

Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique

Jean François NGOK EVINA
Université de Douala Cameroun
ngokevina@yahoo.fr

Résumé :

L'évolution de l'environnement économique actuel exige la prise en compte non seulement de la performance de l'entreprise mais aussi et surtout de la préservation de l'environnement et le développement du personnel. L'objectif de cet article est de connaître les réalités des entreprises en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de performance globale et par ricochet de chercher à établir une relation de cause à effet entre la politique RSE et la performance globale desdites entreprises. En ce qui concerne l'approche méthodologique retenue, les exemples cités sont issus de sources primaires et secondaires : entretien avec plusieurs responsables, rapports d'expert, observation, rapports économique et social d'entreprise, classement des entreprises par l'Institut National de la Statistique (INS). Le type d'informations recherchées exige le plus souvent un approfondissement par la collecte de données issues de sources primaires. Repérer les partenaires (nombre, type), identifier l'action, sa portée, son lieu de mise en œuvre et la durée de la coopération. Les principaux résultats font ressortir une relation à mie-teinte entre la RSE et la performance globale.

Mots-clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, performance globale, théorie des parties prenantes, développement durable.

Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique

INTRODUCTION

Selon Bowen (1953), le terme Responsabilité Sociale « renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre des décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la Société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la Société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grand pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société ». Bowen insiste cependant sur la maximisation du bien-être social plutôt que de la profitabilité de l'entreprise. Bowen met en relation la RSE et le bien-être car de conception nord-américaine, aux Etats-Unis on ne saurait parler de performance financière sans parler de performance sociale. Ce modèle est difficile d'application dans les pays du tiers monde pour la simple raison que plusieurs entreprises sont performantes sur le plan financier sans forcément l'être sur le plan social.

C'est la raison pour laquelle nous convenons avec Martinet et Payaud (2008) qui distinguent quatre caractéristiques de la RSE :

- **Cosmétique** : elle fait état d'entreprises qui s'illustrent par une pratique légère de RSE (respect de la loi uniquement). Elles démontrent donc un engagement responsable par des actions dites « cosmétiques ». Par contre au Cameroun aucune loi n'oblige les entreprises à aller dans cette voie.
- **Annexe ou périphérique** : elle présente des actions qui démontrent une RSE impliquée. Par RSE périphérique ils entendent des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, ces actions préjugent en rien l'implication et l'engagement de l'entreprise mais n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre.

- Intégrée : elle est caractérisée par sa présence dans le tableau de bord équilibré.
- BOP : elle s'intéresse aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour.

La distinction faite par les auteurs de la RSE a pour avantage de contextualiser la RSE dans les pays du Sud mais elle a pour principale limite de ne pas mettre en relation la RSE et la performance de l'entreprise. La RSE quelle soit BOP, intégrée, cosmétique ou périphérique a quel impact sur la performance de l'entreprise. L'absence de réponse à cette question nous a permis de retenir le modèle de Carroll qui semble correspondre aux préoccupations de cette recherche.

Le modèle de Carroll (1979 ; 1991), plus connu de nos jours comme «la pyramide de Carroll», est le plus utilisé pour appréhender la RSE. Il est jugé comme simple et il a été testé à plusieurs reprises. Dans la pyramide de Carroll, les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme une composante de base de la responsabilité totale de l'entreprise.

- Economique: la responsabilité de base de l'entreprise est de satisfaire les consommateurs, de dégager des profits aux actionnaires, d'assurer des emplois, de payer les employés et payer le fisc et finalement de s'engager dans des actions charitables ou de poursuivre des objectifs sociaux.
- Légale: l'entreprise doit respecter la loi et agir conformément à celle-ci. C'est une responsabilité sociale vu que les lois émanent de la société et de ses valeurs. La loi diffère de l'éthique.
- Ethique: l'entreprise doit agir selon les valeurs reconnues par la société sans qu'elles soient nécessairement dictées par des lois. L'entreprise agit selon les attentes de la société. Notons à cet effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), qui a prôné la création d'ateliers autonomes favorisant l'apprentissage de responsabilités et donnant à l'ouvrier les moyens d'accomplir son existence.
- Philanthropique: l'entreprise aide la communauté à améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part. Nous trouvons dans cette catégorie les actions charitables, le soutien à l'art, aux écoles, aux orphelinats, etc. Ces actions sont souhaitées par la société. L'entreprise peut contribuer en ressources

financières ou en temps des responsables travaillant pour elle. Au cas où sa contribution n'est pas au niveau attendu, cela ne remet nullement en cause sa moralité.

Carroll (1979) estime qu'il faut prendre simultanément en compte le social, le sociétal, l'économique et l'écologique pour une gestion efficace. Dans un contexte d'économie mondialisée, naturellement la RSE va aussi s'imposer comme étant une préoccupation d'actualité pour les entreprises du continent africain. Si nous prenons le cas du Cameroun, de nombreuses entreprises mettent en pratique des démarches de RSE, soit pour être en phase avec les exigences du marché international, soit pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes, soit encore pour améliorer leur image auprès du grand public (Ngok Evina, 2011).

