

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

\*\*\*\*\*

BP. 886 EBOLOWA

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION, DES  
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE  
L'INDUSTRIALISATION



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S  
TRAINING COLLEGE

\*\*\*\*\*

P.O BOX: 886 EBOLOWA

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF INNOVATION,  
COMMERCIAL TECHNIQUES AND  
INDUSTRIALIZATION

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

PRATIQUES DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE  
ET PERFORMANCE DES PME DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE  
EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

Mémoire rédigé et soutenu en vue de l'obtention du DIPET II

**Option** : Gestion Financière et Comptable

Par :

**NOUWOU NJINGOUA Vanessa**

Matricule : 19W1144

Sous la direction de :

**Dr. MBALLA ATANGANA Yves**

Maître-assistant Cames/Chargé de Cours

Université de Yaoundé II-Soa



ANNEE ACADEMIQUE :

2020-2021

**Dédicace**

A  
Mon Père

## Remerciements

La conquête du savoir ou du savoir-faire est une épreuve difficile qui impose le concours déterminant des tiers, ainsi, nous trouvons ici l'occasion de signifier notre gratitude à :

- ❖ **Dr MBALLA ATANGANA Yves**, notre encadreur, pour ses conseils et sa disponibilité, sa patience, et ses multiples conseils, ses efforts ménagés dans la rédaction de ce mémoire et surtout ses encouragements ;
- ❖ **Pr NDJAKOMO ESSIANE Salomé**, madame le Directeur de l'ENSET d'Ebolowa pour le cadre convivial de notre formation ;
- ❖ **Dr SAMBA Michel Cyrille**, notre chef de département du Département de l'Innovation, des Techniques Commerciales et de l'Industrialisation pour ses multiples efforts dans le suivi de notre formation et encadrement auprès de nos directeurs de mémoire ;
- ❖ Au personnel enseignant et administratif pour leur encadrement tout au long de notre formation à l'ENSET d'Ebolowa ;
- ❖ A messieurs les membres du jury pour leur collaboration durant l'examen de ce travail de recherche et leur participation à la soutenance
- ❖ A mon père **NJINGOUA David** pour tous ses efforts consentis à mon égard pour ma réussite dans les études académiques ;
- ❖ A M et Mme **NJIKE** pour leurs multiples soutiens ;
- ❖ A M et Mme **TANKEU** pour leur soutien
- ❖ A mes frères : **WANDJI Maxim, KWETCHA Rémi**, pour leurs multiples encouragements lors de la formation ;
- ❖ A tous mes camarades de promotion qui ont tous contribué d'une manière ou d'une autre, à la réussite de ce mémoire ;
- ❖ A tous ceux qui n'ont trouvé leurs noms dans cette liste et qui ont contribué à ce travail, je les en remercie et m'excuse de cet inacceptable oubli.

## Avertissement

L'ENSET d'Ebolowa n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions contenues dans ce mémoire celle-ci doivent être considérées comme propres à l'auteur qui en assume l'entière responsabilité.

## Sommaire

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Avertissement .....	iii
Liste des acronymes et abréviations .....	v
Liste des tableaux .....	vi
Liste des graphiques .....	vii
Résumé .....	viii
Abstract .....	ix
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : LA CONTRIBUTION DE RSE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE .....	8
CHAPITRE 1 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES .....	10
Section 1 : Définition dynamique du concept de responsabilité sociale de l'entreprise .....	10
Section 2 : Fondements théoriques de la performance d'une entreprise .....	17
CHAPITRE 2 : DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE LA RSE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU SEIN DES ENTREPRISES : UNE REVUE DE LA LITTERATURE.....	23
Section 1 : RSE envers les employés comme levier de la performance organisationnelle des entreprises.....	23
Section2 : Revue de la littérature du lien entre la RSE et la performance .....	30
DEUXIÈME PARTIE : CONTRIBUTION DES PRATIQUES DE RESPONSABILITE SOCIALE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES CAMEROUNAISES .....	37
CHAPITRE 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	39
Section 1 : Présentation du cadre de la recherche .....	39
Section 2 : Justification méthodologique de la recherche .....	45
CHAPITRE 4 : LA MISE EN ÉVIDENCE DES PRATIQUES DE LA RSE À L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES CAMEROUNAISES .....	53
Section 1 : Présentation et discussion des résultats de la recherche.....	53
Section 2 : Analyse des résultats et recommandations de la recherche.....	61
Conclusion générale .....	66
Conclusion générale .....	66
Bibliographie .....	66
Annexes .....	66
Tableau des matières .....	66

## Liste des acronymes et abréviations

CBSR :	Canadian Business for Social Responsibility
CDI :	Centres des Impôts
CGLUA :	Commission de l'Union Africaine pour le Droit International et des Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CIME :	Centres des Impôts des Moyennes Entreprises
CMED :	Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement
DAF :	Directeur administratif et financier
DD:	Développement Durable
DRH1 :	Direction des ressources humaines (Entreprise N°1)
EMAS:	Eco Management and Audit Scheme
FAC SA :	First African Company SA
FNE :	Fond National de l'Emploi
FOODIS:	Food Distribution
GRI:	Global Reporting Initiative
HCCP:	Hazard Analysis Critical Control Point
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME:	Petite et Moyenne Entreprise
PVD :	Pays en Voie de développement
QHSE :	Qualité- Hygiène-Sécurité-Environnement
RSE:	Responsabilité sociale des entreprises
SA :	Sociétés Anonymes
SARL :	Sociétés à Responsabilité Limitée
SARLU :	Sociétés à Responsabilité Limitée Unipersonnelle
SOTICAM :	Société des Transformations Industrielles du Cameroun
TPE:	Très Petites Entreprises
WBCSD:	World Business Council for Sustainable Development

## Liste des tableaux

Tableau 1.2 : Indicateurs de responsabilité sociale envers les employés vus par les organisations internationales.....	28
Tableau 2.3 : Présentation des cas.....	42
Tableau 3.3 : Codes d'identification des répondants.....	52
Tableau 4.4 : Mise en œuvre d'une RSE au sein des PME.....	54
Tableau 5.4 : Niveau de climat social entre les employés au sein des PME.....	55
Tableau 6.4 : Mise en œuvre d'une démarche de RSE envers les clients au sein des PME ....	57
Tableau 7.4 : RSE et fidélisation des clients au sein des PME .....	58

**Liste des graphiques**

Graphique 1.0: Démarche générale du mémoire ..... 7  
Graphique 2.1 : Les composantes de la performance..... 18



## Résumé

L'objectif principal de cette recherche est de questionner la manière dont la mise en œuvre d'une RSE contribue à l'amélioration de la performance des PME en contexte camerounais. Pour ce faire, nous avons opté pour une posture constructiviste orientée vers une approche qualitative à partir d'une étude de cas unique. Par la suite, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien auprès des trois (03) PME agroalimentaires de la ville de Douala et, effectué une analyse simple de verbatim sur la RSE envers les employés et envers les clients et son influence sur la performance. Cette analyse nous a permis de constater que la RSE contribue à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle des PME camerounaises ce qui permet d'améliorer sa performance. En ce qui concerne sa vision envers les employés et les clients, elle a un apport perfectif dans l'amélioration de l'image des PME. Toutefois, leur pratique reste peu formalisée, on ne peut plus affirmer que la RSE est le seul apanage des grandes firmes multinationales. On se doit par conséquent de dépasser le schéma caricatural consistant à opposer l'entreprise multinationale et les PME en matière de RSE y compris dans des nations vulnérables comme le Cameroun.

**Mots clés :** Responsabilité sociale des entreprises, performance sociale, étude des cas, Cameroun

## Abstract

The main objective of this research was to question the way in which the implementation of CSR contributes to the improvement of the performance of SMEs in the Cameroonian context. To do so, we opted for a constructivist posture oriented towards a qualitative approach based on a single case study. We then conducted semi-directive interviews using an interview guide with three agri-food SMEs in the city of Douala and carried out a simple analysis of verbatim on CSR towards employees and customers and its influence on performance. This analysis allowed us to observe that CSR contributes to the improvement of the organisational efficiency of Cameroonian SMEs, which allows them to improve their performance. With regard to its vision towards employees and customers, it has a positive contribution in improving the image of SMEs. However, their practice remains little formalised, and it can no longer be said that CSR is the sole preserve of large multinational firms. It is therefore necessary to go beyond the caricature of multinationals and SMEs in terms of CSR, including in vulnerable nations like Cameroon.

**Keywords:** Corporate social responsibility, social performance, case study, Cameroon

## Introduction générale

### 1. Contexte et justification de la recherche

L'intérêt des praticiens et des universitaires envers le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne se dément pas comme le montre la littérature s'y rapportant qui est riche et développée (Gond et al., 2017). Les entreprises font de nos jours beaucoup d'efforts pour être et paraître responsables sur le plan environnemental et social. En 2017 par exemple, 93 % des 250 plus grandes entreprises au monde ont communiqué l'ampleur de leurs investissements en responsabilité sociale et environnementale. Dans la même année, 60 % (contre 8 % en 2008) des 100 plus grandes entreprises dans chacun des 49 pays étudiés par la firme de conseil KPMG ont intégré les questions relatives à la responsabilité sociale dans leurs rapports financiers annuels. Les sommes qui sont investies en responsabilité sociale des entreprises sont considérables aussi. Selon Smith (2014), les entreprises de l'indice Fortune 500 ont dépensé en 2014 plus de 15 milliards de dollars américains pour financer différentes initiatives socialement responsables. En 1987, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), dite Commission Brundtland du nom de sa présidente Madame Brundtland, a introduit et défini le concept de développement durable dans son rapport « *Our Common Future* », comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Shen et Zhang, 2019). Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoin et essentiellement des besoins essentiels des plus démunis, et l'état des limitations de nos ressources créant des craintes sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir et donc qu'il convient d'optimiser (Mikolajek-Gocejna, 2016). Le développement durable se représente par l'intégration de trois sphères : l'environnement, le social et l'économie. Il associe les trois objectifs d'efficacité économique, d'équité sociale et de préservation de l'environnement, dans un cadre de bonne gouvernance (Edinger-Schons et al, 2019).

De nos jours, les entreprises intègrent de plus en plus la RSE dans leur stratégie et se préoccupent davantage de la qualité de leur mode de gouvernance. Les questions sur la RSE deviennent indissociables de celles relatives à la gouvernance aussi bien pour les grandes organisations que pour les petites et moyennes entreprises compte tenu de la nécessité de la prise en compte des exigences des parties prenantes. Une clarification des termes clés du sujet s'avère donc Nécessaire (Jihad, 2019). D'origine religieuse, le concept de RSE a été formalisé dans sa version contemporaine en 1953 par Bowen à travers son ouvrage *The Social Responsibilities of the Businessman*. Depuis, divers auteurs et institutions s'attelleront à définir et à formaliser ce concept riche en enseignement (Fournier, C. 2018). Le Conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable

Development (WBCSD) définit la RSE comme : « *L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble* ». Alberola et Richez-Battesti (2005) définissent la RSE comme « *la forme la plus aboutie de prise en charge par l'entreprise de préoccupations sociales, sociétales et environnementales liées à son activité* ».

Pour une entreprise, la RSE consiste à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités opérationnelles et dans les stratégies qu'elle met en place. Il s'agit en effet pour une entreprise d'interagir avec les parties prenantes pour intégrer leurs préoccupations dans leurs relations (Boubakary et Moskolai, 2017). Nous avons retenu pour notre étude les pratiques de RSE dans tous ses aspects : économique, social et environnemental. À mesure que le marché évolue et que les attentes des clients, des partenaires commerciaux et de la société changent, la RSE joue un rôle de plus en plus important pour la solidité et la compétitivité des entreprises. À la suite de Bowen (1953), de nombreux auteurs développent l'idée selon laquelle une conduite des affaires socialement responsable consiste, pour un dirigeant, à respecter, dans ses décisions et ses actions, des valeurs et des principes culturels, sociaux, humanistes, éthiques, philanthropiques outrepassant le champ théorique traditionnel de la gestion des organisations (Graffin O. 2018). La RSE trouve un écho favorable dans le monde et ses pratiques se propagent rapidement en Amérique, ensuite en Europe puis en Asie. Mais en Afrique, ce concept est encore nouveau, parfois peu ou pas compris et difficilement apprécié par les PME locales qui le considèrent comme un luxe dans un contexte dominé par la pauvreté.

Toutefois, l'engagement des entreprises dans la démarche de la RSE dépend de plusieurs facteurs. En effet, dans le cadre de l'approche des ressources et compétences, les entreprises développent des stratégies en fonction de leurs compétences et de leurs ressources. Au niveau théorique, depuis les travaux de Freeman, la théorie des parties prenantes constitue la base pour tous les auteurs travaillant sur la RSE quelle que soit la taille de l'organisation (Hadjou, A. 2014). Les études sur les PME n'échappent pas à ce cadre, les lignes directrices définissant les règles d'un management durable à destination des PME reprennent cette approche de la RSE. Cependant, les entreprises sont soumises, dans leur engagement responsable, à des exigences internes liées à leurs ressources, leurs compétences et leurs connaissances. Sur la base de ces trois derniers principes, la théorie des ressources et compétences permet d'expliquer comment l'entreprises s'organise pour intégrer les principes de RSE afin d'assurer sa continuité et son développement.

De ce fait, le contexte d'application du développement durable et de la RSE s'est élargi pour toucher la majorité des pays (développés, émergents et en développement). Le Cameroun n'est pas loin de cette dynamique. Son intérêt pour le développement durable s'est matérialisé en 2005 et les conventions signées qui engagent le Cameroun par le respect de plusieurs contraintes environnementales

et sociales (respect du code de travail, réduction des externalités négatives par exemple). Plus récemment, l'organisation de la COP 223 par le Cameroun en 2016 a illustré l'engagement ferme du gouvernement camerounais, de la société civile et particulièrement des entreprises aux questions sociales et environnementales. Donc, l'intérêt apporté à tous ce qui relève de la RSE est en croissance dans le contexte camerounais. Les entreprises ont commencé alors à s'engager dans des actions sociales et des actions philanthropiques. Certains même parlent des stratégies sociales à moyen et long terme en matière d'environnement (écologique et social), en matière de gouvernance et de transparence des transactions et aussi en matière de ressources humaines. Cet intérêt pour la RSE n'est pas gratuit ; les entreprises comptent tirer profit de ces actions en termes d'image et de réputation et surtout en termes de performance financière. Parce que la RSE n'est pas venu pour changer la nature de l'entreprise capitaliste de réaliser des profits, mais de l'aider à changer ses pratiques, à les faire évoluer pour réaliser sa finalité de la manière la plus responsable possible. En ce sens, plusieurs recherches ont été menées pour mesurer l'impact de la RSE sur la performance financière aux Etats Unis, en Europe et le débat reste ouvert. Toutefois, le débat sur la RSE est récent au Cameroun tant au niveau de la recherche scientifique, qu'au niveau managérial d'où l'intérêt de traiter cette problématique.

Ces faits démontrent à suffisance que la problématique de la portée de la RSE au cœur des PME en Afrique en général et au Cameroun en particulier reste d'actualité, d'où le choix du sujet, à savoir : ***Pratiques de responsabilité sociale des entreprises et performance des PME du secteur agroalimentaire en contexte camerounais.***

## **2. Problématique**

Depuis le siècle dernier, une panoplie de recherches s'est effectuée sur la question de la RSE et sa relation avec la performance financière qui a évoqué de longues réflexions sur son ancrage théorique, sa définition, ses frontières d'application. Dans le contexte marocain, les études traitant cette notion de RSE sont encore dans un état embryonnaire. Alors que la prise de conscience en RSE au Cameroun ne cesse d'augmenter depuis et donc il existe une nécessité d'étudier les périodes qui suivent.

En effet, le débat en matière de la RSE au sein des PME est omniprésent du fait de sa contribution aux progrès socio-environnementaux (Forget, 2011) et aux respects des principes et valeurs qui guident la gestion des entreprises modernes (El Abboubi et Cornet, 2012). Toutefois, l'absence ou l'inexistence des menaces de la part des actionnaires comme dans les entreprises de grande taille (Julien, 2008 ; Torrès, 2005), associée à la faible ressource financière de ces entreprises, handicapent la mise sur pied d'une approche RSE au sein des PME (Maurand Valet et Paradas, 2011). Cependant, malgré la recrudescence de ces obstacles, on note ces derniers temps une forte pression environnementale et/ou sociétale qui accable ces PME et les motive à s'arrimer à cette nouvelle donne (Boubakary et Moskolai, 2017), celle de la mise sur pied des pratiques responsables à des niveaux différents de l'entreprise. Par

ailleurs, il est reconnu dans la littérature que la réalisation d'une pratique de responsabilité socio-économique et environnementale des entreprises ne peut se faire de façon concrète et permanente sans l'implication d'une masse critique de PME (Luetkenhorst, 2004 ; Boubakary et Moskolai, 2017) qui représente dans la majorité des pays 90 % des entreprises et emploie 50 % à 60 % des actifs (Spence et al., 2007).

De plus, les connaissances en matière de la RSE restent encore assez vagues pour la plupart des PME, et peu de recherches ont été menées (Sangué Fotso, 2018), ce qui induit une insuffisance de connaissances dans cette catégorie d'entreprises, qui constitue l'essentiel du tissu économique camerounais. Ondoua Biwolé (2012) a relevé l'impérieuse nécessité, pour les PME camerounaises, de s'arrimer aux problématiques de développement durable afin d'assurer leur compétitivité et leur pérennité. Etogo et Estay (2013) et Etoundi Eloundou (2014) ont abordé la problématique de la RSE et du développement durable dans les PME sous le prisme de l'éthique. Moskolai, Tsapi et Feudjo (2016) ont dressé les réalités de la RSE dans les entreprises camerounaises notamment les PME et les grandes entreprises tout en mettant en exergue les motivations et les freins. Boubakary et Moskolai (2017), ont fait ressortir les déterminants de la mise en œuvre de la RSE dans les PME camerounaises. Sangué Fotso (2018) a examiné la perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. Les résultats de ces recherches montrent que le débat sur la problématique de la RSE au Cameroun est loin d'être clos. Ainsi, la RSE contribue à garantir la pérennité des relations avec le réseau de sous-traitants, dans une symétrie de traitement frappante avec l'intra-firme. Toutefois, elle précise que ce canevas général ne doit pas conduire à occulter les différences entre opérateurs de téléphonie, ce qui renforce d'ailleurs leur hypothèse d'une RSE stratégique utilisée à des fins de gouvernance et donc adaptée à la spécificité de chaque firme. Pour les PME, la RSE est très souvent considérée comme un coût et non comme un investissement. Les dirigeants veulent concrètement savoir ce que la RSE peut leur apporter et la manière dont elle peut contribuer à la performance financière de l'entreprise. Elles veulent de savoir comment améliorer la performance.

L'objet de notre étude est de questionner la contribution de la RSE dans l'amélioration de la performance des PME dans le contexte camerounais. De cette problématique, se dégage la question principale de recherche suivante : ***En quoi la mise en place d'une RSE peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises ? Autrement dit, quelle est l'influence de la prise en compte des attentes des employés et des clients sur la performance des PME camerounaises ?*** Pour apporter une réponse à cette question de recherche, nous l'avons subdivisée en deux sous-questions, à savoir :

- *En quoi la prise en compte des attentes des employés peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance de la PME agroalimentaire camerounaise ?*

- *Comment l'engagement RSE orienté vers les clients reste un levier de la performance de la PME agroalimentaire camerounaise ?*

### **3. Objectifs de notre recherche**

L'objectif principal de cette étude est d'apprécier la contribution de la RSE sur l'amélioration de la performance des PME agroalimentaires camerounaises. Ainsi, Nous souhaitons à travers notre travail inciter les PME à engager une réflexion sur la gouvernance de leurs entreprises et trouver des voies et moyens qui leur permettront d'adopter de meilleures pratiques. Nous souhaitons montrer comme Cézanne et Rubinstein (2012) que l'un des meilleurs moyens d'y parvenir est la mise en œuvre des pratiques de RSE car elle contribue à la croissance, à la pérennité et à la légitimité. C'est pourquoi dans notre recherche, nous étudions les pratiques de RSE comme instruments d'amélioration de la performance à travers le renforcement de la confiance entre les parties prenantes et l'amélioration des conditions de travail et de la prise de décision. Cet objectif présume que la mise en œuvre des pratiques RSE au sein des PME va conduire à l'adoption de meilleures performances. Bien plus, notre étude vise à :

- Montrer en quoi la prise en compte des attentes des employés peut contribuer à l'amélioration de performance de la PME agroalimentaire camerounaise ;
  - Montrer en quoi l'engagement RSE orienté vers les clients reste un levier de la performance de la PME agroalimentaire camerounaise.

### **4. L'intérêt de la recherche**

Nous avons retenu en effet comme terrain d'étude les PME agroalimentaires car l'exigence pour ces industries d'intégrer l'ensemble des volets économique, sociaux et environnementaux de la RSE est plus grande. David et al. (2005) préciseront à cet effet qu'« il y a beaucoup de domaines où les pratiques de transparence et de responsabilisation sont fortes : la sécurité alimentaire, les normes comptables, les échanges internationaux ». En fait que l'étude soit les premiers pas dans l'univers de la recherche ne doit en aucun cas occulter son caractère scientifique. En effet, une recherche est d'autant scientifique qu'elle regorge au moins un intérêt. Fort à propos, l'intérêt de ce travail peut être double, à la fois au plan théorique et au plan managérial.

**Sur le plan théorique**, cette recherche permettra à d'autres chercheurs d'approfondir leurs travaux sur la contribution de la RSE sur la performance des PME agroalimentaires, d'assimiler davantage les tâches confiées à la bonne gouvernance. La RSE constitue, dans le contexte économique actuel, une partie intégrante de la gestion de l'entreprise.

**L'intérêt managérial** va permettre aux personnels en l'occurrence de connaître la manière dont ils doivent s'en servir des recommandations et conseils que procure la RSE dans le but de booster l'activité des PME et permettra aux PME d'intégrer les pratiques de RSE dans leur stratégie pour améliorer leurs pratiques de gouvernance afin d'accéder à la légitimité et devenir ainsi plus compétitives et performantes.

