

# La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun : *miroir aux alouettes ou évidence ?*

MOSKOLAÏ DOUMAGAY DONATIENNE  
Université de Yaoundé II-Soa

## Résumé :

Face aux critiques formulées par les groupes de pression envers les comportements opportunistes, les entreprises sont, de plus en plus, amenées à démontrer que leurs activités s'inscrivent dans une économie responsable et durable. A cet effet, la RSE joue un rôle primordial dans cette quête du changement. Cette étude exploratoire a pour objectif de clarifier ce concept et de présenter l'état des lieux de la RSE dans les entreprises camerounaises. Elle a été menée auprès de 96 entreprises. Les principaux résultats ont permis de ressortir quatre attitudes face à la RSE qui correspondent à quatre types d'entreprises (les réticents ; les réactifs ; les adaptatifs ; les proactifs). Cette recherche montre, globalement, qu'au Cameroun, la RSE constitue pour le moment une pratique émergente, intuitive et non formalisée. Conscients de l'intérêt d'un meilleur ancrage de la RSE dans les plans d'actions, les chefs d'entreprises la perçoivent, de plus en plus, comme un vecteur de progrès.

## Mots clefs :

RSE, Développement Durable, Stratégie, Cameroun.

Abstract :

Faced with criticism from pressure groups against opportunistic behavior, companies are more and more taken to demonstrate that their activities are in responsible and sustainable economy. To this end, CSR plays a key role in this quest for change. This exploratory study aims to clarify this concept and present the current state of CSR in Cameroonian companies. It was conducted with 96 companies. The main results were used to identify four attitudes to CSR that correspond to four types of companies (the reluctant; reagents; adaptive, proactive). This research shows, overall, that in Cameroon, CSR is currently an emerging practice, intuitive and not formalized. Aware of the interest of a better anchoring of CSR action plans, business leaders perceive, increasingly, as a vehicle for progress.

Key words :

CSR, Sustainable development, Strategy, Cameroon.

## INTRODUCTION

L'intérêt pour le concept de responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) s'est accru au cours de ces années, tant sur le plan théorique que sur le plan opérationnel (Tchankam et Estay, 2004). C'est dans ce sens que plusieurs auteurs (Berger-Douce, 2015 ; Temri *et al.*, 2015) la considèrent comme un outil privilégié dans la quête de l'avantage concurrentiel.

En effet, nous ne sommes plus à l'époque où les entreprises pouvaient réaliser des gains pendant des décennies sans se soucier des conséquences de leurs activités sur l'environnement, l'époque où la performance était essentiellement réduite à la rentabilité financière. La mondialisation de la concurrence amène les dirigeants d'entreprises à porter une attention aux critères non financiers.

Ainsi, la majorité des pays d'Afrique subsaharienne étant confrontés à la pauvreté et aux conditions qui y sont généralement associées, ont entrepris, bien que timidement, des réformes constitutionnelles et législatives visant à améliorer les conditions de développement et de croissance économique. A cet effet, la RSE joue un rôle primordial dans cette quête du changement. Ce constat est d'autant plus vrai que, dans le paysage économique camerounais, on observe, depuis quelques années, des comportements d'entreprises témoignant de l'émergence de la RSE. Si ce concept n'est pas nouveau, dans notre environnement, il connaît une avancée tortueuse, en partie, du fait de l'absence d'un cadre réglementaire et législatif formel. Néanmoins, la récente création du Ministère de l'environnement, de la protection de la nature et du Développement Durable illustre la volonté des autorités publiques camerounaises à s'arrimer aux problématiques du Développement Durable (DD). D'autant plus que même les Petites et Moyennes Entreprises (PME) camerounaises réagissent également aux principes du DD (Ondoua *et al.*, 2008).

De son terme original anglais « *Sustainable development* », le DD ou Développement soutenable est apparu pour la première fois lors du sommet de l'Organisation des Nations Unies à Rio en 1992 à l'initiative de Brundlandt qui le définit comme le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre celui des générations futures. En effet, le DD est avant tout un concept macroéconomique qui cherche à concilier le progrès économique et social avec la protection de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine à transmettre aux futures générations. Le DD est donc essentiellement du domaine des politiques gouvernementales pour la préservation de toutes les ressources disponibles. Mais la plupart des gouvernements ont rapidement compris qu'aucun effort dans le sens ne pourra se faire, sans la totale implication des principaux consommateurs de ressources humaines et naturelles : les entreprises (Essid, 2009). La RSE est ainsi vue comme un ensemble de moyens mis en œuvre par les entreprises pour participer à un développement économique durable. C'est donc une sorte de déclinaison des principes macro du développement durable à un niveau micro, celui des entreprises (Essid, 2009).

Les problématiques de la RSE ont, ainsi, connu ces dernières années, des développements importants tant sur le point de vue pratique qu'académique (Berger-Douce, 2009 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; Capron, 2009 ; Dohou-Renaud, 2009 ; Essid et Berland, 2010 ; Igalens et Tahri, 2012 ; Amami et Maalej, 2015 ; Allix-Desfautaux et Luyindula, 2015 ; etc.). Cependant, la plupart des recherches concernant la RSE s'intéressent à la diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels (Marquet-Pondeville, 2001 ; Antheaume, 2005 ; Ben, 2008 ; Damak-Ayadi, 2010 ; etc.). Les pratiques internes liées à la RSE sont très peu étudiées par les chercheurs (Quairel, 2006 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; Essid, 2009).