La question des déterminants de l'implication des entreprises dans des actions à caractère sociétal a fait l'objet de plusieurs études (Marsden et Mohan, 1999). Ainsi la très grande majorité des entreprises étudiées en occident ont-elles affirmé qu'elles étaient impliquées dans des actions concernant la responsabilité sociale de l'entreprise pour des raisons liées à la pratique de leurs affaires, soit que ces actions correspondent à des besoins internes, soit qu'elles répondent à des stimuli externes, soit les deux à la fois.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles, y compris les PME (Berger – Douce, 2008) malgré le fait que la mise en œuvre de celle-ci dans lesdites structures est assez onéreuse.

Toutefois, depuis quelques années, le débat s'est ouvert sur les problèmes causés par la globalisation. La question qui se pose est de savoir si le développement économique à l'échelle mondiale ne risque pas, progressivement, de détériorer les conditions de travail. Pour répondre aux défis de nature sociale que pose la question de la mondialisation, les regards se tournent vers les entreprises, acteurs les plus influents de la société, pour trouver une réponse aux problématiques sociales, sociétales et environnementales posées en partie par leurs activités. Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi tant d'autres de promotion du respect des normes sociales. La tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise pose alors la question de la convergence entre les objectifs politiques attendus par les Pouvoirs publics et les ONG et d'autre part, les intérêts économiques de l'entreprise. Il s'avère donc que les enjeux politiques rencontrent les enjeux

stratégiques des entreprises, dans la mesure où la réussite des uns dépend de la stratégie employée par les autres.

Au demeurant, l'engagement de l'entreprise dans une démarche d'intégration des thèmes de responsabilité sociale de l'entreprise dans ses stratégies, est considéré comme un instrument parmi tant d'autres pour parvenir à un objectif politique et qui conduit à réaliser à long terme, la compatibilité entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. La prise en compte des préoccupations sociétales, loin de constituer une gêne pour le management, peut au contraire s'avérer bénéfique, aussi bien pour elle-même que pour la société [Almeida et Pardo (2004) ; Grandval et Saparnot (2004)].

Une démarche socialement responsable implique donc de nouveaux principes d'actions. En fonction des politiques et des actions effectivement mises en œuvre, quelle relation existe-t-il entre la politique RSE et la performance globale de l'entreprise ? Quel est le sens de cette relation?

L'objectif de cet article est de connaître les réalités des entreprises en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de performance globale et par ricochet de chercher à établir une relation de cause à effet entre la politique RSE et la performance globale desdites entreprises.

Les politiques et enjeux de la RSE et leurs impacts sur la performance globale de l'entreprise sur le plan théorique d'une part, l'essai d'établissement d'une relation entre RSE et la performance globale de l'entreprise sur le plan empirique d'autre part constituent les principales articulations de cet article.

1 ENJEUX ET POLITIQUE DE LA RSE ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE GLOBALE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'étude des enjeux et politique de la responsabilité sociale de l'entreprise, consiste tout d'abord à présenter ces deux concepts d'une part puis d'essayer d'établir une relation entre eux d'autre part.

1.1 ENJEUX ET IMPACT DE LA RSE ET DE LA PERFORMANCE GLOBALE DANS LA LITTERATURE

Plusieurs travaux concernant la RSE portent sur la mise en place d'une relation entre : l'environnement ; le social et l'économique (Berger-Douce, 2008). Dans un contexte d'économie mondialisée, naturellement la RSE va aussi s'imposer comme étant une préoccupation d'actualité pour les entreprises du continent africain. Si nous prenons le cas du Cameroun, de nombreuses entreprises mettent en pratique des démarches de RSE, soit pour être en phase avec les exigences du marché international, soit pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes, soit encore pour améliorer leur image auprès du grand public.

Les cadres théoriques, permettant de structurer avec recul une réflexion de fond sur l'intégration de la RSE par les entreprises, sont absents. Une exception cependant apparaît : la théorie des parties prenantes, très souvent associée aux questions de responsabilité sociale de l'entreprise (Reynaud, 2006). Freeman (1984) considère l'entreprise comme une constellation d'intérêts portés par les parties prenantes, intérêts pouvant converger ou diverger.

La performance globale peut être définie comme étant une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens (Capron et Quairel, 2005). Cependant, le concept de performance globale est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance (Capron et Quairel ; 2006).

La performance globale doit ainsi recouvrir les objectifs à la fois contradictoires de toutes les parties prenantes de l'entreprise : Etat, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, collectivité locale, ONG, compagnies d'assurance, banque...

1.2 ESSAI D'ETABLISSEMENT D'UNE RELATION THEORIQUE ENTRE LA RSE ET LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES

Moskolaï et al. (2016), à travers une étude exploratoire ont clarifié le concept de RSE et présenté un état des lieux dans les entreprises camerounaises. Cette étude 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. On ne saurait parler dans ce contexte de contrainte de la part des autorités ni d'une volonté délibérée des dirigeants d'entreprises.

