avec ça ils sont contents (...) et moi aussi tout marche pour

moi », E2 « Mais les comportements que nous adoptons pour que nous gagnions et eux aussi, ». et à l'implication des ouvriers : E25 (Maraîcher, niveau Bac) « S'ils ne se donnent pas à fond dans le travail, alors c'est toi qui perd. Si par exemple tu dois faire une récolte de piment la veille du marché comme on en a pris l'habitude pour garder nos produits frais, tu ne vas pas finir ta récolte, et bonjour les dégâts. Surtout pour nous qui sommes le long du fleuve ouémé, on n'a besoin d'un fort engagement de nos ouvriers pour sauver la récolte quand la crue s'annonce. On n'a pas assez de temps, donc les ouvriers il faut tout faire pour qu'ils soient contents de toi à tout moment. » E22 « mes ouvriers je les appelle mes aides. Sans eux je ne peux rien » Ce qui confirme notre hypothèse H2 : les PRSE influencent positivement la performance globale dans les exploitations agricoles.

Ces résultats sont proches de ceux Frimousse et Peretti (2015, p.69) : il n'y a pas d'actionnaires durablement heureux sans clients satisfaits, personnel motivé et considéré. Et connaître les motifs de satisfaction et d'insatisfaction et les attentes prioritaires des employés, permet de les évaluer, d'améliorer leur qualité, toute chose qui fait progresser la compétitivité de l'entreprise.

Ces résultats prouvent également une grande capacité d'innovations des agripreneurs béninois. Dans ce registre, on peut citer :

- ✓ la création d'une famille recomposée dont les ouvriers sont membres à part entière, en témoigne les réponses de E6 « Je les prends comme mes frères », E3 « J'ai aussi récemment installé un panneau solaire et des lampes. J'ai fait tout cela pour lui faciliter la vie à lui et sa famille étant donné qu'il a des enfants qui vont à l'école, ils auront besoin de lumière. Ce ne serait pas bien que les enfants n'aient pas d'éclairage, puisque je connais les contraintes de ce problème car l'ayant vécu avec mes propres enfants », E4 « aussi ce qui me touche c'est que certains restent affamés pour travailler ce que je ne peux tolérer »
- ✓ des actions de soutien hors temps de travail, réponse de E13 « Des fois quand l'un d'eux veut réaliser un projet je l'aide financièrement. Quand par exemple un ouvrier veut acheter une parcelle et n'a pas réuni encore la totalité de la somme je suis obligé de l'aider pour que lui aussi ait une parcelle pour ses propres besoins »,
- ✓ la participation des ouvriers aux bénéfices de l'exploitation, E12 « Aussi à la fin de chaque année pendant les fêtes je leur donne de quoi bien fêter (riz, huile, et de l'argent) et ils sont contents ». Il faut rappeler qu'au Bénin le mois de décembre coïncide aussi avec celui de la fin de saison. C'est généralement un temps de soudure.

Ces extraits montrent ainsi que derrière ces pratiques RSE, les exploitants attendent un retour sur investissement de la part des ouvriers mais aussi à la réussite de leur activité agricole. Ceci est bien en accord avec les principes de la théorie de l'échange social selon Bau (1964) qui stipule qu'un individu qui rend un service utile à un autre individu le place dans une position redevable et afin de combler cette obligation le second individu fournira en retour des bénéfices au premier individu (Quenneville, 2007, p.32). Nos résultats rejoignent aussi les propos de (Benlabbah, 2020, p.5) qui en se fondant sur la théorie de l'échange social, tire la conclusion que lorsque les organisations mettent en route des actions RSE, c'est qu'elles s'intéressent au salariés et à leur bien-être. Ainsi, si les salariés se sentent heureux quand ils travaillent dans leur entreprise, ils seront susceptibles de soutenir leur entreprise comme un échange mutuel. Ils peuvent en outre être motivé et s'engager dans un comportement volontaire pour réciproquer le traitement qu'ils reçoivent de leur entreprise (Kouassi, 2018, p.3, 6-8). La dimension formation des ouvriers n'apparaît pas dans les propos des agriculteurs. Ceci peut être dû au fait que les exploitants se forment plutôt eux-mêmes pour devenir le centre de diffusion des connaissances reçues lors des différentes formations assurées par les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les organisations paysannes. L'item préparation de la succession n'apparaît pas non plus. Nous l'expliquons par l'âge relativement jeune de la plupart des interviewés. En effet, dans notre échantillon de 25 exploitants agricoles, seuls 3 ont dépassé l'âge de 50 ans, soit 12%.

