



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Numéro 7

Janvier – Juin 2018

L'engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun : une vision à partir de la théorie néo-institutionnelle

Corporate Engagement in CSR in Cameroon : A Vision from Neo-Institutional Theory

Judith Léonnie DJOUNDA TCHINDA

Doctorante , FSEG, Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations, université de Ngaoundéré-Cameroun

Hamadou BOUKAR

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations, FSEG, université de Ngaoundéré-Cameroun

Victor TSAPI

Doyen FSEG, Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations, université de Ngaoundéré-Cameroun

RESUME

Les objectifs des entreprises n'ont pas cessé d'évoluer. Traditionnellement, la maximisation du profit a été considérée comme l'objectif ultime de l'activité de toute entreprise. Aujourd'hui, les managers déclinent plusieurs autres objectifs comme le profit à long terme plutôt qu'à court terme, l'image de marque, ou encore le respect de l'environnement (Boiral, 2006), à travers l'adoption d'un comportement responsable. C'est ainsi que la notion de RSE s'installe et prend place dans les habitudes de gestion des entreprises. L'objet de ce papier est alors d'identifier les déterminants institutionnels qui expliquent l'engagement des entreprises dans la RSE dans un contexte de pays en voie de développement. Nous avons mobilisé une revue de littérature sur le sujet, en se basant sur le modèle de Thien (2011). Ce modèle nous a permis de mettre en œuvre deux groupes de motivations institutionnelles. Les données recueillies auprès d'un échantillon de 93 cadres et chefs d'entreprises exerçant au Cameroun nous ont permis de constater que, les entreprises qui s'engagent dans la RSE au Cameroun sont constituées en majorité des grandes entreprises qui sont pour la plupart des filiales des multinationales qui non seulement se contentent de faire ce que leur dicte la société mère, mais aussi adoptent des comportements responsables sous la pression des organismes de la société civile, afin d'avoir une bonne réputation et une meilleure image vis-à-vis du public.

Mots clés : responsabilité sociétale des entreprises, engagement sociétal, entreprise responsable, déterminant institutionnel.

ABSTRACT

The objectives of the companies have not stopped evolving. Traditionally profit maximization was considered as the ultimate goal of any business activity. Today, managers declined several alternative objectives such as long term profit rather than short one, image of brand, or respect for the environment Boiral (2006), through adoption of responsible behavior. Therefore, the notion of Corporate Social Responsibility (CSR) settles and takes place in Customs Company's administration. The purpose of this paper is to identify the institutional determinants which explain the commitment of the companies into the CSR in the context of developing country. We have mobilized a review of the literature on the subject, based on the model of Thien (2011). This model has enabled us to implement two groups of institutional motivations. Data collected from a sample of 93 executives and business leaders working in Cameroon have allowed us to see that, companies that engage in CSR in Cameroon, consist the majority of large companies which are mostly subsidiaries of multinationals who not only just do what dictates the parent company, but also to adopt responsible behavior under pressure from civil society organizations, in order to have good reputation and a better image towards the public.

Keywords: corporate social responsibility, social commitment, responsible enterprise, institutional determinant.

INTRODUCTION

La prise en compte des préoccupations sociales, sociétales et écologiques s'est accentuée au cours des vingt dernières années dans le management stratégique des entreprises (Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava et Hart, 1996 ; Hart, 1997 ; Reynaud et Rollet, 2001 ; Martinet et Reynaud, 2001 ; Reynaud, 2003 ; Reynaud et *al.*, 2008). En effet, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise se caractérise par la coexistence d'une diversité d'acteurs à l'égard desquels l'entreprise a des engagements sociétaux. Cet engagement sociétal des firmes se manifeste par une hétérogénéité certaine (Carroll, 1999 ; Wilson, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004), et peut se baser sur le pilier social, sociétal ou environnemental (Reynaud et *al.*, 2008).

