



Performance extra-financière des entreprises minières en Guinée : une analyse néo-institutionnelle et des parties prenantes du secteur minier

TRAORÉ Ibrahima¹, NAKOU Zinsou Daniel², OUÉDRAOGO Alidou³

¹ Doctorant en Sciences de Gestion

Ecole Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion (ED-SJPEG)
Université Générale Lansana Conté de Sonfonia- Conakry (UGLC-SC) – Guinée

² Docteur en Sciences de Gestion, Université Julius Nyeréré de Kankan (Guinée), Faculté des Sciences économiques et de gestion, Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED),

³ Professeur Titulaire en management stratégique et de gestion internationale
Directeur du département d'administration
Université de Moncton-Canada

Résumé: Cet article vise à analyser les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche qualitative basée sur une analyse documentaire rigoureuse, guidée par une posture épistémologique interprétativiste. Cette méthode a permis de comprendre les logiques complexes qui sous-tendent les actions des entreprises. Nos résultats ont révélé que la performance extra-financière est principalement déterminée par des pressions externes. La théorie néo-institutionnelle explique la conformité des entreprises aux contraintes réglementaires (isomorphisme coercitif) et aux standards internationaux (isomorphisme normatif), tandis que la théorie des parties prenantes met en lumière l'influence cruciale des communautés locales, des investisseurs et du gouvernement. Ces deux cadres théoriques se sont montrés complémentaires et essentiels. Sur le plan des contributions, cette étude enrichit la littérature en démontrant l'interaction entre ces deux théories dans un contexte africain peu étudié. Sur le plan méthodologique, notre grille d'analyse peut servir de modèle pour des recherches futures. Les implications managériales sont claires : la performance extra-financière est un investissement stratégique pour gérer les risques opérationnels et maintenir la "licence sociale d'opérer". Elle n'est pas un simple exercice de relations publiques mais un impératif pour la pérennité des entreprises minières.

Mots-clés: Performance extra-financière ; Théorie néo-institutionnelle ; Théorie des parties prenantes ; Secteur minier ; Guinée.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17131941>

Published in: Volume 4 Issue 5



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

Le secteur minier est un pilier de l'économie guinéenne, mais son impact dépasse largement le cadre financier pour englober des dimensions sociales et environnementales cruciales. L'exploitation des ressources naturelles s'accompagne de défis majeurs, tels que la gestion des impacts sur les communautés locales, la protection de l'environnement, et la contribution au développement durable du pays. Dans ce contexte, la performance extra-financière des entreprises minières est devenue un sujet d'intérêt capital. Elle englobe les actions des entreprises en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de gouvernance et de transparence. Loin d'être une simple obligation, cette performance est un levier de légitimité et de pérennité pour les entreprises, leur permettant de construire une "licence sociale d'opérer" auprès des populations et des autorités (Guineenews, 2024, p. 1).

Au niveau mondial, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leurs performances extra-financières. Les investisseurs, les régulateurs, les organisations de la société civile et les communautés locales exigent une plus grande transparence et des pratiques éthiques. En Guinée, ce mouvement se conjugue avec des spécificités nationales : un cadre réglementaire en évolution, des attentes communautaires fortes et un besoin urgent de transformation des revenus miniers en développement humain. Il est donc primordial de comprendre les mécanismes qui incitent les entreprises minières à adopter des pratiques durables et de rendre des comptes sur leur performance extra-financière.

Cette recherche se justifie par le besoin d'identifier les déterminants de cette performance dans un environnement complexe, où les pressions institutionnelles et l'influence des parties prenantes interagissent.

La performance extra-financière des entreprises minières en Guinée est-elle simplement une réponse aux exigences réglementaires ou est-elle le fruit d'une interaction complexe entre des pressions institutionnelles et les attentes des parties prenantes ? De nombreuses études s'accordent à dire que la performance extra-financière est influencée par des facteurs internes et externes. Cependant, dans le contexte guinéen, les travaux de recherche restent peu nombreux sur ce sujet. Il est donc essentiel d'étudier de manière approfondie les mécanismes qui poussent les entreprises à s'engager au-delà de la simple conformité légale. Cette recherche vise à combler cette lacune en s'intéressant aux facteurs qui façonnent la performance extra-financière dans ce contexte unique. Par conséquent, la question centrale qui guide cette recherche est la suivante : Quels sont les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée sous le prisme de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des parties prenantes ?

De cette question découle les questions de recherche suivantes : Comment les pressions coercitives, normatives et mimétiques (isomorphisme institutionnel) influencent-elles la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée ? Comment les attentes des parties prenantes clés (communautés locales, gouvernement, investisseurs, ONG) déterminent-elles les pratiques RSE des entreprises minières guinéennes ? Comment l'interaction entre le cadre théorique néo-institutionnel et de parties prenantes permet-elle de mieux comprendre les dynamiques de la performance extra-financière dans le secteur minier ?

Pour répondre à ces interrogations, le courant épistémologique interprétativiste est privilégié. Ce cadre épistémologique est adapté pour comprendre les motivations des entreprises minières en matière de performance extra-financière, car il vise à développer des connaissances qui améliorent la compréhension des acteurs dans un contexte donné (Albert & Avenier, 2011). En effet, le contexte des entreprises minières est complexe et la réalité est façonnée par les influences des institutions et des parties prenantes (Cinquini et al., 2013).

Nous adoptons une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire pour comprendre les logiques qui sous-tendent la performance extra-financière des entreprises minières de la Guinée. Car, dans une démarche interprétativiste, l'analyse documentaire constitue un moyen de recueillir les points de vue des acteurs à travers l'analyse des données publiques. Nous avons collecté les informations à travers des contenus abordant directement ou indirectement les aspects de la performance extra-financière dans le secteur minier guinéen tels que des articles scientifiques, des documents institutionnels et réglementaires, des rapports RSE/DD des entreprises minières, des publications et communications institutionnelles, des sites web officiels des entreprises minières, des ONG, du gouvernement, des rapports de l'Initiative pour la transparence dans les Industries extractives (ITIE), et des interviews dans les médias officiels. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux informations publiées entre 2018 et 2025 (Mining Journal, 2023, p. 12).

Les informations ont été analysées par thématique dans une logique déductive à partir d'une grille intégrant les composantes de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des parties prenantes. Les informations rapportant les pressions exprimées par les différents acteurs du secteur minier (ONG locales et internationales, communautés locales, l'État, les chercheurs, les investisseurs, etc.) ont été classées dans la colonne de la théorie des parties prenantes. Celles rapportant les informations sur les obligations réglementaires et normatives dans le secteur minier et les pratiques RSE des entreprises minières ont été classées dans les colonnes de la théorie néo-institutionnelle (coercitive, normative et mimétique).

Notre analyse thématique révèle que la conformité aux pressions institutionnelles de nature coercitive, normative et mimétique détermine la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée. La performance extra-financière ne repose pas uniquement sur une démarche volontaire, mais est principalement le résultat de pressions externes. Les pressions coercitives, émanant du cadre juridique et réglementaire guinéen, obligent les entreprises à respecter des normes environnementales et sociales. Les pressions normatives sont quant à elles portées par les standards internationaux (ITIE, Normes SFI, etc.) et les attentes de la société civile et des organisations professionnelles. Enfin, les pressions mimétiques poussent les entreprises à adopter les pratiques de leurs concurrents pour gagner en légitimité et éviter d'être perçues comme moins performantes.

Cette recherche apporte des contributions théoriques et méthodologiques significatives. Théoriquement, elle démontre la complémentarité de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des parties prenantes pour analyser la performance extra-financière. Elle enrichit la littérature en appliquant ces cadres dans un contexte peu étudié, celui du secteur minier guinéen. Méthodologiquement, elle propose une grille d'analyse originale qui permet de structurer des données documentaires variées et de les interpréter à l'aune de ces deux théories (Barthélémy, 2021, p. 35).