Le modèle de Carroll (1979) selon lequel les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques envers les environnements est l'un des plus acceptés et utilisés pour expliquer ce construit. Pour un meilleur arbitrage des intérêts des minorités ou encore pour la préservation des droits des employés, l'Etat se voit le devoir d'intervenir ou de réglementer les relations entre les entreprises avec la société et assurer le bien-être commun (Grahl et Teague, 1997). Swanson (1995) distingue trois approches de la RSE tributaires des motivations qui sont les leurs. La RSE peut être utilisée comme un levier de la performance, de la profitabilité et de la rentabilité des investissements. Elle doit également tenir compte des préoccupations d'ordre écologiques. Cette relation n'est cependant pas vérifiée dans tous les cas de figure.

Ainsi, Dupuis et al. (2007) montrent que le comportement responsable des entreprises en termes de respect de l'environnement est plus expliqué par les valeurs propres des dirigeants et par le souci de donner une bonne image auprès du public que par le respect de la réglementation. C'est ce qui justifie le caractère volontariste de la RSE en Europe et le caractère contraignant de la RSE dans le modèle anglo-saxon. Maignan et Ralston (2002) affirment ainsi que, la performance est la principale source de motivation des entreprises européennes dans leur comportement de RSE.

Une autre perspective de la RSE vise la théorie des parties prenantes qui considère l'idée que les entreprises n'ont pas des responsabilités envers la société en général, mais doivent plutôt être concernées par les individus ou les groupes d'individus pouvant être directement ou indirectement affectés par leurs activités (Gond et Mercier, 2006).

La régulation normative en l'occurrence la norme ISO 26000 ne garantit pas son efficacité dans le cadre de la RSE (Helfrich, 2010). Ces normes sont d'application facultative dans les entreprises africaines en générale et camerounaises en particulier. La norme SA 8000 est pour l'essentiel dérivée des principes fondamentaux du droit du travail de l'OIT, de la déclaration universelle des droits de l'homme et de la déclaration des droits de l'enfant. Cependant, la norme AA 1000 axée sur la qualité du dialogue et des échanges avec les parties prenantes.

La prise en compte des exigences de responsabilité sociale s'avère coûteuse pour les PME. C'est la raison pour laquelle, Berger-Douce (2008) pense que le manque des ressources financières est reconnu comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE. Implicitement, l'investissement des entreprises dans les actions de RSE est-il économiquement rationnel ? (Gond et Igalens, 2010).

Selon Hill et Jones (1992), les dirigeants sont les seuls à pouvoir engager un processus contractuel avec l'ensemble des stakeholders, qu'ils soient internes ou externes. Le management des stakeholders consiste à élaborer des stratégies « gagnants-gagnants », à organiser un système incitatif permettant d'aligner les intérêts des différents stakeholders, puis à contrôler les résultats obtenus afin d'ajuster régulièrement la stratégie (Freeman et al.,)

L'implication dans les problèmes de la société peut alors représenter une opportunité pour le management de l'entreprise. Les comportements socialement responsables constituant aujourd'hui un avantage concurrentiel dans certains secteurs (Duong et Demontrond, 2003), en adoptant une démarche de RSE l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter le risque de boycott.

Pour les entreprises qui s'engagent dans ces politiques, les bénéfices sont clairs : alignement sur les demandes des consommateurs, gains de part de marché, gain de réputation, accroissement de la productivité par la réduction des gaspillages, attractivité à l'égard des meilleurs talents, meilleure gestion des risques etc., (Severino, 2005).

L'existence de bénéfices (gains de parts de marché, amélioration de l'image et de la notoriété), de bénéfices internes (réduction des coûts de production) et la création de la légitimité pour faire face aux exigences des parties prenantes justifient donc l'engagement voire l'engouement des entreprises à s'accaparer de ces thèmes. Il se dégage de ces constats, le caractère stratégique de cette politique articulée autour des critères sociaux et

environnementaux. La protection de l'environnement devient monnayable et source d'avantage concurrentiel conclut Grandval et Saparnot (2004).

Pour toutes ces raisons, la stratégie de RSE peut constituer un levier de création de valeur économique. Ainsi, sur le plan économique, les initiatives de labellisation sociale permettraient à l'entreprise de développer, de maintenir et d'introduire un avantage concurrentiel à long terme. Ce réajustement de la stratégie a pour finalité de satisfaire les parties prenantes quel que soit leur nature. La satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise (Mercier, 2001). Cette survie est réalisable dans le long terme que dans le court terme afin de mettre en place une gestion efficace.

Freeman (1984) précise que la théorie des parties prenantes permet de diriger l'entreprise de façon efficace. De ce fait, le management différencié des parties prenantes ne renvoie pas à une priorité qui serait donnée à certaines parties prenantes particulières mais à un mode de gestion des parties prenantes, évolutif, et conduisant, en fonction des événements et des objectifs, à privilégier certaines catégories de parties prenantes (Brulhart et Gherra, 2013).

Tahri et Igalens (2012) estiment que La RSE peut pousser les salariés à adopter des comportements citoyens, à ce titre, le modèle met en évidence les leviers pour déployer des mesures de RSE favorisant les comportements responsables de la part des salariés. Ces auteurs élaborent une échelle de mesure de la RSE perçue par les salariés. Cet échelle a le mérite de porter sur toutes les parties prenantes de l'entreprise notamment : la concurrence, les fournisseurs, les clients l'environnement, les personnes handicapées, les plus démunis...