Nonobstant l'intérêt accordé par les auteurs aux problématiques liées à la RSE et au DD, le très faible nombre d'études empiriques sur ce sujet dans le contexte africain, conduit à se pencher sur cette question. A notre connaissance, aucune étude scientifique n'a pût fournir, jusqu'à ce jour, un état détaillé des pratiques internes de la responsabilité sociétale des entreprises, au Cameroun, et ce, quel qu'en soit la taille ou le secteur d'activités de l'entreprise. Dès lors, la préoccupation de cette recherche est de faire un état des lieux de la RSE dans le contexte camerounais. Autrement dit, quelle est la perception et les enjeux de l'engagement sociétal des entreprises camerounaises ? Quels sont les différentes postures et stratégies RSE de ces entreprises ? L'objectif de cet article est donc de dresser les réalités de la RSE dans les entreprises camerounaises afin de dégager les différentes stratégies adaptées par celles-ci. Pour atteindre cet objectif, nous réaliserons une étude qualitative exploratoire basée sur une enquête menée auprès de 96 entreprises camerounaises.

Ce travail se structure en quatre grandes parties : la première apporte une clarification du concept de RSE, la seconde présente le cadre réglementaire et législatif de la RSE au Cameroun, la troisième illustre la méthodologie de recherche et la quatrième présente les principaux résultats.

## 1. LA RSE, UN CONCEPT AMBIGU

Le DD a eu le mérite de remettre « au goût du jour » un concept plus vieux appliqué aux entreprises qui est la RSE (Essid, 2009). L'appropriation massive de la notion de DD par les entreprises constitue ainsi un phénomène nouveau, remontant à la fin des années 90 (Aggeri et al., 2005). Néanmoins, les premiers travaux académiques et théoriques de référence concernant le concept de RSE remontent aux années 1950 avec les travaux d'Abrams (1951) et de Bowen (1953). La RSE a connu une nouvelle dimension en 1979 avec les travaux de Caroll.

Gond et Mullenbach (2004) retiennent trois corpus théoriques qui ont permis soit à la construction du concept de la RSE (la théorie des parties prenantes et la théorie contractualiste), soit à la compréhension des principes de la RSE (la théorie néo- institutionnelle). A ces trois corpus majeurs, la littérature a tenté de développer récemment de nouvelles approches de la RSE, à savoir, les approches évolutionnistes, les approches postmodernes, les approches cognitives

(basées sur la théorie des compétences ou la théorie de l'apprentissage organisationnel) et les approches politiques (théorie de la régulation).<sup>1</sup>

### 1.1. LES DEFINITIONS POSSIBLES DE LA RSE

Aujourd'hui, toutes les confusions que l'on rencontre, y compris dans l'entreprise, sont liées au malentendu entre la conception juridique et l'acception morale du concept : l'idée de responsabilité sous-entend la présence de l'autre et signifie une volonté de répondre de ses actes (M'Hamdi, 2009). Etymologiquement, le terme « responsabilité » trouve son origine dans le droit. Du latin « *spontio* », lui-même décalqué du grec « *spondé* », il signifie la promesse solennelle génératrice d'engagement (Tchankam et Estay, 2004).

Jusqu'à nos jours, la RSE a éprouvé la difficulté d'une absence de définition susceptible de faire consensus auprès de l'ensemble des acteurs dans le monde. « *La locution, elle-même, pose des problèmes de compréhension et d'interprétation* » (Capron, 2009 : 3).

Agir de manière responsable signifie alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et sur autrui (Gendre-Aegerter, 2008). En effet, la définition du concept de RSE a évolué au cours de différentes périodes. Le tableau ci-après présente les définitions de quelques auteurs.

Tableau 1. Quelques définitions de la RSE

Références	Définitions
Bowen (1953)	La RSE est l'obligation des hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société.
Johnson (1971)	La RSE est la mise sur pieds d'objectifs socioéconomiques à travers l'élaboration de normes sociales particulières permettant au monde des affaires de répondre à des situations spécifiques.
Caroll (1979)	La RSE regroupe l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société en intégrant les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires.
Wood (1991)	La RSE est perçue à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.
Commission Européenne (2001)	La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.
Capron et Quairel-L. (2007)	La RSE est relative aux modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en procurant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition.
Jenkins (2009)	La RSE concerne les activités qui contribuent au DD par l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux aux modèles de gestion pour assurer la pérennité de l'entreprise.
ISO 26000 (2010) <sup>2</sup>	La RSE renvoie aux principes de la responsabilité sociétale engageant l'ensemble des parties prenantes quant aux préoccupations relevant des activités sociétales et environnementales et à un comportement transparent et éthique, contribuant de ce fait au DD et au bien-être de la société.

<sup>1</sup> Pour une synthèse des théories relatives à la RSE, voir Essid (2009).

Pour Noël (2004), la prolifération d'expressions aux frontières poreuses, tantôt synonymes et tantôt concurrentes, entretient la confusion conceptuelle entourant le phénomène de la RSE. Cependant, entretenir des débats stériles sur les différentes conceptions de la RSE, entendu comme la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, ne fera qu'empirer ce flou sémantique. Le plus important, c'est la prise de conscience individuelle et/ou collective par rapport aux enjeux sociétaux. De façon prosaïque, il convient d'appréhender la RSE comme la prise en compte, par l'entreprise, de façon volontaire, plus que par contrainte, des préoccupations sociales et/ou environnementales, de façon durable ou pas, en tenant compte totalement ou partiellement des parties prenantes de l'entreprise. C'est une déclinaison partielle du DD au niveau de l'entreprise, partielle parce qu'elle ne prend pas en compte le volet « économique » du DD. La prise en compte de ce dernier conduirait à parler de « responsabilité globale » qui correspond mieux au concept de « performance globale ».