## 5. Démarche méthodologique

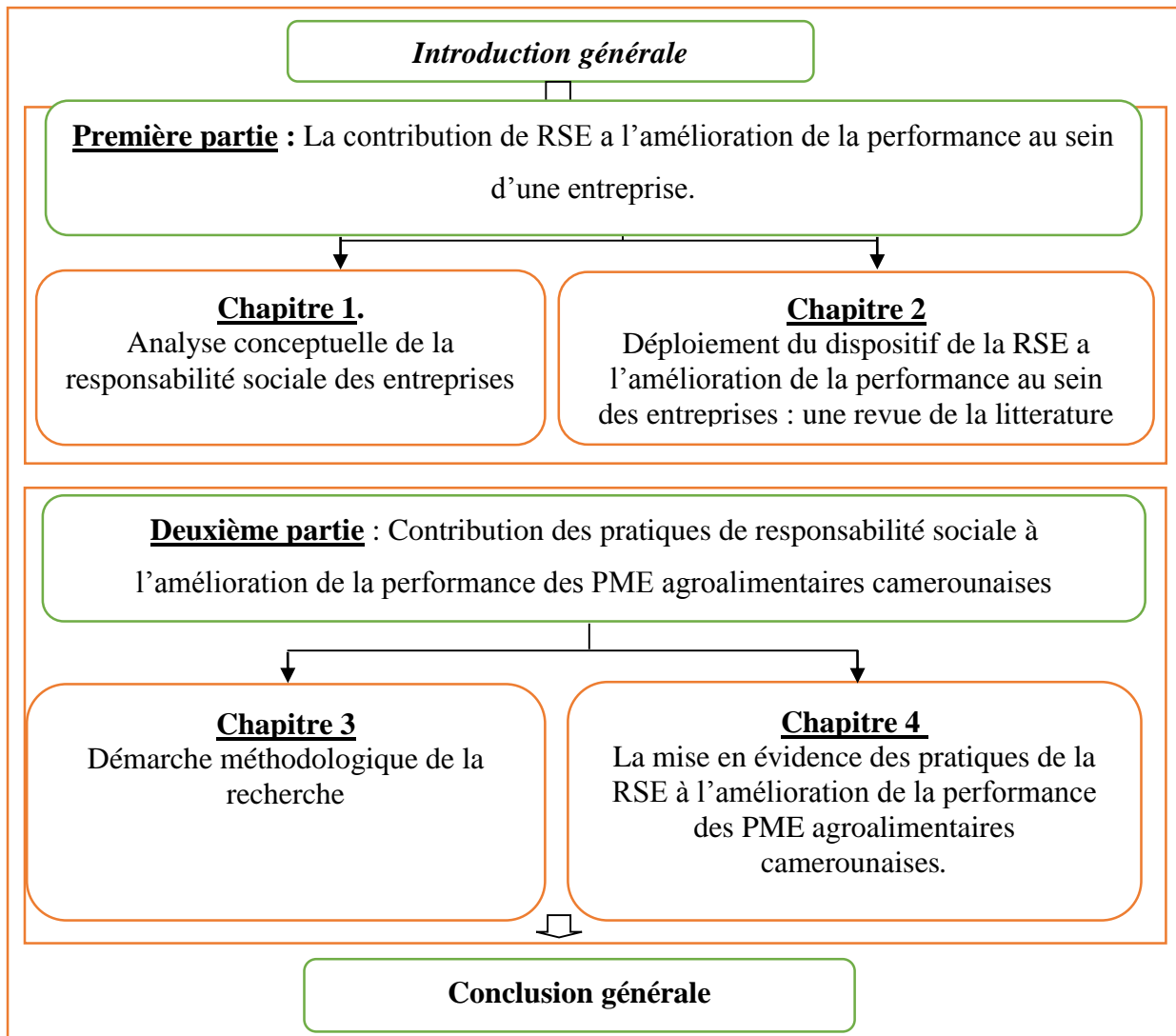
Il est important de choisir une méthodologie qui conduise à des résultats fiables. C'est pourquoi nous avons procédé à une analyse documentaire pour cerner les concepts dans un cadre théorique, ensuite nous avons réalisé un entretien exploratoire pour affiner le protocole d'entretien que nous avons administré enfin à notre échantillon. Nous allons utiliser la méthode qualitative inductive parce que nous souhaitons aller en profondeur dans la compréhension qu'ont les PME camerounaises des pratiques contribuant à l'amélioration de la performance. La flexibilité de cette méthode nous permettra d'atteindre progressivement nos objectifs spécifiques aussi bien que notre objectif principal. En effet, tout travail de recherche en science de gestion se doit d'être fondé sur la construction des connaissances valables (Piaget, 1967). Cela passe par l'utilisation d'une méthode susceptible de donner des résultats permettant de prédire, comprendre, construire ou expliquer une réalité (Perret et Séville, 2013). Ceci étant, il devient important pour nous de présenter comment nous comptons constituer ces connaissances au sens de Piaget. Nous commencerons par l'inscrire dans un cadre référentiel épistémologique bien élaboré, puis dans un cadre méthodologique afin d'acquérir des connaissances nécessaires pour soutenir la validité et la légitimité de notre travail de recherche (Mils et Huberman, 2013).

## 6. Le plan de la recherche

Une fois les intérêts et la nature de la problématique posés, il convient de s'intéresser à la présentation de ce travail qui s'articule autour de **deux parties respectivement composées de deux chapitres**.



**Graphique 1.0:** Démarche générale du mémoire



*Source : Par nos soins*

**PREMIERE PARTIE : LA CONTRIBUTION DE RSE A  
L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'UNE  
ENTREPRISE**

Dans un environnement mondial où la globalisation et le libre-échange avec l'ouverture des frontières devient la règle, les entreprises font face à une rude concurrence non seulement nationale, mais surtout internationale. Pour y faire face, l'exigence de créativité, d'innovation, de performance et de compétitivité est de plus en plus grande pour les grandes entreprises comme pour les PME en quête de croissance et de pérennité. La vague de comportements désastreux de certaines grandes organisations présentées comme des références en matière d'éthique et de gouvernance qui ont entraîné des crises de tout genre que le contexte de mondialisation a bien su propager, remet les questions de RSE et de la gouvernance au centre des préoccupations des organisations. Les entreprises peuvent ainsi pour être performantes, compétitives et pérennes, intégrer dans leur fonctionnement quotidien, les pratiques de RSE. La première partie de cette étude qui porte sur la présentation conceptuelle et théorique de la RSE se structure autour de deux chapitres. Cette partie a pour objet d'apporter des éclairages théoriques sur les concepts de RSE et de la performance. Elle vise par ailleurs à présenter la RSE comme un enjeu pour la performance.

## **CHAPITRE 1 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES**

Initialement défini par Bowen en 1953, le concept de RSE a connu différentes acceptions. Les premières recherches concernaient la formulation des termes du débat par les chercheurs et l'évaluation des contours de ce phénomène. Elles s'intéressaient à la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE pertinents pour elle. Ensuite, il s'agissait d'identifier les facteurs extra-financiers qui allaient permettre à l'entreprise de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique. A cet effet, en reprenant la définition de Williams et Siegel (2001) : « Nous définissons la RSE comme des actions permettant d'améliorer le bien-être social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est requis par la loi », Rubinstein (2008) précise que : « En utilisant le terme « au-delà », cette définition suppose qu'il existe nécessairement un arbitrage entre les intérêts économiques de l'entreprise et la démarche sociale et environnementale prônée par la RSE. »

Considérée par le livre vert comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ; la RSE s'est développée dans un environnement mondial dominé par l'accroissement de la déforestation, la pollution, le réchauffement climatique, l'abus de biens sociaux, la corruption, l'abus de majorité, les fraudes de toutes sortes, la discrimination, la concurrence déloyale. La RSE apparaît ainsi comme une réponse aux préoccupations liées aux problèmes managériaux des entreprises camerounaises. Il est question pour nous dans ce chapitre de savoir la place qu'elle occupe dans l'entreprise. Pour cela, nous allons présenter dans la première section la définition dynamique de la RSE, et ses enjeux pour l'entreprise dans la deuxième section.

### **Section 1 : Définition dynamique du concept de responsabilité sociale de l'entreprise**

Depuis les années 1950, le concept de RSE a connu une multitude de définitions issues de divers auteurs tant académiques que professionnels. Toutefois, elle peut être utilisée par l'entreprise pour désigner la prise en compte, dans ses pratiques habituelles, des préoccupations économiques, éthiques, écologiques et philanthropiques. La RSE apparaît alors comme un concept dynamique dont il importe de comprendre la mise en œuvre.

## **1-1- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : un concept dynamique**

La RSE a des origines religieuses plus lointaines que le livre précurseur de Bowen publié en 1953. Une présentation de la RSE ne peut être compréhensible sans un cadre de référence pour ancrer théoriquement le concept, et sans une présentation des concepts qui gravitent tout autour et avec lesquelles une confusion semble si facile.

### **1-1-1- Présentation du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Pour présenter ce concept aux contours évolutifs, nous allons commencer par son origine, ensuite nous allons présenter son évolution et terminer par sa définition.

#### **1-1-1-1- Origine du concept de Responsabilité Sociale de l'entreprise**

Un regard historique sur l'émergence du concept de RSE nous montre qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle bien avant notre ère, Hammourabi qui régna sur Babylone de 1795 à 1750, fit graver sur une pierre un code qu'il exposa au cœur de la ville. Ce code comptait 282 articles parmi lesquels un grand nombre concernait ce que l'on appellerait aujourd'hui le droit commercial, c'est-à-dire les droits et devoirs des différentes « parties prenantes » économiques de l'époque. La RSE ne serait alors que la transposition au monde du capitalisme libéral ce que le code d'Hammourabi était pour le monde du despotisme antique (Pasquero, 2005).

Bien que les préoccupations sociales datent de l'antiquité, la RSE plus vaste et plus complexe, est quant à elle bien plus récente. Elle trouve en effet ses origines dans l'ouvrage séminal « *The Social Responsibilities of the Businessman* » de Bowen en 1953 qui sera ainsi à l'origine de la formalisation de la RSE en tant que concept dans sa version contemporaine. La RSE trouve ainsi son origine aux Etats-Unis à un moment où le capitalisme américain s'interroge sur sa légitimité suite à plusieurs crises d'identité ; très vite, les débordements du libéralisme économique posèrent la question de la conciliation entre intérêt public et intérêt privé. C'est encore Bowen qui donne à la RSE son origine religieuse, car son livre publié en 1953 est issu du travail commandité en 1948<sup>1</sup> par le Federal Council of Churches<sup>6</sup>. Ce travail consistait à donner aux protestants un corps de doctrine sociale équivalent à celui que l'Eglise catholique avait développé dans l'Encyclique « *Rerum Novarum* » du pape Léon XIII en 1891 (Pasquero, 2005) dont le premier fondement est la dignité de l'homme et la noblesse du travail.

---

<sup>1</sup> Bowen fut l'un des quatre auteurs du dernier des 6 volumes commandités par le Federal Council of Churches: *Goals of Economic Life, The American Economy and the Lives of People, Social Responsibilities of the Businessman, The Organizational Revolution, American Income and its Use, Ethics and Economic Life.*

Historiquement, toutes les religions ont fait plus ou moins allusion aux responsabilités qu'ont les individus envers leurs sociétés et même l'univers.

Après la deuxième guerre mondiale, aux Etats-Unis, des émeutes éclataient dans les quartiers pauvres, des rivières gorgées d'hydrocarbures prenaient feu, des automobiles dangereuses étaient mises sur le marché, de nombreuses discriminations devenaient insupportables et on rendit les grandes entreprises responsables de ces dégâts. La RSE a ainsi vu le jour avec la montée du capitalisme et l'apparition des grandes unités industrielles à travers le concept de paternalisme (Pasquero, 2005). Pourtant un regard panoramique sur le monde montre que les dégâts sociaux en plus des scandales économiques et financiers divers ont lieu partout dans le monde et ne sont pas le seul fait des grandes entreprises. C'est pour y faire face que le concept de RSE a été développé, construit et fortement propagé dans le monde depuis les années 1950. La RSE trouve ainsi son origine dans l'éthique et la religion et traduit la libre volonté des entreprises responsables à enrichir leurs activités par des valeurs éthiques tout en gardant leurs objectifs économiques.

### **1-1-1-2- Evolution du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

La RSE dans sa version contemporaine prend forme aux Etats-Unis dans les années 1950, et s'étend en Europe avec les principes de l'OCDE dans les années 1970. Plus tard, avec l'implantation de multinationales sur leurs terres, l'Asie et l'Amérique du sud suivront le pas. En Afrique enfin, le concept est nouveau et prend forme d'un pas lent, mais progressif et certain. En référence à l'origine américaine de la RSE, on distingue quatre phases historiques de son évolution :

Une RSE provoquée dans les années 1880-1920 face à une réglementation de marché à cause des prix abusifs qui ont conduit à formuler des lois antitrust.

- Une RSE encadrée dans une perspective de coordination économique et d'autoréglementation sectorielle face à un régime d'association Etat/entreprise durant les années du New Deal.
- Une RSE obligatoire dans les années 1960-1980 à cause des problématiques de qualité de vie face à une réglementation sociétale sous l'égide des agences de réglementation.
- Une RSE volontaire à cause des déréglementations libérales en contrepartie d'une réglementation valorisant l'efficacité.

Les années 1950 marquent l'ère moderne de la RSE à travers ses premières formalisations théoriques et une histoire riche et impressionnante est associée à l'évolution du concept de RSE depuis cette époque. Ainsi, Frederick (1978) et Lamon (2001) présenteront l'évolution de la RSE à partir des années 1950.

### **1-1-1-3- Définition dynamique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Le dictionnaire électronique encarta définit la responsabilité comme l'obligation d'assumer et de réparer un dommage ou un préjudice. Pour les entreprises, il se réfère à la responsabilité de ces dernières à l'égard de la société et des parties prenantes. Le principe de responsabilité est un vieux principe juridique et un nouveau principe moral de notre époque qui se laisse difficilement enfermer dans des catégories simplistes. Prendre une responsabilité, devenir responsable implique une volonté qu'on nomme parfois engagement. Formellement, le mot responsabilité ne contredit pas son étymologie et sa silhouette reste identique : il s'agit toujours de « répondre de ses actes ou décisions et de leurs conséquences devant l'autre » Etchegoyen (1999). L'évolution des définitions suivantes de la RSE à partir des années 1950 est inspirée de Carroll (1999).

- **Les années 1950 : le début de l'ère moderne de la RSE**

Le travail de Bowen repose sur le fait que les grandes entreprises étaient les centres de décision et de pouvoir et que les actions de ces entreprises étaient en relation avec la vie des citoyens sur plusieurs points. D'où sa question majeure: what responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume? Pour lui, la « CSR9 » renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société. Pour lui, il ne s'agit pas d'une panacée mais des vérités qui guideront la conduite des entreprises dans le futur. Grâce à son travail précurseur et séminale, Bowen est considéré comme « the father of corporate social responsibility ». Pourtant, dès l'apparition du concept, des pensées contraires virent le jour. C'est Theodore Levitt qui en 1958, pensait déjà que l'entreprise devrait être concernée par l'amélioration de sa production et l'augmentation de ses profits en suivant les termes du jeu (du marché) – auxquels il a associé l'action honnête – alors que les problèmes sociaux devraient être laissés à l'Etat.

- **Les années 1960 : la littérature sur la RSE s'élargit**

Les définitions de la RSE augmentent dans les années 1960. L'un des premiers de cette période à formaliser les définitions de la RSE fut Keith Davis, il est connu pour ses points de vue sur la relation entre la responsabilité sociale et la puissance de l'entreprise, ses contributions le place en second après Bowen comme père de la RSE. A la suite de Davis, Frederick (1960) proposera également plusieurs définitions de la RSE tout comme Mc Guire (1963), Blomstrom (1966) et Walton (1967). Dans les années 1960, un autre point de vue contraire à la perception de la RSE par Bowen fut émis. Il s'agit de celui d'Albert Carr (1968), qui considère que le but ultime de l'entreprise est de faire des profits, mais pour atteindre cet objectif, l'entreprise emprunte des voies malhonnêtes, car les affaires ne peuvent pas être guidées par l'éthique comme dans la vie privée (Carroll, 1999).

### **1-1-2- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise sous l'éclairage des théories**

De nombreux cadres théoriques d'analyse ont été graduellement mobilisés dans la littérature pour expliquer la RSE. Il est question ici de dégager le cadre théorique le plus adapté à une analyse des mouvements autour de la RSE. Nous allons présenter tour à tour les théories économiques et managériales qui sous-tendent ce concept.

#### **1-1-2-1- Les théories économiques à la base de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

Selon la conception classique, la responsabilité de l'entreprise est exclusivement de nature économique. Jensen (2002) rappelait cette évidence en précisant qu'« il est logiquement impossible de maximiser dans plus d'une dimension à la fois à l'exception du cas où ces dimensions sont des transformations monotones l'une de l'autre. » L'unique objectif à atteindre ici est donc la maximisation du profit. Nous avons retenu la théorie néoclassique, la théorie post-moderne, la théorie de l'agence et la théorie de la régulation.

#### **1-1-2-2- La théorie post-moderne ou le renouvellement de la théorie néoclassique**

Encore appelée critique du grand discours de la raison occidentale, la critique de type post-moderne est un « flash-back » à la théorie néoclassique dans laquelle Jones (1980) dénonce l'idéologie de la RSE. Ici le discours sur la RSE contribue à renforcer l'hégémonie idéologique dans laquelle les arrangements institutionnels contemporains sont décrits comme servant l'intérêt général alors qu'ils ne servent en fait que les intérêts d'une minorité. Cette vision est observée au Cameroun aujourd'hui à travers des dirigeants qui n'ont pas compris que le



recrutement des autochtones (démarche RSE) ne doit pas se faire au détriment total des étrangers et encore moins servir le racisme, la discrimination et le « tribalisme ».

## **1-2- L'intégration par l'entreprise des pratiques de Responsabilité Sociale**

Pour une entreprise, intégrer les pratiques de RSE revient à mettre en œuvre des actions concrètes relatives à chaque dimension de la RSE. Ceci ne se fait pas sans difficultés compte tenu de la spécificité de chaque entreprise et de leur contexte d'évolution.

### **1-2-1- La mise en œuvre des pratiques de Responsabilité Sociale dans l'entreprise**

L'ambiguïté de la définition de la RSE se répercute évidemment dans ses pratiques. Mettre en place les pratiques de RSE c'est intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques au sein des activités de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord de faire un diagnostic social et environnemental en plus du diagnostic économique et financier en fonction des besoins de l'entreprise et des attentes des parties prenantes. Ensuite il faut définir les orientations à suivre ainsi que les objectifs d'amélioration le cas échéant. Enfin, il faut définir les programmes d'action adaptés à l'entreprise pour une mise en œuvre effective de la RSE et construire des dispositifs de reporting afin d'en rendre compte.

### **1-2-2- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise en Afrique et au Cameroun**

D'origine américaine, les chartes ont d'abord été importées par les filiales des groupes multinationaux nord-américains ou anglo-saxons et ont ensuite inspiré plus récemment un nombre non négligeable de grandes entreprises françaises et européennes. Ces Codes de conduite se sont multipliés depuis les années 1970. Dans cette veine, un forum international des « pionniers de la RSE en Afrique » a été organisé au Cameroun en 2011.

L'objectif de cette importante manifestation organisée avec le soutien institutionnel de la Commission de l'Union Africaine pour le Droit International et des Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA) était la co-construction par l'Afrique et pour l'Afrique d'une RSE adaptée au contexte africain. A l'occasion, la première charte africaine d'engagement en faveur de la RSE sous forme de Manifeste a été adoptée. Le texte adopté le 10 novembre 2011, met l'accent sur le prix qu'attachent les chefs d'entreprise d'Afrique à la définition d'un modèle de développement durable pour l'Afrique et par l'Afrique. Celui-ci servira de plate-forme de rassemblement à des initiatives qui vont se dérouler dorénavant en vue de promouvoir la RSE en Afrique, à travers la formation, la remise de prix et l'échange de pratiques, et un dialogue

ouvert avec les autorités politiques et administratives, les représentants de la société civile, syndicats et ONG afin que la croissance attendue en Afrique intègre les principes universels attachés à la RSE tels que définis dans l'ISO 26000, dans le cadre d'une adaptation aux réalités locales. Le Manifeste de Douala, le bilan du forum ainsi que les résultats complets sur la RSE en Afrique ont été présentés publiquement le 16 novembre 2011 au World Forum de Lille en France, sous l'impulsion d'un cabinet d'expertise spécialisé sur l'économie durable en Afrique, appelé Institut Afrique RSE qui accompagne les acteurs publics et privés dans leurs stratégies de Responsabilité Sociétale et d'ISR.

Au Cameroun, le magazine Malaria mène une étude depuis 2012 sur la perception de la RSE par les populations qui sont interrogées sur les pratiques RSE des entreprises. Le magazine effectue un classement des entreprises dont les pratiques sont perçues comme étant les plus responsables.

Au-delà, il existe, semble-t-il, une RSE africaine. Le constat peut tenir à la vision différente de la finalité de l'entreprise elle-même. En Occident par exemple, l'entreprise est une finalité en soi. En Afrique, elle est un moyen : l'entrepreneur ne travaille pas seulement pour son compte, mais aussi pour ses proches, sa famille, et plus généralement pour sa communauté. L'entreprise n'est donc pas dissociable du sociétal : la société est présente à l'intérieur même de l'entreprise dont le fonctionnement est communautaire ou familial (Wong, 2011).

### **1-2-3- Les freins à l'intégration des pratiques de RSE dans les PME**

Certains facteurs de contingence peuvent constituer des handicaps à la mise en œuvre d'une politique de RSE au sein des PME. Nous avons retenu la taille de l'entreprise et le chiffre d'affaires, la centralisation de la décision dans l'organisation, la faible spécialisation et les réticences des dirigeants de PME.