Ansoff (1968) considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs. C'est dans cette logique que Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) considèrent que la prise en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance sociale et financière de l'entreprise. Dans une optique contractuelle, Jones (1995) indique que les firmes qui contractent avec leurs parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas (Gond et Mercier, 2006).

C'est ainsi que Dejean et Gond (2004) considèrent que l'existence d'un impact financier systématiquement positif de la RSE n'a pas encore été établie dans les recherches académiques, bien qu'il s'agisse d'une croyance managériale prégnante.

Waddock et Graves (1997), partant de la base des données du SP 500 et en utilisant le panel KLD établissent une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière. Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) partant d'une étude portant sur 52 entreprises considèrent que la prise en compte des intérêts des parties prenantes influence positivement la performance sociale et financière de l'entreprise. Ngok Evina (2011) à partir d'une étude portant sur 159 entreprises camerounaises aboutit au résultat selon lequel la sensibilisation à la RSE n'a aucun impact sur la performance financière. La revue de la littérature qui vient d'être faite mérite d'être confrontée à la réalité des faits à travers une étude empirique qui se déroule dans la section suivante.

Le management des stakeholders consiste à élaborer des stratégies « gagnants-gagnants », à organiser un système incitatif permettant d'aligner les intérêts des différents stakeholders, puis à contrôler les résultats obtenus afin d'ajuster régulièrement la stratégie (Freeman, 2004 ; Freeman et al. 2007)¹. Le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus de 120 études empiriques selon Gond (2006). Vogel (2005), Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), Jenkins (2004) et Mc Williams et Siegel (2000) insistent sur l'ambiguïté de ce lien et les difficultés à le démontrer. L'étude de Berger – Douce (2006) conclut pourtant à l'existence d'un lien positif entre performance environnementale et rentabilité. D'où la formulation des propositions de recherche suivantes :

P1 : la recherche effrénée du profit justifie l'engagement des entreprises à la démarche RSE ;

P2 : l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise est le gage d'une performance globale.

Après une brève présentation de la RSE et de la performance globale d'une part et l'essai d'établissement d'une relation théorique entre elles d'autre part, il convient d'aborder le plan empirique de cette recherche.

2 POLITIQUE ET ENJEUX DE LA RSE ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

En ce qui concerne l'approche méthodologique retenue, les exemples cités sont issus de sources primaires et secondaires : entretien avec plusieurs responsables, rapports d'expert, observation, rapports économique et social d'entreprise, classement des entreprises par l'Institut National de la Statistique (INS). Le type d'informations recherchées exige le plus

¹Cité par Van Der Yeught (2012, p. 9)

souvent un approfondissement par la collecte de données issues de sources primaires. Repérer les partenaires (nombre, type), identifier l'action, sa portée, son lieu de mise en œuvre et la durée de la coopération.

Nous présenterons successivement les cas étudiés d'une part et l'impact de la RSE sur la performance globale d'autre part.

2.1 PRESENTATION DES CAS ETUDIÉS

Afin de ressortir les différentes pratiques des entreprises camerounaises en matière de RSE et de la performance globale, nous avons adopté dans le cadre de notre étude la méthode de cas, qui consiste à cibler quelques entreprises (4 au maximum) au sein desquelles, le travail de vérification empirique est mené. Nous avons retenu quatre filiales des firmes multinationales notamment deux filiales anglaises et deux filiales françaises, le Cameroun ayant été colonisé par les deux pays.

Tableau 1 : Identification des entreprises étudiées

	Filiales anglaises		Filiales françaises	
	A1	A2	F1	F2
Création	1967	2002	1948	2002
Effectif	400 employés	400 employés	2000 employés	500 employés
Structure du capital	filiale du groupe Diaego, son capital est désormais par Guinness Overseas Holdings limited et Diageo Holdings Netherlands	70% du capital est détenu par la maison mère et 30% par la Camerounaise Broadbang Telecom	Filiale du groupe Castel Actionnaires camerounais	Orange France (actionnaire majoritaire) et la société camerounaise de Mobilis (SCM)
Activité principale	Industrie brassicole	Télécommunication	Industrie brassicole	Télécommunication
Structuration des activités	Deux centres de production et plusieurs points de distribution à travers le pays	12 agences commerciales dans tout le territoire camerounais 2.300.000 abonnés	05 usines à travers le pays ; 28 centres de distribution ; 10 centres concédés à des tiers	6 agences commerciales dans tout le territoire camerounais
Personnes interrogées	Responsable du département Health and Safety ; Business Development Manager ; population riveraine	Société civile ; DRH ; salariés	DRH ; salariés ; responsable des questions environnementales	chef de service OSHE ; directeur financier ; DRH
Durée entretiens	24h	26h 15mn	30 heures	22h 45mn
Personnes interviewées	06	06	06	06
Nbre d'entretiens	3	4	5	2
Durée moyenne des entretiens	$(24+26,25h+30+22,75h) / 84 = 103/82 = 1,22 \text{ heures} \approx 1h 14 \text{ minutes}$			

Il est louable de constater que la durée moyenne des entretiens est de 1h 14 minutes. Ce qui correspond justement aux recommandations de Jolibert et Jourdan (2006) qui considèrent que les entretiens doivent être dans l'intervalle 45 minutes et 1 heure trente minutes. Ceci étant, il convient de présenter la taxonomie des stratégies RSE selon Martinet et Payaud.