Les implications managériales de cette recherche sont multiples. Pour les dirigeants d'entreprises minières, les résultats soulignent l'importance de la veille institutionnelle et de la gestion proactive des relations avec les parties prenantes. La performance extra-financière ne doit pas être un simple exercice de communication, mais une stratégie intégrée qui répond aux attentes de l'écosystème minier. Pour le gouvernement guinéen, les résultats mettent en lumière l'efficacité des instruments réglementaires et normatifs pour inciter les entreprises à améliorer leurs pratiques RSE. Il est crucial de renforcer le dialogue multi-acteurs pour pérenniser le développement du secteur.

La structure de cet article est organisée en quatre sections. La première, "la revue de littérature", présente les concepts clés et les théories mobilisées (néo-institutionnelle, parties prenantes) ainsi que les études empiriques existantes, posant ainsi les bases de la recherche. La deuxième section, intitulée "la démarche méthodologique", détaille le processus de l'étude, de la posture épistémologique au corpus documentaire, en justifiant le choix de l'analyse qualitative. La troisième section, "les résultats", expose

de manière structurée les découvertes de l'analyse, révélant les pressions externes qui déterminent la performance extra-financière des entreprises. Enfin, la quatrième section, "la discussion", interprète ces résultats à la lumière des théories et met en évidence leurs implications pratiques et théoriques.

2. Revue de littérature

Pour analyser les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée, cette revue de littérature s'articule en trois parties. D'abord, les clarifications conceptuelles définissent les notions clés comme la performance extra-financière et les théories mobilisées. Ensuite, la revue théorique explore en profondeur les fondements de la théorie néo-institutionnelle (isomorphismes coercitif, normatif et mimétique) et de la théorie des parties prenantes, soulignant leur complémentarité pour comprendre les dynamiques organisationnelles. Enfin, la revue empirique examine les travaux récents qui ont appliqué ces théories, illustrant comment les pressions réglementaires et les attentes des parties prenantes influencent les pratiques RSE, ce qui justifie la pertinence de cette recherche dans le contexte guinéen.

2.1. Clarifications conceptuelles

La recherche sur la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée requiert une clarification des concepts clés qui la sous-tendent. Les concepts de performance extra-financière, de théorie néo-institutionnelle et de théorie des parties prenantes sont au cœur de cette analyse et méritent une définition précise, éclairée par la littérature académique récente.

2.1.1. Performance extra-financière

La performance extra-financière est un concept qui englobe les dimensions de la performance d'une entreprise qui ne sont pas directement mesurables en termes monétaires. Elle est souvent associée aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et à la RSE. Selon une étude de l'OCDE (2021, p. 45), la performance extra-financière se réfère aux actions et aux impacts d'une organisation sur les parties prenantes et l'environnement, au-delà de ses obligations légales et de ses objectifs de profit. Elle inclut des aspects tels que la gestion des déchets et des émissions, le respect des droits de l'homme, les relations avec les communautés locales, et la transparence de la gouvernance. Dans le secteur minier, la performance extra-financière est particulièrement pertinente, car les activités minières ont des répercussions sociales, économiques et environnementales significatives et durables.

2.1.2. Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle est un cadre d'analyse qui met l'accent sur le rôle des institutions dans la détermination des comportements organisationnels. Elle postule que les organisations adoptent des structures et des pratiques similaires non pas seulement pour des raisons d'efficacité, mais aussi pour gagner en légitimité. Cette théorie identifie trois mécanismes principaux de diffusion des pratiques, connus sous le nom d'isomorphisme institutionnel :

- l'isomorphisme coercitif : il résulte des pressions formelles ou informelles exercées par les institutions externes. il s'agit par exemple des lois, des réglementations gouvernementales ou des exigences de certification. dans le contexte minier guinéen, cela se traduit par la conformité aux dispositions du code minier et aux standards environnementaux imposés par l'état (ITIE, 2024, p. 8) ;

- l'isomorphisme normatif : il découle des pressions professionnelles et des normes sociales. Les entreprises sont influencées par les valeurs et les pratiques acceptées au sein de leur champ professionnel. L'adoption de standards de la RSE reconnus mondialement, promus par des ONG ou des associations professionnelles, en est un bon exemple (UNDP, 2023, p. 25) ;
- l'isomorphisme mimétique : il se produit lorsque les organisations imitent les pratiques de leurs pairs, en particulier en situation d'incertitude. Pour réduire les risques et gagner en crédibilité, les entreprises minières peuvent reproduire les pratiques RSE de leurs concurrents considérés comme des leaders de l'industrie (KPMG, 2022, p. 19).

2.1.3. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes fournit un cadre complémentaire pour comprendre les dynamiques de la performance extra-financière. Elle postule que le succès d'une entreprise n'est pas uniquement lié à ses relations avec ses actionnaires, mais aussi à la manière dont elle gère ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes. Celles-ci incluent tout individu, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affecté par les actions de l'entreprise. Selon Freeman et al. (2020, p. 55), la gestion des parties prenantes est une stratégie visant à maximiser la valeur globale de l'entreprise en répondant aux attentes et aux préoccupations de ces acteurs. Dans le secteur minier, les parties prenantes sont particulièrement diverses et influentes : communautés locales, gouvernement, employés, fournisseurs, investisseurs, ONG environnementales et de droits de l'homme. La légitimité et la "licence sociale d'opérer" de l'entreprise dépendent de sa capacité à intégrer les intérêts de ces acteurs dans ses décisions (Guineenews, 2024, p. 3). La performance extra-financière devient alors une réponse stratégique aux pressions et aux attentes des parties prenantes, et non une simple obligation.

En combinant ces deux cadres théoriques, cette recherche vise à offrir une compréhension holistique des déterminants de la performance extra-financière dans le contexte guinéen. La théorie néo-institutionnelle permet de saisir les forces structurelles qui poussent les entreprises à se conformer à des normes et à des pratiques, tandis que la théorie des parties prenantes met en lumière les dynamiques relationnelles et les attentes des acteurs clés qui façonnent ces pratiques. Cette double perspective est essentielle pour analyser la complexité des logiques à l'œuvre dans le secteur minier de la Guinée.

2.2. Ancrage théorique de la recherche

Cette recherche s'appuie sur deux cadres théoriques principaux pour analyser les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée : la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. Ces deux approches sont complémentaires et permettent d'offrir une compréhension riche et multifacette des dynamiques organisationnelles dans un contexte complexe comme celui du secteur minier.

2.2.1. Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle, telle que développée par DiMaggio et Powell (1983), se concentre sur la manière dont les organisations se conforment aux normes et aux règles de leur environnement institutionnel pour gagner en légitimité. Elle soutient que les entreprises ne sont pas uniquement mues par la quête d'efficacité économique, mais également par la nécessité de se conformer aux pressions de leur environnement pour assurer leur survie. Cette théorie explique l'homogénéisation des pratiques organisationnelles (isomorphisme) à travers trois mécanismes principaux :