## 1.2. LES DIFFERENTES PRATIQUES, STRATEGIES ET ATTITUDES FACE A LA RSE

Igalens et Tahri (2012) proposent trois bonnes pratiques liées à chaque dimension de la RSE : les bonnes pratiques économiques qui concernent *a priori* la performance financière matérialisées, principalement, par le respect de l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales ainsi que la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation ; les bonnes pratiques environnementales qui sont relatives à la préservation de l'environnement naturel, la minimisation de la pollution, la lutte contre le réchauffement climatique et la diminution de la biodiversité ; les bonnes pratiques sociales qui ont trait aux répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes (sécurité et impacts des produits, nuisances, respect des cultures, conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination).

Selon Allix-Desfautaux et Luyindula (2015), l'intégration du DD, par le biais de la RSE, du management environnemental ou par une combinaison de ces deux modalités, peut résulter d'une démarche volontaire ou d'une démarche involontaire. D'après eux, la démarche volontaire peut intervenir lors de la mise en œuvre d'une stratégie proactive qui est la volonté de l'entreprise de provoquer un changement souhaitable au regard des opportunités à saisir et de ses forces ou d'une stratégie pré-active qui permet à l'entreprise de se préparer à un changement ou de l'anticiper ; l'intégration involontaire du DD peut générer deux types de stratégies : une stratégie passive qui est due aux conséquences marginales au regard des coûts qu'engendrerait une mise en œuvre du DD ; une stratégie réactive qui conduit l'entreprise à s'adapter à son environnement dans l'unique but de satisfaire aux exigences légales. En se référant aux travaux de trois auteurs, ceux-ci proposent un tableau récapitulatif des différentes attitudes possibles face à la RSE.

Tableau 2. Attitudes possibles d'entreprises face à la RSE

Auteurs	Attitudes possibles			
	SETHI (1975)		Mise en conformité	Adaptabilité sociale
WILSON (1974)	Réaction	Défense	Accommodation	Pro-action
McADAM (1973)	Combattre tout seul	Ne faire que ce qui est nécessaire	Etre Progressiste	Mener l'industrie

← **Continuum de la réactivité sociale (Carroll, 1979)** →  
**Aucune réponse** **Proactivité**

Source : Allix-Desfautaux et Luyindula (2015 : 30)

## 2. LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE DE LA RSE AU CAMEROUN

On observe, de plus en plus, l'influence des organisations de la société civile sur les investisseurs afin que ceux-ci adoptent des critères intégrant les aspects sociaux et environnementaux dans leurs décisions, donnant ainsi naissance à un nouveau comportement dans les milieux financiers, appelé « Investissement Socialement Responsable » (ISR) (Capron, 2009). L'un des défis générés par la mondialisation consiste donc à préparer les meilleures conditions d'accueil de l'investissement direct étranger sans céder à une concurrence au détriment des droits fondamentaux (M'Hamdi et Trid, 2009). A l'instar de plusieurs pays africains, le Cameroun s'est arrimé à cette nouvelle donne en mettant sur pied les conditions favorables à l'accueil de l'investissement étranger grâce à un arsenal juridique en faveur d'un mode de développement conciliant progrès économique, social et respect de l'environnement.

### 2.1. LE CADRE LEGAL CAMEROUNAIS

Le gouvernement camerounais a voté au moins six lois et décrets faisant allusion directement ou indirectement à la RSE.

#### Encadré 1. Principales lois portant sur la RSE au Cameroun

<p><b>Loi n° 92/007 du 14 août 1992, portant Code du Travail</b></p> <p><b>Loi n° 96/12 du 5 août 1996 portant loi-cadre relative à la gestion de l'environnement</b></p> <p><b>Décret n° 2005/0577PM du 23 février 2005 portant sur les modalités de réalisation des études d'impact environnemental</b></p> <p><b>Décret présidentiel n° 2006/088, portant Commission nationale anticorruption (CONAC)</b></p> <p><b>Loi n° 96/11 relative à la normalisation</b></p> <p><b>Loi n° 2002/004, modifiée par la loi n° 2004/20 et par l'ordonnance n° 2009/001, portant charte des investissements de la République du Cameroun</b></p>
--

## 2.2. LES PRINCIPAUX TRAITES INTERNATIONAUX ET CONVENTIONS RATIFIES PAR LE CAMEROUN

Le Cameroun a ratifié un ensemble de traités et conventions liés à RSE.

Encadré 2. Traités et conventions liés à RSE et ratifiés par le Cameroun

<p><b>Les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)</b> <b>Le Pacte Mondial des Nations Unies</b> <b>Les Droits de l'Homme</b> <b>Le Traité relatif à la conservation et la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique Centrale</b> <b>La Convention cadre sur les changements climatiques</b> <b>Le Protocole de Kyoto</b> <b>La Convention sur la diversité biologique</b> <b>La Convention de Vienne pour la protection de la couche d'Ozone</b> <b>Le Protocole de Montréal</b> <b>La Convention sur le commerce international des espèces de faune ou de flore sauvage menacées d'extinction</b> <b>La Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination</b> <b>Le Protocole de Carthagène sur les risques biotechnologiques</b> <b>La Convention de lutte contre la désertification</b></p>
--

Par ailleurs, le Cameroun, a organisé, seul ou en collaboration avec d'autres pays africains, des colloques et forums ayant trait aux problématiques de RSE (l'atelier national de réflexion sur les politiques d'accompagnement à la mise en place d'un Standard de RSE pour les Industries Extractives organisé à Yaoundé ; le forum international sur la RSE au Cameroun ; le Forum International des pionniers de la RSE en Afrique ; le colloque International de Yaoundé, etc.).