Tableau 2 : Taxonomie des stratégies RSE des entreprises étudiées

	RSE DITE « COSMETIQUE »	RSE IMPLIQUEE		RSE BOP
		RSE périphérique	RSE intégrée	
L'entreprise focale	F1 et A1, les conditions de sécurité et d'hygiène sont une préoccupation constante dans le but de réduire les accidents sur le lieu de travail (12)	A2 caravane sans sida (14)	A2/DARVIR amélioration de la qualité de vie des communautés (1)	F1 plan de formation continue et recyclage des employés (5) F2 développement social (11) F2/UNICEF (7)
Partenaires Entreprises	F1 et A1, les employés bénéficient de divers avantages en nature et en numéraires (11) A2 et F2, les employés bénéficient des gadgets de l'entreprise pour leurs différentes activités et élargies aux membres de la famille directe (conjoints et enfants légitimes), ainsi que la participation aux divers voyages organisés par l'entreprise sur la base d'une rotation (11)	F2 et A2, un cadre de travail convivial, une planification des activités du personnel, leurs implications directes par leur responsabilisation, et participe à leur plein épanouissement (3) A1 amélioration du bien-être de la communauté (3)	A1 mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise (6) A2 développement communautaire (3) A2/WWF éducation environnementale et de reboisement (5) A2/CROIX ROUGE amélioration des conditions de vie de la communauté (14)	A1 soutenir le développement local (3) F2 environnement (8) F2 culture et loisir (2)
Partenaires Entreprises Sociales	F1 lutte contre le VIH/SIDA (14)	F1 orphelinat, bourse scolaire (6)	F2 sante et VIH/SIDA (14)	F1 protection de l'environnement (8) F2 écoute des parties prenantes

Source : une adaptation des travaux de Martinet et Payaud (2008) aux cas étudiés.

Légende : le chiffre qui suit l'action indique la thématique dans laquelle l'entreprise inscrit l'action.

1) L'aide au développement ;	5) éducation et formation ;	9) handicap ;	13) pratiques commerciales et solidaires ;
2) culture ;	6) égalité des chances dans l'entreprise ;	10) insertion professionnelle ;	14) santé.
3) développement local et territorial ;	7) enfance et jeunesse ;	11) insertion sociale ;	
4) droits de l'homme ;	8) environnement ;	12) lutte contre l'exclusion ;	

Nous constatons ainsi que , contrairement au modèle de Martinet et Payaud (2008), deux formes d'entreprises n'y apparaissent pas : l'entreprise Friedmanienne et l'entreprise sociale. Cela s'explique tout simplement par le fait que l'actionnariat n'est pas développé au Cameroun. Dans les entreprises, nous sommes plus fassé aux salariés qu'aux actionnaires. C'est la raison pour laquelle l'entreprise Friedmanienne n'existe presque pas. Toute chose restant égale par ailleurs, aucune entreprise camerounaise n'a pour principale préoccupation le social au risque de disparaître elle-même. Nous assistons tout de même à l'émergence des pratiques socialement responsables telles que la préservation de l'environnement, la responsabilité du personnel...

Pour une analyse plus en profondeur, il convient au préalable d'essayer d'opérationnaliser les différents concepts de notre recherche.

Tableau 3 : Opérationnalisation des concepts

CONCEPT	INDICATEURS DE MESURE	VARIABLES	AUTEURS
RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	Responsabilités philanthropiques	La société ne diffuse pas de message clair, le comportement est laissé à l'appréciation de chacun	Mercier, 2004 ; Carroll, 1991
	Responsabilités éthiques	Respect des droits des parties prenantes	
	Responsabilités juridiques	La société fixe le cadre légal dans lequel la société opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois.	
	Responsabilités économiques	L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire des biens et services que la société désire et de les vendre avec profit	
PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE	Performance économique	Atteinte des objectifs ; niveau d'endettement ;	Reynaud, 2003 ; Capron et Quairel, 2005
	Performance sociale	Egalité de traitement ; bonnes conditions de travail ; respect des droits de l'homme	
	Performance environnementale	Diminution de la pollution ; sécurité des installations ; sécurité des produits ; épuisement des ressources	
	Triple Bottom Line reporting	Triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.	

Pour une bonne appréhension de la RSE dans un pays pauvre et très endetté comme le Cameroun, nous avons privilégié le modèle de Carroll (1979). Après ces clarifications, examinons dès à présent l'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises étudiées.

2.2 IMPACT DE LA RSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Cas 1 : A1

D'après le responsable du département Health and Safety : « nous nous engageons à exercer nos activités d'une manière écologiquement responsable afin de protéger nos employés, nos marques et communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons, et d'assurer leur développement ».

« Nous entretenons de bonnes relations avec les populations riveraines, c'est vrai que parfois nous sommes en désaccord mais cela arrive rarement. Comme action volontaire nous mettons souvent sur pieds des programmes de sensibilisation pour la lutte contre les maladies tropicales. Les relations sont également très bonnes avec la société civile, comme action volontaire nous pouvons citer le creusage des forages dans certains quartiers des villes du Cameroun dépourvues d'eau potable ».