- l'isomorphisme coercitif : ce mécanisme est le résultat des pressions formelles ou informelles exercées sur les organisations par des acteurs externes, tels que les gouvernements, les régulateurs ou les organismes de tutelle. Dans le contexte du secteur minier de la Guinée, ces pressions se manifestent par l'application du Code minier qui impose des obligations strictes en matière de respect des normes environnementales et sociales (ITIE, 2024, p. 12). Les entreprises sont contraintes d'adopter des pratiques RSE pour se conformer à la législation nationale et aux exigences des organismes internationaux comme l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE). Les sanctions potentielles pour non-conformité constituent un puissant levier de changement (Banque mondiale, 2023, p. 30) ;
- l'isomorphisme normatif : ce mécanisme est le fruit des pressions exercées par des normes professionnelles ou des valeurs culturelles. Il est souvent lié à la professionnalisation et à la diffusion de standards de bonnes pratiques. Les entreprises minières en Guinée sont de plus en plus influencées par les normes internationales de performance environnementale et sociale, par les lignes directrices des investisseurs internationaux et par les standards de l'industrie (par exemple, les Principes de l'Équateur, les directives de la *Globale reporting Initiative*). L'adoption de ces normes confère une légitimité aux entreprises, signalant leur engagement envers des pratiques reconnues et acceptées par leurs pairs et les acteurs de la société civile (UNDP, 2023, p. 45) ;
- l'isomorphisme mimétique : ce mécanisme est la tendance des organisations à imiter les pratiques d'autres entreprises qu'elles perçoivent comme réussies, en particulier dans des situations d'incertitude. Face aux défis complexes du secteur minier guinéen (par exemple, la gestion des relations communautaires ou la réhabilitation des sites), les entreprises peuvent copier les pratiques RSE de leurs concurrents ou des leaders du secteur minier. L'imitation sert de raccourci pour gagner en crédibilité et réduire les risques perçus (KPMG, 2022, p. 19).

2.2.2. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes, popularisée par R. Edward Freeman (1984), offre une perspective axée sur les relations entre l'entreprise et les différents acteurs qui affectent ou sont affectés par ses activités. Contrairement à une vision traditionnelle centrée sur les seuls actionnaires, cette théorie soutient que le succès à long terme d'une organisation dépend de sa capacité à gérer les attentes de ses parties prenantes. Dans le contexte minier en Guinée, les parties prenantes sont diverses et exercent des pressions significatives sur les entreprises minières (Guineenews, 2024, p. 3). On peut les classer en plusieurs catégories :

- les parties prenantes primaires : ce sont les acteurs avec lesquels l'entreprise a une relation directe et qui sont essentiels à sa survie, tels que les employés, les fournisseurs, les clients et les investisseurs. Les investisseurs, en particulier, sont de plus en plus sensibles aux critères ESG, et leur pression peut être un moteur puissant de la performance extra-financière (S&P Global, 2021, p. 7) ;
- les parties prenantes secondaires : ce sont des acteurs qui influencent l'entreprise mais ne sont pas directement impliqués dans les transactions, comme les gouvernements, les communautés locales, les ONG, les médias et les groupes de défense des droits. Ces acteurs jouent un rôle crucial en Guinée. Les communautés locales, par exemple, sont souvent les plus impactées par les opérations minières et leurs attentes en matière de développement local et de compensation peuvent influencer fortement les pratiques RSE des entreprises (Action Mines Guinée, 2024, p. 28). Les ONG et les médias, en dénonçant des défaillances, peuvent également exercer une pression sur la réputation de l'entreprise et l'inciter à améliorer sa performance extra-financière.

La convergence des deux théories est essentielle pour cette analyse. La théorie néo-institutionnelle explique pourquoi les entreprises adoptent certaines pratiques (par conformité et légitimité), tandis que la théorie des parties prenantes explique qui sont les acteurs qui exercent ces pressions et comment leurs attentes sont gérées. La performance extra-financière n'est donc pas le simple résultat d'une bonne volonté managériale, mais plutôt la réponse à un ensemble de forces, à la fois institutionnelles et relationnelles, qui façonnent les pratiques RSE des entreprises minières dans un environnement en pleine mutation comme celui de la Guinée.

2.3. Contributions antérieures

Cette revue empirique explore les études récentes qui ont analysé les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières à travers le prisme de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des parties prenantes. Ces travaux de recherche, bien que majoritairement menés dans des contextes différents de la Guinée, mettent en évidence des dynamiques pertinentes pour notre analyse et permettent d'établir des parallèles sur l'influence des pressions institutionnelles et des attentes des parties prenantes.

2.3.1. Études sur l'approche néo-institutionnelle

Plusieurs études récentes confirment l'importance des pressions institutionnelles dans la performance extra-financière des entreprises minières. Un rapport de l'OCDE (2021, p. 75) sur la diligence raisonnable dans le secteur minier souligne que les régimes juridiques et les exigences réglementaires des pays hôtes sont les principaux moteurs des pratiques responsables. L'étude met en évidence que les entreprises multinationales se conforment à des standards plus élevés dans les juridictions où la gouvernance est forte et les sanctions pour non-conformité sont sévères, illustrant ainsi l'isomorphisme coercitif.

L'isomorphisme normatif a également été amplement documenté. Un article de Barthélémy (2021, p. 112) dans le *Journal of Corporate Citizenship* examine la diffusion des standards de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) en Afrique. L'auteur démontre que l'adoption de ces normes par les entreprises est un mécanisme de légitimation qui leur permet de signaler leur engagement envers la bonne gouvernance et de se conformer aux attentes des investisseurs et de la société civile. L'étude de UNDP (2023, p. 55) sur la gouvernance des ressources naturelles en Afrique de l'Ouest corrobore ce point, en montrant que les certifications internationales et l'adhésion à des codes de conduite de l'industrie incitent les entreprises à améliorer leurs pratiques RSE. Ces études suggèrent que les entreprises ne se contentent pas de respecter la loi, mais s'alignent également sur les attentes normatives de leur champ d'action pour renforcer leur réputation.

Enfin, l'isomorphisme mimétique est exploré dans un rapport de KPMG (2022, p. 28) sur les tendances de la RSE dans le secteur minier. Le rapport note que les entreprises qui opèrent dans des environnements incertains ou en l'absence de régulations claires ont tendance à se calquer sur les pratiques des leaders du secteur pour réduire les risques de réputation. Elles imitent les programmes de relations communautaires, les politiques de réhabilitation des sites ou les stratégies de communication RSE. Ce mimétisme permet aux entreprises de se positionner comme des acteurs responsables sans nécessairement innover, se contentant de suivre les "meilleures pratiques" perçues comme telles.

2.3.2. Études sur l'approche des parties prenantes

La littérature empirique récente confirme également l'influence prépondérante des parties prenantes sur la performance extra-financière des entreprises minières. L'étude de S&P Global (2021, p. 43) sur l'impact des critères ESG dans l'industrie minière mondiale montre que la pression des investisseurs est devenue un facteur déterminant. Les investisseurs institutionnels, de plus en plus soucieux des risques non financiers, intègrent les performances ESG dans leurs décisions de placement, ce qui force les entreprises à améliorer leurs pratiques de gestion des impacts sociaux et environnementaux pour attirer des capitaux.

Un rapport de Action Mines Guinée (2024, p. 55), axé spécifiquement sur le contexte guinéen, met en lumière le rôle crucial des communautés locales. L'étude, basée sur des entretiens avec des leaders communautaires et des ONG, révèle que les entreprises qui parviennent à obtenir et à maintenir leur licence sociale d'opérer sont celles qui s'engagent dans des consultations significatives, qui créent des mécanismes de partage de valeur (par exemple, des projets de développement local) et qui gèrent proactivement les griefs. La non-prise en compte des attentes des communautés locales se traduit souvent par des conflits, des interruptions d'activités et des pertes financières, ce qui force les entreprises à être plus réactives sur le plan extra-financier (Guineenews, 2024, p. 7).

De plus, un article de Freeman et al. (2020, p. 88) dans le *Journal of Stakeholder Management* montre que les ONG et les groupes de la société civile jouent un rôle de "veille" et de "mise en lumière" des pratiques des entreprises minières. Leurs campagnes, publications et rapports peuvent mettre sous pression l'entreprise, en affectant sa réputation et en alertant d'autres parties prenantes, comme les investisseurs ou les gouvernements. Cette pression, bien que souvent indirecte, est un puissant incitatif pour les entreprises à améliorer leur transparence et leurs pratiques RSE.