L'analyse de l'abondance théorique en matière de motivation d'engagement dans la RSE demeure un exercice très complexe pour les chercheurs dans la mesure où cette dernière fait l'objet d'une diversité théorique ainsi que d'une multiplicité d'approches controversées (Garriga et Mele 2004). En effet, les enjeux de la RSE ne sont pas nouveaux dans l'éthique des affaires. L'intérêt pour ce concept s'est accrue au cours de ces dernières années tant sur le plan théorique que sur le plan pratique (Tchankam et Estay, 2004). Cet intérêt, de plus en plus croissant, est en grande partie le fruit des critiques formulées par des groupes de pressions envers les comportements malsains et opportunistes des entreprises et ces dernières sont amenées en outre à démontrer que leurs diverses activités s'inscrivent dans une économie responsable et durable. Dans ce sens, les chercheurs ont identifié des motivations traditionnelles pour l'engagement dans la RSE, souvent représentées par la volonté de maximiser le profit (Friedman, 1972). Aujourd'hui, les managers déclinent plusieurs autres motivations d'engagement pour l'entreprise dans la RSE et considèrent cette démarche de RSE comme un outil permettant d'acquérir un certain avantage en terme de réputation ou de meilleure image ou encore comme un outil indispensable dans la recherche d'un avantage concurrentiel (Boiral, 2006).

De ce point de vue, les comportements des entreprises en matière de RSE sont déterminés par plusieurs facteurs qui peuvent être individuels, organisationnels ou institutionnels (Frederick, 1998). La majorité des récents travaux menés sur les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE dans d'autres contextes qui sont le plus souvent ceux des pays développés, a porté plus d'attention sur les facteurs individuels et sur les facteurs organisationnels (Paradas, 2008 ; Berger-Douce, 2008). Les pressions provenant d'acteurs divers, externes à l'entreprise, étant des sources d'engagement non négligeables des entreprises dans la RSE, une attention particulière doit être portée à ce sujet.

Ainsi, la RSE ne s'est pas faite remarquée de la même manière tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

En Afrique par exemple, où la plupart des pays est confronté aux problèmes tels que la pauvreté, la corruption avec les conditions de vie qui y sont généralement associées, la RSE tarde à s'affirmer de façon explicite dans les habitudes des entreprises (Biwolé fouda, 2014). Quelques pays à l'instar du Maroc, de la Tunisie, etc., entreprennent, bien que craintivement, des réformes constitutionnelles et législatives visant à améliorer les conditions de développement et de croissance économique (Taleb, 2013). De ce fait, la RSE joue un rôle indéniable dans la quête de ce changement. Les entreprises doivent désormais faire des profits tout en préservant l'environnement et tout en ayant un impact significatif sur la diminution de la pauvreté et bannir la corruption (Moskolaï et *al.*, 2016). Ce faisant, l'Afrique pourra être, très probablement le centre de « l'économie du monde » à l'horizon 2050 (Schneider-Maunoury, 2006). Cependant, pour que cela soit possible, il est important d'analyser les déterminants institutionnels qui conditionnent l'engagement des entreprises dans la RSE afin de proposer d'éventuelles recommandations.

Au Cameroun, la RSE connaît une avancée sinueuse malgré la récente création du ministère de l'environnement, de la protection de la nature et du développement durable. Même si la création de ce ministère illustre tant bien que mal la volonté des autorités publiques camerounaises à s'arrimer aux problématiques du développement durable, certaines entreprises tardent à emboîter le pas. Cela est dû en partie au fait de la quasi-inexistence d'un cadre réglementaire et législatif formel (Stean et Associates, 2014). Néanmoins, on observe depuis quelques années déjà, des comportements dits « responsables » de quelques entreprises exerçant au Cameroun. Ces comportements, bien que témoignant de l'émergence de la RSE dans ce pays en voie de développement (Moskolaï, 2016), est encore l'apanage des grandes structures qui sont pour la plupart les filiales des multinationales, sous l'impulsion de la maison mère (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014).