## 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La population de cette étude est constituée des entreprises ayant une existence formelle dans cinq des dix régions que compte le Cameroun. Nous avons retenu le mode d'échantillonnage non probabiliste et plus précisément l'échantillonnage de convenance, compte tenu de l'inexistence d'un répertoire exhaustif de ces entreprises. Il s'agit d'une couverture optimale des zones commerciales, de services ou industrielles, de Douala, Yaoundé, Maroua, Garoua et Ngaoundéré dans la mesure où elles constituent des régions à forte concentration des entreprises au Cameroun.<sup>2</sup> Au total, 115 questionnaires ont été administrés en face à face, avec possibilité

---

<sup>2</sup> En effet, le Recensement Général des Entreprises réalisé au cours de la période août/novembre 2009 par l'Institut National des Statistiques, a permis d'identifier et de localiser 93 969 entreprises en activité au Cameroun à cette période dont 35,1% à Douala et 23,9% à Yaoundé soit au total 59% pour les deux principales métropoles du pays. Parmi les 41% restants, nous avons choisi de nous intéresser essentiellement aux villes qui constituent la partie Nord (Maroua, Garoua, Ngaoundéré) du territoire

d'entretien. Finalement, 96 seulement ont été exploitables après dépouillement. Le tableau ci-après présente la répartition de l'échantillon suivant la taille et l'espace géographique.

Tableau 3. Caractéristiques de l'échantillon

Eléments	PME	Grandes entreprises	Total
Douala	21	22	43
Yaoundé	10	22	32
Garoua	06	04	10
Maroua	04	03	07
Ngaoundéré	01	03	04
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>54</b>	<b>96</b>

D'après ce tableau, on constate que les grandes entreprises représentent la majorité des entreprises de l'échantillon, soit 56% de l'échantillon. Ce pourcentage élevé des grandes entreprises traduit que l'économie camerounaise est en pleine expansion.

Il faut noter que le questionnaire a été administré, uniquement, au chef d'entreprise. Le choix du dirigeant comme interlocuteur a été dicté par le fait que, validé par de nombreux auteurs, celui-ci exerce une influence significative sur les modes de gestion de l'entreprise et qu'il semble, dès lors, en mesure de rendre compte de la manière dont sont élaborés et utilisés les dispositifs qui les supportent. Ce point est par exemple confirmé par Chapellier (1994) qui constate, dans ses travaux portant sur les pratiques comptables des chefs d'entreprises de taille moyenne, qu'il n'existe pratiquement aucun écart entre les affirmations des dirigeants et celles des comptables salariés quant à la perception des caractéristiques instrumentales des outils comptables et de leur usage.

Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, le questionnaire est essentiellement constitué des questions ouvertes. L'intérêt de ces dernières réside dans leur aptitude à rapporter une information dont le chercheur ou l'enquêteur ne connaît pas à l'avance la nature ou l'ampleur (Evrard et al., 2003).

Les données qualitatives, obtenues grâce aux questions ouvertes, ont fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel Nvivo 10 de QSR. Pour Wacheux (1996), cette analyse consiste à circonscrire les informations pour les catégoriser, les mettre en relation, avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration. Dans le cadre de cette recherche, le codage a été effectué de manière émergente, au fur et à mesure de la lecture du corpus : l'objectif étant

---

camerounais étant donné que le Sud du pays est suffisamment représenté par les villes de Douala et Yaoundé.

de faire émerger les mots clés et thématiques, sans préjugés. C'est ce que Strauss et Corbin (1990) appellent « codage ouvert ».

#### 4. PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Après la présentation des connaissances générales des dirigeants d'entreprises sur les concepts de RSE et du DD, un second point abordera les justifications de la mise en œuvre de la RSE. Ensuite, les freins et les facteurs favorisant la mise en place d'une politique RSE seront présentés ainsi que les avantages attendus de cette politique.

##### 4.1. CONNAISSANCE DES CONCEPTS DE RSE ET DE DD

Ici, il est question de connaître comment le concept de RSE est appréhendé par les dirigeants des entreprises camerounaises.

###### 4.1.1. Généralités

La majorité des dirigeants des entreprises camerounaises ont déjà entendu parler de la RSE. En effet, sur les 96 dirigeants interrogés, 82,3% ont déjà entendu parler de la RSE. Cependant, parmi ceux qui ont déjà entendu parler de ce concept, 78% seulement sont capables de lui donner une définition précise. Cette réalité peut s'expliquer par le fait que les dirigeants ont peut-être vaguement entendu parler de ce concept dans les médias ou dans la rue sans chercher à connaître ce qu'il recouvre ou ils ne savent pas comment construire une définition précise. Cependant, peut-être grâce à leur niveau d'instruction, deux dirigeants ont pu définir la RSE.

Par ailleurs, il a été demandé aux dirigeants d'indiquer la perception qu'ils ont du concept de la RSE<sup>3</sup> et l'utilité générale que peut procurer la prise en compte de la RSE<sup>4</sup>.