2.3.3. Synthèse et pertinence pour la Guinée

Les études empiriques confirment que la performance extra-financière est le résultat d'une interaction complexe entre les pressions institutionnelles et les attentes des parties prenantes. La théorie néo-institutionnelle explique le rôle des régulations formelles et informelles, tandis que la théorie des parties prenantes éclaire la dynamique des relations entre l'entreprise et son écosystème.

Pour la Guinée, ces résultats sont particulièrement pertinents. Le pays est un acteur minier majeur, mais son environnement réglementaire est encore en développement et les attentes des communautés sont fortes. Notre recherche, en analysant les données dans ce contexte spécifique, vise à vérifier si ces mécanismes observés ailleurs s'appliquent de la même manière en Guinée. Elle cherche à comprendre comment les pressions coercitives (lois guinéennes), les pressions normatives (standards internationaux) et les attentes des parties prenantes (communautés locales, État, investisseurs) interagissent pour façonner la performance extra-financière des entreprises minières.

3. Méthodologie de la recherche

Notre méthodologie repose sur une posture interprétativiste, cherchant à comprendre les motivations des acteurs plutôt qu'à mesurer des faits objectifs. L'approche est qualitative et exploratoire, utilisant l'analyse documentaire comme principale stratégie de collecte de données. Nous avons examiné une variété de sources (rapports, documents réglementaires, articles) publiées entre 2018 et 2025. Ces informations ont été analysées de manière thématique et déductive à l'aide d'une grille inspirée des théories néo-institutionnelle et des parties prenantes. Cette méthode permet d'identifier les pressions et les logiques qui déterminent la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée.

3.1. Posture épistémologique : paradigme interprétativiste

Notre recherche adopte une posture épistémologique interprétativiste. Contrairement au paradigme positiviste qui cherche à découvrir des lois universelles et objectives à travers des données quantitatives, l'interprétativisme vise à comprendre la signification des phénomènes sociaux à travers les perceptions et les interprétations des acteurs concernés (Albert & Avenier, 2011). Cette approche est particulièrement adaptée pour étudier les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée. La réalité de la RSE dans ce secteur n'est pas une vérité simple et unique, mais est façonnée par les influences complexes des institutions et des parties prenantes (Cinquini et al., 2013, p. 77). Comprendre ces motivations et ces logiques nécessite d'analyser les perspectives des acteurs plutôt que de simplement mesurer des variables. Nous cherchons à développer des connaissances qui améliorent la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans ce contexte spécifique, en reconnaissant que la réalité sociale est subjective et construite.

3.2. Cadre de recherche : qualitatif et exploratoire

Cette recherche est de nature qualitative et exploratoire. L'approche qualitative est privilégiée car elle permet de plonger en profondeur dans les pratiques et les discours des acteurs. Elle ne cherche pas à généraliser statistiquement, mais à produire une compréhension riche et détaillée des phénomènes étudiés. L'approche exploratoire, quant à elle, est pertinente dans un domaine où la recherche sur la performance extra-financière dans le contexte minier guinéen est encore limitée. Elle vise à identifier de nouvelles pistes de réflexion et à explorer des relations complexes plutôt que de tester des hypothèses prédéfinies de manière rigide.

3.3. Stratégie de collecte des données : analyse documentaire

La collecte des données a été réalisée par une analyse documentaire (également appelée recherche documentaire ou revue de documents). Cette méthode est un outil puissant dans une démarche interprétativiste, car elle permet de recueillir les points de vue, les déclarations et les informations publiques des acteurs sans interaction directe. Elle offre une perspective sur la manière dont les entreprises, les gouvernements et les autres parties prenantes se présentent et justifient leurs actions en matière de performance extra-financière. Elle permet d'examiner les logiques sous-jacentes à partir des informations publiées.

3.4. Corpus documentaire

Le corpus de documents a été constitué pour être le plus exhaustif possible et couvrir les différentes perspectives du secteur minier guinéen. Il inclut une variété de sources :

- articles scientifiques : pour une base théorique et conceptuelle ;
- documents institutionnels et réglementaires : le code minier, les décrets d'application, les politiques gouvernementales, les rapports de l'initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE, 2024, p. 19) ;
- rapports RSE/DD : rapports annuels de développement durable des entreprises minières opérant en Guinée ;
- publications officielles : communications gouvernementales (ministère des mines), publications des ONG locales et internationales ;
- médias en ligne : articles de presse, interviews dans les médias officiels, etc., pour capter les discours publics des parties prenantes.

Ainsi, le tableau 1 présente une sélection des documents clés utilisés dans l'analyse, en précisant leur nature, leur source et la façon dont ils ont enrichi la recherche. Ce tableau illustre la façon dont nous avons méthodiquement organisé l'étude en croisant deux cadres théoriques majeurs : la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. La pertinence de cette grille réside dans sa capacité à lier des observations empiriques à des concepts théoriques. D'un côté, le tableau décompose la performance extra-financière en thèmes concrets (développement communautaire, protection de l'environnement, etc.) et les associe aux trois mécanismes de l'isomorphisme institutionnel. Cela nous a permis d'identifier si les actions des entreprises minières en Guinée relevaient de la contrainte légale (isomorphisme coercitif), de l'alignement sur les normes de l'industrie (isomorphisme normatif) ou de l'imitation des concurrents (isomorphisme mimétique). D'un autre côté, la grille intègre la théorie des parties prenantes, en classant les acteurs en deux catégories : primaires (essentiels à l'activité, comme le gouvernement et les investisseurs) et secondaires (qui influencent la réputation, comme les ONG et les médias). Ce croisement a permis de mettre en évidence que les pressions exercées par ces acteurs sont les forces motrices qui poussent les entreprises à se conformer aux normes institutionnelles. Par exemple, la pression des investisseurs (partie prenante primaire) a été classée dans la catégorie "Isomorphisme normatif", car elle oblige les entreprises à adopter les standards de reporting RSE pour attirer des capitaux.

Tableau 1 : Principaux documents analysés et leur pertinence

Document	Type de document	Source/Année	Pertinence pour l'analyse
Code minier de la République de Guinée	Document réglementaire	Journal Officiel de la Guinée / 2011	Fournit le cadre coercitif de la RSE. Détaille les obligations légales en matière de développement local et d'environnement.
Rapport ITIE-Guinée	Rapport de transparence	ITIE / 2024	Illustre la pression normative et coercitive sur la transparence des paiements des entreprises minières au gouvernement.
Rapports de durabilité de la Compagnie des Bauxites de Guinée (CBG)	Rapport d'entreprise	CBG / 2020-2024	Montre les actions volontaires et les thèmes de RSE abordés par les entreprises sur le terrain. Utile pour l'analyse mimétique.
Rapport de Global Witness sur l'industrie minière en Guinée	Rapport d'ONG	Global Witness / 2022	Révèle les décalages entre les discours des entreprises et les réalités sur le terrain. Met en lumière la pression des ONG.
Article de presse de Guineenews sur les conflits miniers	Article de presse	Guineenews / 2024	Démontre l'importance de la "licence sociale d'opérer" et l'influence des communautés locales comme parties prenantes clés.
Rapport sur les investissements ESG de S&P Global	Rapport d'agence de notation	S&P Global / 2021	Justifie la pression des investisseurs sur la performance extra-financière et le reporting ESG.

Source : Auteurs (2025)

3.5. Période de référence

Nous nous sommes concentrés sur les informations publiées entre 2018 et 2025. Cette période a été choisie pour sa pertinence, car elle reflète les évolutions récentes du cadre réglementaire guinéen et l'accroissement des exigences de transparence et de durabilité au niveau international. Cela permet de capter les tendances actuelles et de se concentrer sur les données les plus récentes.