#### **1-2-3-1 La taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise**

En ayant une grille de lecture de la démarche RSE en termes de coûts, des arguments liés à la taille et au chiffre d'affaires peuvent être évoqués pour expliquer en partie, la réticence de certaines PME à s'engager dans cette voie. En effet, dans la mesure où la survie de la PME constitue souvent l'objectif prioritaire des dirigeants, le coût d'un processus de labellisation RSE peut s'avérer rédhibitoire pour un engagement du dirigeant dans cette démarche, surtout que la mise en œuvre de la RSE pourrait être plus coûteuse que les bénéfices attendus. Ainsi, la marge de manœuvre financière de la majorité des PME serait insuffisante pour absorber le coût

d'initiatives majeures de RSE et a fortiori pour supporter un système de gestion formel de monitoring et de reporting de responsabilité sociale. L'absence typique d'activités de veille environnementale et d'interactions structurées avec le réseau des stakeholders ferait également en sorte que les PME soient moins conscientes des opportunités et des moyens de s'engager dans la RSE (Lapointe et Gendron, 2005).

### **1-2-3-2 La centralisation de la décision dans l'organisation**

D'après Delchet (2007), l'horizon de court terme induit par l'adoption d'une organisation centralisée peut constituer un frein aux initiatives RSE. En effet, les priorités à court terme relèvent très souvent de décisions opérationnelles qui sont centralisées sur la personne du dirigeant très souvent propriétaire. Le risque du manque de recul et d'anticipation peut alors impacter négativement sur les initiatives en matière de RSE en laissant peu de temps dédié à la réflexion stratégique et de formalisation. En effet, bien qu'intuitivement attrayante, la responsabilité sociale reste un engagement complexe et parfois très exigeant pour une PME.

## Section 2 : Fondements théoriques de la performance d'une entreprise

Depuis plusieurs années déjà, on assiste à une redéfinition du rôle de l'entreprise en tant qu'auteur économique. Les performances sociales et environnementales deviennent progressivement des éléments clés (au même titre que les facteurs économiques) faisant partir de la performance globale des entreprises et ce pour un nombre grandissant de parties prenantes comme les investisseurs, actionnaires, clients, salariés et autres. Mallot et Charles (1998) définissent la performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience, où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats. « La performance est en grande partie une illusion, elle est importante mais la dimension la plus importante réside dans la manière dont cette performance est perçue » Caballera et Dickinson (1984). Selon Bourguignon (1995) « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Pour Lorino (2003), « ...est donc performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur.

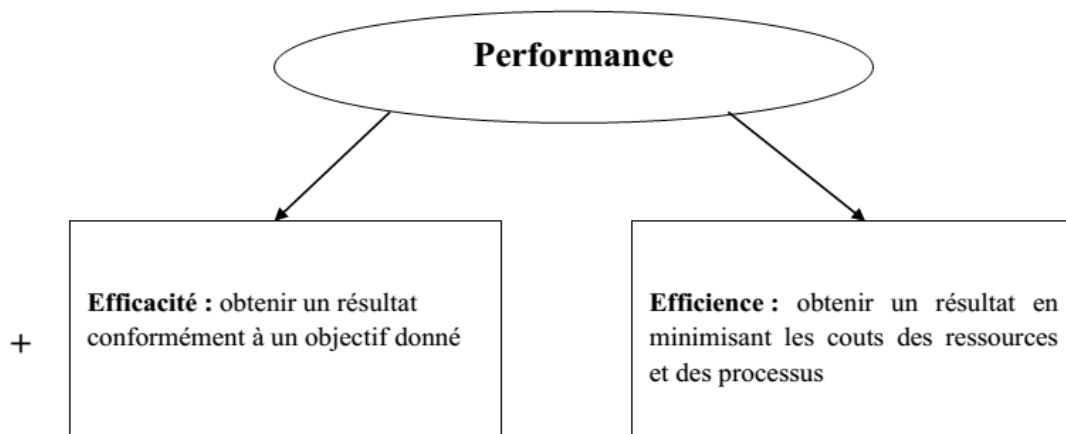
### **1.1 Performance en gestion**

Avant de définir la performance dans le domaine de la gestion, nous allons revenir sur le sens commun du mot. La performance, dans le langage courant désigne le succès ou l'exploit

: elle désigne donc le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Toutefois le terme performance peut avoir, dans certains contextes particuliers, un sens un peu différent. Par exemple, dans le domaine artistique, la performance désigne à la fois l'exécution d'une œuvre et un spectacle. Mais revenons à la définition du langage courant : que signifie le succès ou la réussite en matière de gestion. La réussite étant liée au concept, la performance en termes de gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise. De cette définition nous mettons en exergue deux caractéristiques de la performance. L'actionnaire et le client ont peu de raisons en pratique de poursuivre le même but, la performance est donc multidimensionnelle dès lors que ses objectifs sont multiples. D'autre part, la performance est subjective puisqu'elle consiste à quantifier et de comparer le résultat, en occurrence la réalité par rapport à un souhait.

D'après Alglave (2008) « le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action ». En gestion, le terme performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste pour l'entreprise à obtenir les résultats désirés par rapport aux objectifs définis. L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats (Peffer, 2010)

**Graphique 2.1** : Les composantes de la performance



Source : Alglave et al (2008)

### 1.1.1 La performance globale d'une entreprise

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est

schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité de l'entreprise s'élargit, elle ne se limite plus seulement aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...).

Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. Selon Baret, la performance se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Elle « consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes ».

### **1.1.2 Les indicateurs de la performance**

Les indicateurs de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculés entre deux masses fonctionnelles du bilan ou compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier et autres. La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenus pour un montant donné des ressources engagées dans l'entreprise. La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégiée pour l'analyse financière.

Afin de déterminer comment la responsabilité sociale peut influencer la performance des PME, les recherches doivent se focaliser davantage sur le mécanisme de l'interaction. Toutefois, l'origine de l'interaction a rarement été soumise à un examen systématique. Seules quelques études ont examiné le mécanisme de cause à effet (Waddock et Graves, 1997). Les résultats de Turban et Greenings (1997) suggèrent que la RSE envers les employés et les clients a un effet sur la performance. En fait, la qualité d'une main d'œuvre, attirée par la réputation en matière sociale des entreprises contribue à son efficacité organisationnelle.

## **1.2 Enjeux et problématique des indicateurs de mesure de la responsabilité sociale de l'entreprise**

Plusieurs études tendent à confirmer que l'engagement dans les pratiques de RSE augmente avec la taille de l'entreprise, toutefois, plusieurs PME sont engagées dans diverses initiatives de responsabilité sociale sans le savoir (Lapointe et Gendron 2005). Ainsi les grandes entreprises auraient plus conscience des enjeux de la RSE que les PME. Cependant, les grandes entreprises comme les PME font face au problème de mesure de la RSE.

### **1.2.1 Les enjeux de la Responsabilité Sociale de l'entreprise**

Un enjeu est ce que l'on peut gagner ou perdre lors d'une action. L'enjeu de la RSE est de limiter les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement tout en permettant son développement économique. D'après l'organisme Canadian Business for Social Responsibility (CBSR, 2003), la forte personnalisation de la gestion et l'ancrage plus solide dans le milieu sont susceptibles de donner lieu à des motivations différentes à l'égard de la RSE. Et de fait, contrairement à la dynamique présumée d'adoption de la RSE dans la grande entreprise, la plupart des PME n'auraient pas adopté des comportements plus socialement responsables parce qu'elles escomptaient des bénéfices économiques de telles actions, mais plutôt parce que les dirigeants croyaient tout simplement que c'était « la bonne chose à faire ». Ce qui n'empêche cependant pas que divers bénéfices intangibles en termes d'image, de fierté et de loyauté des employés et même des bénéfices économiques, découlent effectivement des initiatives de responsabilité sociale dans les PME (Lapointe et Gendron, 2005). Nous considérons l'enjeu comme le but que l'on poursuit, on peut l'atteindre ou non. En matière de RSE, en plus des enjeux stratégiques relatifs au long terme et des enjeux opérationnels, il existe aussi des enjeux territoriaux.

#### **2-1-1- Les enjeux stratégiques de la Responsabilité Sociale de l'entreprise**

Les entreprises qui intègrent la RSE à leur stratégie ont chacune une visée sur le long terme. Chaque organisation définit ses leviers RSE avec pour objectif de réduire les risques qu'elle prend et les externalités négatives qu'elle génère. L'intérêt d'adopter les pratiques de RSE peut être envisagé sur un triple plan : économique, social et environnemental.

## **1.2-2- Les enjeux opérationnels de la Responsabilité Sociale de l'entreprise**

Les enjeux opérationnels sont la traduction en terme plus simple des éléments des enjeux stratégiques. Ils représentent les actions détaillées à mettre en œuvre pour atteindre les enjeux stratégiques définies pour une activité. La RSE permet d'organiser la gestion par la définition des actions à court terme et de se démarquer par de nouveaux produits et services. On retrouve ces enjeux sur le plan managérial et technologique.

### **1.2.2.1 Les enjeux managériaux de la Responsabilité Sociale de l'entreprise**

La RSE est perçue par le manager comme un moyen de prendre des décisions responsables en tenant compte de ses objectifs, sa culture, ses compétences, ses valeurs (Quairel et Auberger, 2005) et l'ensemble des parties prenantes, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ceci est possible grâce à une écoute attentive et à la compréhension de sa clientèle et de son environnement. Les enjeux managériaux de la RSE expriment les valeurs et le comportement des dirigeants concernant le style de management et l'esprit d'entreprise. Ils traduisent la perception que les managers se font de la RSE et sont fondés sur les motivations individuelles de ces derniers plutôt que sur des réflexions de groupe. La prise en compte de la RSE constitue un investissement qui s'avère nécessaire pour renforcer et développer l'entreprise. Elle permet de passer d'un management « intuitif » basé sur le court terme, à un management anticipatif basé sur une stratégie d'entreprise organisée ; de mettre en place des modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance... c'est-à-dire des modes de management qui sont souvent synonymes de perte d'identité pour la PME (Torres, 1999). Cela suppose d'arbitrer entre des critères économiques et ceux qui ne le sont pas, et qui ne sont généralement pas pris en compte dans les modèles traditionnels de management. La tâche n'est donc pas si simple car l'enjeu est assez compliqué et complexe pour le manager qui doit réaliser des profits en menant des activités extra-économiques dans un environnement concurrentiel et sans frontières.

### **1-2-2-2- Les enjeux technologiques de la Responsabilité Sociale de l'entreprise**

Les enjeux technologiques de la RSE tournent principalement autour de l'investissement dans le pôle de recherche et développement et dans les stratégies d'innovation qui sont essentielles à la compétitivité, au développement et à la pérennité des entreprises. Pour les PME, l'innovation est une façon de maintenir leurs parts de marché en conservant ou en

acquérant une avance technologique sur leurs concurrents, en développant de nouveaux modes de gestion, en diversifiant leurs portefeuilles produits ou leurs marchés. Or, la RSE peut constituer un formidable levier d'innovation pour les organisations, et ce indépendamment de leur taille.

En définitive, la RSE a longtemps été considérée comme réservée aux grandes entreprises, la PME très peu concernée était à l'écart des débats et des pressions autour de la RSE. Pourtant, la vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur et se répercutera inévitablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. Les PME intégrées à ces chaînes de valeur devront alors non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises.



## **CHAPITRE 2 : DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE LA RSE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU SEIN DES ENTREPRISES : UNE REVUE DE LA LITTERATURE**

La prise en compte progressive des préoccupations environnementales et sociales par les gouvernements et les organismes nationaux et internationaux, conjuguée à la pression de l'opinion publique et des médias provoque progressivement un changement dans les mentalités, les valeurs et les perspectives des activités des entreprises. Les dirigeants sont ainsi conscients de la nécessité de prise en compte de la qualité de l'environnement social et des préoccupations écologiques dans leurs stratégies et dans les politiques qui en découlent pour assurer la pérennité de leurs entreprises. Ils peuvent trouver dans cette démarche un nouveau positionnement pour élargir leurs activités, principalement dans l'innovation des produits et des services, la satisfaction de la demande de marchés de niche et la création d'un nouveau business model (Jenkins, 2009). Les retombées de la RSE ne se limitent pas au volet financier et économique, mais elles impliquent également un renouvellement de la réflexion sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise. Mais malgré la forte contribution de la littérature à la compréhension du lien entre la RSE et la performance, celle-ci souffre d'une limite importante qui est liée à sa focalisation sur les grandes entreprises. En outre, plusieurs auteurs (Quairrel & Auberger, 2005 ; Paradas, 2006 ; Worthington, 2006 ; Spence, 2007) sont d'accord sur le fait que la RSE des PME ne peut pas être traitée comme la RSE dans les grandes entreprises.

### **Section 1 : RSE envers les employés comme levier de la performance organisationnelle des entreprises**

Une fois l'impératif de désagréger le concept de responsabilité sociale des entreprises établi, nous nous penchons sur la présentation du choix d'étudier la RSE en particulier. Cette dimension suscite à notre avis un intérêt notable et nécessite une étude approfondie. Dans ce qui suit, nous allons dans un premier temps fonder ce choix et souligner les spécificités de la RSE.

#### **1.1. La perception de la RSE par les employés**

Sur la base des travaux précités, il apparaît donc utile d'approfondir la question de la perception de la RSE par les parties prenantes de l'organisation (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984). Cette approche catégorise les perceptions de la RSE par les employés en fonction de la

manière dont l'entreprise traite ses parties prenantes. Mis à part l'importance que la littérature en gestion donne à la théorie des parties prenantes (Laplume, Sonpar, & Litz, 2008 ; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & de Colle, 2010), il y a bien évidemment des arguments pour justifier cette attention. En effet, si l'on reprend la définition de Freeman, Harrison & Wicks (2007), cela signifie que dans la théorie des parties prenantes, les gestionnaires doivent penser leurs activités en fonction de la relation avec leurs parties prenantes (Freeman, 1984). Dans une approche plus descriptive de la théorie, Donaldson et Preston (1995), soulignent que les intérêts de chaque partie prenante sont des valeurs intrinsèques et que les firmes ont une obligation morale tant envers elles qu'envers les actionnaires. Ils ajoutent que les représentations que les acteurs se font de leur environnement sont organisées en fonction des perceptions qu'ils ont des groupes de parties prenantes (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013). El Akremi, Gond, Swaen,

De Roeck, Igalens (2015), ont mis en avant le fait que ce ne sont pas les réactions des employés qui sont particulièrement importantes, mais plutôt leurs perceptions des activités de RSE (Aguinis & Glavas, 2012). C'est pourquoi, ces perceptions ont des implications sur les comportements et attitudes des employés (Dijksterhuis & van Knippenberg, 1998) car si on reprend ce que Rupp et al, ont dit en 2013 : « la manière dont les employés perçoivent la RSE de leur employeur peut effectivement avoir plus d'implications directes et fortes pour les réactions subséquentes des employés que les comportements actuels de l'entreprise dont les employés sont ou ne sont pas conscients.

D'un autre côté, d'autres approches choisissent la perspective basée sur les parties prenantes (Clackson, 1995 ; Freeman ; 1984) et définissent les perceptions RSE selon les perceptions des employés de la manière par laquelle l'organisation traite ses parties prenantes. El Akremi et al., 2015, estime que dans une perspective de parties prenantes, la RSE doit être définie en accord avec la définition de Aguinis (2011) et Barnett (2007), c'est-à-dire comme « les actions et politiques spécifiques au contexte d'une organisation qui visent à améliorer le bien-être des parties prenantes en considérant la « triple bottom-line » de l'économie, le social et la performance environnementale, avec une attention particulière sur les perceptions des employés pour la RSE ». Bhattacharya, Sen, et Korschum (2008) estiment que les initiatives RSE d'une entreprise permettent de révéler la valeur d'une entreprise et plus précisément la proposition de valeur aux employés. C'est ce que des études récentes, toujours selon les auteurs indiquent comme être une lentille à travers laquelle les gestionnaires doivent voir la gestion aujourd'hui (Bhattacharya et al. 2009). Ils reprennent les différentes difficultés qui surviennent

lors de la mise en place de pratiques RSE dans une entreprise au niveau interne. Ils ajoutent le fait que les employés montrent souvent un réel manque d'implication et de consciences en termes de pratiques RSE de leur entreprise et ils ne savent que peu ou rien des activités dans lesquelles leur entreprise est engagée. Dans leur enquête, Bhattacharya, Sen & Korschum (2008), se sont rendus compte que parmi les 90% de répondants qui affirmaient que la RSE est importante au sein d'une entreprise, seulement 50% d'entre eux la comprenaient de manière claire et précise. Le problème souvent rencontré est lié au fait que les décisions RSE sont généralement prises au niveau du top management, ce qui peut créer de l'incompréhension au niveau des employés. Cette mise en place top-down devrait être améliorée pour permettre aux employés d'être les initiateurs des politiques et pratiques RSE dans leur entreprise au même titre que les tops managers.

### **1.1.1 La perception de la RSE et la Satisfaction au Travail**

La satisfaction au travail est définie comme « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences' ». Elle permet donc de fournir une prédiction forte sur les comportements des employés, telle que la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et le roulement au niveau du personnel. De plus, il a été montré que les employés ont des attitudes différentes vis-à-vis de plusieurs aspects de leur travail, carrière, et organisation : « *from the perspective of research and practice, the most focal employees* » attitude is job satisfaction' (Saari & Judge, 2004). En outre, comme principale attitude dans les recherches étudiant les phénomènes liés aux employés, (Haar & Spell, 2009 ; Shen & Jiu-hua Zhu, 2011 ; Spector, 1994 ; Valentine & Fleischman, 2008), la satisfaction au travail fournit le résultat le plus utile pour analyser l'impact de la perception de la RSE sur les attitudes des employés (De Roeck, Marique, Stinglhamber & Swaen, 2014). Les recherches antérieures ont démontré que les employés ont une plus grande satisfaction au travail lorsqu'ils considèrent que leur employeur est éthique. Une éthique organisationnelle correspond au fait que l'organisation adopte des standards éthiques, également au niveau des pratiques commerciales (Chun, Shin, Choi, & Kim, 2011 ; Valentine & Fleischman, 2008).

Comme la RSE s'intéresse aux exigences des parties prenantes en s'occupant des questions sociétales, cela donne « une possibilité naturelle de se développer vers l'éthique organisationnelle » (Valentine & Fleischman, 2008). On peut donc déduire de ces travaux que la satisfaction au travail des employés est influencée par la RSE perçue de manière interne et

externe (De Roeck et al, 2014). De plus, les initiatives RSE rencontrent les besoins personnels des employés (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, formation, estime de soi, etc), et influencent donc la satisfaction et d'autres attitudes au travail (Bhattacharya et al., 2009).

### **1.1.2 L'anxiété au travail**

Selon Sowmya et Panchanathan (2014) l'anxiété fait partie de notre vie de tous les jours. Elle peut motiver un individu à être plus productif et augmenter le sens du défi à relever dans certaines situations. Cependant, trop d'anxiété peut être handicapant et provoquer des problèmes physiologiques, émotionnels, et psychologiques. Les effets de l'anxiété varient d'un individu à l'autre. Selon les auteurs, les sources de l'anxiété au travail sont multiples, notamment les conflits avec ses collègues ou sa hiérarchie, ce qui peut avoir un impact sur la performance et les relations au travail. Une évolution de carrière qui ne correspond pas aux attentes peut également causer de l'anxiété, un manque d'enthousiasme, une insatisfaction au travail et parfois même un burn-out. Pour un individu, l'essentiel est d'identifier la cause de l'anxiété afin de se faire aider et mettre en place les actions nécessaires pour l'évacuer (Sowmya et Panchanathan, 2014).

## **1.2 RSE envers les employés et performance des PME : un lien théorique controversé selon la littérature**

La RSE est un concept fondamentalement multidimensionnel orienté envers plusieurs parties prenantes (Hussain et al, 2018). Il est dès lors intéressant de déterminer à qui s'adresse la RSE selon la dimension considérée et en quoi consistent les politiques et les pratiques dites socialement responsables. Comme le montre cette section, plusieurs classifications des dimensions de la RSE ont vu le jour et émanent principalement des organisations internationales.

### **1.2.1 RSE envers les employés comme levier de la performance économique**

Les différentes dimensions de la RSE, la responsabilité sociale envers les employés se démarque en étant la seule dimension qualifiée de responsabilité sociale interne (Meyer, 2009). La RSE réunit en effet un ensemble de pratiques orientées vers une partie prenante interne à l'organisation (contrairement aux autres dimensions de la RSE qui sont orientées à l'externe comme les pratiques envers la communauté ou envers l'environnement) (Meyer, 2009). Dans ce sens, André et al. (2011) précisent que « seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des activités économiques de la PME est pertinente et que celles-ci sont les plus à

même de générer de la performance économique ». Ce constat met en évidence le fait que les employés se distinguent des autres parties prenantes par leur lien direct aux activités de l'entreprise et la manière dont ils influencent la performance financière.

### **1.2.2 RSE envers les employés comme un levier et un outil important de la stratégie des PME**

Les employés représentent non seulement une partie prenante visée par la RSE, mais aussi un levier et un outil important de la mise en place réussie des stratégies de responsabilité sociale. Shen et Benson (2016) soulignent à cet effet que l'orientation socialement responsable d'une entreprise ne peut être poursuivie qu'à travers la mobilisation de ses membres qui sont responsables de véhiculer le positionnement de leur employeur. Par exemple, Edinger-Schons et al. (2019) précisent que les consommateurs, au lieu de s'informer sur la responsabilité sociale d'une entreprise sur les sites internet ou dans les rapports de RSE, considèrent les employés comme la source d'information la plus fiable en mesure de refléter le plus fidèlement la responsabilité sociale d'une entreprise. La concrétisation des pratiques de RSE nécessite alors l'engagement et l'implication des parties prenantes internes, à savoir les employés (Shen et Zhang, 2019). Suivant cet argument, la RSE est censée amplifier les effets des stratégies de responsabilité sociale étant donné que des employés qui en bénéficient contribueront à leur tour à véhiculer le reste de la stratégie de RSE.