Entretien avec un Business Development Manager : « il y a une très bonne atmosphère entre les collègues. Nous avons nos codes éthiques qui doivent être respectés par tous sans exception. Lorsque le climat social est stable, il permet d'avoir un bon rendement des employés et par là de très bons résultats. Le recrutement se fait par l'intermédiaire des cabinets disponible sur le site de la société. La stabilité de l'emploi passe par le respect de la culture d'entreprise, le respect du code éthique ».

Entretien avec le Directeur des Ressources Humaines : « nous prônons beaucoup de respect entre les générations ». Aucune discrimination n'est faite, quelle soit culturelle ou ethnique nous n'utilisons qu'un personnel compétent. L'entreprise regorge des employés venant d'horizons très différents avec des cultures différentes. La chance est donnée à tout un chacun afin de développer ses compétences. Il existe une politique de rémunération équitable. Il est également admis et encouragé un équilibre entre le travail des employés et leur vie familiale ».

Cas 2 : F1

Entretien avec le DRH : « Le salaire est basé sur la convention. Les frais de personnel après une année 2009 qui avait enregistré une forte croissance de la masse salariale à la suite de fortes revendications sociales, l'année 2010 a connu un retour à la normale avec une hausse modérée de 3,3% ».

Entretien non directif avec les salariés : « la plupart des salariés sont satisfaits des conditions de travail (58%). Les travailleurs ne se sentent pas appréciés par la hiérarchie, ce qui crée un sentiment de frustration. Néanmoins, il existe un bon climat social dans l'entreprise ».

Entretien avec les responsables des questions environnementales : « Le rapport de l'audit environnemental fait apparaître que : l'audit n'a pas procédé aux analyses de l'air et des émissions gazeuses aux fins de déterminer les éventuels impacts associés à nos installations ; la réalisation de l'audit environnemental n'a pas impliqué les populations à travers des consultations publiques telles que prescrites par la réglementation ».

Cas 3 : A2

Relation avec la société civile : don de poubelles à la communauté urbaine. Relation avec les populations riveraines : distribution de l'eau potable. La politique de GRH met un accent sur le code de conduite et de morale, avec l'organisation des séminaires de sensibilisation en entreprise sur les codes de conduite, communication par affichage.

Entretien avec le DRH : il existe une police d'assurance pour le personnel. Il y a un résultat net croissant depuis plusieurs années. Il y a un service qui s'occupe du plan de formation du personnel dans le but d'améliorer la performance. Il existe un bon climat social, pas de grèves. Il y a un équilibre intergénérationnel.

Entretien non directif avec les salariés : la moitié des salariés interrogés ne sont pas satisfaits des conditions de travail. Les raisons évoquées sont : le manque de matériel, le cadre de travail moins attractif. Ils suggèrent de réduire la pénibilité du travail en recrutant d'autres employés, prendre des mesures de sécurité portant sur les yeux, les doigts et le dos. Les salariés se sentent également frustrés, ils ne sont pas respectés ni considérés. Dans ce climat,

ils ne peuvent pas fournir un meilleur rendement parce que le climat social est très défavorable. Aucun dispositif concernant l'évaluation des salariés n'existe dans l'entreprise.

Cas 4 : F2

Entretien avec le chef de service OSHE : la société dispose d'une centrale de traitement d'eau, a construit des rigoles qui mènent vers des bacs de décantation qui permettent de retenir les particules solides que la société envoie chez BOCOM pour incinération.

Application de la réglementation nationale et internationale : l'entreprise fait des efforts de se conformer à tous les textes du pays.

Entretien avec le directeur financier : pendant les années 2007 et 2008, l'entreprise a connu une véritable évolution de son résultat net.

Le comportement socialement responsable affiché ou souhaité par une entreprise, est le résultat d'un processus stratégique traduit au moyen des politiques et concrètement mise en œuvre par des actions visibles. Nous présentons ainsi un résumé des pratiques identifiées au niveau des quatre entreprises sur lesquelles s'est portée notre étude.

Tableau 4 : La politique RSE dans les cas étudiés

ACTIONS / CAS	A1	F1	A2	F2
Philanthropiques	(-) la majorité des fournisseurs se trouve hors du pays	(-) la majorité des fournisseurs se trouve hors du pays	(+) les salariés de A2 s'investissent personnellement dans la réalisation d'œuvres sociales	(+) participation aux campagnes de collecte des fonds au profit d'organismes sociaux.
Ethiques	(+) préservation de la culture et des valeurs du groupe Diageo (+) lutte contre le travail des enfants	(+) couverture sociale pour les employés et les cadres	(+) solidarité sociale	(+) satisfaire les attentes manifestés par la société civile sur tous les plans (+) l'écoute des parties prenantes et leurs prise en considérations constituent un facteur essentiel de succès
Légales	(+) respect des lois et règlements en matière de gestion environnementale (+) respect du traité de Tokyo	(+) normalisation ISO 26000 (+) respect des lois et règlements en vigueur	(+) respect des lois et règlements en vigueur	(+) respect des lois et règlements en vigueur
Economiques	(-) baisse du résultat net (+) contribue activement à la lutte contre le chômage (+) croissance du chiffre d'affaires 34 ^{ème} entreprise en termes de chiffre d'affaires	(+) évolution du résultat net (+) 3 ^{ème} entreprise en terme de chiffre d'affaires parmi les 100 premières entreprises camerounaises (+) 14 ^{ème} entreprise en terme d'effectif employé	(+) accroissement du résultat net et du chiffre d'affaires depuis plusieurs années (+) leader des entreprises de téléphonie mobile au Cameroun	(-) baisse du chiffre d'affaires et du résultat net

Il ressort de ce tableau que les entreprises s'engagent dans la RSE de différentes manières.