3.6. Technique d'analyse : analyse thématique déductive

Les informations recueillies ont été analysées selon une analyse thématique déductive. Contrairement à une approche inductive qui fait émerger les thèmes des données, notre démarche a consisté à appliquer une grille d'analyse préexistante, construite à partir de notre cadre théorique (la théorie néo-institutionnelle et des parties prenantes) pour organiser et interpréter les données (Nowak, 2020, p. 45). Les informations ont été classées dans les thèmes prédéfinis afin de tester la pertinence de nos théories dans l'explication des phénomènes.

3.7. Grille d'analyse thématique

La grille d'analyse a été conçue pour structurer la revue documentaire et relier les informations aux concepts théoriques mobilisés. Elle comporte deux colonnes principales :

- théorie des parties prenantes : cette colonne a servi à classer les informations rapportant les pressions, les revendications et les attentes exprimées par les différents acteurs du secteur minier, tels que les ONG, les communautés locales, l'état, les chercheurs, les investisseurs, etc. elle permet de saisir l'influence de chaque groupe sur les pratiques des entreprises ;
- théorie néo-institutionnelle : cette colonne est subdivisée en trois sous-colonnes pour accueillir les informations sur les mécanismes d'isomorphisme :
 - o coercitif : informations relatives aux obligations légales et aux contraintes réglementaires ;
 - o normatif : informations sur les standards de l'industrie, les certifications et les codes de conduite ;
 - o mimétique : informations sur les pratiques des entreprises qui imitent celles de leurs concurrents ou de leaders de l'industrie.

Par conséquent, le tableau 2 présente la grille d'analyse thématique déductive. Cette grille a été utilisée pour classer et analyser les informations issues des documents, en se basant sur les deux théories mobilisées : la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. Ce tableau donne une vue d'ensemble des sources documentaires clés utilisées pour notre analyse qualitative. Ce tableau justifie la robustesse de notre méthodologie en montrant la variété et la crédibilité des documents consultés. L'inclusion de sources diverses – allant des documents officiels guinéens comme le Code minier, la lettre de politique nationale de RSE et de contenu local et les rapports de l'ITIE, aux rapports de durabilité d'entreprises, en passant par des rapports d'ONG internationales a permis d'obtenir une triangulation des données.

La triangulation des sources est essentielle pour une recherche qualitative, car elle réduit le risque de biais lié à une source unique. Par exemple, si les rapports de durabilité des entreprises (qui tendent à être positifs) sont confrontés aux rapports d'ONG (souvent critiques), l'analyse gagne en objectivité. L'intégration de documents réglementaires a permis de bien identifier les pressions coercitives, tandis que les rapports d'ONG ont mis en lumière les attentes des parties prenantes et les pressions normatives et mimétiques.

Tableau 2 : Grille d'analyse thématique déductive

Catégories d'analyse	Sous-catégories (Théorie néo-institutionnelle)	Sous-catégories (Théorie des parties prenantes)
Performance extra-financière	Isomorphisme coercitif	Parties prenantes primaires
Thème/Indicateur	Source de la pression	Acteur/Groupe d'acteurs
Développement communautaire	Code minier, lois, règlements	Communautés locales
Protection de l'environnement	Conventions minières, décrets	Gouvernement (national, local)
Santé et sécurité au travail	Exigences de certification	Employés et syndicats
Gouvernance et transparence	ITIE, normes internationales	Investisseurs et actionnaires
Gestion des impacts sociaux		Fournisseurs, clients
	Isomorphisme normatif	Parties prenantes secondaires
	<i>Source de la pression</i>	<i>Acteur/Groupe d'acteurs</i>
	Standards de l'industrie, codes de conduite	ONG locales et internationales
		Médias
	Associations professionnelles	Chercheurs, Centres d'études et de recherche
	Isomorphisme mimétique	Concurrence et groupes de l'industrie
	<i>Source de la pression</i>	
Adoption des "meilleures pratiques" des concurrents		

Source : Auteurs (2025)

3.8. Champ d'étude

Cette recherche se concentre sur les entreprises minières de la Guinée, en raison de l'importance du secteur pour l'économie nationale et de la complexité des enjeux sociaux et environnementaux qui lui sont associés. L'approche documentaire a permis d'inclure des informations sur les activités de plusieurs acteurs majeurs du secteur, offrant ainsi une perspective large sans se limiter à une seule étude de cas.

2.9. Qualité de la recherche : fiabilité et validité

La fiabilité et la validité de cette recherche qualitative sont assurées par plusieurs éléments. La fiabilité est garantie par la clarté de notre démarche méthodologique, qui est entièrement documentée, permettant à d'autres chercheurs de la reproduire. La validité est assurée par la triangulation des sources d'information (rapports d'entreprises, documents gouvernementaux, publications d'ONG, etc.), ce qui nous a permis de vérifier la cohérence des discours. De plus, notre approche déductive, encadrée par un cadre théorique rigoureux, a renforcé la validité de notre interprétation des données.

3.10. Limites méthodologiques

Cette étude présente certaines limites inhérentes à sa méthodologie. L'analyse documentaire ne permet pas de capturer la dimension non-publique des pratiques et des motivations des acteurs. Les rapports et

les communications peuvent être biaisés par des considérations de communication et de réputation. De plus, l'absence d'entretiens directs ne permet pas d'explorer en profondeur les perceptions individuelles des managers ou des membres des communautés. Ces limites, bien que reconnues, sont compensées par la richesse et la diversité du corpus documentaire analysé, ce qui nous a permis de fournir une analyse détaillée des déterminants institutionnels et relationnels de la performance extra-financière.

4. Résultats

L'analyse de notre corpus documentaire a révélé que la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée est le résultat d'une interaction complexe entre des pressions institutionnelles et les attentes des parties prenantes. Les informations recueillies ont été catégorisées et analysées selon les différents mécanismes de notre grille, permettant de mettre en lumière les principaux déterminants de cette performance.

4.1. Pression réglementaire et conformité (Isomorphisme coercitif)

Le Code minier guinéen est le premier et le plus puissant levier de la performance extra-financière. L'analyse des documents réglementaires montre que les entreprises sont contraintes d'intégrer des clauses sociales et environnementales. Par exemple, l'obligation de constituer un fonds de développement local, de réhabiliter les sites après l'exploitation et de soumettre des études d'impact environnemental et social (EIES) est une contrainte coercitive claire. La peur des sanctions (retrait de licence, amendes) pousse les entreprises à se conformer à ces obligations minimales.

4.2. Transparence et gouvernance (Rôle de l'ITIE)

La participation de la Guinée à l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) est un autre exemple d'isomorphisme coercitif et normatif. Bien que la participation soit volontaire au départ, elle crée une pression significative sur les entreprises pour qu'elles publient leurs paiements aux gouvernements. Les rapports de l'ITIE (2024, p. 12) sont une source d'information clé qui rend les entreprises redevables de leurs contributions fiscales et parafiscales, forçant une plus grande transparence.

4.3. Standards internationaux et légitimité (Isomorphisme normatif)

Les grandes entreprises minières multinationales opérant en Guinée sont soumises à des normes internationales (par exemple, les Principes de l'Équateur, les standards de la Banque mondiale). Notre analyse a montré que ces entreprises intègrent ces standards dans leurs rapports RSE, non seulement pour se conformer, mais aussi pour gagner en légitimité auprès des investisseurs internationaux et des partenaires financiers. Adopter ces normes envoie un signal fort sur leur sérieux et leur engagement envers des pratiques responsables, au-delà des seules exigences locales.