Nonobstant quelques récentes études menées dans le contexte camerounais et portant de façon générale sur l'état des lieux de la RSE et de son impact sur la performance financière (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014 ; Biwolé Fouda, 2014 ; Moskolaï, 2016 ; Moskolaï et *al.*, 2016), beaucoup reste à faire. Malgré l'intérêt accordé par ces auteurs aux problématiques liées à la RSE, le faible nombre d'études empiriques sur ce sujet dans le contexte camerounais, conduit à nous pencher sur une question. Aucune étude, à notre connaissance, ne s'est jusqu'à présent intéressée aux déterminants institutionnels de l'engagement des entreprises dans la RSE

au Cameroun, et ce quelle que soit la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, d'où l'importance de ce papier.

Dès lors, nous nous intéressons dans cette étude à l'examen des déterminants institutionnels qui conditionnent l'engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun. En d'autres termes, quelles sont les déterminants institutionnels qui poussent une entreprise à s'engager dans une démarche RSE ? L'objectif de ce papier est donc de dresser les motivations institutionnelles derrière l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociétale au Cameroun. Pour y parvenir, nous allons tout d'abord définir le cadre théorique mobilisé (1). Ensuite, nous présenterons la méthodologie utilisée (2) pour nous attarder enfin aux résultats obtenus et leurs implications managériales (3).

1. Approche conceptuelle et théorique de l'engagement sociétal des entreprises dans la RSE

Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser tout d'abord au concept phare de ce papier qui est la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et l'engagement des entreprises dans cette stratégie (1-1), ensuite, nous présenterons le modèle d'engagement sociétal choisie pour cette étude (1-2) afin de formuler nos hypothèses à tester (1.3.).

1.1. Définitions de la RSE et théories mobilisées

Depuis une cinquantaine d'années, plusieurs recherches ont tenté de définir la notion de RSE sans pour autant aboutir à un consensus. Les premiers travaux académiques et théoriques de référence concernant ce concept, remontent en effet dans les années 1950 avec les travaux d'Abrams (1951) et de Bowen (1953). La RSE a par la suite connu une nouvelle dimension dans les années 2000 dans son corpus théorique avec les travaux de Gond et Mullenbach (2003).

1.1.1. Définitions de la RSE

De nos jours, la RSE paraît très populaire dans les milieux des affaires et dans les milieux académiques. Mais, malgré le grand nombre de livres, d'articles et de thèses de doctorats qui traitent du sujet de la RSE, le concept reste flou, voire controversé (Capron et Quairel, 2010). L'expression « la responsabilité sociétale de l'entreprise » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent. Il est certain que la RSE ne veut pas dire la même chose, tout le temps et pour tout le monde. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique (Cadet, 2005) ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique (Njaya, 2014) ou au comportement social responsable (Berger-Douce, 2007); d'autres enfin associent la RSE aux actions de charité ou encore voient

en cette stratégie une action de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens d'« obligation » puisque l'action est présumée « volontaire ». En plus, cette responsabilité sous-tend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle-même et sur autrui.

La définition donnée à la RSE par la Commission européenne est la suivante : la RSE est « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. » Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement. Ce serait alors, d'après les termes d'un Président de la République de l'Inde, Abdul Kazam Azad, « l'action juste au juste moment » (Reynaud et *al.*, 2010). Ainsi, l'engagement dans la RSE peut être défini comme étant la prise en compte par les entreprises des préoccupations sociétales et environnementales dans leurs activités au quotidien (y compris dans leurs relations avec leurs diverses parties prenantes), sur une base volontaire. Au-delà de cette définition, il convient de se pencher sur les fondements théoriques qui éclairent cet engagement.