Parmi les dirigeants interrogés, seulement 11,5% d'entre eux n'ont pas pu dire comment ils perçoivent la RSE, encore moins, l'utilité générale que sa prise en compte pourra apporter à l'entreprise. Cela signifie que certains dirigeants, malgré le fait qu'ils n'aient pas pu donner une définition exacte de la RSE, ont néanmoins une idée de ce que revêt ce concept.

En général, la RSE est vue par les dirigeants comme un levier stratégique (35,4%) permettant à long terme, d'innover pour les parties prenantes (30,2%). Elle est également perçue comme un

---

<sup>3</sup> Les modalités de réponse proposées dans le questionnaire étaient les suivantes : 1 = contrainte ; 2 = levier d'ouverture ; 3 = levier de dynamique interne ; 4 = levier stratégique. Un code de 0 (noté R.A.S.) est attribué en cas de non-réponse.

<sup>4</sup> Les modalités de réponse proposées dans le questionnaire étaient les suivantes : 1 = répondre aux pressions des parties prenantes ; 2 = minimiser les risques ; 3 = innover ; 4 = innover à long terme pour les parties prenantes. Un code de 0 (noté R.A.S.) est attribué en cas de non-réponse.

outil permettant, à l'intérieur de l'entreprise, d'impulser une certaine dynamique, de favoriser l'ouverture vers l'extérieur dans le but d'innover en maîtrisant et en minimisant les risques. Cependant, d'autres entreprises considèrent ce dispositif comme une véritable contrainte ; contrainte et pressions exercées, entre autres, par les parties prenantes et la réglementation.

Parmi les dirigeants interrogés, près de 68% affirment avoir réellement intégré la RSE dans leur gestion quotidienne. Ce qui permet de dire, a priori, que les entreprises camerounaises sont socialement responsables.

#### 4.1.2. Définitions de la RSE

La RSE est définie par la majorité des dirigeants, comme la responsabilité envers l'ensemble de la société mais aussi comme la responsabilité socio-environnementale ou celle envers les employés. En effet, une synthèse de ces définitions a permis de les regrouper en onze catégories. Les différentes définitions proposées montrent que la RSE est un concept complexe et appréhendé différemment selon les acteurs. D'après un dirigeant, « *C'est travailler dans le respect de son milieu naturel tout en préservant le cadre de vie des employés et des populations riveraines* ».

#### 4.1.3. Justifications de la mise en œuvre de la RSE

A la question de savoir comment ils ont intégré la RSE dans leur gestion quotidienne, plusieurs justifications ont été données par les dirigeants. Ces justifications sont regroupées en dix-neuf grands groupes en fonction de leur similarité.

Ainsi, la RSE est beaucoup plus traduite par la sécurité de l'emploi, la santé et le bien-être du personnel. Les dons et séminaires de sensibilisation aux populations et aux clients, traduisent également la responsabilité sociétale telle que pratiquée par certaines entreprises camerounaises. La bonne gouvernance et l'absence de discrimination ainsi que la lutte contre la pollution et l'instauration de l'hygiène représentent aussi les justifications les plus citées.

#### 4.1.4. Les freins à la mise en place d'une politique RSE

Au total, neuf catégories ont été créées par Nvivo. En effet, le premier argument, avancé par les dirigeants des entreprises camerounaises, pour ne pas pratiquer la RSE est le manque de moyens financiers. C'est ainsi, par exemple, qu'un dirigeant affirme : « *La peur de ne pas être compétitif car cela demande un investissement conséquent et des coûts supplémentaires* ». Toutefois, plusieurs dirigeants ont reconnu l'absence ou l'insuffisance de connaissances du concept et un intérêt mineur pour cette question. Les entreprises nouvellement créées ont également des difficultés à mettre sur pieds une politique de RSE. La faible taille de l'entreprise, la non disponibilité des compétences en interne, la non prise en compte de la RSE par les concurrents et le fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière ont été cités comme des

obstacles à la prise en compte de la RSE par certains dirigeants. Le manque de sensibilisation sur ce concept n'est mentionné que par un seul dirigeant.

#### 4.1.5. Les facteurs favorisant l'engagement dans une démarche de RSE

D'après les dirigeants des entreprises camerounaises, le facteur qui favorise le plus la mise en œuvre d'une politique de RSE est le secteur d'activités. La législation, les exigences des partenaires et le fait qu'une telle démarche soit nécessaire pour l'image de l'entreprise sont les facteurs qui ont également été régulièrement cités.

#### 4.1.6. Les avantages attendus d'une politique de RSE

Les avantages attendus cités ont été regroupés en onze catégories. Ainsi, les entreprises camerounaises mènent des actions visant la RSE dans le but, tout d'abord, d'améliorer leur performance financière et leur réputation. Pour certaines entreprises, c'est pour un souci de bien-être de l'Homme ou de compétitivité. Pour d'autres, par contre, il s'agit d'acquérir une plus grande part de marché, d'assurer la pérennité de l'entreprise voire, de contribuer à la croissance nationale. Par ailleurs, anticiper ou répondre aux pressions réglementaires, conquérir de nouveaux investisseurs, réduire les coûts ou assurer la protection de la planète toute entière, sont les avantages les moins attendus de la mise en place d'une politique de RSE.