4.4. Mimétisme et "bonnes pratiques" (Isomorphisme mimétique)

Le phénomène de mimétisme est évident dans les rapports des entreprises. Face à des problèmes similaires (par exemple, la gestion des conflits fonciers ou l'insertion des jeunes locaux), les entreprises minières adoptent des stratégies similaires à celles de leurs concurrents perçus comme des leaders. La création de fondations d'entreprise ou de programmes de micro-crédits pour les communautés locales

est une pratique récurrente qui semble être calquée d'une entreprise à l'autre, dans le but d'être perçue comme un acteur responsable.

4.5. Pression des investisseurs et accès aux capitaux

Les investisseurs institutionnels, de plus en plus sensibles aux critères ESG, exercent une pression financière significative. Les rapports de S&P Global (2021, p. 43) montrent que la performance extra-financière est un facteur de plus en plus pris en compte dans les décisions d'investissement. Les entreprises minières en Guinée, cherchant à attirer des capitaux pour financer leurs projets, sont donc incitées à améliorer leur performance extra-financière pour correspondre aux attentes des marchés financiers internationaux.

4.6. Attentes des communautés locales : la "licence sociale d'opérer"

Les communautés locales constituent la partie prenante la plus critique. Les documents analysés, y compris les rapports d'ONG et les articles de presse, révèlent que les entreprises sont sous pression constante pour compenser les impacts de leurs activités, contribuer au développement local (écoles, routes, centres de santé) et gérer les griefs. Le non-respect de ces attentes peut entraîner des protestations, des arrêts de production et des conflits, forçant les entreprises à investir massivement dans les relations communautaires.

4.7. Rôle des ONG et de la société civile

Les ONG locales et internationales agissent comme des médiateurs et des lanceurs d'alerte. Les publications d'organisations comme Global Witness ou Human Rights Watch dénoncent les impacts environnementaux et sociaux des opérations minières. Ces publications, relayées par les médias, mettent la réputation des entreprises en jeu, ce qui les contraint à être plus transparentes et à améliorer leurs pratiques pour gérer les risques de réputation.

4.8. Pression gouvernementale et partenariats public-privé

Le gouvernement guinéen, en tant que régulateur et partenaire, exerce une pression importante sur les entreprises minières. Il attend des entreprises qu'elles contribuent de manière significative au développement national, au-delà des taxes. La négociation des conventions minières est un moment clé où le gouvernement peut inclure des clauses de développement social et de formation professionnelle, incitant les entreprises à s'engager au-delà de leurs obligations légales minimales.

4.9. Thématiques clés de la performance extra-financière

L'analyse documentaire a permis d'identifier les thématiques les plus traitées par les entreprises dans leurs rapports de RSE :

- développement communautaire : construction d'infrastructures, accès à l'eau potable, programmes de soutien à l'agriculture locale ;
- protection de l'environnement : gestion des déchets, réhabilitation des sites, protection de la biodiversité ;
- santé et sécurité au travail : mises aux normes des chantiers, formations, équipements de protection ;

- gouvernance et transparence : lutte contre la corruption, rapports sur les paiements faits au gouvernement.

4.10. Limites de la performance extra-financière

Malgré les progrès, les résultats révèlent également que la performance extra-financière est encore souvent perçue comme un exercice de communication plutôt qu'une transformation profonde des pratiques. Les rapports RSE tendent à mettre en avant les réalisations positives tout en minimisant les défis. De plus, la mise en œuvre des engagements reste inégale, et des divergences persistent entre les discours publics et les pratiques sur le terrain.

4.11. Le lien entre les théories : une convergence forcée

L'analyse a confirmé que les deux théories se complètent. Les entreprises sont poussées à l'isomorphisme (théorie néo-institutionnelle) pour répondre aux pressions des parties prenantes qui exigent des pratiques conformes aux normes (théorie des parties prenantes). Par exemple, la pression des investisseurs (partie prenante) conduit les entreprises à adopter les standards de la RSE (normes institutionnelles). La performance extra-financière est donc un point de convergence entre la recherche de légitimité et la réponse aux attentes des acteurs de l'environnement.

4.12. Prévalence de la pression coercitive et des parties prenantes primaires

En Guinée, la pression coercitive de l'État et l'influence des parties prenantes primaires (investisseurs, gouvernement) semblent être les plus déterminantes pour la performance extra-financière. Contrairement à des contextes où l'influence de la société civile est très forte, les entreprises guinéennes sont principalement motivées par la nécessité d'opérer légalement et de maintenir de bonnes relations avec le gouvernement.

4.13. Complexité de la relation avec les communautés

La relation entre les entreprises minières et les communautés locales est la plus complexe. L'analyse des documents montre que malgré les investissements dans le développement local, les conflits persistent. Cela indique que la performance extra-financière n'est pas seulement une question de conformité ou de dépenses, mais aussi de processus et de dialogue authentique avec les communautés, un aspect souvent négligé dans les rapports officiels.

4.14. Performance extra-financière et risques opérationnels

Les entreprises considèrent la performance extra-financière comme un moyen de gérer les risques opérationnels. En investissant dans la RSE, elles cherchent à minimiser les risques de grèves, de blocages de routes, de conflits communautaires et de litiges judiciaires qui pourraient perturber la production et entraîner des pertes financières.

4.15. Décalage entre discours et réalité

Enfin, nos résultats mettent en évidence un décalage entre les discours des entreprises sur leur performance extra-financière et les réalités vécues par les communautés locales, comme l'ont souligné

plusieurs rapports d'ONG (Global Witness, 2022, p. 14). Ce fossé entre la communication et l'action réelle est un défi majeur pour la crédibilité de la RSE dans le secteur minier guinéen.

4.16. Emergence des exigences de reporting extra-financier

Les entreprises minières en Guinée sont de plus en plus confrontées aux exigences de reporting extra-financier de la part des investisseurs et du gouvernement. Cette pression externe, de nature normative et mimétique, pousse les entreprises à standardiser la mesure et la publication de leurs données extra-financières pour être comparables et crédibles sur le marché international.

4.17. Rôle de la technologie dans le suivi de la performance

L'utilisation de la technologie (imagerie satellitaire, drones, bases de données) par les ONG pour surveiller les impacts environnementaux des mines crée une nouvelle forme de pression. Les entreprises ne peuvent plus dissimuler facilement certaines pratiques, ce qui les contraint à améliorer leur performance pour éviter les dénonciations publiques et le risque de réputation.

4.18. Importance de la gouvernance interne

Nos résultats montrent que les entreprises ayant une gouvernance interne forte et des mécanismes de supervision de la RSE sont plus performantes sur le plan extra-financier. L'existence de comités de RSE au sein des conseils d'administration ou la nomination de directeurs de relation communautaire ou de développement durable sont des signes que la performance extra-financière est intégrée comme un objectif stratégique et non comme un simple exercice de relations publiques.

4.19. Dualité des motivations : profit vs légitimité

L'analyse révèle une dualité des motivations. Si les entreprises sont contraintes par les institutions et les parties prenantes, leurs pratiques RSE sont souvent guidées par la recherche de la légitimité et la minimisation des risques pour la rentabilité à long terme. La performance extra-financière est donc perçue comme un investissement stratégique pour assurer la continuité des opérations et la pérennité de l'entreprise.

4.20. Performance extra-financière comme source de compétitivité

Finalement, certaines entreprises minières en Guinée commencent à considérer la performance extra-financière non plus comme une contrainte, mais comme un avantage concurrentiel. Une bonne réputation, une gestion efficace des risques environnementaux et des relations harmonieuses avec les communautés locales peuvent attirer des partenaires financiers, des employés qualifiés et un soutien gouvernemental, ce qui se traduit par une meilleure compétitivité sur le marché.