Les exploitants agricoles béninois redistribuent d'une manière ou d'une autre une partie de leur bénéfice aux ouvriers. Ceci passe par des aides sous des formes diverses, allant de l'assistance dans la réalisation de projets personnels de leurs ouvriers à l'offre d'extras tels des cadeaux à la famille de l'ouvrier.

Cette étude qualitative nous a permis de confronter nos pratiques telles qu'elles ressortent de la littérature au terrain. De sept (07) pratiques (items) dégagées de la littérature, nous sommes arrivés à les affiner et à les éclater en 14 items qui semblent refléter le vrai visage des PRSE dans les plantations béninoises.

5. Conclusion

Cette liste de pratiques recensées chez les agripreneurs, confirme les propos de Frimousse et al, (2015, p.82-83) à savoir que la RSE n'est ni une invention, ni une innovation étrangères aux traditions africaines. Les entreprises (...), principalement celles créées et dirigées par des

entrepreneurs nationaux n'ont pas attendu la vague déferlante actuelle de la RSE dans le monde pour comprendre que l'entreprise doit chercher à aller au-delà de sa vocation première économique et financière (création de la richesse, création de la valeur marchande, etc. Nos résultats se rapprochent des propos de Li et al.(2020) qui affirment que les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises mises en place par les entreprises influencent plusieurs aspects des activités de l'organisation fournissant un avantage concurrentiel pour une entreprise socialement responsable. Parmi ces aspects, nous citons la réputation et l'image de marque, la part de marché, la capacité financière, la satisfaction de la clientèle, l'attraction de la main d'œuvre hautement qualifiée, la rentabilité et l'efficacité du travail, la productivité et la réduction des coûts et des risques (Talmenssour, 2022, p.76).

Sur le plan théorique, notre étude apporte un peu plus d'éclairage à la dynamique RSE dans les TPE dans les pays au sud du Sahara. Sur le plan empirique, elle dévoile une taxinomie de PRSE pouvant servir d'items pour un questionnaire d'enquête. Sur le plan managériale, elle permet aux agripreneurs d'avoir à portée de main une liste d'actions à même de leur assurer du succès dans leur entreprise agricole.

Notre étude prouve aussi que les TPE béninoises et notamment les agripreneurs béninois sont capables d'innovations. En effet dans leurs PRSE, l'on note contrairement aux résultats de Dubruc, N., & Bchara (2014, p.238-239), que les agripreneurs béninois ont des pratiques qui prennent en compte leurs ouvriers avant, pendant et après l'emploi.

Notre étude étant exploratoire sa portée reste limitée. Il est donc important de réaliser dans nos prochaines publications une étude confirmatoire qui tienne compte de la quasi-totalité des professionnels agricoles pour approfondir les présents résultats en vue de leur généralisation.

Bibliographie

- [1] Alladatin, J., Akakpo, R., Houessigbede, A. (2018), « Conciliation études-travail rémunéré: cas des adolescentes et jeunes de la commune de Tchaourou au Bénin », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, n°50.
- [2] Abbassi, A., et Ouriqua, A.,(2020). L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc. *Revue Du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(4).
- [3] Alladatin, J., Akakpo, R., Houessigbede, A. (2018), « Conciliation études-travail rémunéré: cas des adolescentes et jeunes de la commune de Tchaourou au Bénin », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, n°50.
- [4] Albdour, A., Altarawneh, I., I., (2012), "Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan". *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 16;