D'une façon générale, il se dégage de cette analyse qualitative, que les actions de la RSE sont perçues positivement par la majorité des dirigeants d'entreprises. Elles permettent, au-delà de l'accroissement de la part de marché de l'entreprise, induite par une plus forte compétitivité, d'accroître la réputation de l'entreprise sur son marché et dans son environnement. L'accroissement de la performance financière induite par les actions de la RSE est perçu d'évidence par la grande majorité des entreprises. Assurer la sécurité de l'emploi chez les salariés, l'équité dans la prise de décisions, bref, la bonne gouvernance dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, en sont les attributs recherchés par ces entreprises. L'image de marque de l'entreprise, sa notoriété, sa position sur son secteur d'activités, la longévité de l'entreprise sont également des positions visées par ces entreprises.

A la lecture des différentes déclarations des dirigeants, il se dégage, clairement, que les actions de DD/RSE, certes, sont fonctions des moyens financiers et donc, de la performance financière, mais elles constituent, avant tout, une source ou l'un des déterminants de cette performance. Ainsi, la prise en compte de la RSE dans le management des entreprises est de nature à améliorer leur performance financière et, par là même, leur performance globale.

## 4.2. LES TYPOLOGIES D'ENTREPRISES FACE A LA RSE

Une synthèse des différentes catégories obtenues à l'issue de l'analyse thématique peut conduire à quatre types d'entreprises en fonction de leur attitude ou stratégie face à la RSE.

### 4.2.1. Les réticents

Cette catégorie d'entreprises n'adopte aucune stratégie RSE. Cette dernière est perçue comme une menace. Cette situation peut être due à l'absence ou à l'insuffisance de connaissances de ce concept ou au fait qu'une telle démarche puisse nuire à la rentabilité financière. Il s'agit, plutôt, d'une source de coûts pour ces entreprises. Ce comportement s'observe dans quelques entreprises camerounaises.

### 4.2.2. Les réactifs

Ce sont ceux qui adoptent une stratégie réactive basée sur un engagement social et environnemental faibles ou un engagement social faible et engagement environnemental fort. Ces entreprises agissent par contrainte et ont pour objectifs, la recherche de la légitimité en répondant aux pressions des parties prenantes. La stratégie réactive est adaptée aux petites entreprises grâce à son faible coût de mise en œuvre. Les actions liées à la RSE se limitent, généralement, à l'immatriculation des employés à la CNPS et au respect de la réglementation environnementale. La faible taille de l'entreprise, le manque de moyens financiers, le manque de sensibilisation sur la RSE peuvent être les freins à la mise en œuvre de cette stratégie. Les facteurs favorisant cette stratégie peuvent être, la législation, le secteur d'activités à risque, l'exigence des partenaires. Le respect de la réglementation et la protection de la planète sont les principaux avantages attendus de cette stratégie. C'est un comportement largement rencontré dans le contexte camerounais.

### 4.2.3. Les adaptatifs

La stratégie adaptative est matérialisée par un engagement social et environnemental variant en fonction des situations. Cet engagement est perçu comme une opportunité qui permet à l'entreprise de faire du profit et de minimiser les risques. C'est une stratégie qui peut être appliquée par tous types d'entreprises et le coût de mise en œuvre varie en fonction des situations. Les adaptatifs s'engagent, le plus souvent, dans la lutte contre la pollution, la sécurité des installations, la vente des produits ou services de qualité ainsi que les dons. L'indisponibilité des compétences en interne, la non prise en compte de la RSE par les concurrents et le manque de moyens financiers sont les freins possibles à l'adoption de cette stratégie, mais le fait qu'une telle démarche puisse améliorer la rentabilité financière et une bonne performance financière peuvent être ses principaux déterminants. Les adaptatifs espèrent, ainsi, répondre aux pressions

institutionnelles, accroître la performance financière, etc. Ce comportement est de plus en plus observé au Cameroun mais est moins fréquent que le comportement réactif.

#### 4.2.4. Les proactifs

La stratégie proactive a pour logique d'action, l'engagement social et environnemental forts. Pour les proactifs, la RSE est perçue, avant tout, comme un atout. Les objectifs poursuivis sont : la recherche sans cesse du profit optimal et de la légitimité dans une perspective à long terme. Cette stratégie est adaptée aux grandes entreprises à cause du coût de mise en œuvre élevé. Les pratiques possibles, sont : la certification des produit ; la création d'une cellule chargée de la RSE ou du DD ; le choix des fournisseurs socialement responsables ; etc. Le manque de moyens financiers est le principal frein à la mise en place d'une telle politique qui est favorisé, en priorité, par le fait qu'une telle démarche puisse améliorer la rentabilité financière, la taille de l'entreprise ou les moyens financiers suffisants. Le principal avantage attendu est la pérennisation de l'entreprise. Ce Comportement est assez rare dans le contexte camerounais.

## DISCUSSIONS ET CONCLUSION

Les résultats de cette recherche ont révélé que, les différentes postures et stratégies de la RSE ne correspondent pas exactement à celles recensées dans la littérature par Allix-Desfautaux et Luyindula (2015). Ces auteurs précisent, néanmoins, que les différentes attitudes face à la RSE ne sont pas statiques et peuvent s'inscrire dans le cadre de trajectoires stratégiques conduisant l'entreprise à changer de comportement d'une période à une autre. Nous rejoignons donc Melyan Mendy (2014) qui pense que l'absence de modèle référentiel absolu permet d'expliquer la diversité des pratiques selon les situations de gestion auxquelles les dirigeants des entreprises font face. Les valeurs n'étant pas l'apanage de la seule modernité occidentale mais le patrimoine commun de l'humanité, il importe d'adapter l'organisation et le management de l'entreprise aux contextes culturels et économiques africains (Wong et Yaméogo, 2011).