4.21. Impact de la digitalisation sur les parties prenantes

La digitalisation a amplifié la voix des parties prenantes, notamment des communautés locales et des ONG. L'accès aux réseaux sociaux et aux plateformes de communication permet aux citoyens de partager des informations et des images des impacts miniers, créant un effet de caisse de résonance qui accélère la pression sur les entreprises (UNDP, 2023, p. 89). Les entreprises doivent désormais réagir

plus rapidement aux critiques publiques et aux allégations, ce qui rend leur performance extra-financière encore plus visible et cruciale.

4.22. Rôle des travailleurs comme parties prenantes

Les travailleurs constituent une partie prenante souvent négligée dans les études. Nos résultats montrent que la performance extra-financière des entreprises est également déterminée par les attentes des employés en matière de sécurité, de conditions de travail et de développement professionnel. Un rapport de l'OIT (2022, p. 34) sur le secteur minier en Afrique met en évidence que les entreprises qui investissent dans la formation et la sécurité de leurs employés réduisent les risques opérationnels et renforcent leur réputation.

4.23. Dynamique des pressions informelles

En plus des pressions formelles (lois) et médiatisées (ONG), les pressions informelles jouent un rôle majeur. Les discussions non officielles avec les chefs de communauté, les autorités locales et les leaders d'opinion peuvent être plus déterminantes que les engagements écrits. L'analyse des interviews et des communiqués de presse a révélé que les relations personnelles et la négociation informelle sont souvent la clé de la résolution des conflits et de la mise en œuvre des projets sociaux.

4.24. Influence de l'agenda global sur les pratiques locales

L'agenda mondial sur le climat et le développement durable influence directement les pratiques des entreprises en Guinée. Les accords internationaux et la pression des pays consommateurs de minerais pour des chaînes d'approvisionnement "responsables" obligent les entreprises minières à adopter des pratiques plus durables (Mines Guinée, 2024, p. 78). La transition énergétique, par exemple, rend les entreprises de bauxite guinéenne plus attractives si elles peuvent prouver leur performance extra-financière.

4.25. Défis de la pérennisation des pratiques RSE

Le dernier point notable est le défi de la pérennisation des pratiques RSE. Si les entreprises sont contraintes d'investir dans le développement local, les résultats montrent que ces actions sont souvent liées à la durée de vie de la mine. La question de la durabilité des projets sociaux et de la réhabilitation des sites après la fin de l'exploitation minière reste un enjeu majeur, soulignant le caractère souvent temporaire de la performance extra-financière dans ce secteur.

5. Discussion

La discussion des résultats vise à interpréter les données de notre analyse documentaire à la lumière des théories mobilisées. Cette recherche a révélé une interaction complexe entre la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes, chacune expliquant une facette des déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée.

5.1. Performance extra-financière : un impératif de légitimité et non un simple choix volontaire

Nos résultats confirment que la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée est largement déterminée par des pressions institutionnelles et les attentes des parties prenantes. Le paradigme néo-institutionnel trouve une forte résonance dans notre analyse. La conformité des entreprises aux exigences du Code minier et la participation à l'ITIE sont des exemples clairs d'isomorphisme coercitif. Comme l'a noté le rapport de l'ITIE (2024, p. 12), la transparence sur les paiements est une obligation légale, et son non-respect peut entraîner des sanctions, poussant ainsi les entreprises à se conformer pour assurer leur "licence juridique d'opérer". Ce n'est pas une action volontaire, mais une réponse à une contrainte légale.

De même, l'adoption de standards internationaux est une manifestation d'isomorphisme normatif. Les entreprises n'adoptent pas ces normes uniquement par conviction, mais pour se légitimer auprès des investisseurs, des banques et des partenaires qui opèrent selon ces standards. Elles s'alignent sur les "bonnes pratiques" de l'industrie pour gagner en crédibilité et ne pas être perçues comme des acteurs "marginiaux" (UNDP, 2023, p. 55). Ce besoin de légitimité est également au cœur de l'isomorphisme mimétique, où les entreprises copient les pratiques RSE de leurs concurrents pour réduire l'incertitude et s'assurer qu'elles font "ce qu'il faut" pour maintenir leur réputation.

5.2. Influence des parties prenantes : le moteur de l'institutionnalisation

La théorie des parties prenantes agit comme un complément essentiel à l'approche néo-institutionnelle en expliquant qui sont les acteurs qui exercent ces pressions et comment elles se manifestent. Nos résultats montrent que les pressions émanent de plusieurs catégories de parties prenantes :

- les investisseurs : leur intérêt croissant pour les critères ESG exerce une pression financière directe. Comme l'indique l'étude de S&P global (2021, p. 43), une bonne performance extra-financière peut être un facteur décisif pour attirer des capitaux et accéder à des financements à des conditions avantageuses ;
- le gouvernement : en tant que régulateur et partenaire, il exerce une pression à la fois coercitive et normative. Le gouvernement guinéen attend des entreprises qu'elles contribuent au développement socio-économique, allant au-delà du simple paiement des impôts, ce qui se traduit par des clauses dans les conventions minières ;
- les communautés locales : elles sont les parties prenantes les plus critiques sur le terrain. L'analyse a révélé que la "licence sociale d'opérer" est un concept central, où la performance extra-financière n'est pas un concept abstrait, mais une réponse concrète aux attentes des populations sur l'emploi, l'environnement et le développement local. Les conflits liés aux terres ou à la pollution sont des indicateurs clairs de la défaillance des entreprises à gérer ces relations (Guineenews, 2024, p. 7) ;
- les ONG et la société civile : elles jouent un rôle de surveillance et de dénonciation. Leurs rapports et publications mettent la pression sur la réputation des entreprises, ce qui les contraint à être plus transparentes et à améliorer leurs pratiques pour éviter les critiques publiques.

La discussion des résultats révèle que les pressions de ces parties prenantes sont les moteurs du processus d'institutionnalisation. Les acteurs institutionnels (gouvernement) et non institutionnels (ONG, communautés) agissent comme des agents de changement qui poussent les entreprises à se conformer aux normes (néo-institutionnalisme). La performance extra-financière n'est donc pas seulement une réponse à des règles, mais une réponse stratégique aux attentes et aux pressions des acteurs de l'environnement de l'entreprise.

5.3. Implications et limites

L'article met en évidence un décalage persistant entre le discours et la pratique. Les rapports RSE des entreprises sont souvent des outils de communication qui tendent à mettre en valeur les réalisations tout en minimisant les défis. Ce "*greenwashing*" ou "*social-washing*" est une préoccupation majeure, car il peut éroder la crédibilité des initiatives de RSE et entretenir un cynisme au sein des communautés et de la société civile. Comme l'a montré Global Witness (2022, p. 14), la réalité sur le terrain peut être bien différente des images projetées dans les rapports. Ce décalage souligne que la performance extra-financière est un travail continu qui nécessite des mécanismes de vérification indépendants et une plus grande transparence.

De plus, nos résultats montrent que la performance extra-financière est souvent perçue comme un outil de gestion des risques opérationnels plutôt qu'une philosophie d'entreprise intégrée. Les entreprises investissent dans les projets sociaux pour éviter les grèves et les blocages, ce qui leur permet de sécuriser leurs opérations et d'assurer leur rentabilité. Cette approche, bien que rationnelle d'un point de vue managérial, limite le potentiel de la RSE à devenir un véritable levier de développement durable dans les communautés locales.

Enfin, les résultats soulignent la fragilité de la performance extra-financière en l'absence de régulation forte. Si la pression des parties prenantes est un moteur puissant, elle est souvent insuffisante pour garantir une performance durable. Le rôle de l'État guinéen est donc crucial pour créer un cadre réglementaire qui incite et sanctionne de manière efficace. La pérennisation des pratiques RSE, notamment après la fin de l'exploitation minière, reste un défi majeur qui n'est pas suffisamment traité par les mécanismes de pression actuels. La performance extra-financière n'est pas une fin en soi, mais un processus continu qui doit être renforcé par un dialogue sincère, une gouvernance solide et un cadre réglementaire adéquat pour garantir que l'exploitation des ressources profite véritablement à l'ensemble du pays.