### **1.2.3 La performance de la RSE envers les employés à lumière de la théorie des parties prenantes**

Les pratiques de RSE renferment des spécificités intéressantes à étudier notamment parce que leurs retombées se situent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) représentent un cadre intéressant en mesure de structurer ces retombées élargies. D'une part, les retombées internes de la RSE améliorent les ressources existantes de l'organisation, en l'occurrence les employés, et améliorent sa relation avec cette partie prenante. Particulièrement, la RSE contribue à la satisfaction des employés qui démontreront d'un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur employeur (Kim et al., 2016 ; Shen et Jiu Hua Zhu 2011 ; Greening et Turban, 2000). Pour l'organisation, ceci aura des conséquences sur plusieurs aspects liés à la PF comme une meilleure rétention de ses employés, un meilleur climat de travail, moins de roulement et d'absentéisme, mais aussi une incitation à l'innovation et à la collaboration (Barrena-Martinez et al. 2019 ; Shen et Benson, 2016 ; Chang et al., 2013).

D'autre part, la RSE a des retombées à l'extérieur de l'organisation en améliorant les relations avec d'autres parties prenantes et en donnant un meilleur accès aux ressources (Saiedi et al., 2015 ; Cui et al., 2018). Par exemple, le gain de visibilité issu de l'adoption des pratiques de RSE améliore la marque employeur de l'entreprise qui accède à un bassin de recrutement plus élargi, mais aussi plus aligné avec ses valeurs organisationnelles (Shen et Zhang, 2019). Dans ce sens, Diaz- Carrion et al. (2018). De plus, le positionnement des entreprises qui adoptent des pratiques de RSE est valorisé par les détenteurs de capitaux notamment les fonds d'investissement éthiques (Bouslah et al., 2013).

**Tableau 1.2** : Indicateurs de responsabilité sociale envers les employés vus par les organisations internationales

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
		Section « Emploi et relations professionnelles »	Section « Droit de l'homme » et « Relations et conditions de travail »	Section « Social » volet « Emploi »
<b>1- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire</b>	Invite les entreprises à prendre des mesures immédiates et efficaces pour obtenir l'interdiction et l'élimination du travail forcé ou obligatoire dans le cadre de leurs activités.	Inclus, mais sans détails supplémentaires.	Inclus dans la section droit de l'homme.	Inclus dans la section appel à la promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives au travail.
<b>2- L'abolition effective du travail des enfants</b>	Respecter l'âge minimum d'admission à l'emploi.	Inclus, mais sans détails supplémentaires.	Inclus dans la section droit de l'homme.	Inclus dans la section appel à la promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives au travail.

### 1.3 Le concept de la PME

Bien que les PME soient de plus en plus reconnues comme de réels contributeurs au développement social et économique des différents pays, on ne trouve présentement aucune définition unique ou consensuelle. Les définitions varient d'un pays à un autre, et même d'une région à une autre. Afin de mieux les comprendre, nous présenterons les caractéristiques de la PME dans les pays développés (PD), dans les pays en voie de développement (PVD) et celles du Cameroun. « Qu'est-ce qu'une PME ? » Si cette interrogation peut paraître évidente de prime à bord, il n'est pas aisé d'y répondre. Pourtant en France, on dénombre plus de trois millions de Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, une PME se définit elle par ses spécificités intrinsèques, par son environnement et les interactions qu'elle entretient avec celui-ci ? Nous allons chercher au travers de cette section à fournir une réponse à ces différentes interrogations

sur la PME. Notre analyse commencera par la présentation de l'importance de ce type d'entreprise dans l'économie européenne en général et française en particulier puis nous détaillerons l'évolution de la conception de PME. D'après le rapport de l'OCDE en 2004, le principal critère de définition des PME à des fins statistiques est le nombre de salariés.

### **1.3.1 La PME : Un essai de clarification**

Tant il semble être commun, le concept de PME apparaît comme une notion évidente et courante. Pourtant, les PME sont des entités spécifiques qui ne sont pas seulement de grandes entreprises en « petit » (Salles, 2003). Lorsque l'on observe la littérature spécialisée, un désaccord apparaît entre les différents chercheurs sur la définition à donner aux PME. Ils s'accordent néanmoins sur le fait qu'il n'y a pas de définition universelle permettant de capter pleinement la complexité des PME (Habersaat, Schönenberger, & Web, 2000), (Julien, 1994), (Marchesnay, 1993), (Torres, 2000). L'approche la plus couramment retenue pour définir les PME est la taille de l'effectif et le chiffre d'affaires. Cette vision essentiellement quantitative amène à subdiviser la PME en une cohorte d'entités de tailles variables : micro-entreprise ou très petite entreprise, petite entreprise ou moyenne entreprise. À cela s'ajoutent également des statuts juridiques extrêmement variés. Les PME peuvent être constituées en entreprise individuelle, en société anonyme ou en société à responsabilité limitée.

### **1.3.2 Place de la PME dans l'économie**

Les grandes entreprises et les multinationales bénéficient d'une aura ainsi que d'une couverture médiatique importante. Lorsque l'on pense à l'économie française, les premiers noms qui viennent à l'esprit sont L'Oréal, Total, Areva ou Louis Vuitton. En effet, leur surface financière, l'impact de leur décision managériale, le nombre de salariés dont elles sont composées impressionnent. Pourtant, la PME est le type d'entreprise le plus répandu dans le monde (Marchesnay, 2003). En effet, le tissu économique mondial est composé à plus de 95 % de petites entreprises (moins de 20 salariés dans l'article). Au sein de l'Union Européenne, les PME représentent 99 % des entreprises européennes. Celles-ci fournissent deux tiers des emplois dans le secteur privé et génèrent plus de la moitié de la valeur ajoutée créée au total par les entreprises actives dans l'Union Européenne. (Commission européenne, 2012). En matière d'innovation, les PME jouent un rôle moteur dans l'économie (Jenkins, 2004). Elles sont une source indispensable de créativité, de dynamisme et d'emplois (De Woot, 1998). Le nombre de PME, leur qualité et leur capacité à protéger leur valeur ajoutée sont un atout essentiel pour l'économie.

### 1.3.3 La PME en Afrique et au Cameroun

Une très grande partie des entreprises de l’Afrique de l’Est qui contribuent à l’augmentation du produit intérieur brut du pays (PIB), sont des PME qui opèrent dans de différents secteurs (manufacturier, service ou encore le secteur du commerce et de la vente en détail). Ces entreprises qui occupent des places importantes dans chaque économie et sont aussi créatrices de travail et sources importantes d’emploi. Ayyagari et al. (2007) affirment que plusieurs études antérieures indiquent que les PME des pays développés et ceux des pays en voie de développement, contribuent en moyenne jusqu’à 60% de l’offre d’emploi formelle dans le secteur manufacturier, indiquant de ce taux est encore plus important pour les pays africains si on prend en considération le secteur d’emploi informel, les PME africaines pourvoient 3/4 du total de l’offre d’emploi dans le secteur manufacturier.

La PME camerounaise est une composante essentielle du tissu économique du pays. Cependant, il est difficile de donner avec précision une définition qui puisse servir de standard pour les PME. Dans son rapport intitulé: "Promotion et financement des petites et moyennes entreprises (PME) nationales" le Conseil Économique et Social (C.E.S) a fait une proposition de définition de la PME comme étant: « Toute entreprise individuelle ou sociétaire, quelle que soit sa forme juridique, dont au moins 75 % du capital est détenu par les nationaux et dont les dirigeants sont camerounais ». Selon la loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des Petites et Moyenne Entreprises au Cameroun 12, les PME sont des entreprises qui emploient moins de 100 personnes et dont le chiffre d’affaires annuel hors taxe n’excède pas 1 milliard de francs CFA (environ 2,21 millions dollars canadiens).

De par la contribution de la mise en œuvre d’une RSE envers les employés de la PME, nous formulons la proposition de recherche suivante :

**Proposition 1** : La prise en compte des attentes des employés contribue à l’amélioration de l’efficacité organisationnelle de la PME agroalimentaire camerounaise.

### **Section2 : Revue de la littérature du lien entre la RSE et la performance**

De façon générale, il faut constater que la RSE reste éminemment complexe et floue non seulement pour le praticien mais aussi et surtout pour le client-consommateur exposé à de nombreux messages porteurs d’engagements sociétaux dont la validité n’est pas évidente à vérifier. Il paraît donc important d’approfondir comment l’individu perçoit le concept de RSE dans sa globalité, il évalue les pratiques de responsabilité sociale mises en place par les



entreprises, et de vérifier si cette perception influe sur la réputation de ces entreprises. L'objectif final est de favoriser l'articulation entre les principes de la RSE, les approches managériales traditionnelles et nouvelles et les attentes de la « *partie-prenante client* » prise dans une perspective élargie et non restrictive.

## 2.1 La prise en compte du client comme partie prenante selon « *stakeholder theory* »

Dans la littérature sur le management stratégique, la théorie des parties prenantes est aujourd'hui totalement arrimée au concept de RSE et devient un cadre théorique fortement mobilisé par les chercheurs en sciences de gestion. En réaction à la *shareholder theory* (théorie de l'actionnaire) qui sous-entend que la principale responsabilité sociale de l'entreprise concerne la maximisation de la richesse des actionnaires, Freeman (1984) avec la *stakeholder theory* va placer l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec de multiples parties prenantes qui ne se limitent pas aux simples actionnaires mais à l'ensemble des individus qui sont liés à l'entreprise. Elle amène à considérer l'entreprise comme « une constellation d'intérêts coopératifs ou concurrents » (Donaldson et Preston 1995). L'une des premières difficultés conceptuelles rencontrées est la définition et la délimitation des parties prenantes. Selon la définition la plus large proposée par Freeman (1984), une partie prenante est « un individu ou un groupe d'individus, pouvant affecter la performance de l'entreprise ou pouvant être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». La définition de Clarkson (1995) classe les parties prenantes en deux strates, l'une primaire et l'autre secondaire, à partir du type de relations entretenues avec la firme. Les parties prenantes primaires incluent les employés, Ainsi, la conception de nature contractualiste considère comme parties prenantes, celles qui sont en relation contractuelle ou quasi-contractuelle avec l'entreprise. En revanche, la conception institutionnaliste prône une intégration plus large, en incorporant notamment l'environnement naturel.

Généralement, la théorie des parties prenantes est interprétée selon trois courants distincts : descriptif, instrumental et normatif. En d'autres termes, les approches descriptives cherchent à étudier et à rendre compte des pratiques des entreprises. L'approche instrumentale cherche davantage à mesurer l'efficacité du management des parties prenantes. Elle se focalise plus précisément sur les liens entre les pratiques des entreprises visant à intégrer les attentes des parties prenantes et les performances économiques et organisationnelles de l'entreprise. Insufflée par Jones (1995), cette orientation instrumentale tente de démontrer qu'une meilleure gestion des parties prenantes améliore les résultats financiers de l'entreprise. Dans l'approche normative, la théorie des parties prenantes spécifie les obligations morales de l'organisation.

Les travaux qui s'inscrivent dans ce dernier courant s'interrogent sur la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard des parties prenantes et sur la manière dont l'entreprise doit se comporter. Au-delà de ces approches distinctes dans leur nature et leurs objectifs, certains auteurs suggèrent que la théorie des parties prenantes est multiforme et possède de nombreux critères qui peuvent changer au fil du temps (Harrison et Freeman, 1999). A ce jour, comme le soulignent Hillenbrand et Money (2007), une grande partie de la recherche se focalise sur les démarches instrumentales et normatives. Or, dans les démarches descriptives, peu de travaux empiriques ont examiné la perception de la RSE par les différentes parties prenantes, et en particulier celle du client-consommateur.

### **2.1.1 RSE envers les clients et performance sociale : Un lien controversé selon la théorie marketing**

L'intégration de la stakeholder theory dans l'approche marché est extrêmement récente et prouve que les stratégies marketing se sont essentiellement construites sur une seule partie prenante : le client. Comme le soulignent Smith, Drumwright et Gentile (2010), l'intégration déjà ancienne des conseils de Levitt (1960) qui recommandait de se focaliser sur les attentes des clients, et la redécouverte plus récente de la satisfaction et la fidélité de ce même client au cours des années 90, ont conduit à une approche restrictive et peu bénéfique du marketing. Elle est palpable selon ces auteurs à partir de trois phénomènes intrinsèquement liés qui sont observés dans de nombreuses entreprises : « (1) un seul objectif en tête : le client avec une exclusion des autres parties prenantes, (2) une définition trop étroite de la clientèle et de ses besoins, et (3) l'absence de prise en compte du contexte sociétal de l'entreprise qui impose de prendre en compte toutes les parties prenantes ». Cette attitude considérée par ses auteurs comme une *myopie*, a conduit les *marketeurs* à étudier le client sous sa facette unique d'acheteur ou de consommateur, oubliant que ce dernier pouvait être à la fois employé, citoyen, membre d'une association, actionnaire, ou se sentant tout simplement membre d'un « village planétaire » (Smith et al, 2010). Parallèlement, des parties prenantes autres que les consommateurs, comme par exemple les membres d'associations, d'ONG, les experts scientifiques, les collectivités territoriales ont été généralement ignorées ou tout simplement considérées par les responsables marketing comme des adversaires (Spar et La Mure 2003, Yaziji 2004).

Comme le suggère Bhattacharya (2010), « peu d'attention est accordée à la myriade d'acteurs qui (intentionnellement ou non) influence et est influencée par les actions des entreprises ». Aujourd'hui, plusieurs travaux vont dans le sens d'une définition plus complète

du profil des parties prenantes pour orienter les stratégies marketing, en distinguant des groupes de clients différents selon leur importance pour l'entreprise, en même temps que des types de concurrents (Greenley et al. 2004). Des approches plus directes considèrent le client dans une optique de collaboration en évoquant la notion de client-partenaire (Loupe 2006). Enfin, et de façon parallèle, de nombreux travaux s'attachent à décrypter les comportements de consommation en accolant des termes relatifs à la citoyenneté à travers les courants de la consommation écologique (Giannelloni 1998), socialement responsable (Le Gall 2002) ou éthique. Ces travaux approfondissent les notions de consommateur-citoyen, de consommateur éthique, de consommateur socialement responsable mais restent centrés sur une approche utilitariste visant à détecter de nouveaux profils de consommateurs, leurs ressorts de consommation et leurs comportements d'achat. Ils permettent toutefois de justifier une réflexion plus globale sur l'intrusion de facettes collectives, sociales et sociétales dans les relations qu'un client entretient avec l'entreprise.

### **2.1.2 RSE envers les clients comme facteur d'amélioration de la performance organisationnelle de la PME**

La satisfaction du client ne dépend pas seulement du produit et du fabricant, ou du service rendu, elle implique toute une chaîne comprenant le fabricant mais aussi ses différents prestataires. Chacun possède une partie des informations et des leviers permettant de mieux satisfaire le client final. Ainsi, les PME ou les professionnels en contact direct avec les clients sont capables de faire émerger les besoins nouveaux des clients, non pris en compte, ou les inconvénients, voire les imperfections, des produits vendus et des services rendus.

Le partage et le traitement de ces informations constituent un réservoir considérable de satisfaction pour les clients, et par conséquent, de performance organisationnelle et de compétitivité pour les entreprises. C'est pourquoi la coopération entre donneurs d'ordres et prestataires, entre fournisseurs et acheteurs, est une source de progrès et de performance de plus en plus cruciale. Cette coopération implique de transformer les pratiques professionnelles des fonctions achats d'un côté, des fonctions commerciales de l'autre. En effet, il s'agit chaque jour davantage d'un jeu à somme positive, au service du client final : ce que l'acheteur pense avoir gagné sur le coût de l'externalisation peut être perdu si la prestation laisse le client insatisfait voire mécontent ; de même, un commercial peut considérer avoir bien vendu son savoir-faire tout en fragilisant l'entreprise qui fait appel à lui. La responsabilité sociale qui régit les relations entre acheteurs et services commerciaux est au cœur d'une performance en progression

constante. Sur un autre plan, des études de plus en plus nombreuses et convergentes montrent que le bien-être des salariés au travail est un facteur de satisfaction des clients. Plus l'entreprise favorise l'initiative et l'autonomie de ses salariés, plus ceux-ci interviennent dans la marche de l'entreprise, plus ils sont motivés, plus alors augmente la satisfaction des clients. Il s'agit pour l'employeur de développer la symétrie des attentions.

## **2-2- Problématique des indicateurs de mesure de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

La définition d'un concept comme celui de RSE pose le problème de sa mise en œuvre, de son contrôle et de son évaluation qui permettront de mesurer la performance globale. Il pose ainsi de difficiles problèmes de mesure. Pour bien différencier la performance économique de l'entreprise, orientée surtout vers les intérêts des actionnaires, et sa performance totale, orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, la littérature a forgé le concept de performance sociale de l'entreprise (PSE ou Corporate Social Performance) (Pasquero, 2005).

### **2-2-1- Les dimensions de la RSE selon Carroll (1991)**

« La responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné » (Carroll, 1979). Les premiers travaux sur le thème de RSE ont été menés par Carroll en 1979. Il a proposé le premier véritable modèle conceptuel de la RSE, plus connu comme « la pyramide de Carroll ». Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de quatre dimensions ou responsabilités :

- 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 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.
- Ethique : l'entreprise doit agir selon les valeurs reconnues par la société et selon ses attentes sans qu'elles soient nécessairement dictées par des lois.
- Philanthropique : l'entreprise aide la communauté à améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part. Il y a 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. Au cas où sa contribution n'est pas au niveau attendu, cela ne remet nullement en cause sa moralité.

### **2-2-2- Les modes d'opérationnalisation de la RSE**

De nombreux modes d'opérationnalisation de la performance sociale ont été proposés dans la littérature empirique, qu'il s'agisse de travaux visant à étudier les liens entre performance sociale et performance financière ou plus généralement de travaux analysant les déterminants ou l'impact de ce construit. L'ambiguïté sémantique dans la définition du concept explique la confusion qui règne dans sa mesure : dans certains cas la performance sociale est assimilée à une mesure d'orientation envers la responsabilité sociale, dans d'autres cas la confusion s'opère avec la citoyenneté d'entreprise (Igalens et Gond, 2003). La PSE a fait l'objet de multiples tentatives d'opérationnalisation.

### **2-2-3- Les outils de mesure de la RSE**

Plusieurs organismes proposent des systèmes d'évaluation sociétale. Ces systèmes sont souvent connus sous le nom de « normes », ou « standards ». On les désigne par des acronymes (AA1000, SA8000, GRI, ISO14000, EMAS, ECS2000, etc.) :

- -La « Global Reporting Initiative » (GRI) : initiée en 1997, elle propose un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer l'avancement des programmes de DD des entreprises.
- -Le label diversité délivré par l'AFNOR : c'est le témoignage de l'engagement des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Elle donne lieu à une certification.
- -Le management environnemental : il désigne les méthodes de gestion d'une organisation visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire. Il comprend la norme ISO 14001 initiée en 1996, elle vise l'amélioration permanente de la performance environnementale et la protection de l'environnement.
- -Le règlement EMAS (Eco Management and Audit Scheme) : il s'agit du système de management environnemental et d'audit de l'Union Européenne.
- -La norme britannique OHSAS 18001 : c'est un modèle de prévention des risques professionnels. Son objectif est de fournir aux entreprises le souhaitant un support

d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail.

- -Le référentiel ILO-OSH 2001 : est un outil de management de la santé et de la sécurité au travail développé par le Bureau International du Travail (BIT). Il est le seul référentiel international adopté dans un cadre tripartite (pouvoirs publics, employeurs et travailleurs) et met l'accent sur des valeurs telles que la participation des salariés et la concertation avec leurs représentants.
- -Le standard SA 8000 : initié par le Council on Economic Priorities, il concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé... Il existe deux types d'engagement pour les entreprises à savoir le certificat en cas de respect des normes pour la production ; et le statut de membre si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.
- -Audit HCCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : l'Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise est avant tout une méthode, un outil de travail, mais n'est pas une norme et du fait que le principe de l'amélioration continue (la roue de Deming, le PDCA) a été inclus dans la méthode, on peut aussi la définir comme étant un système de gestion. Ceci nous amené à formuler la deuxième proposition suivante :

**Proposition 2** : L'étude des cas montrera comment l'engagement RSE orienté vers les clients reste un levier de l'efficacité sociale de la PME agroalimentaire camerounaise

Afin de déterminer comment la responsabilité sociale peut influencer la performance des PME, les recherches doivent se focaliser davantage sur le mécanisme de l'interaction. Toutefois, l'origine de l'interaction a rarement été soumise à un examen systématique. Seules quelques études ont examiné le mécanisme de cause à effet (Waddock et Graves, 1997). Les résultats de Turban et Greenings (1997) suggèrent que la RSE envers les employés et les clients a un effet sur la performance. En fait, la qualité d'une main d'œuvre, attirée par la réputation en matière sociale des entreprises contribue à son efficacité organisationnelle.

**DEUXIÈME PARTIE : CONTRIBUTION DES PRATIQUES DE  
RESPONSABILITE SOCIALE A L'AMELIORATION DE LA  
PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES**

La première partie de notre travail nous a permis de présenter les concepts de RSE et de la performance dans leur ancrage théorique ainsi que leurs enjeux, de cerner leurs différentes facettes et mettre en exergue les différents liens théoriques entre eux. A présent, il est indispensable de concrétiser cette recherche à travers une formulation de la démarche de recherche. Dans cette optique, le troisième chapitre présente l'approche méthodologique que nous avons choisi, il s'agit de l'approche qualitative avec l'étude de cas comme stratégie de recherche. Les informations recueillies révèlent des faits originaux et parfois inattendus ; leur analyse et interprétation nous a conduit à des résultats remarquables dans le chapitre quatre où certaines propositions qui sont faites pourront servir de contribution à la mise en œuvre des pratiques de RSE conduisant à l'amélioration de la performance après une explication de la façon dont la RSE sera utilisée pour conduire à l'amélioration de la performance dans les PME.