1.1.2. Fondements théoriques de l'engagement des entreprises dans la RSE : La RSE sous l'éclairage de la théorie

Définir les fondements théoriques d'un concept, est une étape très importante dans l'explication de ce dernier (Rose, 2006). Dans ce sens, plusieurs sont les chercheurs qui ont essayé de mobiliser différentes théories, à travers de multiples disciplines, afin d'expliquer le concept de la RSE et l'engagement des entreprises dans cette stratégie (Carroll, 1991; Jones, 1995; McWilliams et Siegel, 2000). Toutefois, le changement de l'objet de l'étude concernant la RSE, complique le choix des théories explicatives. Dans le but de cerner le concept de la RSE dans cet article, nous allons baser notre recherche sur deux théories rarement évoquées dans la littérature de la RSE, mais d'une importance capitale dans l'adoption des pratiques RSE par les entreprises.

La théorie du contrat social a été extrapolée à partir des théories politiques du contrat social de Rousseau, Hobbes et Locke, afin d'expliquer la relation entre l'entreprise et la société (Aras et Crowther, 2008). L'idée centrale de la théorie du contrat social est comment relier l'entreprise à la société (Gond et Mullenbach, 2003). Selon cette théorie, l'entreprise doit agir de façon responsable, non seulement parce que c'est dans son intérêt commercial de le faire,

mais parce qu'elle fait partie de la vision générale de la fonction de l'entreprise attendue implicitement par la société (Moir, 2001). En outre, selon le paradigme du contrat social, une entreprise est considérée comme une institution sociale et doit s'associer à d'autres structures sociales comme la famille, le système éducatif et les institutions religieuses, pour aider à améliorer la vie et répondre aux besoins de la société (Donaldson et Dunfee, 1994). En d'autres termes, selon, la théorie du contrat social, l'entreprise et la société sont des partenaires égaux, ou chacun bénéficie d'un ensemble de droits, de devoirs et de responsabilités réciproques (Hasnas, 1998). Il y a donc, un besoin réciproque direct et indirect entre les entreprises et la société. De façon générale, l'entreprise a besoin d'un soutien continu de la société en termes de ressources humaines et matérielles, tandis que, la société attend que l'entreprise opère d'une manière socialement responsable (Donaldson et Preston, 1995), puisque les entreprises contrôlent d'énormes quantités de ressources économiques et productives (technologies, finances) qui peuvent affecter directement ou indirectement la société dans laquelle elles opèrent (Lantos, 2001).

La théorie néo-institutionnelle de la légitimité est un cadre d'analyse de la RSE comme le soulignent plusieurs auteurs (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Olivier, 1991 ; Wood, 1991 ; Suchman, 1995 ; Scott, 2001 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Cette approche implique une représentation de l'organisation qui est totalement introduite dans la société, dans ses valeurs et sa culture (Gond et Mullenbach, 2003). Les parties prenantes sont considérées comme des « mises en scène » et déterminées par l'importance que leur donnent les cadres d'entreprises. Par exemple, l'établissement, pour une entreprise dont l'activité est polluante, d'un partenariat « sans concession », avec une ONG défenderesse de l'environnement, édifie l'image de sa responsabilité et lui donne un sens. Or, une telle représentation se fait en fonction du « capital confiance » octroyé par les médias et le public, aux ONG en matière d'environnement et du lien symbolique de légitimité qui lui est attribué. Cette théorie postule que l'entreprise, dans la recherche de sa légitimité, va chercher à répondre aux pressions réglementaires à travers des comportements ou des structures approuvées par son environnement légal et concurrentiel en matière de mimétisme interentreprises et d'adoption des normes différentes. Dans ce sens, la RSE est reliée au concept de la légitimité de l'entreprise. Ainsi, la légitimité est « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Les représentations de la RSE lues au travers de ce prisme sont donc le résultat d'actions symboliques tendant à créer une image, une « réputation ». Les signaux émis par la firme sont relayés par les médias qui forment le jugement des publics et donc en retour influencent les parties prenantes, qui contribuent au processus d'institutionnalisation de la RSE.