- [5] Amedjar, A., Douari, A., Tahour, A., (2017), « Mesures pour l'optimisation de la politique de rémunération dans la pme marocaine », *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 2017, vol. 2, n° 2, pp. 1-19.
- [6] Amelinckx J., Barras L., 2002. Agriculteur : le sens du métier. CER France - Les cahiers du CER, 48.
- [7] Anouar, H. (2022). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et son impact sur leur Performance Financière. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol,3, n°1, pp. 386-404.
- [8] Azim,E.,Jiang,J.,Alstermark,B.,andJessell,T.M.(2014).Skilledreachingrelies on a V2a propriospinal internal copy circuit. *Nature*. 508, 357–363. doi: 10. 1038/nature13021
- [9] Barthélémy D., 1997. Evaluer l'entreprise agricole, PUF, Paris
- [10] Berger-Douce, S., Deschamps, B., (2010) « La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME? », *Cahier de recherche* n°2010-05, pp. 1-22 .
- [11] Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley & Sons.
- [12] Benlabbah, Oussama (2020), « La perception de salariés des pratiques RSE mises en place par les entreprises au Maroc », Vol.1, N°1, 23-36.
- [13] Bocco, B., & Dognon, M. (2013), « Les entreprises face à la responsabilité sociale au Bénin », *Management & Sciences Sociales*, vol, 14, n°14, pp.54-68.
- [14] Cadieux, L. et Brouard, F. (2009). La transmission des PME : perspectives et enjeux, Les Presses de l'Université du Québec ;
- [15] Callot Philippe, (2014), « La difficile appropriation du concept de rse par les tpe Le cas de la viticulture », *Direction et Gestion | « La Revue des Sciences de Gestion » 2014/5 N° 269-270 | pages 129 à 137 ;*
- [16] Chidiac Mireille El Hajj, (2015) , « Pratiques de rse sociale dans les pme libanaises : une prise de conscience », «Question(s) de management », 2015/1 n° 9, 37 à 51.
- [17] Denzin, N. K. (1977). Childhood socialization: Studies in the development of language, social behavior, and identity. San Francisco: Jossey-Bass ;
- [18] Dlimi, S. (2020), « La stratégie RSE dans la PME marocaine : enjeu motivationnel pour une meilleure performance sociale », *Revue AME* Vol 2, No 4, 426-447 ;
- [19] Dubruc, N., Bchara, N. S.,(2014), « Les pratiques de GRH durable en PME », *Université de Printemps de l'Audit Social*, , p. 232 ;
- [20] Fane, A., Samassekou, S. (2022), « L'analyse de l'influence des styles de leadership sur la satisfaction au travail: cas des PME du secteur agro-alimentaire à Bamako », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 3, n° 5, pp. 410-434 ;
- [21] Ferrieres, J.-M. (1957). "L'exploitant agricole peut-il être un chef d'entreprise moderne ?" *Paysans*(6): 22-28 ;
- [22] Fomba, K.B., 2008. Contrat de Travail et Fonctionnement du Marché du Travail au Cameroun. Université de Yaoundé II – Soa ;
- [23] Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.V ;
- [24] Frimousse S., Marchesnay M., (2010). Ethique et Responsabilité sociale. 78 experts témoignent, Mélanges en l'honneur de Michel Joras, coordonné par Françoise de Bry, , Chapitre 29, Paris, Editions EMS ;
- [25] Frimousse, S., & Peretti J.-M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de management*, 1(9), pp. 65-89 ;
- [26] Hamdoun, M. et al. (2016). La responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière des entreprises tunisiennes : Rôle médiateur de la réputation et du capital humain ;

- [27] Hounkou C. E., Agadame J., T., 2020 « Mobilisation des ressources humaines et performance au travail dans les PME au Bénin : rôle du soutien organisationnel perçu », article publié dans la Revue Africaine de Gestion (RAG), Volume 3, Numéro 3, Décembre ,2020 ISSN 2712-7133, pp. 140-163 ;
- [28] Hounkou, E. C. (2016), « La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin », *Revue Internationale de gestion et d'Economie*, vol,1 n°1, pp. 25-48 ;
- [29] Jeanneaux, P., Blasquie-Revol, H., (2012) L'exploitation agricole technologique et collaborative: caractérisation et enjeux. Structures d'exploitation et exercice de l'activité agricole: Continuités, changements ou ruptures?, Société Française d'Economie Rurale, Feb 2015, Rennes, France ;
- [30] Laurent C., Rémy J. (2000). L'exploitation agricole en perspective. Courrier de l'environnement de l'INRA, n° 41, octobre, p. 5-23 ;
- [31] Kamgang, H., Douanla, J. C. (2020), « la RSE et le bien-être au travail: une étude empirique appliquée aux exploitations agricoles au Cameroun », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol. 4 n°2, pp.430-451 ;
- [32] Kouassi, A. O. (2018), « la perception et le traitement des immigrés dans les pays du sud: cas de la Côte d'Ivoire », *Recherches Africaines*, pp. 47-56 ;
- [33] Kouassi, D. D. (2018), « Pratiques RSE motivant les salariés en côte d'ivoire » *Colloque.supdeco.sn*. pp.1-21 ;
- [34] Laajimi, A., Jamel, B. E. N. (2009), « Appréciation et comparaison de la durabilité des exploitations agricoles biologiques et conventionnelles en Tunisie: cas de l'oléiculture dans la région de Sfax », *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment= Revue Méditerranéenne d'Economie Agriculture et Environment*, vol, 8 n°1, pp. 10-19 ;
- [35] Lepage, F., Cheriet, F. (2019, June), « Entrepreneuriat, formalisation de la gouvernance et modes de croissance en agriculture: Étude de sept cas de grandes exploitations agricoles au Québec », *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation" Repenser l'entrepreneuriat: des racines et des rêves* », pp. 1-24.
- [36] Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S., 2016. La RSE - La responsabilité sociale des entreprises, 2^eéditio. ed. Dunod.
- [37] Madelrieux, S., Terrier, M. (2013, December), « L'inscription de la famille dans le travail et la vie des petites entreprises. Lecture à partir d'entreprises agricoles », *Journée d'étude Le travail dans les Très Petites Entreprises (TPE/TPI)*, pp. 8-11 ;
- [38] Makati, S., Benabdelhadi, A. (2020). D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés: revue de littérature et liens théoriques. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol.4 n°2, pp. 627-648 ;
- [39] Maniani, A. (2022). Essai d'analyse du processus de défaillance des entreprises: étude de cas collective. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol,3 n°2, pp. 642-663;
- [40] Meka, R. E., Youmto, E., Atangana, G. C. (2022), « Profil du propriétaire-dirigeant et pratiques de RSE: le cas des TPE camerounaises », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 3, n°6, pp.137-146 ;
- [41] Mignon, S., (2009), « La pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 192, n° 2, p. 73-89 ;
- [42] Mulotha, M., Mabi, C., Kalonda, I. et al (2018). Demande du travail agricole et bien-être des ménages agricoles sous non-séparabilité au Sud-Kivu (RD Congo), pp. 1-22 ;