## CHAPITRE 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La méthodologie consiste à un bon usage des méthodes et techniques de recherche. De même la méthode est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit sur le terrain par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche. La méthodologie ressort toute les étapes empruntées par le chercheur pour parvenir aux résultats présentés. Rappelons-nous que notre étude vise à montrer en quoi et comment les pratiques de RSE contribuent à l'amélioration de la performance dans les PME. Pour le faire, une méthodologie précise est indispensable. C'est pourquoi nous avons structuré ce chapitre en deux sections. La première est consacrée à la vision spécifique des liens existants entre la RSE dans les PME camerounaises et la seconde précise la démarche méthodologique de réalisation de l'étude.

### Section 1 : Présentation du cadre de la recherche

L'avènement de la mondialisation, grâce à l'émergence et la diffusion de différents modes de transport ainsi que des technologies de l'information et de la communication présente le monde comme un village planétaire où les entreprises ont le loisir d'aller s'installer où bon leur semble, que ce soit pour obtenir certaines ressources ou pour profiter de certains avantages fiscaux ou législatifs, ou d'une main-d'œuvre bon marché. Mais la recherche inconditionnelle de richesses et de pouvoirs, les comportements opportunistes, la recherche et la fabrication des produits dangereux et de mauvaise qualité, ont conduit au développement du phénomène de plus en plus généralisé d'instabilité politique et de terrorisme à l'échelle mondiale. C'est dans ce contexte que s'est développé le concept de la RSE. Dans son sens le plus global, la RSE est la gestion menée avec rigueur. Dans cette optique, bien qu'étant survenu à la base à l'échelle macroéconomique (World Bank Group, 2011) ; la RSE s'est révélée être tout aussi importante sur le plan microéconomique à travers la gouvernance que Charreaux (2002) a assimilé au gouvernement des organisations, qu'il définit comme un concept qui recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

## **1.1 Présentation des PME agroalimentaire au Cameroun**

Dans cette sous-section, nous allons définir la PME et présenter l'industrie agroalimentaire en contexte camerounais avant d'aller plus en profondeur dans la présentation des cas retenus pour notre étude.

### **1.1.1 Définition des Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun**

La définition de ce qu'est une PME varie selon différents pays. La majorité des définitions sur la PME prennent souvent comme critères le nombre d'employés et des mesures financières comme le capital d'investissement et le chiffre d'affaires (Clarke T. & Klettner A, 2010<sup>46</sup>). La loi numéro 2010/001 du 13 Avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun, stipule en son article 2 alinéas 1 et 2 que « (1) Les PME régies par la présente loi comprennent les Très Petites Entreprises (TPE), les Petites Entreprises (PE) et les Moyennes Entreprises (ME). (2) Après leur création, et en fonction du nombre d'emplois permanents, ainsi que du chiffre d'affaires, les entreprises font l'objet d'une inscription au fichier national des PME dans l'une des catégories ci-dessus citées et suivant les modalités définies par voie réglementaire ». Il existe néanmoins des PME qui ne répondent pas à ces critères de classification. C'est pour cela qu'en son article 7, la loi de 2010 stipule que : « en cas de difficulté de classement d'une entreprise dans l'une des catégories déterminées aux articles 4,5 et 6 ci-dessus, le critère prédominant est le chiffre d'affaires annuel hors taxes ».

Malgré ces précisions, des ambiguïtés persistent dans le classement de certaines PME camerounaises, c'est pour y faire face qu'a été promulguée une nouvelle loi numéro 2015/010 du 16 Juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi numéro 2010/001 du 13 Avril 2010 ci-dessus. L'article 3 nouvelle stipule en son alinéa 1 : « au sens de la présente loi, est considérée comme PME, toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité qui emploie au plus cent (100) personnes et dont le chiffres d'affaires annuel hors taxes n'excède pas trois (03) milliard de francs CFA ». Nous avons néanmoins constaté que certaines PME camerounaises emploient de façon permanente plus de cent (100) personnes. D'après nos investigations et suivant notre échantillon, nous retenons pour notre étude qu'une PME est toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité qui emploie au plus deux cent (200) personnes, dont le chiffres d'affaires annuel hors taxes n'excède pas trois (03) milliard de francs CFA et qui s'acquitte de ses dettes fiscales dans les Centres des Impôts (CDI) « Pilotes » et dans les Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME). Nous avons retenu les PME comme champ d'étude parce qu'elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité au Cameroun.

### **1.1.2- Présentation de l'industrie agroalimentaire au Cameroun**

D'après l'encyclopédie Larousse 2003, agroalimentaire se dit des produits agricoles conditionnés ou transformés par l'industrie. Pour le dictionnaire Microsoft Encarta 2009, c'est l'ensemble des activités industrielles concernées par le traitement et le conditionnement des produits agricoles destinés à l'alimentation. Ici, l'industrialisation est l'ensemble du processus de fabrication de produits manufacturés, allant du prototype à la série en recherchant une forte productivité du travail. Le terme industrialiser signifie produire ou exploiter, selon les méthodes ou techniques industrielles. C'est aussi équiper un lieu en industries, étendre et intensifier les activités industrielles. Nous avons choisi d'étudier les entreprises industrielles plutôt que les entreprises commerciales ou de service car elles nous permettent d'étudier la RSE dans son triple aspect économique, social et environnemental.

Les PME du secteur agroalimentaire qui représentent notre champ d'étude sont des industries faisant partie du secteur secondaire et dont le Produit Intérieur Brut (PIB) est en ralentissement au Cameroun au profit du secteur tertiaire depuis les années 2000. D'après l'INS (2009), cette situation découle d'une manière générale de l'environnement des affaires au Cameroun, de la structuration et des caractéristiques des entreprises industrielles au sein desquelles les exigences de qualité et de sécurité sont de plus en plus élevées. Le secteur agroalimentaire représente aujourd'hui un secteur dynamique et puissant où les opportunités de travail sont nombreuses. Selon le FNE, les industries agroalimentaires représentent en 2013 « 11% du PIB, 6% des exportations, 33% de la production industrielle et 27,2% de la valeur ajoutée ». Le recensement général des entreprises au Cameroun effectué par l'INS (2009) révèle que 58,3% des industries agroalimentaires sont des entreprises individuelles (EI), 3,1% sont des Sociétés à Responsabilité Limitée Unipersonnelle (SARLU), 12,3% sont des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), 5,9% sont des Sociétés Anonymes (SA).

### **1.2 Présentation des cas étudiés**

Pour une présentation détaillée des cas étudiés, nous allons d'abord parcourir les critères de choix de ces cas, ensuite nous allons décrire les cas, présenter la vision de la RSE pour chaque cas par les interviewés et terminer par les difficultés rencontrées. Plusieurs critères nous ont permis de retenir les différents cas de notre étude à savoir :

#### **- La taille de l'entreprise**

La taille de l'entreprise qui dépend le plus souvent du chiffre d'affaires et du nombre d'employés permanents nous a permis de sélectionner les PME faisant l'objet de notre étude.

**- La branche d'activité et secteur d'activité**

La branche d'activité qui a guidé le choix de notre échantillon est l'industrie agroalimentaire qui nous a permis de nous concentrer sur cette forme de PME. En ce qui concerne le secteur d'activité ; ce choix nous a permis de retenir les entreprises industrielles appartenant au secteur secondaire. De plus, le recensement général des entreprises au Cameroun effectué par l'INS (2009) révèle que le secteur secondaire compte 11 685 entreprises constituées de moitié, des entreprises agroalimentaires, la plupart étant des PME.

**1.2.1 Description des cas**

Les cas ci-dessous sont ceux qui nous ont permis d'identifier les pratiques de RSE et de gouvernance des PME, les relations et interrelations entre ces pratiques et de souligner les pratiques de RSE contribuant à l'amélioration des pratiques de gouvernance des PME camerounaises.

**Tableau 2.3** : Présentation des cas

<b>Caractéristiques</b>	<b>FAC SA</b>	<b>CRYSTAL SA</b>	<b>FANFOOD SARL</b>
<b>Secteur d'activité</b>	Secondaire	Secondaire	Secondaire
<b>Branche d'activité</b>	Industrie Agroalimentaire	Industrie Agroalimentaire	Industrie Agroalimentaire
<b>Activité principale</b>	Production et distribution de jus de fruits, lait et yaourt	Production et distribution de l'eau de source	Production et distribution de vins et whiskies
<b>Forme juridique</b>	SA	SA	SARL
<b>Date de création</b>	2005	2000	2007
<b>Type d'entreprise</b>	PMI	PMI	PMI
<b>Profil de création</b>	Entreprise privée camerounaise	Entreprise privée camerounaise	Entreprise privée camerounaise
<b>Capital social</b>	1 600 000 000 FCFA	10 000 000 FCFA	6 000 000 FCFA
<b>Nombre d'employés permanents</b>	144	88	120
<b>Existence des pratiques de RSE</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Fonction des interviewés</b>	DAF et DRH	DAF et DQHSE	RC

*Source* : nos entretiens

Il ressort de ce tableau que FAC SA, avec un capital social de 1,6 milliard FCFA et 144 employés, est une PME malgré certaines dispositions des lois numéro 2010/001 et

2015/010 portant promotion des PME au Cameroun, car elle réalise un chiffre d'affaires de moins de trois milliards FCFA et s'acquitte de ses dettes fiscales au CIME. Notre champ d'étude ressort clairement dans ce tableau, il s'agit des Petites et Moyennes Industries Agroalimentaires camerounaises. Elles disposent d'un service ou d'une direction qualité- hygiène-sécurité-environnement (QHSE) et d'un laboratoire d'analyse et de contrôle qualité, ceci montre que ces entreprises sont plus que les autres enclins à intégrer au quotidien dans leur gestion les préoccupations de RSE, qui vont conduire logiquement à adopter un mode de gouvernance partenariale. Il ressort également de ce tableau que la majorité des PME au Cameroun sont des entreprises privées. C'est à partir de cette clarification que nous allons présenter les entreprises conformément au récit de chaque responsable :

- **FAC SA :**

FAC (First African Company) SA est une industrie agroalimentaire située à Douala et spécialisée dans la production de jus, de lait et de yaourt (Tampico et Tino). Elle a été créée en 2005 pour produire sous licence d'exploitation le jus de fruits d'une industrie américaine Tampico Beverages Inc. basé à Chicago aux Etats-Unis, elle a ensuite intégré ses propres produits à la chaîne de production à savoir le lait et le yaourt. Elle produit sept parfums sur les treize de la maison mère. Son chiffre d'affaires annuel hors taxes s'élève à environ 1,6 milliard de FCFA, avec un effectif de 144 salariés permanents. Elle dispose d'un parc de véhicules pour la distribution et plusieurs points de ventes, elle a le mérite d'avoir été la pionnière avec le concept de « poussettes » pour la vente de proximité. Elle a intégré dans son fonctionnement quotidien diverses pratiques de RSE. Nous y avons interviewé le directeur administratif et financier et l'assistant du directeur des ressources humaines.

- **CRYSTAL SA :**

Crystal SA est une industrie agroalimentaire située à Douala et spécialisée dans la production de l'eau de source (Aquavita). Elle a été créée en 2000 et produit des bonbonnes de 10L, des bouteilles de 1,5L, des sachets carrés de 50cl et des sachets prestige de 33cl. Son chiffre d'affaires annuel hors taxes s'élève à environ 550 millions de FCFA, avec un effectif de 88 salariés permanents. Elle dispose d'un parc de véhicules pour la distribution et offre de l'eau fraîche ou chaude par des distributeurs qu'elle a l'avantage et le mérite d'entretenir elle-même. Elle a des pratiques spécifiques de RSE. Nous y avons interviewé le directeur administratif et financier et le responsable qualité-hygiène-sécurité-environnement.

- **FANFOOD SARL :**

FANFOOD SARL est une industrie agroalimentaire située à Douala et spécialisée dans la production de liqueurs (Campoo, Rad In, Camambel, Barbe Noire) et de vins (Ensemble, Palacio, Vigne du Roi). Elle a été créée en 2007 et a récemment commencé la production d'eau (Soif et Diamond) et de jus de fruit (Fruitis), mais n'a pas connu le succès escompté, elle a dû interrompre la production de jus à peine quelques semaines après son lancement car la machine était défectueuse et l'investissement un échec. Elle produit régulièrement deux marques de whisky et les autres, elle le fait sous commande. Son chiffre d'affaires annuel hors taxes de 2014 était de 120 millions de FCFA environ, avec un effectif actuel de 120 salariés permanents ; pourtant avant l'échec, son chiffre d'affaires annuel avoisinait 600 millions de francs CFA pour un effectif de plus de 200 employés permanents. Elle dispose d'un parc de véhicules pour la distribution. Elle a des pratiques spécifiques de RSE. Nous y avons interviewé la responsable de la comptabilité.

### **1.2.2 Difficultés rencontrées**

Nous tenons à préciser que notre étude ne s'est pas déroulée sans obstacles. Lors de la collecte des données sur le terrain, nous nous sommes confrontés à plusieurs difficultés. La principale a été de rencontrer les dirigeants de PMI agroalimentaires camerounaises ; en réalité, plusieurs de ces entreprises sont détenues et dirigées par des expatriés, parmi celles qui ne le sont pas, la majorité fait partie du secteur informel, et les autres sont difficiles à classer compte tenu de la loi du 13 Avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun, bien que modifié par la loi du 16 Juillet 2015. C'est pourquoi nous avons réalisé une pré-enquête auprès du PDG de LA PASTA SA et des responsables de SOTICAM (Société des Transformations Industrielles du Cameroun) et FOODIS (Food Distribution) en guise d'étude exploratoire pour affiner notre guide d'entretien et mieux choisir les PME de notre échantillon. Une autre difficulté était celle liée à l'environnement du travail ; pendant les entretiens, nous avons dû supporter de multiples interruptions : sonnerie fréquente du téléphone et sollicitation de l'interviewé par d'autres personnes pour des besoins de service. A cause de cela, certains entretiens se sont étalés sur plusieurs jours à cause de la pandémie de COVID-19. Une autre difficulté était l'indisponibilité des dirigeants avec plusieurs rendez-vous oubliés et annulés, pour y faire face nous avons interrogé d'autres responsables et même leurs assistants. De plus, il est éprouvant de se servir de soi-même comme instrument de collecte des données, d'être impliqué émotionnellement et de rester objectif. Le choix de la méthode n'a pas non plus été un exercice aisé dans l'exécution de notre travail au regard de la nature de notre recherche basée beaucoup plus sur les faits

humains et en raison de la multitude de méthodes qui existent ; mais celle de l'étude de cas s'est révélée être la mieux outillée pour répondre à notre question de recherche. Face à toutes ces difficultés, nous avons changé de cas plus d'une fois et à force de persévérance, nous avons trouvé et retenu des cas assez proches de la réalité de notre recherche.

## **Section 2 : Justification méthodologique de la recherche**

La démarche intellectuelle est la manière de penser, de raisonner, de progresser vers un but ; et le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyses et résultats (Thietart, 2000). Avant de dérouler la réalisation de notre étude, nous allons apporter des éclaircissements sur le choix de la méthodologie de recherche.

### **2.1- Eclaircissement contextuel du choix de la méthodologie qualitative**

Aktouf (1987) distingue diverses méthodologies en sciences de gestion marquées par des approches épistémologiques tels que : le rationalisme, l'empirisme, le matérialisme, le fonctionnalisme, l'« interprétativisme » et le constructivisme. En fait, il existe plusieurs méthodes de recherche et le chercheur doit, suivant les spécificités de son objet et sa posture épistémologique, choisir la méthode qui lui semble la plus appropriée. La méthodologie en sciences de gestion est marquée par deux grandes approches épistémologiques : le positivisme et la phénoménologie. Nous allons présenter l'approche qualitative inductive retenue pour notre étude ainsi que ses limites avant de dévoiler nos propositions de recherche.

#### **2.1.1 Présentation et justification de l'approche qualitative inductive**

Un travail de recherche doit pouvoir répondre à trois questions fondamentales : Quoi ? Pourquoi ? Comment ? La première interrogation a trouvé une réponse, il s'agit d'identifier les pratiques de RSE et de gouvernance dans les PMI agroalimentaires camerounaises. Pour les deux autres questions, il s'agit de l'objet de recherche et de la méthodologie à suivre pour aboutir aux résultats. Ce choix se trouve au centre des préoccupations du chercheur car, la réponse à la question fondamentale réside dans l'approche qu'il va mettre en œuvre pour collecter, analyser les données et présenter ses résultats. Dans notre étude, nous souhaitons montrer que les pratiques de RSE peuvent conduire à l'amélioration des pratiques de gouvernance dans les PME camerounaises. Il s'agit pour nous de chercher à comprendre, de décrire et explorer un nouveau domaine : la RSE dans les PME camerounaises. Il nous a semblé pertinent d'aller plus en profondeur dans la compréhension des spécificités des pratiques en

matière de RSE et de gouvernance dans les PMI agroalimentaires camerounaises, d'identifier les relations et interrelations entre ces pratiques afin de ressortir les pratiques de RSE qui vont contribuer à l'amélioration de la GE. L'approche qualitative inductive semble la mieux indiquée pour apporter des éléments de réponse à notre question de recherche car elle offre plusieurs avantages : elle permet l'obtention d'informations dans un secteur où rien n'est connu au sujet du problème étudié, elle étudie les processus et permet la contextualisation, elle est d'une grande flexibilité et permet une adaptation aux théories nouvelles et innovantes.

Pour les adeptes de la phénoménologie qui prônent les méthodes qualitatives, le monde est le produit d'une construction sociale à laquelle les gens attribuent du sens. L'idée ici est de définir un domaine de recherche et entreprendre une démarche inductive, conduisant à l'émission à priori d'un ensemble de propositions par la pratique d'entretiens ouverts et d'études documentaires sur un nombre de cas restreints. L'approche qualitative consiste en la construction de la théorie en créant des concepts à partir des faits observés.

### **2.1.2 Les limites de l'approche qualitative**

L'approche qualitative a néanmoins des limites qu'il est important ici de relever pour permettre un meilleur usage de cette approche. Reposant sur des entrevues avec les acteurs du phénomène étudié, la collecte des données peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources ; de plus, l'interprétation des données peuvent être difficile et discutable. Les méthodes qualitatives peuvent être sujettes à des biais d'interprétation et être parfois considérées comme diffuses car il est difficile de contrôler leur rythme, leur progrès et leur point d'aboutissement. L'approche qualitative est plus difficile et plus longue à mettre en œuvre à cause des difficultés d'accès au terrain et des problèmes diachroniques de l'observation. En guise de réponse à ces limites, il faut préciser que pour les recherches qualitatives, le cadre de la recherche émerge progressivement des informations recueillies sur le terrain ; cette démarche permet, l'étude des processus, des causalités récursives, et autorise la contextualisation ; le chercheur qui l'utilise se donne comme mission de repérer des similitudes et des différences entre les contextes pour donner un sens aux situations. A cet effet, Wacheux (1996), révèle que dans l'étude des entreprises et des organisations, les méthodes qualitatives reconquièrent une légitimité parce que la complexité des situations limite la possibilité d'isoler une relation contingente simple pour en établir la validité et aussi, parce que l'individu a la possibilité de répondre de manière innovante à un événement.



### 2.1.3 Les propositions de recherche

Quelques concepts tels que l'absence de discrimination, les formations régulières, les rémunérations justes et régulières, l'éthique des affaires, la communication sociétale, la souscription aux normes et certifications, l'intérêt pour les œuvres socioculturelles, la sécurité au travail, la qualité (de la production, des produits/services) qu'on peut regrouper sous l'expression globale de climat social, l'intérêt pour les parties prenantes, le respect de la réglementation, la protection de l'environnement et la réalisation des bénéfices, nous ont paru potentiellement significatifs dans l'étude des pratiques de RSE.

Certains concepts à savoir la présence des conseils et comités, leur indépendance, les compétences de ses membres et la fréquence de leurs réunions, la contrainte accrue d'« accountability » qu'on pourrait regrouper sous l'expression générale d'importance des conseils et comités, la structure de propriété, la confiance entre les parties prenantes, la transparence dans les pratiques de gestion et la réputation de l'entreprise nous ont semblé potentiellement significatifs pour l'étude de la performance induite par la RSE des PME.

Ces concepts sont fréquemment revenus lors des différents entretiens auprès des dirigeants et des cadres d'entreprises ainsi que lors de la revue de la littérature sur la RSE et la GE. S'il apparaît que tous ces concepts ne sont pas souvent mis en relation de façon exclusive et systématique, il n'en demeure pas moins qu'ils nous auront permis de faire le constat simple suivant :

La proposition principale guide le chercheur de façon déterminée et peut se formuler de la façon suivante : « l'étude des cas montrera comment le climat social, l'intérêt pour les parties prenantes, le respect de la réglementation, la protection de l'environnement et la réalisation des bénéfices peuvent contribuer à améliorer les conseils et comités, la structure de propriété, la confiance entre les parties prenantes, la transparence dans les pratiques de gestion et la réputation des PME camerounaises ».

Cette proposition sous-entend que le climat social, l'intérêt pour les parties prenantes, le respect de la réglementation, la protection de l'environnement et la réalisation des bénéfices sont les pratiques les plus usuelles de RSE dans les PME camerounaises. Ceci nous permettra d'orienter notre attention vers des données pertinentes que nous analyserons.

## 2.2 Déroutement de la recherche

La réalisation d'une recherche qualitative nécessite l'adoption d'un cadre de recherche rigoureux à travers un mode de collecte des informations rigoureusement régi par des règles précises ainsi qu'une méthode d'analyse des données tout à fait appropriée. Compte tenu de cette rigueur, nous avons adopté une attitude de confrontation permanente des données à la théorie pour en déceler la réalité des concepts dans les situations étudiées. Malgré quelques obstacles, nous avons pu obtenir des informations nécessaires à notre étude grâce aux cas que nous avons choisis.