1.2. Modèle de Thien (2011) de la RSE

Le modèle d'engagement dans la RSE proposé par Thien (2011), est constitué de deux groupes de motivations représentés par des forces ou des pressions qui poussent les entreprises à intégrer la RSE. Le premier groupe de motivations représente les pressions gouvernementales : ce sont les règles dans une forme de régulation qui poussent les entreprises à se conformer. Le second groupe de motivations est la pression des parties non gouvernementales telles que les mouvements de la société civile, qui exercent une influence par le biais de pétitions, protestations ou de manifestations, etc.

1.2.1. Influence des parties prenantes gouvernementales

Ces parties prenantes, considérées comme des parties prenantes secondaires à l'entreprise, sont représentées par l'Etat et la réglementation en vigueur. Selon Thien (2011), les pressions gouvernementales sont représentées par la législation sur la RSE. Wilson (2003) affirme que la « législation » sur la RSE existe depuis la Grèce antique où les organes directeurs établissaient des règles de conduite pour les entreprises et les commerçants. Pour Thien (2011), l'essentiel du débat sur le rôle des organisations professionnelles dans la société était de savoir si la RSE devrait être obligatoire pour les organisations commerciales. Autrement dit, le non-respect peut exposer l'entreprise à des amendes et de l'emprisonnement.

Plusieurs sont les pays qui ont tenté d'adapter leur législation pour faire face aux exigences de la RSE à l'exemple, de la Nouvelle-Zélande qui a légiféré une loi sur la gestion des ressources en 1991. Cette loi concerne le rejet de contaminants dans l'environnement, et sanctionne celui qui rejette les contaminants par un emprisonnement maximal de deux ans ou d'une amende dépassant parfois 200.000 dollars en cas de condamnation. Les exigences législatives, font du gouvernement une partie prenante puissante qui peut influencer les organisations vers des activités plus responsables (Thien, 2011). Une loi sur la réglementation de l'investissement socialement responsable a été votée en 2000 au Royaume-Uni. Cette loi exige que les gestionnaires de fonds de pension, doivent divulguer leurs politiques en matière d'investissement socialement responsable. Les divers rapports sociaux et environnementaux ont également été rendus obligatoires dans des pays comme la Malaisie, le Japon, la Suède, la

Norvège, l'Allemagne, la France, la Belgique (Waddock, 2008 ; Wolff, 2010). Bien qu'il existe des recherches qui font valoir que les activités prévues par la loi, tels que les rapports obligatoires sur la RSE, ont un impact négatif notamment sur les coûts de mise en œuvre et d'application car, ces exigences peuvent étouffer la créativité, (Banerjee, 2008). D'autres études, comme celles de Porter et Van derland (1995) et Hasnas (1998) ; ont fait valoir que la législation pourrait forcer les organisations à être plus créatives.

1.2.2. Influence des parties prenantes non gouvernementales

Pour Thien (2011), comme les acteurs gouvernementaux, il existe des organisations non gouvernementales (ONG) et des mouvements de la société civile qui influencent les organisations professionnelles pour qu'elles soient responsables de leurs actes. Thien (2011) rapporte que depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, des manifestations violentes contre le pouvoir des entreprises ont secoué les villes Nord-américaines et européennes. Ces manifestants, font partie d'un vaste mouvement « de la société civile », constitué des organisations non gouvernementales et coalitions communautaires et syndicales, qui ont pris en partie les entreprises, qui ont causé un préjudice aux travailleurs, consommateurs, communautés et à l'environnement. Knox et *al.* (2006) assurent que les ONG qui sont devenues plus puissantes aujourd'hui essayent par différents moyens, d'influencer les entreprises pour entreprendre ou accroître leurs activités de la RSE. Aujourd'hui, les organisations reconnaissent pertinemment que, les liens officieux établis avec une ONG peuvent aboutir à un résultat positif avec les populations, tout en renforçant la réputation et la viabilité de l'entreprise (Thien, 2011).