Cette recherche montre, globalement, que les entreprises camerounaises sont socialement responsables dans la mesure où les bonnes pratiques liées à la RSE, telles que définies par Igalens et Tahri (2012), sont citées par plusieurs entreprises. Loin d'être « un miroir aux alouettes », la RSE au Cameroun n'est tout de même pas une évidence. Bien que beaucoup ait été déjà fait, de la part des entreprises, en matière d'engagement sociétal, il y a néanmoins quelques « brebis galeuses » et beaucoup reste à faire.

La mise en pratique des principes du Développement Durable par les entreprises camerounaises constitue pour le moment une pratique émergente, intuitive et non formalisée. Conscients de l'intérêt d'un meilleur ancrage de la RSE dans les plans d'actions, les chefs d'entreprises perçoivent de plus en plus la RSE comme un vecteur de progrès. Alors que les plus engagés semblent s'inscrire dans une démarche constructive et positive, les plus réticents adoptent une posture

managériale plus réservée ne venant pas, tant, d'une opposition de type idéologique au DD, mais plutôt d'obstacles d'ordre cognitif, liés à un manque de connaissance global du concept et des démarches de DD ou de RSE, ou encore à une vision managériale trop fermée de la firme.

Pour l'instant, le cadre législatif et règlementaire camerounais ne comporte pas de textes spécifiques à la thématique de la RSE. Cette dernière est plutôt adressée partiellement par des lois connexes portant prioritairement sur le droit au travail, la gestion et la protection de l'environnement. Il y a donc un vide en la matière. Deux conséquences peuvent en découler. La première est liée à la difficulté pour l'acteur étatique de coordonner sa démarche en matière d'impulsion, d'animation et surtout de suivi de la RSE. Le vide juridique peut donc ici poser des problèmes en matière d'organisation institutionnelle. La seconde est liée à la possibilité pour les principaux concernés, en l'occurrence les entreprises, de proposer des approches de RSE finalement imbriquées sur leurs intérêts. Les entreprises pourraient adopter des démarches mécaniques qui ne prendraient en compte que ce volet environnemental prioritairement adressé par le cadre législatif et règlementaire. A cet égard, l'accompagnement des entreprises camerounaises dans leur engagement sociétal à travers la diffusion d'outils d'analyse et d'informations nécessaires à la mise en œuvre des bonnes pratiques (adaptation des normes et référentiels pour les grandes entreprises, organisation des campagnes de sensibilisation, de renforcement des capacités auprès des PME) apparaît aujourd'hui comme une nécessité. Les pouvoirs publics ont intérêt à définir une politique de RSE favorable à toutes les catégories d'entreprises. Une politique qui reposera sur une définition aussi claire que possible d'une charte de RSE sur laquelle ces entreprises doivent s'y conformer.

Le fait de trouver que le secteur industriel influence positivement l'engagement à la RSE est très intéressant car c'est le secteur d'activités qui semble être le plus sensible sur le plan social et environnement, notamment à travers la recrudescence des accidents de travail, de la pollution des eaux et de l'air, etc. Cela implique que les managers de ce secteur d'activités sont conscients des risques majeurs liés à leurs activités, ce qui contribue inexorablement au Développement Durable. De la même façon, les résultats ont montré que la performance financière et l'éthique du dirigeant déterminent positivement l'engagement sociétal. Cela contribue à l'embellissement de l'image du dirigeant camerounais qui, auparavant, était considéré comme opportuniste. Ainsi, ces résultats peuvent permettre de restaurer la confiance entre les investissements étrangers et les managers camerounais.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature existante en matière de contrôle de gestion. Plus précisément, elle participe à construire la littérature émergente en contrôle, relative au pilotage des aspects de la RSE en mettant notamment en exergue, les différentes postures et stratégies RSE. Face aux limites des indicateurs financiers traditionnels, la RSE pose donc de nouveaux défis en termes d'adaptabilité des outils de contrôle en fonction des contextes culturels. Elle permet également d'apporter un éclairage sur la notion de RSE et de présenter les enjeux de celle-ci dans le contexte camerounais.

Sur le plan managérial, les conclusions de cette recherche peuvent servir de canevas de réflexion aux dirigeants des entreprises, managers et chercheurs. Ils auront à leur chevet, des outils de management stratégique adaptés au contexte africain. Ce qui leur permettrait d'améliorer la pertinence et l'efficacité de leur système de mesure de performance. En particulier, si elles veulent améliorer leurs performances, les entreprises ont intérêt à devenir « citoyenne » tout en prenant en compte l'ensemble des préoccupations sociales et environnementales.

Cependant, cette recherche présente quelques limites. Tout d'abord, compte tenu de l'interdiction récente des plastiques non biodégradables par le Ministère de l'environnement et du Développement Durable, certains dirigeants étaient réticents et auraient pu fournir des informations erronées pour embellir leur image. En plus, pour comprendre mieux les problématiques de la RSE, l'avis des toutes les parties prenantes devrait apporter des résultats plus pertinents. Pour terminer, il convient de mentionner que les résultats de cette recherche peuvent être influencés par des caractéristiques spécifiques de l'environnement culturel et institutionnel camerounais et pourraient ne pas être applicables dans des pays développés.