### 2.2.1 Objectif de la recherche

Selon l'analyse de Belem (2009), le concept de gouvernance peut être vu selon trois perspectives différentes : de façon descriptive, prescriptive et analytique. L'aspect descriptif permet de décrire les changements ; l'aspect prescriptif expose ce qui doit être fait et l'aspect analytique considère que les divers acteurs exigent une modification du cadre institutionnel. L'objectif de notre étude est de déterminer si la RSE peut suppléer aux problèmes de gouvernance des PME en contexte camerounais comme outil d'encadrement des entreprises. Nous nous situons ainsi bien plus dans les perspectives prescriptive et analytique que dans la perspective descriptive. Notre étude entend proposer une réflexion sur l'intégration des pratiques RSE comme outil d'amélioration de la gouvernance dans les petites et moyennes industries agroalimentaires camerounaises. A cet effet, nous montrerons comment l'internalisation des externalités et la philanthropie, l'éthique et le respect des principes du développement durable, la transparence et l'accountability encouragent les pratiques de gouvernance dans les PME. Comme objectifs spécifiques, notre travail vise à :

- Présenter les concepts de RSE ;
- Identifier les pratiques RSE et la performance dans les PME.
- Présenter les apports des pratiques de RSE et la performance des PME.
- Mettre en exergue les rapports existants entre les pratiques RSE et les pratiques de la performance dans les PME ;
- Dégager les relations et interrelations entre les pratiques de RSE et les pratiques de gouvernance dans les PME camerounaises de l'industrie agroalimentaire.

## 2.2.2 Echantillonnage ou choix des cas étudiés

Pires (1997) présente la méthode d'échantillonnage non probabiliste ou empirique comme la constitution de l'échantillon résultant d'un choix raisonné, cette sélection des constituants de la population se fait suivant certaines règles ou critères de choix en fonction des objectifs et du champ de la recherche. Nous avons retenu cette méthode pour sélectionner les cas relatifs à notre terrain d'investigation à savoir trois PME agroalimentaires, afin d'appréhender et y étudier les phénomènes de RSE et de la performance en profondeur par la méthode de l'étude de cas.

### 2.2.2.1 Définition et pertinence de la méthode de l'étude de cas

Une méthode de recherche, « C'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations soit clair, évident et irréfutable » (Aktouf, 1987). La méthode de l'étude de cas est une démarche de recherche qui se situe dans l'horizon des méthodes qualitatives, elle est appropriée quand la question de recherche commence par « Comment » et « Pourquoi ». YIN (1994) présente l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées ». Il présente aussi l'étude de cas comme une méthode de recherche largement répandue et utilisée dans les sciences sociales, et en particulier en analyse des organisations et en management. Vue sous l'angle de la recherche, l'étude de cas est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques. Les objectifs possibles d'une telle méthode peuvent alors être d'aborder des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles, d'analyser un processus et d'émettre des hypothèses sur le comment, de mettre en évidence des causalités récursives de la recherche. L'objet de l'étude de cas peut être de fournir une description, de tester une théorie ou de générer une théorie. L'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et favorise la collecte des données très diverses. C'est une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. Il s'agit d'un mode d'investigation particulièrement ouvert aux caractéristiques du monde réel. Un cas n'a pas à être un exemple de quelque chose

ou un modèle à suivre ; c'est d'abord et avant tout un système comportant ses propres dynamiques qui demandent à être explicitées et qui feront l'objet d'une recherche méthodique. Le cas est d'un intérêt secondaire ; il joue un rôle de support, facilitant notre compréhension de quelque chose d'autre. Le cas sous étude fournit en fait un site d'observation permettant de découvrir et de suivre à la trace des processus particuliers, mais il est lui-même accessoire.

### **2.2.2.2 Limites de la méthode de l'étude de cas**

On relève plusieurs reproches traditionnellement adressés à cette méthode. Il s'agit du manque d'objectivité et de rigueur, de la difficulté à généraliser et de la longueur du recueil de l'information. Mais les réponses à ces reproches éloignent toute ambiguïté : Concernant le reproche de manque d'objectivité et de rigueur, il ne faut pas oublier que le risque de biais existe aussi dans toute expérimentation, que ce soit dans l'élaboration du questionnaire ou dans la conduite de la recherche ; en plus, la rigueur est plus le fait du chercheur que de la méthode et la généralisation statistique n'est pas l'objectif à atteindre. En ce qui concerne la difficulté à généraliser, il faut préciser que les études de cas sont généralisables aux propositions théoriques, et non aux populations, ni aux univers. Concernant enfin le reproche sur une longueur du recueil de l'information qui mène fréquemment à la construction d'une théorie qui, en cherchant à capturer la complexité du phénomène, perd ainsi toute perspective globale conduisant à une lourdeur des documents qui en résultent, il faut savoir qu'il existe différentes manières d'exposer une étude de cas et que la longue narration n'en est qu'une parmi d'autres.

On reproche aussi à la méthode de l'étude de cas de ne pas conduire à des généralisations et de ne pas privilégier le développement de lois universelles, cependant, elle s'intéresse surtout aux spécificités des phénomènes et est scientifiquement acceptable car son « essence est de mettre en doute l'existence d'une méthode, d'une théorie, d'un discours ou d'une tradition pouvant se réclamer d'un droit universel de vérité ou celle d'une forme privilégiée de connaissance autoritaire » (Richardson, 1994). Les apports de la méthode de l'étude de cas nous semblent donc compenser ses limites.

### **2.2.3 La technique de collecte des données : les entretiens**

Les données sont l'ensemble des informations, des mesures, des observations brutes que le chercheur recueille avant de leur faire subir des traitements et des interprétations qui conduiront à des réponses aux préoccupations de départ. Leur collecte est une phase très importante dans le processus de recherche car c'est à ce niveau que le chercheur rassemble le

matériel empirique sur lequel sera fondée sa recherche. Notre collecte de données a commencé par un examen minutieux de la littérature sur la RSE à travers une documentation appropriée. Pour satisfaire nos besoins en informations sur le terrain, nous nous sommes approchés des dirigeants et cadres de PME industrielles du secteur agroalimentaire pour une étude exploratoire et ensuite pour l'enquête proprement dite. Les méthodes qualitatives proposent une manière de collecter les données qui est naturelle plutôt qu'artificielle. L'interview (ou entretien ou encore entrevue) est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés. Elle favorise entre autres un témoignage spontané et non construit de la personne interrogée.

### **2.2.3.1 Choix du type d'entretien : les entretiens semi-directifs**

Nous avons eu recours à la technique d'entretien semi-directif ou entretien centré en face à face pour l'obtention d'informations à la fois plus spécifiques et plus larges. L'interview semi-directive applique les mêmes principes que l'interview non-directive à la différence que le degré de liberté est plus réduit, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises mais qui restent tout de même assez larges ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans d'autres entretiens, car notre rôle sera de relancer ou d'orienter l'interlocuteur pour qu'il aborde les thèmes en rapport avec l'objet de l'étude.

### **2.2.3.2 L'élaboration du guide d'entretien**

Le guide d'entretien est l'instrument capable de répondre aux problématiques de la recherche aussi bien lors d'un entretien individuel que lors d'un focus-group. Ce document précise l'ensemble des facettes du thème à étudier qui doivent être abordé avec détail au cours de l'entretien. L'objectif est de s'assurer que l'interview se focalise sur les thématiques de la recherche. Plus précisément, un guide d'entretien se compose de trois parties distinctes : la partie introductive, la partie consacrée aux éléments de description du participant et aux critères qui présideront à son identification dans l'échantillon et, le protocole d'entretien qui regroupe l'ensemble des questions posées lors de l'interview proprement dite. Notre guide est composé de cinq principaux thèmes. Le choix de ces thèmes vise à identifier les pratiques de RSE et de la performance ainsi que les relations entre elles, afin de mettre en exergue les pratiques de RSE qui contribuent à l'amélioration de la performance dans les PME camerounaises. L'entretien a porté sur les thèmes suivants :

- Présentation de l'entreprise ;
- Présentation des pratiques de RSE ;
- Les liens entre les pratiques de RSE et la performance.

Compte tenu de notre guide, la durée de nos entretiens variait entre 45 et 75 minutes. Les techniques utilisées pour assurer la collecte de l'intégralité du discours de nos différents interviewés est l'enregistreur vocal ou magnétophone intégré à l'ordinateur portable, utilisé dans le cadre des entretiens en face à face, ainsi que le nécessaire pour écrire, notamment un bloc note et un stylo à bille pour noter certains thèmes ou notions abordés par l'interviewé afin de lui demander ultérieurement de les approfondir si nécessaire. Dans le cadre de notre étude nous avons interrogé les dirigeants des PME ou leurs représentants.

Ces unités d'analyse sont donc choisies en fonction de leur degré de pertinence vis-à-vis de notre question centrale de recherche et correspondent au projet de notre étude empirique : la RSE dans les PME.

**Tableau 3.3** : Codes d'identification des répondants

<b>Répondants</b> <b>Entreprises</b>	<b>Directeur administratif et financier</b> <b>(Responsable de la comptabilité)</b>	<b>Direction des</b> <b>ressources</b> <b>humaines</b>	<b>Responsable</b> <b>qualité</b>
FAC SA : E1	DAF1	DRH1	-
CRYSTAL SA : E2	DAF2	-	RQ2
FANFOOD SARL : E3	RC3	-	-

*Source* : nos soins

Ce chapitre nous a permis d'élaborer une méthode pour accéder aux données grâce à un guide d'entretien et de les analyser pour répondre convenablement aux questions de recherche. Pour résumer, nous avons choisi une démarche qualitative inductive basée sur la méthode de l'étude de cas, qui s'appuie sur l'analyse de contenu basée sur l'approche psychologico-sémantique soutenue par une analyse thématique et les résultats seront présentés au chapitre suivant.

## CHAPITRE 4 : LA MISE EN ÉVIDENCE DES PRATIQUES DE LA RSE À L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES CAMEROUNAISES

Une des premières préoccupations de notre travail a consisté à nous assurer que la RSE avait une importance et était mise en œuvre au sein des PME. De ce point de vue, dans un souci de clarté, nos interlocuteurs ont été amenés à nous présenter leurs différentes pratiques de RSE avant de définir les concepts clefs de façon opérationnelle. L'analyse des données issues des enquêtes auprès des PMI agroalimentaires camerounaises, se fera suivant les thèmes du guide d'entretien. La présentation des cas ayant été faite, cette section comprend la présentation de la RSE envers les employés et les clients des entreprises de notre échantillon ainsi que les liens entre les différentes pratiques de RSE et la performance. En effet, Les méthodes constructivistes, comme signalé au niveau du chapitre trois, visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. L'analyse constructiviste peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Ces différentes approches soulignent qu'une donnée constructiviste est par essence complexe et ouverte et peut donner lieu à de nombreuses interprétations

### **Section 1 : Présentation et discussion des résultats de la recherche**

Une des premières préoccupations de notre travail a consisté à nous assurer que la RSE a une importance et mise en œuvre au sein des PME. De ce point de vue, dans un souci de clarté, nos interlocuteurs ont été amenés à nous présenter leurs différentes pratiques de RSE avant de définir les concepts clefs de façon opérationnelle. L'analyse des données issues des enquêtes auprès des PMI agroalimentaires camerounaises, se fera suivant les thèmes du guide d'entretien. La présentation des cas ayant été faite, cette section comprend la présentation de la RSE dans sa dimension avec les employés et avec les clients des entreprises de notre échantillon ainsi que les liens entre les différentes pratiques de RSE et la performance sociale.

#### **1-1- Présentation de la RSE dans les PMI agroalimentaires camerounaises**

La présentation de la RSE par les PME de notre échantillon commencera par une présentation des différentes pratiques, suivie des enjeux et des freins à leur mise en œuvre. La

présentation comprend un temps de présentation du contexte et la spécificité de chaque cas pouvant s'appuyer sur les différentes unités d'analyse de l'étude et un temps d'analyse transversale fondée sur les questions de recherche et d'unité d'analyse. La présentation transversale des cas opère par regroupements des données collectées dans chaque cas autour des thèmes préalablement identifiés et codifiés.

### **1.1.1 Présentation des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise**

A l'unanimité, tous nos interlocuteurs ont admis qu'ils pratiquent la RSE dans ses trois dimensions : sociale, environnementale et économique. Les pratiques de RSE étant assez larges et nombreuses, nos interlocuteurs nous en ont fait le récit que nous avons analysé et synthétisé.

#### **1.1.1.1 RSE envers les employés comme levier de l'efficacité organisationnelle**

Le concept de RSE connaît un essor considérable depuis plusieurs années à travers le monde. Cette diffusion à travers des cultures très variées l'a considérablement enrichie au fil du temps. Ainsi, en parlant de la dimension sociale de la RSE nos interlocuteurs nous ont donné les informations suivantes au sujet de leurs différentes pratiques.

**Tableau 4.4** : Mise en œuvre d'une RSE au sein des PME

- **Entretien 1**

<b>Verbatim</b>	<b>Propos des acteurs E1, E2 et E3</b>
<p>La RSE est la prise en compte par celles-ci sur une base volontaire les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans les interactions avec les parties prenantes :</p> <p><b>A la lecture de ces quelques lignes, que pensez-vous de la RSE ?</b></p>	<p><b>E1</b> : « j'ai plus d'intérêt à l'adopter ; car cette pratique implique une forte motivation de l'ensemble des parties prenantes de mon entreprise et qui augmente mon efficacité organisationnelle, la performance économique et financière de mon entreprise ».</p>
	<p><b>E2</b> « je n'ai aucune contrainte à ne pas intégrer les pratiques de la RSE ; car celles-ci me permettront de faire connaître mon entreprise ». Je pense ce n'est pas pour ma satisfaction personnelle » « c'est pour un respect d'ordre éthique ».</p>
	<p><b>E3</b> « Je suis déjà engagé. Je ne peux pas rater l'occasion de faire le sponsoring ou d'autres interventions sociales. Car ces actes permettront de faire la publicité de mon entreprise ; ce qui permettra d'améliorer les ventes, motiver les employés et par conséquent la rentabilité de mon entreprise ».</p>

Sources : par nos soins



On remarque que, les PME n’attendent pas les mêmes effets de la mise œuvre de politiques de RSE que les grandes entreprises ou les multinationales. Les enquêtes disponibles font davantage état de bénéfices intangibles en termes d’image, de fierté et de loyauté des employés. Mais, les promoteurs de la RSE auprès des PME font miroiter les mêmes types de bénéfices économiques et financiers que ceux annoncés dans la grande entreprise : augmentation des ventes, motivations des employés, amélioration de la rentabilité économique et/ou financière.

**Tableau 5.4** : Niveau de climat social entre les employés au sein des PME

- **Entretien 2**

Verbatim	Propos des acteurs E1, E2 et E3
<p>Quel est le niveau du climat social au sein de votre entreprise : relation entre les employés, carrière, formation et motivation des employés ?</p>	<p><b>E1</b> : « Les conditions de travail sont acceptables, ces conditions se sont considérablement améliorées et ils continuent de travailler au quotidien pour poursuivre cette amélioration. Par exemple, en fin d’année, pour chaque employé ayant fait un an dans l’entreprise, il y a une prime spéciale du directeur général parce qu’on estime n’avoir pas encore atteint le stade où on peut parler de treizième mois ; »</p>
	<p><b>E2</b> « je prône la diversité dans l’emploi, je suis contre toute forme de discrimination raciale, sociale, ethnique, religieuse et même sexuelle. Nous avons des expatriés dans notre effectif et on recrute sur la base des CV et des compétences. De même, nous organisons régulièrement des formations dans tous les domaines que ce soit pour les commerciaux, ou pour le DAF sur la loi de finance. A chaque réunion on prévoit des formations en fonction des besoins de l’entreprise »</p>
	<p><b>E3</b> « Humm, en vrai, à sa création on recrutait que des « Bamilékés », le promoteur étant « Bamiléké », tu comprends ! mais avec le temps et grâce aux conseils de nos collaborateurs, il a compris qu’une entreprise a besoin de compétences, de performances, non pas d’ethnies ou de discrimination. Désormais on recrute des personnes capables d’apporter un plus à l’entreprise et elle a compris qu’il faut mixer les forces. En parlant du profil de carrière, « Vous savez, le profil de carrière c’est compliqué... nous sommes dans une PME et tout ça n’est pas évident »</p>

Sources : par nos soins

Les différentes définitions et l'évolution du débat sur le concept de RSE nous conduisent à dire globalement que la RSE questionne aujourd'hui l'entreprise sur ses finalités et son rôle dans la société et prend appui sur la problématique du développement durable. Les pratiques de RSE, présentées de façon particulière par chacun de nos interlocuteurs sont les suivantes : l'absence de discrimination en entreprise, les recrutements basés sur la compétence, les rémunérations justes et régulières, les formations, le respect de la réglementation, la réalisation des produits de qualité, les contrôles qualité, les primes et cadeaux aux employés la souscription aux normes et certifications, l'élaboration du règlement intérieur, des codes et procédure de conduite... Toutes concourent à l'amélioration du climat social en entreprise et au développement des compétences des employés.

Ceci va dans le sens de Lapointe et Gendron (2005) qui expliquent qu'en explorant un peu plus en avant les représentations de la RSE que se font les différents acteurs sociaux, on constate que sa conception et ses implications varient largement d'une catégorie d'acteurs à l'autre. Pérez (2005) va dans le sens des normes et codes de conduite en précisant que la RSE doit pouvoir s'exprimer en règles, en protocoles, en procédures guidant le comportement des acteurs, ceux-ci doivent pouvoir être évalués et donner lieu à de nouvelles actions. Capron (2005) quant à lui présente le développement de coopératives, des mutuelles et des sociétés d'entraide comme des pratiques RSE. De nos entretiens, il ressort que l'amélioration du climat social et de l'efficacité organisationnelle qui est un domaine important de la RSE pour les PME tout comme les relations avec les parties prenantes.

#### **1.1.1.2 RSE envers les clients comme gage de l'efficacité sociale de la PME**

Les PME font partie intégrante des collectivités dans lesquelles elles évoluent. Leur succès et leur « permis d'exploitation » reposent sur le maintien de bonnes relations leurs clients en particulier. De plus en plus, les PME sont bien placées pour s'attaquer à un vaste éventail de problèmes sociaux, et elles reconnaissent que les mesures prises à cet égard font l'objet d'un examen et d'une publicité accrues de la part des consommateurs et des médias. Du mieux-être des clients au développement communautaire local, en passant par les grands problèmes que sont, entre autres, l'inégalité de genre, la pauvreté, les violations des droits de la personne et les taux de mortalité infantile élevés, les entreprises ont intérêt à long terme à régler ces problèmes.

**Tableau 6.4 :** Mise en œuvre d’une démarche de RSE envers les clients au sein des PME

- **Entretien 3**

Verbatim	Propos des acteurs E1, E2 et E3
De quelle façon avez-vous procédé pour sélectionner les enjeux sous-jacents à votre démarche de responsabilisation sociale envers vos clients ?	<b>E1</b> : « je suis trop absorbés dans mes opérations quotidiennes pour m’interroger ou me préoccuper des attentes sociales de mes consommateurs qui ne sont pas clairement exprimées ; et c’est même avant tout volontaire ». Mais avec le temps nous allons intégrer cette démarche dans la stratégie de notre entreprise »
	<b>E2</b> « je ne dispose pas des mêmes ressources que la grande entreprise pour initier des pratiques de RSE ou pour supporter un système de gestion formel de responsabilité sociale surtout pour les clients, mais nous faisons tout pour améliorer les attentes de nos clients en termes de qualité de nos produits »
	<b>E3</b> « je n’ai aucun intérêt à l’adopter ; car cette pratique implique des coûts qui diminuent la performance économique et financière de mon entreprise »

Sources : par nos soins

La RSE devient quasiment une exigence stratégique, au-delà de la question de l’image de l’entreprise dans son environnement du fait de l’évolution sensible du discours de ces dirigeants sur la thématique du développement durable envers les clients restent à désirer. L’importance que les PME agroalimentaires accordent à cette thématique nous conduit à s’interroger sur l’impact de telles démarches. Le regard théorique peut ici compléter utilement le point de vue des praticiens pour essayer d’appréhender les multiples enjeux ou bénéfices que recouvre la RSE pour ces PME.

**Tableau 7.4 : RSE et fidélisation des clients au sein des PME**

• **Entretien 4**

Verbatim	Propos des acteurs E1, E2 et E3
De quelle façon avez-vous procédé pour implanter vos politiques et vos pratiques socialement responsables afin d'accroître le nombre de clients ?	<b>E1</b> : « Pour attirer la clientèle, nous avons pensé au plus petit consommateur à travers la vente de proximité avec les poussettes et la vente à bas prix. Les clients sont de plus en plus nombreux, on y retrouve les supermarchés et les grossistes ayant des dépôts dans plusieurs villes du pays et même dans pays voisins. »
	<b>E2</b> « ... Notre capacité de production est très appréciable car les délais de production sont respectés et les produits sont toujours disponible ; mais indépendamment de notre volonté, il y a parfois des retards de livraison, le plus souvent à cause des embouteillages. Nous avons axé notre Politique d'attraction et de fidélisation de la clientèle sur le service après-vente avec l'entretien des fontaines, la communication et la publicité. Les clients les plus importants pour nous notre performance sociale dépend d'eux »
	<b>E3</b> « En fait, les délais de production et de livraison sont respectés car dans le cas contraire, les clients iront vers les concurrents qui sont nombreux dans le secteur. Grâce à cela et à la qualité des produits, nous avons de nombreux clients fidèles et leur nombre ne cesse de croître. Grâce à ses clients, l'entreprise réalise des ventes qui lui permettent de couvrir ses charges. Comme certaines PME pour attirer et fidéliser les clients appliquent la vente de proximité, d'autres assurent le service après-vente et la publicité, d'autres la politique des prix peu élevés, et le moyen qui fait l'unanimité est d'offrir aux consommateurs des produits de bonne qualité, c'est la même chose que nous appliquons ».