Tout d'abord sur le plan philanthropique, les entreprises ne dites pas de manière précise la

conduite des affaires. Comment expliquer que certaines entreprises s’approvisionnent uniquement à l’étranger pourtant elles peuvent s’approvisionner localement. Sur le plan juridique, le respect des lois et règlements est partagé par tous. Sur le plan éthique, certains cas s’efforcent d’offrir un travail décent aux employés en respectant les droits de l’homme au travail. Les filiales des firmes multinationales enquêtées ont ainsi une triple culture : la culture de la maison mère, la culture du pays d’accueil sans oublier la culture d’entreprise elle-même. Sur le plan économique, nous nous sommes intéressé au classement des entreprises de l’Institut National de la Statistique. il convient d’essayer de mettre en relation la RSE et la performance globale.

Tableau 5 : Essai d’établissement d’une relation empirique entre la RSE et la performance globale des cas étudiés

Concepts / cas étudiés	Indicateurs	A1	A2	F1	F2
Responsabilité sociale de l’entreprise	Economique	✓	✓	✓	✓
	Légale	✓	✓	✓	✓
	Ethique	✓			✓
	Philanthropique		✓		
Performance globale	Economique	✓	✓	✓	✓
	Sociale	✓	✓	✓	
	Ecologique		✓		✓
	Triple Bottom Line Reporting				

Les dispositifs de performance globale ne sont pas associés et ne sont pas liés. C’est ainsi que Quareil (2006) considère que Les dispositifs de performance globale ne peuvent être mis en œuvre que de façon dissociée.

Nous constatons que toutes les entreprises étudiées sont performantes sur le plan économique et toutes sont engagées dans les actions RSE. Toutefois, aucune entreprise ne s’intéresse au Triple Bottom Line c’est-à-dire à la population très pauvre. La raison avancée est que ces actions relèvent des tâches régaliennes de l’Etat. Deux entreprises se démarquent par le non-respect des codes déontologiques et éthiques. La préservation de l’environnement ‘est

également pas l'action la mieux partagée par toutes les entreprises étudiées. Il en est de même des actions à caractère philanthropiques.

Nous avons pu faire ressortir que la pratique de la RSE contribuent beaucoup à l'amélioration de l'image et à la réputation de l'entreprise en interne (auprès des salariés) et en externe (auprès des communautés bénéficiaires). Ces dernières y voient dans ces actions de RSE une marque d'attention de ces entreprises à l'endroit de la société et suscite en voie de conséquence leur adhésion aux idéaux véhiculés par ces entreprises.

S'agissant de la proposition (P2), nous pouvons dire que les économies réalisées grâce à une évolution du management interne d'une part et de l'autre la diversification de l'offre ainsi que sa diversification contribuent à procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel et améliore sa performance à long terme.

Au regard du contexte actuel, l'image et la réputation de l'entreprise sont des enjeux majeurs à préserver, et le recours aux pratiques de RSE constitue à cet effet un levier non négligeable. Le souci du bien-être de la communauté offre l'occasion de la signature des engagements et des partenariats permettant ainsi aux entreprises d'échapper aux critiques et de masquer le caractère commercial de leurs opérations.

Toutefois, il convient de relever quelques limites que pourrait comporter ces résultats et surtout les difficultés que nous avons éprouvées lors de la conduite de cette étude. En ce qui concerne les limites la principale vient du fait que l'étude ait été menée par les multinationales. Or les filiales adoptent la culture des sociétés-mères (qui de par leur caractères international sont plus exposées aux critiques que les filiales ne le sont dans le contexte camerounais en particulier), ce qui est susceptible d'être différent si cette étude était menée avec des entreprises de droits camerounais.

Par ailleurs, bon nombre de question reste aujourd'hui en suspens auxquelles il est nécessaire d'apporter des réponses. Le discours sur le bien commun véhiculé par les multinationales est-il véritablement significatif d'une soumission à l'intérêt général? Ou sous-couvert de ce discours n'y a-t-il pas le risque d'imposer des intérêts particuliers en les faisant valoir comme intérêt général ?

Au vu de ces résultats, nous pouvons dire que les filiales anglaises ont de bonnes actions sur le plan social.

DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

L'objectif de cet article est de connaître les réalités des entreprises en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de performance globale et par ricochet de chercher à établir une relation de cause à effet entre la politique RSE et la performance globale desdites entreprises. L'adoption d'une politique de responsabilité sociale influence la gestion de l'entreprise et accroît sa performance à long terme. Cette proposition principale a été explicitée par deux propositions secondaires :

P1 : la recherche effrénée du profit justifie l'engagement des entreprises à la démarche RSE.