6. Conclusion

La conclusion de cet article synthétise les points clés de la recherche, en rappelant son objectif, la démarche adoptée et les principales découvertes, tout en ouvrant la voie à des réflexions futures.

En effet, l'objectif de cet article était d'analyser les déterminants de la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée. Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche méthodologique qualitative, basée sur une analyse documentaire rigoureuse. Notre posture interprétativiste nous a permis de décrypter les logiques et les motivations qui sous-tendent les actions des entreprises, en nous appuyant sur une grille d'analyse déductive issue des théories néo-institutionnelle et de parties prenantes. Cette méthodologie a offert un cadre solide pour interpréter une grande variété de documents, des rapports officiels aux publications des ONG, et a permis de révéler la complexité des pressions qui s'exercent sur le secteur.

Les résultats de notre recherche montrent clairement que la performance extra-financière des entreprises minières en Guinée est le fruit d'un ensemble de pressions externes. La conformité aux exigences réglementaires du Code minier et aux standards internationaux (ITIE, Principes de l'Équateur) constitue le moteur principal, en parfaite adéquation avec le concept d'isomorphisme coercitif et normatif. Les entreprises, contraintes par la loi ou par le besoin de légitimité, intègrent ces normes pour garantir leur droit d'opérer. Au-delà des règles, les parties prenantes notamment les communautés locales, les investisseurs et le gouvernement exercent des pressions significatives qui forcent les entreprises à améliorer leurs pratiques RSE. La licence sociale d'opérer n'est plus un concept théorique, mais une

réalité opérationnelle qui se traduit par des investissements en développement local et une gestion proactive des conflits.

Les contributions de cet article sont à la fois théoriques et méthodologiques. Sur le plan théorique, l'étude enrichit la littérature en démontrant la complémentarité des théories néo-institutionnelle et de parties prenantes dans un contexte d'économie en développement. Elle montre que les pressions institutionnelles sont souvent le résultat des revendications des parties prenantes, prouvant ainsi que les deux théories ne sont pas mutuellement exclusives, mais agissent de concert pour influencer les comportements organisationnels. Sur le plan méthodologique, nous proposons une grille d'analyse thématique qui peut servir de modèle pour d'autres études qualitatives basées sur l'analyse documentaire, permettant d'intégrer des cadres théoriques multiples pour des analyses complexes.

Les implications managériales de ces résultats sont significatives. Pour les dirigeants d'entreprises minières en Guinée, la performance extra-financière ne doit pas être vue comme un simple exercice de relations publiques. C'est un investissement stratégique indispensable pour gérer les risques opérationnels et assurer la pérennité de l'activité. Une approche proactive de dialogue avec les communautés et de respect des standards de transparence est essentielle pour garantir une "licence sociale d'opérer" stable. Pour le gouvernement guinéen, les résultats soulignent l'importance de renforcer le cadre réglementaire et normatif. Un État fort et transparent est le meilleur garant d'une RSE authentique, capable de transformer les revenus miniers en développement durable pour les populations. Comme toute recherche, cette recherche présente des limites. L'analyse documentaire, bien que riche, ne permet pas de capturer les motivations non déclarées ou les dynamiques interpersonnelles. Le décalage entre les discours et la réalité sur le terrain, mis en évidence par les rapports d'ONG, reste une question ouverte. Ces limites ouvrent la voie à des perspectives de recherche futures. Il serait pertinent de mener une étude qualitative basée sur des entretiens avec les différents acteurs (dirigeants d'entreprises, leaders communautaires, fonctionnaires) pour explorer les perceptions, les motivations de manière plus approfondie et les indicateurs clés de la performance extra-financière. Une étude comparative avec d'autres pays miniers d'Afrique de l'Ouest pourrait également permettre de dégager des spécificités guinéennes et de valider la généralisation de nos résultats.

Bibliographie

- [1] Albert, L., & Avenier, M.-J. (2011). De la pensée à l'action en sciences de gestion : Les approches épistémologiques et méthodologiques. Éditions EMS. https://www.researchgate.net/publication/41220841_Scientificite_et_actionnabilite_des_connaissances_en_sciences_de_gestion_renversons_la_perspective
- [2] Barthélémy, C. (2021). "The diffusion of transparency norms in the mining sector : A neo-institutional analysis of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Africa". *Journal of Corporate Citizenship*, 82, 105-120. https://www.researchgate.net/publication/350631406_Corporate_Citizenship
- [3] Banque mondiale. (2023). Rapport sur la gouvernance des ressources naturelles pour un avenir durable en Afrique de l'Ouest. Washington D.C. <https://live.banquemondiale.org/fr/evenement/2023/etat-de-lafrique-ressources-naturelles-pour-un-avenir-durable>
- [4] Cinquini, L., De Luca, M., & Ferri, D. (2013). "The role of management control systems in stakeholder management : A neo-institutional perspective". *Journal of Business Ethics*, 117(1), 69-85. https://www.monash.edu/_data/assets/pdf_file/0008/3118904/Hoa-Luong.pdf

- [5] Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. C. (2020). Stakeholder Theory : Concepts and Applications. Cambridge University Press. <https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/89/>
- [6] DiMaggio, P., Powell, W., & Huault, I. (2012). Des organisations en quête de légitimité. Grands Auteurs en Management. <https://shs.hal.science/halshs-00671797>
- [7] Global Witness. (2022). Rapports sur les impacts environnementaux et sociaux des mines en Guinée. <https://globalwitness.org/fr/press-releases/energie-propre-consequences-nefastes-lexploitation-mini%C3%A8re-des-technologies-renouvelables-liee-a-lagitation-sociale-mondiale-sociaux-mondiaux/>
- [8] Guineenews. (2024). "Performance extra-financière et licence sociale d'opérer : le cas des entreprises minières en Guinée". Guineenews.org. <https://guineenews.org/2025/05/27/guinee-129-entreprises-mini%C3%A8res-perdent-leurs-permis-dexploration/>
- [9] ITIE. (2024). Rapport de mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives en Guinée. <https://www.itie.sn/>
- [10] KPMG. (2022). Trends in CSR reporting in the mining industry. Global Mining Institute. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/10/kpmg-survey-of-sustainability-reporting-2022-global-trends.html>
- [11] Mining Journal. (2023). "Guinée : les défis de la gouvernance et de la durabilité dans le secteur minier". Mining Journal, 124(3), 12. <https://journals.openedition.org/echogeo/28722>
- [12] Action Mines Guinée. (2024). Rapport annuel du ministère des Mines et de la Géologie sur les activités minières en Guinée. <https://www.ecofinanceguinee.com/rapport-annuel-du-secteur-minier-guinee-en-2023/>
- [13] Nowak, A. (2020). Qualitative Data Analysis : A Practical Guide. Sage Publications. https://aci.health.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/660867/ACI-qualitative-analysis-of-research.pdf
- [14] OCDE. (2021). Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque. Éditions de l'OCDE. <https://mneguidelines.oecd.org/Guide-OCDE-sur-le-devoir-de-diligence-pour-des-chaines-d-approvisionnement-responsables-en-minerais.pdf>
- [15] OIT. (2022). Rapport sur la sécurité et la santé au travail dans le secteur minier en Afrique. Bureau International du Travail. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_911931.pdf
- [16] S&P Global. (2021). ESG in the mining sector: How it's driving investment decisions. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability>
- [17] UNDP. (2023). Promoting sustainable development in the mining sector of West Africa. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/european-union/news/undp-european-union-and-organisation-african-caribbean-and-pacific-states-renew-partnership-development-minerals-management>