Sources : par nos soins

L'objectif des entreprises d'accroître et fidéliser les clients en leur offrant le meilleur produit ou service. Nous avons retenu de nos entretiens que :

Pour attirer la clientèle, E1 a pensé au plus petit consommateur à travers la vente de proximité avec les poussettes et la vente à bas prix. Les clients sont de plus en plus nombreux, on y retrouve les supermarchés et les grossistes ayant des dépôts dans plusieurs villes du pays et même dans pays voisins.

La capacité de production de **E2** est très appréciable car les délais de production sont respectés et les produits sont toujours disponibles ; mais indépendamment de leur volonté, il y a parfois des retards de livraison, le plus souvent à cause des embouteillages. **E2** a axé sa politique d'attraction et de fidélisation de la clientèle sur le service après-vente avec l'entretien des fontaines, la communication et la publicité. Les clients les plus importants de **E2** sont les entreprises et les grossistes.

A **E3**, les délais de production et de livraison sont respectés car dans le cas contraire, les clients iront vers les concurrents qui sont nombreux dans le secteur. Grâce à cela et à la qualité des produits, **E3** a de nombreux clients fidèles et leur nombre ne cesse de croître. Grâce à ses clients, l'entreprise réalise des ventes qui lui permettent de couvrir ses charges. Certaines PME pour attirer et fidéliser les clients appliquent la vente de proximité, d'autres assurent le service après-vente et la publicité, d'autres la politique des prix peu élevés, et le moyen qui fait l'unanimité est d'offrir aux consommateurs des produits de bonne qualité.

### **1.1.2 RSE envers les fournisseurs au sein des PME agroalimentaires**

Les relations avec les fournisseurs reposent sur la commande, la propriété intellectuelle, le contrat, le prix, le paiement, la réception et la facturation. Les récits des responsables de PME sont assez précis à ce sujet :

Pour **E1**, les fournisseurs sont généralement réglés à temps car c'est la priorité, même si les retards ne manquent pas. A cet effet, elle entretient une relation basée sur le dialogue et la sincérité avec ses fournisseurs, elle affirme qu'ils s'entendent bien. Avec ses fournisseurs, tout comme avec ses clients, **E2** entretient des relations durables, surtout avec le fournisseur de bonbonnes et le Centre Pasteur. **E3** entretient des relations durables avec ses fournisseurs qui malgré les sérieux retards de paiement pendant la période difficile, ont été assez compréhensifs.

Pour les répondants, les fournisseurs ont un rôle essentiel, c'est pourquoi les relations avec eux sont au centre des préoccupations des entreprises, elles entretiennent des relations privilégiées et durables avec leurs fournisseurs pour éviter les ruptures. Il ressort de nos entretiens que pour entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs, il faut les régler à temps et communiquer de manière honnête et sincère avec eux.

### 1.1.2 RSE envers les populations environnantes au sein PME agroalimentaires

Les relations avec les populations locales sont également d'une grande importance pour les entreprises.

**E1** a fait un don en 2020 à l'hôpital de Déido, elle a aussi fait l'effort de guerre pour la lutte contre la pandémie de COVID-19, elle offre des bourses à des étudiants brillants pour finir leurs études ainsi que des stages académiques réguliers à au moins une quarantaine de jeunes chaque année. Pour E1 les parties prenantes importantes sont les employés, les fournisseurs, les clients, et la population environnante.

**E2** offre des dons lors des événements sportifs et aussi pour la lutte contre certaines maladies comme le gèle et cache-nez. **E2** offre de l'eau gratuitement par une petite fontaine publique qui donne à l'extérieur de l'usine pour aider et satisfaire les populations environnantes. En plus des clients et des fournisseurs, les parties prenantes importantes pour **E2** sont les employés, la population environnante, les ONG et la communauté urbaine.

**E3** reçoit régulièrement des demandes de sponsorings et d'aides, elle le s regroupe, les enregistre et sélectionne les plus intéressantes. Avant la période difficile, E3 offrait beaucoup de dons aux orphelinats et aux hôpitaux. Elle parrainait des activités à l'université et dans les écoles, et elle offrait des cadeaux aux étudiants et aux élèves brillants. Les parties prenantes les plus importantes pour E3 sont donc les clients, les fournisseurs, les employés et les populations locales. Entretenir de bonnes relations avec les populations locales va permettre à l'entreprise d'assurer sa notoriété. La plupart des entreprises l'expriment à travers des dons à la communauté.

Le social se réfère ainsi par définition aux caractéristiques d'une société donnée. A travers les parties prenantes qui représentent son élément essentiel, le volet social de la RSE sort d'une considération abstraite. Pour valoriser les parties prenantes, les PME feront des dons à la communauté, aux ONG et pour la lutte contre les maladies comme le diabète, elles vont sponsoriser les activités sportives, offrir des bourses aux élèves et des stages académiques. Dans ce même ordre d'idées, Alberola et Richez-Battesti, (2005) diront que la RSE implique la prise en compte des attentes de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise, mais aussi tous les acteurs se situant au-delà du périmètre de la firme qui peuvent être également affectés par son fonctionnement. C'est pour cela que les PME intégreront aussi les préoccupations environnementales à leur stratégie.

## 1.2 Les liens entre la responsabilité sociale et la performance d'entreprise

Il ressort de l'analyse de nos données que les relations entre les concepts de RSE et la performance des PME agroalimentaires sont visibles à travers la mise en place et le respect des codes de conduite ainsi que la collaboration avec les parties prenantes.

Les résultats de cette recherche montrent que l'impact de la RSE envers les employés et envers les clients améliore l'efficacité organisationnelle et sociale des PME et confirment par conséquent nos deux propositions de recherche.

Ce résultat soutient les résultats obtenus par El Malki (2010, 2014) qui a conclu de la relation positive entre la performance sociale des entreprises implantées au Maroc. D'autres auteurs ont retrouvé la même relation positive comme Simionescu et Gherghina (2014), Masoud et Hasaleh (2017) ; confirmant l'hypothèse de l'arbitrage qui stipule que plus l'entreprise est socialement responsable, plus elle le sera sur le plan financier du fait qu'elle a augmenté sa notoriété et s'est intéressée aux investissements en actions sociales et sociétales (Freidman, 1970). Ces relations peuvent être expliquées par une communication suffisante sur ses produits ou un niveau de conscience élevés de la part de certaines parties prenantes en matière de la RSE qui ne considèrent l'engagement social de l'entreprise comme une bonne pratique méritant d'être appréciée et reconnue.

### Section 2 : Analyse des résultats et recommandations de la recherche

L'analyse des données nous a permis de présenter les résultats issus de nos enquêtes tout en les confrontant au cadre théorique. Dans cette section, nous ferons une synthèse globale de nos résultats pour ressortir les implications managériales la contribution de la responsabilité des entreprises dans l'amélioration de la performance des PME agroalimentaires dans le contexte camerounais. Il sera question de procéder à la synthèse des entretiens avec des personnels ressources des trois PME retenues dans le cadre de notre recherche. Cette synthèse sera analysée sous la forme d'une FRAP<sup>2</sup> afin de ressortir notre constat, les causes, les conséquences et les recommandations.

---

<sup>2</sup> FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème. Il s'agit d'un document normalisé qui permet de détecter sur le terrain des dysfonctionnements ou les risques opérationnels afin de faire des propositions.

## **2.1 Situations rencontrées au sein des PME**

Le management doit intégrer le volet social et satisfaire les demandes sociales de la communauté car l'entreprise dépend de la société à laquelle elle doit son existence et sa pérennité. A travers cette satisfaction, la société attribue une certaine légitimité à la firme. Par contre, la légitimité de l'entreprise sera menacée si son comportement est vu comme loin des règles institutionnelles de la société où elle opère. Après l'analyse des verbatim, les constats ont été faits sur plusieurs points.

### **2.1.1 Un manque d'engagement en RSE et de mobilisation envers les employés et clients**

L'efficacité organisationnelle des PME agroalimentaires doit s'inscrire dans le cadre le plus large possible, que ce soit sur le plan spatial ou temporel. De ce point de vue, la prise en compte de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale doit constituer l'une des dimensions qu'elle doit prendre en compte dans ses projets comme dans son fonctionnement. Négliger cette dimension de son activité, c'est prendre le risque de s'enfermer dans des pratiques qui risquent un jour de se révéler inadaptées aux conditions de sa survie et de son développement. Par ailleurs, la RSE, dès lors qu'elle est largement partagée parmi ses salariés, contribue à donner sens à leur travail. Elle constitue par conséquent un facteur d'engagement des clients et des employés. Ceci est particulièrement important en une période où le désengagement de beaucoup d'entre eux représente pour elle un coût d'autant plus redoutable à assumer qu'il est moins visible. La RSE représente ainsi un facteur fort de mobilisation.

### **2.1.2 Engagement en RSE comme simple vocable performatif**

En effet, l'engagement fort en RSE ne doit surtout pas être un alibi « performatif ». Ces PME prennent la RSE comme symbolisant la propension à privilégier la production et consommation à outrance, avec un peu de replâtrage environnemental et social, voire une nouvelle stratégie managériale de ces PME agroalimentaire, où la RSE deviendrait, une fois de plus, un simple outil thématique de communication consensuelle, afin d'éviter les remises en cause qu'exige l'urgence écologique.

### **2.1.3 Le manque de satisfaction des parties prenantes**

La RSE implique que la PME doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux, être plus attentive aux



préoccupations de ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs. Il n'y a pas d'actionnaires durablement heureux sans clients satisfaits, personnel motivé et considéré. On constate en pratique que tous les jours que nous pouvons avoir tous les indicateurs comptables au beau fixe et ne pas avoir une entreprise performante et innovante. C'est pourquoi, un fort engagement en RSE contribue à la performance organisationnelle de l'entreprise. Mieux connaître la satisfaction professionnelle du personnel, c'est connaître et analyser la manière dont sont perçues les politiques mises en œuvre, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction et les attentes prioritaires.

## **2.2 Les causes de la mise en œuvre des pratiques de RSE dans les PME**

Comme nous l'avons vu plus haut, il existe plusieurs freins à la mise en œuvre des pratiques de RSE dans les PME. L'objectif ici est d'évoquer ces freins tels que présentés par les PME de notre échantillon. Les aspects les plus significatifs qui sont ressortis de nos investigations sont le manque d'accompagnement de la part de l'Etat, les coûts élevés et la concurrence déloyale.

### **2.2.1 Manque d'accompagnement de la part de l'Etat**

D'après E1, l'Etat n'accompagne pas les entreprises dans le sens de l'intégration des pratiques de RSE et ne leur accorde pas de facilités. « *L'Etat doit organiser des campagnes de sensibilisation des PME sur le bien-fondé de l'exercice des pratiques RSE, mettre sur pied des mesures d'accompagnement et de mise à niveau* ». Pour E2, Le processus de certification est lent à cause des lourdeurs administratives et de la corruption. Le système fiscal jugé rigide, constitue également un frein.

### **2.2.2 Coûts élevés**

La mise en œuvre des pratiques de RSE induit des coûts que les PME trouvent assez élevé. DRH1 reconnaît que son entreprise ne communique pas assez sur ses pratiques de RSE, il affirme qu'à une certaine époque, E1 avait commencé à communiquer sur la RSE et à faire des formations en interne sur la réception des produits, les panneaux, les affiches avec une série de mesures et d'indicateurs à l'usine qui communiquaient les sorties, comment faire en cas d'accident, mais ce projet s'est arrêté à mi-chemin faute de moyens financiers tout comme le projet de certification à la norme ISO14001 qui avait été suspendu. E3 pour sa part considère les œuvres sociales et environnementales comme une charge pour l'entreprise.

### 2.2.3 Concurrence déloyale

Pour DAF2, la concurrence déloyale est un frein à la mise en œuvre des pratiques de RSE dans les PME. Il déclare à cet effet : « Je parle des gens qui produisent des eaux douteuses dans leur maison, ils paient quoi comme taxes ? C'est une concurrence déloyale. J'explique, si quelqu'un consomme mon produit et qu'il a un pépin on viendra ici m'arrêter, mais celui-là vous allez le prendre où ? Vous voyez c'est pour dire que si la concurrence ne me mettait pas les bâtons dans les roues, si ceux-là pouvaient aussi se réglementer comme nous autres, on réaliserait de meilleures pratiques RSE ». La concurrence déloyale, le coût de mise en œuvre et le laxisme de l'Etat conduisent à la stagnation et la réduction du nombre de clients, ce qui entraîne la baisse du chiffre d'affaires et des bénéfices dans un environnement où les charges ne cessent de croître, d'où la difficulté à investir volontairement dans la RSE.

### 2.3 Les conséquences

La contribution sociétale autrement dit l'effort en matière de RSE constitue une partie de la performance globale de l'entreprise. Ces PME doivent être attentives également à la prise en compte de tous les autres niveaux. Ce que l'on peut néanmoins remarquer pour ces PME agroalimentaires est le manque de visibilité et la notoriété sociale. En effet, l'effort en matière de RSE constitue pour les personnes de l'entreprise une manière de mettre en œuvre leurs désirs de contribuer à quelque chose qui les dépasse et ainsi de réaliser une forme de transcendance qui leur apporte une forte performance sociale. Cela contraste avec une acception rationnelle de la performance qui a longtemps prévalu. Le souci de la performance globale pour ces PME camerounaises permet de donner sa juste place à la RSE sans oublier l'inclusion des autres niveaux de la performance.

### 2.4 Les recommandations

Dans un contexte d'évolution technologique marqué par la complexité des systèmes d'évaluation de la RSE, les sources de dysfonctionnement de la mise en œuvre d'une « *PME socialement responsable* » sont nécessairement plus larges. D'où la nécessité de procéder régulièrement à une évaluation de ces dispositifs et d'allocation des ressources nécessaires à son fonctionnement. Il sied à ce niveau de préconiser à titre de recommandations la qualité de la gestion au sein de ces entreprises.

### **2.4.1 La répartition et le respect des rôles définis**

Dans une entreprise, l'organigramme représente chaque personne avec sa fonction et son rôle. La PME est réputée pour fonctionner de façon confuse, avec un excès de centralisation des pouvoirs et parfois on ne sait plus qui fait quoi. Les fonctions, les postes et les rôles doivent être bien définis et respectés dans les PME pour éviter les conflits d'intérêt entre les employés. Il ressort de la littérature que la concentration de l'actionnariat permet de réduire les coûts d'agence engendrés par les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les détenteurs de blocs d'actions. Mais dans le cas des PME, la concentration de l'actionnariat conduit à la centralisation de la décision et devient une source d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts avec les parties prenantes.

### **2.4.2 L'engagement en RSE et de mobilisation envers les employés et les clients**

Nous avons noté que l'efficacité organisationnelle des PME agroalimentaires doit s'inscrire dans le cadre le plus large possible, que ce soit sur le plan spatial ou temporel. De ce point de vue, la prise en compte de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale doit constituer l'une des dimensions qu'elle doit prendre en compte dans ses projets comme dans son fonctionnement. Négliger cette dimension de son activité, c'est prendre le risque de s'enfermer dans des pratiques qui risquent un jour de se révéler inadaptées aux conditions de sa survie et de son développement. Par ailleurs, la RSE, dès lors qu'elle est largement partagée parmi ses salariés, contribue à donner sens à leur travail. Elle constitue par conséquent un facteur d'engagement des clients et des employés.

### **2.4.3 Réglementer les activités dérivées de la responsabilisation des PME**

L'adoption de comportements socialement responsables par les PME camerounaises est aussi une opportunité commode pour les acteurs du marché de la RSE, tels que les agences de notation (comme VIGEO en France, KLD aux Etats-Unis, MJRA au Canada), les cabinets conseils ou même les grandes firmes comptables (comme Price Water House Coopers) de créer de nouvelles activités.

### **2.4.4 Une forte motivation à l'engagement pour une nouvelle utilisation de la RSE**

Si la motivation repose essentiellement sur une posture personnelle intimement liée au principe de contribution-rétribution, l'engagement, dans ce qu'il a d'irréversible et de financier risque de se heurter aux réticences des approches comptables qui régissent désormais bon

nombre d'entreprises. Autre écueil, et non des moindres, l'engagement en sa qualité de « le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux » comme aime à le rappeler Kiesler et Sakumura, a de fortes chances de placer certaines organisations dans une situation délicate en mettant en évidence des inadéquations entre « la structure et ses actes ».

Le présent chapitre a offert une réponse intégrée à la question suivante : quelle est la contribution de la responsabilité sociale envers les employés et envers les clients sur la performance des PME agroalimentaires dans le contexte camerounais ? Cette réponse implique tout d'abord que la performance influence positivement la RSE qui apparaît comme un investissement nécessitant des ressources.

Cette partie porte essentiellement sur la méthodologie de l'étude et la présentation des résultats suivant la méthode constructiviste. A cet effet, nous avons, tout d'abord, procédé à une analyse thématique des verbatim portant sur la RSE envers les employés et envers les clients comme susmentionnés. A travers un guide d'entretien, nous avons obtenu de la part des acteurs, les réponses relatives à la mise en œuvre de la RSE. Leurs réponses ont permis d'évaluer la contribution de la RSE dans l'amélioration de la performance des PME/PMI camerounaises. Bien que la relation théorique entre la performance et la RSE coule encore des salives, il n'en demeure pas moins vrai que les PME doivent fournir d'efforts si elles veulent se hisser parmi les entreprises socialement responsables. On note qu'en plus des filiales des multinationales installées au Cameroun, un nombre relativement important de PME camerounaises sont aussi impliquées dans la RSE. Bien que leur pratique reste peu formalisée, on ne peut plus affirmer que la RSE est le seul apanage des grandes firmes multinationales.

## Conclusion générale

Ces dernières années, la question sur la RSE fait l'objet de nombreux développements théoriques dans les livres, les rapports, les papiers, les contributions à des revues. Elle est au centre des préoccupations d'associations de chercheurs et de colloques. Dans un contexte où les PME font face à des ressources limitées, à des contradictions entre les demandes des parties prenantes et à des impératifs de performance sociale et organisationnelle, cette recherche se penche sur la problématique de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance sociale. En nous focalisant sur la dimension employés et clients de la RSE, nous cherchons à mieux comprendre cette relation. Le succès du thème de la RSE est peut-être un pur phénomène de marché, dû à une évolution des préférences des consommateurs et des investisseurs. A cet effet, il n'y a pas de raison spécifique pour que les pouvoirs publics interviennent autrement qu'en définissant des obligations minimales en matière environnementale et sociale, mais également en assurant la sincérité des déclarations et le bon fonctionnement des PME. En effet, la RSE ne saurait être imposée strictement aux PME camerounaises, ni en aucun cas constituer un substitut à une approche traditionnelle de taxation, sous peine de déstabiliser une économie déjà fragile.

Cependant, la revue de littérature effectuée dans le domaine de RSE de la PME démontre une grande richesse en ce qui concerne l'importance de ce concept comme un instrument de la bonne gouvernance, mais des déficiences pour ce qui est de l'engagement de ces PME envers les employés et envers les clients pour renforcer la performance organisationnelle de ces entités. Dans un contexte d'émergence de la performance qui est celui de la PME/PMI, de la rationalisation des coûts et de la recherche de ressources externes, le processus d'une responsabilité sociale et de la performance semblent donc a priori être amené à jouer un rôle déterminant. Cependant, la PME camerounaise a longtemps privilégié une logique de moyens en matière de RSE, fonctionnant principalement sous la volonté du propriétaire-dirigeant. Inculquer une culture de gestion dans ce type d'organisme ne se décrète pas. Il s'agit plutôt d'un processus à mi-chemin entre la formalisation et l'accompagnement dans lequel ses dirigeants occupent une position ambiguë. Les spécificités de la PME camerounaises en majorité familiale, en tant que structure fortement professionnalisée, ont par ailleurs une influence notable sur la construction sociale des dirigeants. La fonction se heurte en effet à des résistances plus ou moins marquées de la part des différentes catégories de

professionnels dont la vision étreiquée d'un managérialisme envahissant, procédural et machiavélique limite clairement la structuration de la fonction.

Le problème de la Responsabilité Globale au sein des Sciences du Management, au plan académique, et au sein du management réel, au plan du Monde des Affaires, est désormais clairement posé. Clairement posé au plan ontologique mais bien moins clairement posé au plan de sa mise en œuvre concrète comme concept susceptible de mesure et comme instrument de gestion réelle de la PME. Certes, la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à une vision élargie du référentiel classique des responsabilités de l'entreprise, au-delà du champ de la gestion stricte des ressources humaines et en intégrant les contraintes de la protection de l'environnement et le respect de règles d'équilibre de la société civile, ici et ailleurs, maintenant et après. L'irruption de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au sein des PME dans l'univers managérial, illustrée avec diversité par exemple, par le développement des fonds éthiques, ou par les actions de l'économie solidaire ou dans le cadre de l'exception.

De ce fait, cette recherche mobilise un cadre d'analyse original qui regroupe plusieurs fondements théoriques et qui les adapte au cas spécifique de la responsabilité sociale envers les employés. La question de rôle et de l'efficacité de la RSE reste très critiquée au regard du dysfonctionnement du système de gestion des externalités dans les PME camerounaises. Ceci justifie le choix de notre sujet qui porte sur « *Pratiques de responsabilité sociale des entreprises et performance des PME du secteur agroalimentaire en contexte camerounais* ». Ainsi, la question principale **En quoi la mise en place d'une RSE peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises ?** Autrement dit, quelle est l'influence de la prise en compte des attentes des employés et des clients sur la performance des PME camerounaises ? Pour ce faire, nous avons opté pour une posture constructiviste orientée vers une approche qualitative à partir d'une étude des cas. Par la suite, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien auprès des responsables de trois (03) PMI (FAC SA, CRYSTAL SA et FANFOOD SARL) situées dans la ville de Douala. Nous avons ainsi procédé à une analyse simple de contenus. Cette analyse nous a permis constater que la mise en place d'une responsabilité sociale envers les employés et envers les clients a un apport perfectif dans l'amélioration de la performance organisationnelle des PME agroalimentaires de notre recherche. De même, les fonctionnements organisationnels des entreprises étudiées nous permettent, pour les cas analysés, de valider nos propositions que la dissociation proactive est préférée à une intégration conflictuelle de la RSE

; en effet, en situation d'incertitude sur le jeu des acteurs et sur les rapports de force effectifs, elle autorise l'apparence d'une préoccupation de performance globale au sein de ces PME.