Nous convenons ainsi avec Ngok Evina (2011) qu'au Cameroun, de nombreuses entreprises mettent en pratique des démarches de RSE, soit pour être en phase avec les exigences du marché international, soit pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes, soit encore pour améliorer leur image auprès du grand public. La satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise (Mercier, 2001).

P2 : l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise est le gage d'une performance globale.

Selon Bowen (1953) on ne saurait parler de performance sociale sans parler de performance économique. Cependant, Carroll (1979) estime qu'il faut prendre simultanément en compte le social, le sociétal, l'économique et l'écologique pour une gestion efficace. Bergery et Déjoux (2006) estiment que la question de la durabilité est essentielle dans la quête de l'excellence, le but étant évidemment de privilégier la performance dans une optique de long terme. Frimousse et Peretti (2015) trouvent une relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la performance globale de celle-ci. Cette relation est rendu possible par plusieurs approches tant empiriques (selon les dirigeants des entreprises) que théoriques (les points de vue des différents chercheurs dans tous les continents).

Compte tenu de la portée de ces résultats qui montrent la prise en compte de la RSE dans toutes les entreprises indépendamment de leur taille, la performance globale est le meilleur indicateur ou un outil de contrôle de l'applicabilité des actions socialement responsables. En ce sens quel sera le sens de la relation entre le développement durable et l'actionnariat des salariés ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Almeida N. et C. Pardo (2004), « Global compact policy dialogue sur le thème : consommation durable, marketing et communication », Publication du PNUE.

Ansoff H. I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Paris.

Berger – Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n° p. 9 – 29.

Bergery L. et C. Déjoux (2006), « Elargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable », *Gestion 2000* vol. 6, novembre-décembre, p. 147-164.

Brulhart F. et S. Gherra (2013), « Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 16, n°2, p.

Capron M. et F. Quairel (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, p. 5-17.

Capron M. et F. Quairel-Lanoizelee (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp.1-22.

Carroll A. B. (1979), «A three dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.

Carroll, A. (1991), «The pyramid of Corporate Social Responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, july/august, pp.39-48.

Dejean F. et J.P Gond (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologique de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7 p. 5-32.

Dontenwill E. et E. Reynaud (2006), « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : étude du cas d'une entreprise de transport urbain », *Gestion 2000*, vol. 23 n°1, p. 33-59.

Duong Q.L. et R. Demontrond (2003), « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », *Actes du Colloque Entreprises Citoyennes*, Editions Université de Paris Nanterre.

- Dupuis J-C., N. Haned et C. Le Bas (2007), « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, p.147-164.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitnam Publishing Ink.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks, et al. (2004), « Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited ». *Organization Science* 15(3), May-June p. 364 -369.
- Frimousse S., Peretti J-M., (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », *Question(s) de management*, vol. 1, N° 9, p. 65-89.
- Gond J-P. et J. Igalens (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je ?
- Gond J-P. et S. Mercier (2006), « La théorie des parties prenantes », *Encyclopédie des ressources humaines*, p.917-925.
- Grahl J. et P. Teague (1997), «Is the European Social Model Fragmenting» *New Political Economy*, 2(3): 405-426.
- Grandval S. et R. Saparnot (2004), « Le développement durable : véritable source d'avantages concurrentiel ou simple démultiplicateur des ressources ? Le cas Lafarge », *Revue des Sciences de Gestion*, n°207, mai – juin, p. 107-118.
- Helfrich V. (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 5, n°1, p. 51-60.
- Hill C. et T. Jones (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Study*, vol. 29, n°2, p. 131-154.
- Jones T.M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, N° 2, pp. 404-437.
- Maignan I. et D. A. Ralston (2002), «Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self- Presentations», *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, p. 497-514.
- Martinet A-C. et M. A. Payaud (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°180, p. 199-214.

- McWilliams A. and D. Siegel (2000), « Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, Issue 5, May, p. 603-609.
- Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 120 p.
- MOSKOLAÏ, et al. (2016), *La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ?* *Revue Management & Avenir*, vol. 4, n°86, p. 139-162.
- Ngok Evina J. F. (2011), « Sensibilisation des entreprises à la RSE et son impact sur la performance financière: une étude empirique », *Revue Sciences de Gestion*, n°82, p. 77-97.
- Orlitzky M., F. L. Schmidt, S. L. Rynes (2003), «Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis», *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Reynaud E. (2006), « Le développement durable », *Gestion 2000*, vol. 23, n°1, janvier-février, p. 17-26.
- Severino J-M. (2005), « Des entreprises responsables ? Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », *Le Monde Economie*, juin.
- Swanson D. L., (1995), «Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model», *Academy of Management Review*, vol.20 n°1, p. 43-64.
- Tahri N. et Igalens J. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°83 – Janvier –Février -Mars, p. 3-19.
- Waddock S. A. and S. B. Graves (1997), «The Corporate Social Performance – Financial Performance Link», *Strategic Management Journal*, vol. 18:84, p. 303-319.
- Wolff D. (2004), « Le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile », *Revue des Sciences de gestion*, n° 207, p. 118-132.