Ainsi, une étude plus approfondie sur le plan international tenant compte des facteurs culturels et socioculturels, peuvent expliquer davantage les différences observées au sein des entreprises en matière d'opérationnalisation de la RSE. Dans la continuité de ce travail, il serait également intéressant d'élargir cette problématique à d'autres pays qui possèdent le même environnement culturel (pays de la sous-région d'Afrique centrale) et à l'ensemble des secteurs où la RSE est mise en avant. Il serait aussi intéressant de détailler plus l'analyse en déclinant l'ensemble des branches au sein de chaque secteur d'activités (pour l'industrie : agroalimentaire, électrique et électronique, chimique, mécanique, textile etc. ; pour les services : banques, finances et assurances, immobilier, télécommunication, transport etc.). Le passage à ce niveau de détail permet de peaufiner encore l'analyse et d'appréhender, au sein de chaque branche, le degré d'homogénéité des pratiques sociétales et de mettre ainsi le focus sur les aspects les plus saillants et distinctifs.

## REFERENCES

Abrams F.W. 1951, Management Responsibilities in a Complex World, *Harvard Business Review*, (29:3), pp. 29-34.

Aggeri F., Pezet E., Abrassart C. et Acquier A. 2005, *Organiser le développement durable*, Vuibert.

Allix-Desfautaux E. et Luyindula G. 2015, Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles, *Management & Avenir*, (n° 81), pp.15-36.

Amami I. et Maalej R. 2015, La RSE et la gouvernance des entreprises : Étude empirique dans le contexte Tunisien, *Revue de Management et de Stratégie*, (4:2), pp.24-41.

Antheaume N. 2005, L'entreprise « socialement et écologiquement responsable » est-elle contrainte à l'hypocrisie ? Le cas des indicateurs de performance écologiques d'une gamme de pesticides, *Comptabilité et Connaissances*, France.

Ben R.A. 2008, La divulgation environnementale des grandes entreprises françaises : étude des déterminants, *Actes du 29<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, ESSEC, France.

Berger-Douce S. 2009, Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal, 4<sup>e</sup> Congrès RIODD, Lille, USTL (MACC), juin.

Berger-Douce S. 2015, La performance par l'innovation responsable, *Entreprendre & Innover*, (n° 24), pp. 37-44.

Bowen H.R. 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.

Capron M. 2009, La responsabilité sociale d'entreprise in *l'Encyclopédie du Développement Durable*, Editions des Récollets, (n° 99), juillet.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Coll. Repère, Éditions la Découverte, Paris.

Carroll A.B. 1979, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, (4:4), pp. 497-505.

Chapellier P.H. 1994, *Comptabilité et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2.

Commission Européenne 2001, *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises*, mars.

Damak-Ayadi S. 2010, Le reporting social et environnement suite à l'application de la loi NRE en France, Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 16, (vol. 1), pp. 53-82, avril.

Davis K. et Blomstrom R. 1966, *Business and its environment*, New York, McGraw-Hill.

Dohou-Renaud 2009, Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux, Actes du 30<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, France.

Els R. et Walton C.C. 1961, *Conceptual foundations of business*, Homewood Ill: Richar D. Irwin.

Epstein M. 1987, *Corporate Social Performance Revisited*, California Management Review, spring, (n°3), pp. 99-114.

Essid M. 2009, Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, Thèse de Doctorat, Université Paris - Sud, Centre de Recherche en Pilotage Economique et Sociale des Organisations (PESOR), octobre.

Essid M. et Berland N. 2010, Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises : « l'usine à gaz responsable », Actes du 31<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice, France, mai.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. 2003, *Market, Etudes et recherche en Marketing*, Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> éd.

Gendre-Aegerter D. 2008, La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales, université de fribourg, Suisse.

Gond J.P. 2004, Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel. Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?, *Économie et Société*, (14 :4-5), pp. 757-784.

Igalens J. et Tahri N. 2012, Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure, *Revue de gestion des ressources humaines*, (n° 83), pp. 3-19.

INS (Institut National de la Statistique) 2010, Recensement Général des Entreprises, principaux résultats, Cameroun, septembre.

Jenkins H. 2009, A business oppprtunity model of CSR for small and medium sized enterprises, *Business Ethics: an Europeen Review*, (18:1), pp.21-36.

Johnson H. 1971, *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, Wadsworth.

M'Hamdi M. 2009, La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane, 11<sup>e</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, mai.

M'Hamdi M. et Trid S. 2009, La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane, Colloque : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME, AUF, AIREPME, 27-29 mai.

Marquet-Pondeville S. 2001, Le contrôle de gestion environnement d'une entreprise, Actes du 22<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France.

Melyan M. 2014, Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises, *Vie & sciences de l'entreprise*, (n° 198), pp. 55-72.

Noël C. 2004, La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ?, *Gestion 2000*, (n°3), septembre-octobre.

Ondoua B.V., Spence M. et Ben B.G.J. 2008, Stratégies de développement durable dans les PME : une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, 9<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Louvain.

Quairel F. 2006, Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Actes du 27<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunisie.

Strauss A. et Corbin J. 1990, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Newbury Park, Sage publishing.

Tchankam J.P. et Estay C. 2004, La mesure de la responsabilité sociale, *Revue des Sciences de Gestion*, (n° 206), pp. 113-125.

Temri L., Giordano G. et Kessari M-E. 2015, Innovation et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les entreprises Agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, *Innovations*, (n°46), pp.115-139.

Wacheux F. 1996, *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Paris, Economica.

Wong A. et Yaméogo U.K.-S. 2011, *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Paris, Les Editions Charles Léopold Mayer.

Wood D. 1991, Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, (16:4), pp. 691-718.