A partir de ces résultats, nous présentons les recommandations suivantes :

- Réglementer les activités dérivées de la responsabilisation des PME ;
- Faciliter le changement de comportement des firmes ;
- Intégrer les attentes des citoyens et les informer ;
- Aider et parrainer les PME dans leur marche de RSE ;
- Motivation à l'engagement pour une nouvelle utilisation de la RSE ;
- Engagement en RSE et de mobilisation envers les employés et clients.

Toutefois, cette étude ne prétend pas examiner tous les contours de la RSE au sein des PME, mais malgré tout, cette étude apporte une première série de réponses sur le niveau d'engagement des PME camerounaises en mettant en relief les éventuels freins ou obstacles liés à l'appropriation de la RSE. Elle peut donc être considérée comme une des pistes permettant d'approfondir les recherches sur la RSE dans le contexte des PME africaines.

## Bibliographie

- Abbassi A. (2014), «La perception de la responsabilité sociale et environnementale par les dirigeants des PME: l'influence des facteurs psycho-sociaux », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et de Gestion ; Université Mohammed Premier d'Oujda
- Abbassi. A Et Ouriqua. A (2018) ; « L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc » ; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ; N° 7 ; Décembre 2018 ;
- Acquier A., Gond J.P. et Igalens J. (2005). « Des fondements religieux de la religion », Centre de Recherche en Gestion, Toulouse.
- Acquier A. et Aggerri F. (2007). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », Lavoisier/Revue française de gestion n° 180, DOI : 10.3166/rfg.180.131-157.
- Acquier, A. & Aggerri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. Revue française de gestion, 41(253), 387-413.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. Academy of management review, 32(3), 836-863.
- Akeb, H., Delchet-Cochet, K. & Vo, L. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. Revue de l'organisation responsable, 10(2), 5-27.
- Aktouf O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Une introduction à la démarche classique et une critique, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Allouche J. et Charpateau O. (2012). « Ethique et parties prenantes. Les enjeux philosophiques », Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert.
- Allouche, J. & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In Colloque" Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?", 17 et 18 Mars, Nancy, France.
- Alshareef, M., Sandhu, K. & Bazhair, A. (2012). The Adoption of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Some Propositions and Research Agenda. GSTF Business Review (GBR), 1(3), 131.



- Amable, B. & Palombarini, S. (2005). L'économie politique n'est pas une science morale. Editions Raison d'agir, Paris.
- Amami I. et Maalej R. (2015). « La RSE et la GE : étude empirique dans le contexte tunisien », *Revue de Management et de Stratégie*, (4:2), [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press.
- Assoumou M.O. (1999). « Optimisation des approches qualitatives de recherche en sciences de gestion, une approche à la régie française des eaux », in *Cahier de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée*, Université de Douala, tome 1, n°1.
- Aubert B. & Gérald Enrico, G. (2010). Quand les PME jouent dans la cour des grands. *L'Expansion Management Review*. (139), 106-113.
- Autissier, D., Bensebaa, F. & Moutot, J.M. (2012). Les stratégies de changement: L'hypercube du changement gagnant. Dunod.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2010). *Conduite du Changement*. Dunod.
- Aydemir M. (2006). "The ethical perceptions of small business owners", *Journal of Administrative Sciences*.
- Balogun, J., Hailey, V.H. & Viardot, E. (2005). *Stratégies du changement*. Pearson éducation.
- Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable?. In *Responsabilité sociale de l'entreprise*(pp. 135-152). De Boeck Supérieur.
- Bazillier. R et Leonardo (2011), « Les PME et le Développement durable Enquête sur l'application de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les PME en Région Centre », Document de Recherche n° 2011-04,
- Behaghel, L. (2006). Changement technologique et formation tout au long de la vie. *Revue économique*, 57(6), 1351-1382.
- Ben Hassine, L., & Ghazzi-Nékhili, C. (2013). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants: une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale PME*, 26(2), 59-80.
- Benhamou, S., Diaye, M. A. & Crifo, P. (2016). *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité: évaluation et approche stratégique*. France Stratégie.

- Bérard, C. & Teyssier, C. (2017). Risk Management: A Lever for Organizational Change for SMEs? In Risk Management, Lever for SME Development and Stakeholder Value Creation (pp.107-125).
- Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME: apports et limites d'une démarche collective. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(3-4), 93-123.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME?. *Revue Française de Gestion*, (6), 147-166.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, (15), 9-29.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management Avenir*, (1), 9-29.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.
- Berger-Douce, S. (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 3-4, pp. 93-123.
- Berger-Douce, S. (2007), « Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage.
- Bon, V. & Taccola-Lapierre, S. (2015). La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 28-42.
- Bonneveux, E., & Saulquin, J.Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, (23), 170-186.
- Boubakary & Moskolai, D.D. (2016). The influence of the implementation of CSR on business strategy: An empirical approach based on Cameroonian enterprises. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 162-171.

- Boubakary, B. & Moskolai, D.D. (2017), « Les déterminants de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME au Cameroun », *Revue Économie, Gestion et Société*, n°9, pp. 1-18.
- Bouret, J., Hoarau, J. & Mauléon, F. (2014). *Le réflexe soft skills: Les compétences des leaders de demain*. Dunod.
- Boussoura, E. (2015). *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?* XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, France.
- Boyer, F. (2017). *Les pratiques managériales les plus innovantes du monde*. Journal du management chronique.
- Buisson, M. L. (2005). *La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?*. *Management & Avenir*, (6), 147-164.
- Cantwell, J., Dunning, J.H. & Lundan, S.M. (2010). *An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment*. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567-586.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cateura, O. (2007). *Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation: le cas de l'industrie électrique en France*. Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- Chidiac El Hajj, M. (2015). *Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience*. *Question(s) de management*, (9), 37-51.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron R. (1997). *Le Changement Organisationnel: théorie et pratique*, Presses Universitaires du Québec, Québec.
- D'Arcimoles, C.-H. & Trébucq, S. (2005). *Chapitre 8. Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales: questionnements et applications*. *Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur, Méthodes & Recherches*, 207-243.
- Daras M. (2018). *Stratégie RSE : quels bénéfices pour l'entreprise?* <https://www.wenow.com/strategie-rse-benefices-lentreprise/>.

- Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. *Revue française de gestion*, (4), 25-39.
- DeBresson, C. (1990). L'analyse inter-industrielle et le changement technologique. *Revue d'économie politique*, 833-869.
- Depret, M.H. & Hamdouch, A. (2007). Changements technologiques, logiques institutionnelles et dynamiques industrielles: Esquisse d'une approche co-évolutionnaire appliquée à l'industrie pharmaceutique et aux biotechnologies. *Innovations*, 25(1), 85-109.
- Dibella, A.J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231-242.
- Djoutsa Wamba, L., Bimeme Bengono, I., Sahut J.M. (2014), « Impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité sociale: le cas des Institutions de Microfinance au Cameroun », *Revue Interdisciplinaire de Management, Homme(s) et Entreprise*, n°12, mai/juin/juillet
- Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable: quels processus pour l'entreprise responsable?*. Pearson Education France.
- Dupuis, J. C. (2008). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, 34(180), 159.
- Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S. et Wieseke, J. (2019). Frontline employees as corporate social responsibility (CSR) ambassadors: A quasi-field experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 359-373.
- El Malki T (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc » thèse de doctorat des sciences économiques, université de la méditerranée Aix Marseille II.
- El Malki T. et M'Zali B. (2014). La responsabilité sociale des entreprises, le cas du Maroc. *Maroc : Afrique Orient*, 285.
- Etogo, G. & Estay, C. (2013). Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. *Management & sciences sociales*, (14), 26-36.

- Etoundi Eloundou, G.-C. (2014). Éthique et développement durable dans les PME camerounaises. *Mondes en développement*, 4(168), 27-41.
- Évraert, S., & Prat, C. (2003). La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants: essai de typologie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 5-24.
- Faucheux, S., & Nicolai, I. (1998). Les firmes face au développement soutenable: changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle. *Revue d'économie industrielle*, 83(1), 127-146.
- Flichy, P. (2017). *L'innovation technique: Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation. La découverte.*
- Fournier C. (2018). Pourquoi faire de la RSE ? Pourquoi avoir une stratégie RSE ? <https://erse.net/pourquoi-faire-rse-avantages-269422/#gs.hBiCaP0l>.
- Fournier, C. (2018). La RSE est-elle un levier de performance pour les entreprises françaises ? <https://e-rse.net/rse-levier-performance-entreprises-francaises-270971/#gs.PkF1sc4E>.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V. et Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person- centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Graffin O. (2018). Démarches qualité et RSE : une complémentarité de bon sens.
- Hadjou, A. (2014). Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie. Thèse de Doctorat, Université Mouloud Mammeri.
- Jihad Y Aagoubi (2019), *Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de casablanca sur leur performance financière, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques et Gestion LABEMO*
- Masoud N. et Hasaleh A. (2017). Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Empirical Analysis of Jordanian Companies Listed on Amman Stock Exchange. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*. 19(1), 1-26.

- Mikolajek-Gocejna M. (2016). The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance – Evidence from Empirical Studies. *Comparative Economic Research*. Vol. 19, No. 4, 67-84.
- Moses O. et al. (2014). Firms' performance and corporate social disclosures: cross-sectional evidence of Nigerian firms. *International Journal of Management Practice*. Vol. 7, No. 4, 341-365.
- Ondoua Biwolé, V. (2012). La PME camerounaise et le développement durable. Yaoundé, Éditions Clé. PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives. *Gestion* 2000, 31(6), 41-66.
- Roussel, P. §Wachaux, F. (2005), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Edition De Boeck Université, 1re édition, 2e tirage 2006.
- Roussel, P. et al. (2002) : « Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion », Paris, Economica.
- Rubinstein, M. (2008). « Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise », présentation au colloque organisé par le CNAM et le CEPN, avec le concours de l'EAEPE, Paris.
- Sangue-fotso, R. §Wamba, H. (2017). Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des PME camerounaises. *Question(s) de management* 2017/3 (n° 18), p. 155-171.
- Shen, J. et Zhang, H. (2019) Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875- 888.
- Simionescu L.N. et Gherghina S. C. (2014). Corporate social responsibility and corporate performance: empirical evidence from a panel of Bucharest Stock Exchange listed companies. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 9, No. 4, 439- 458.
- Smith, A. (2014). Fortune 500 companies spend more than \$15bn on corporate responsibility. *Financial Times*. 12 Octobre 2014.

**Annexes**

**Annexe 1** : Guide d'entretien

Madame, Monsieur,

Dans le cadre des travaux de recherche sanctionnant la fin de formation en vue de l'obtention du Diplôme d'Enseignement Technique du deuxième grade (DIPET II), nous menons une réflexion la contribution de la RSE dans l'amélioration de la performance des PME agroalimentaires dans le contexte camerounais. Nous sollicitons quelques minutes de votre temps pour compléter certaines informations nécessaires pour la réalisation de notre travail.

Il est important de vous assurer que les informations recueillies ne seront utilisées qu'à des fins statistiques et académiques et resterons confidentielles.

Tout en vous remerciant d'avance pour votre aimable collaboration, prière vous est faite par conséquent de nous accorder un peu de votre temps pour une discussion sur les thèmes suivants

:

THEME 1 : Présentation de la structure

THEME 2 : Présentation des pratiques de RSE

THEME 3 : Les liens entre les pratiques de RSE et la performance

THEME 4 : le fonctionnement.

Nous vous remercions pour votre disponibilité



**Annexe 2 : L'évolution conceptuelle de la RSE selon Frederick**

Nom du concept	Période	Description de la notion et programme sous-jacent
<b>CSR 1 Corporate Social Responsibility</b>	<b>1950-1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier une série d'obligations morales auxquelles les entreprises doivent être assujetties.</li> <li>- Mais difficultés relatives à l'absence de « socle normatif » cohérent permettant de fonder ces approches</li> </ul>
<b>CSR 2 Corporate Social Responsiveness</b>	<b>1970-1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalisation sur les instruments et les processus de réponse des entreprises vis-à-vis des sollicitations de leur environnement.</li> <li>- Ces approches, en rejetant de l'analyse toute dimension normative, tendent à rejeter l'évidence et à légitimer sans recul critique les pratiques des entreprises</li> </ul>
<b>CSR 3 Corporate Social Rectitude</b>	<b>1980-2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réintégrer la dimension normative au sein de l'analyse.</li> <li>- Développer un socle théorique plus systématique (philosophie chrétienne et judéo-chrétienne, marxisme, humanisme, ...).</li> </ul>
<b>CSR 4 Cosmos / Science / Religion</b>	<b>Au-delà des années 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortir le concept de PSE de sa crise morale.</li> <li>- Décentrer le concept de RSE de l'entreprise et penser l'interaction entreprise/société dans une perspective normative universaliste centrée sur l'humanité (aller de l'entreprise vers le cosmos ; des sciences sociales vers l'ensemble des sciences et de la responsabilité vers la religion).</li> <li>- Faire de la religion (entendue comme quête de sens) la dimension fondamentale de toute analyse en B&amp;S</li> </ul>

**Annexe3 : Représentation de la RSE selon Johnson (1971)**

Représentation	Description
<b>Sagesse conventionnelle</b>	Il entend par là qu'une entreprise socialement responsable est celle dont les cadres équilibrent une multiplicité d'intérêts au lieu de chercher des profits importants pour les actionnaires uniquement, elle doit aussi tenir compte des employés, fournisseurs, négociants, clients, communauté locale, nation... ainsi, son expression multiplicité des intérêts renvoie à celui plus connue aujourd'hui de parties prenantes.
<b>Maximisation du profit à long terme</b>	Il entend par là que les entreprises exécutent des programmes sociaux pour ajouter des profits à leur organisation.
<b>Maximisation de l'utilité</b>	Pour lui, ceci va au-delà de la maximisation du profit, ici l'entreprise a plusieurs objectifs et est intéressée tant par son bien-être que celui de ses parties prenantes. pour lui, ceci va au-delà de la maximisation du profit, ici l'entreprise a plusieurs objectifs et est intéressée tant par son bien-être que celui de ses parties prenantes.
<b>Vue lexicographique de la RSE</b>	Il entend par là que l'entreprise a pour objectif d'agir mieux que par le passé ou au moins aussi bien, ou encore mieux que les autres entreprises dans des circonstances similaires.

**Annexe3** : Classification à trois niveaux des PME au Cameroun

	<b>TPE</b>	<b>PE</b>	<b>ME</b>
Nombre d'employés permanents	Moins de 5	Entre 6 et 20	Entre 21 et 100
CAHT (millions de FCFA) par an	Moins de 15	Entre 15 et 100	Entre 100 et 3000

Tableau des matières

Dédicace.....	i
Remerciements .....	ii
Avertissement .....	iii
Liste des acronymes et abréviations .....	v
Liste des tableaux .....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Résumé .....	viii
Abstract .....	ix
Introduction générale.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : LA CONTRIBUTION DE RSE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 : ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES .....</b>	<b>10</b>
Section 1 : Définition dynamique du concept de responsabilité sociale de l'entreprise .....	10
1-1- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : un concept dynamique.....	11
1-1-1- Présentation du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	11
1-1-1-1- Origine du concept de Responsabilité Sociale de l'entreprise.....	11
1-1-1-2- Evolution du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	12
1-1-1-3- Définition dynamique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	13
1-1-2- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise sous l'éclairage des théories.....	14
1-1-2-1- Les théories économiques à la base de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.....	14
1-1-2-2- La théorie post-moderne ou le renouvellement de la théorie néoclassique .....	14
1-2- L'intégration par l'entreprise des pratiques de Responsabilité Sociale.....	15
1-2-1- La mise en œuvre des pratiques de Responsabilité Sociale dans l'entreprise.....	15
1-2-3- Les freins à l'intégration des pratiques de RSE dans les PME .....	16
1-2-3-2 La centralisation de la décision dans l'organisation.....	17
Section 2 : Fondements théoriques de la performance d'une entreprise.....	17
1.1 Performance en gestion .....	17
1.1.1 La performance globale d'une entreprise.....	18
1.1.2 Les indicateurs de la performance.....	19

1.2 Enjeux et problématique des indicateurs de mesure de la responsabilité sociale de l'entreprise.....	20
1.2.1 Les enjeux de la Responsabilité Sociale de l'entreprise .....	20
2-1-1- Les enjeux stratégiques de la Responsabilité Sociale de l'entreprise .....	20
1.2-2- Les enjeux opérationnels de la Responsabilité Sociale de l'entreprise .....	21
1.2.2.1 Les enjeux managériaux de la Responsabilité Sociale de l'entreprise.....	21
1-2-2-2- Les enjeux technologiques de la Responsabilité Sociale de l'entreprise.....	21
<b>CHAPITRE 2 : DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE LA RSE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE AU SEIN DES ENTREPRISES : UNE REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>23</b>
Section 1 : RSE envers les employés comme levier de la performance organisationnelle des entreprises.....	23
1.1. La perception de la RSE par les employés .....	23
1.1.1 La perception de la RSE et la Satisfaction au Travail.....	25
1.1.2 L'anxiété au travail.....	26
1.2 RSE envers les employés et performance des PME : un lien théorique controversé selon la littérature .....	26
1.2.1 RSE envers les employés comme levier de la performance économique .....	26
1.2.2 RSE envers les employés comme un levier et un outil important de la stratégie des PME .....	27
1.2.3 La performance de la RSE envers les employés à lumière de la théorie des parties prenantes.....	27
1.3 Le concept de la PME .....	28
1.3.1 La PME : Un essai de clarification.....	29
1.3.2 Place de la PME dans l'économie .....	29
1.3.3 La PME en Afrique et au Cameroun .....	30
Section2 : Revue de la littérature du lien entre la RSE et la performance .....	30
2.1 La prise en compte du client comme partie prenante selon « stakeholder theory ».....	31
2.1.1 RSE envers les clients et performance sociale : Un lien controversé selon la théorie marketing.....	32
2.1.2 RSE envers les clients comme facteur d'amélioration de la performance organisationnelle de la PME .....	33
2-2- Problématique des indicateurs de mesure de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ..	34
2-2-1- Les dimensions de la RSE selon Carroll (1991).....	34

2-2-2- Les modes d'opérationnalisation de la RSE.....	35
2-2-3- Les outils de mesure de la RSE.....	35
<b>DEUXIÈME PARTIE : CONTRIBUTION DES PRATIQUES DE RESPONSABILITE SOCIALE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES CAMEROUNAISES .....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>39</b>
Section 1 : Présentation du cadre de la recherche .....	39
1.1 Présentation des PME agroalimentaire au Cameroun .....	40
1.1.1 Définition des Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun .....	40
1.1.2- Présentation de l'industrie agroalimentaire au Cameroun .....	41
1.2 Présentation des cas étudiés .....	41
1.2.1 Description des cas.....	42
1.2.2 Difficultés rencontrées .....	44
Section 2 : Justification méthodologique de la recherche .....	45
2.1- Eclaircissement contextuel du choix de la méthodologie qualitative .....	45
2.1.1 Présentation et justification de l'approche qualitative inductive.....	45
2.1.2 Les limites de l'approche qualitative .....	46
2.1.3 Les propositions de recherche .....	47
2.2 Déroulement de la recherche.....	48
2.2.1 Objectif de la recherche.....	48
2.2.2 Echantillonnage ou choix des cas étudiés .....	49
2.2.2.1 Définition et pertinence de la méthode de l'étude de cas.....	49
2.2.2.2 Limites de la méthode de l'étude de cas .....	50
2.2.3 La technique de collecte des données : les entretiens .....	50
2.2.3.1 Choix du type d'entretien : les entretiens semi-directifs.....	51
2.2.3.2 L'élaboration du guide d'entretien.....	51
<b>CHAPITRE 4 : LA MISE EN ÉVIDENCE DES PRATIQUES DE LA RSE À L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES PME AGROALIMENTAIRES CAMEROUNAISES .....</b>	<b>53</b>
Section 1 : Présentation et discussion des résultats de la recherche.....	53
1-1- Présentation de la RSE dans les PMI agroalimentaires camerounaises .....	53
1.1.1 Présentation des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise .....	54
1.1.1.1 RSE envers les employés comme levier de l'efficacité organisationnelle.....	54
1.1.1.2 RSE envers les clients comme gage de l'efficacité sociale de la PME.....	56

1.1.2 RSE envers les fournisseurs au sein des PME agroalimentaires.....	59
1.1.2 RSE envers les populations environnantes au sein PME agroalimentaires .....	60
1.2 Les liens entre la responsabilité sociale et la performance d’entreprise .....	61
Section 2 : Analyse des résultats et recommandations de la recherche.....	61
2.1 Situations rencontrées au sein des PME.....	62
2.1.1 Un manque d’engagement en RSE et de mobilisation envers les employés et clients ...	62
2.1.2 Engagement en RSE comme simple vocable performatif.....	62
2.1.3 Le manque de satisfaction des parties prenantes.....	62
2.2 Les causes de la mise en œuvre des pratiques de RSE dans les PME.....	63
2.2.1 Manque d’accompagnement de la part de l’Etat.....	63
2.2.2 Coûts élevés.....	63
2.2.3 Concurrence déloyale .....	64
2.3 Les conséquences .....	64
2.4 Les recommandations.....	64
2.4.1 La répartition et le respect des rôles définis .....	65
2.4.2 L’engagement en RSE et de mobilisation envers les employés et les clients .....	65
2.4.3 Réglementer les activités dérivées de la responsabilisation des PME .....	65
2.4.4 Une forte motivation à l’engagement pour une nouvelle utilisation de la RSE.....	65
<b>Conclusion générale</b> .....	66
<b>Bibliographie</b> .....	66
<b>Annexes</b> .....	66