- [43] Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). « SMEs and CSR : An Approach to CSR in their Own Words ». *Journal of Business Ethics*, (67), 227-240 ;
- [44] Nso Ngang, A., Bergaly Kamdem, C., Kaldjob Mbeh, C. B., Pedelamore, P., Onana, D., & Akoa Etoa, J. M.,(2020) « Contrat de travail et performance des exploitations cacaoyères dans le Mbam et Kim au Cameroun » *African Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol.15, n°2 pp. 111-126 ;
- [45] NgokEvina, J-F. (2017). Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique ;
- [46] Quenneville, N., (2007), La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés.
- [47] Quivy, R, Van Campenhoudt L., (2006). Manuel de recherches en sciences sociales (3^e éd). Paris : Dunod ;
- [48] Sachs, R. E. (1973). "The farmer an entrepreneur personality." *Sociologia Ruralis* 13(2): 194-214 ;
- [49] Savoie-Zajc, L. (2006). « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? » *Recherches qualitatives*, (5), 99-111 ;
- [50] Sayarh, I., Bennis, K., « La motivation entrepreneuriale sociale », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2021, vol. 2, n° 5, p. 227-240 ;
- [51] Simen S., F., (2018), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises : quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants ? », XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique.
- [52] Schumpeter, J. (1912/1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [53] Sogbossi B. (2009), « Vulnérabilité des petites entreprises face à la non lisibilité de l'environnement : entre un comportement planifié et opportuniste » 11^eme Journées scientifiques du réseau entreprenariat INRPME-AUF-AIREPME 27 au 29 Mai 2009 ;
- [54] Sogbossi Bocco, Bertrand et Hounton Dognon Mariette, (2013) *Les entreprises face à la responsabilité sociale au Bénin*. Management & Sciences Sociales, Kedge Business School , La Responsabilité sociale des entreprises et les PME, 14 (14), pp.54-68.
- [55] Tahirou Y M, A., Hamadou D, Y., Naba B, M. (2021), « Le rôle d'une communauté de pratique dans le renforcement de la capacité de résilience des organisations paysannes au Niger », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol, 25, n°1, pp. 89-105.
- [56] TalmenssouR, K., (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol,3, n°1, pp. 58-84 ;
- [57] Wong, A., Kiswend-Sida, U. Y., (2011), « Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone », ECLM, 2011 ;
- [58] Zinsou Nakou, Serge Francis Simen, (2021),. *Responsabilité Sociale des Entreprises et Attitudes des Salariés dans les Petites et Moyennes Entreprises béninoises: Une approche par les théories de l'échange social et de l'identité sociale*. Recherche scientifique en économie et gestion pour la transition de l'Afrique vers l'émergence économique, Jan 2021, Parakou, Bénin.