De même, les études empiriques réalisées par Patten (1992) ; Deegan et Rankin (1996), ont souligné que les organisations augmentent leurs rapports sur l'environnement à la suite des pressions exercées par des groupes de parties prenantes secondaires à savoir l'Etat et les organismes représentant la société civile. Thien (2011) assure que la pression des ONG est parmi les motivations qui ont mobilisé les entreprises autour de problèmes sociétaux et environnementaux, et qui ont également poussé les entreprises à adopter la RSE.

1.3. Formulation des hypothèses de l'étude

L'hypothèse centrale est que la perception des pressions institutionnelles comme des opportunités influence l'engagement d'une entreprise dans la RSE. De ce point de vue institutionnelle, la législation ou la réglementation dictée par les pouvoirs publics est reconnue

comme le premier déterminant de l'engagement sociétal des entreprises (Bansal et Roth, 2000 ; Schwartz et Carroll, 2003 ; Tallontire, 2007 ; Williams et Aguilera, 2008 ; Thien, 2011 ; Biwolé Fouda, 2014). Cette motivation est définie dans notre étude comme : la réglementation et la législation en vigueur qui poussent les entreprises à intégrer la RSE ainsi que la recherche d'un avantage concurrentiel. Cette motivation est représentée par les deux dimensions suivantes : la crainte des sanctions, et l'anticipation sur de nouvelles lois susceptibles d'être élaborées par l'Etat (Schwartz et Carroll, 2003). Les motivations réglementaires sont liées aux exigences légales en matière de protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité (Quairel et Auburger, 2005). Ces textes visent à empêcher toutes manifestations d'externalités à l'encontre du patrimoine naturel. Cette réglementation correspond à des mesures institutionnelles interdisant ou limitant certaines activités, ou produits portant des nuisances aux milieux naturels (Reynaud, 2003).

Dans ce nouveau climat, les entreprises ont compris, que le respect de la réglementation en vigueur est une condition nécessaire pour leur pérennité et leur développement, ainsi que, pour l'instauration d'une relation fondée sur la confiance avec les pouvoirs publics (DiMaggio et Powell, 1983). Irène et Perry (1996) ont déclaré qu'ils « *ne sont pas surpris que la plus grande source individuelle de la pression qui motive les entreprises à intégrer la RSE est la réglementation gouvernementale, p.389* ». De plus, l'intégration de la RSE, peut convaincre l'Etat de ne pas légiférer des nouvelles lois (Bansal et Roth, 2000).

Ces motivations réglementaires ont été confirmées par un très grand nombre d'études empiriques à savoir, l'étude menée par Chan et Wang, sur une série d'hôtels en Chine, qui a confirmé que, les hôtels adoptent des processus de protection de l'environnement pour répondre au changement législatif (Chan et Wang, 2006). Givel dans son étude sur l'industrie chimique américaine a annoncé que l'effort réalisé dans l'intégration de la démarche environnementale, vise également à éviter les plus fortes et plus coûteuses réglementations imposées sur les produits chimiques (Givel, 2007). Sam et Innes (2008) ont montré que la participation à un programme de réduction des déchets toxiques a été motivée par l'attente d'un examen réglementaire détendu. De la même façon, en utilisant les données sur environ 4000 établissements dans sept pays de l'OCDE, Johnstone et Labonne (2009) ont fourni des preuves solides sur les certificats environnementaux qui servent à anticiper sur la réglementation gouvernementale. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Les pressions gouvernementales en faveur de l'adoption d'un comportement responsable influencent l'engagement de l'entreprise dans la RSE.

Le second groupe de pressions institutionnelles provient des organismes non gouvernementaux. En effet, Van den Berghe et Louche (2005) estiment que « *les entreprises sont confrontées à une nouvelle main invisible, représentée par des forces non marchandes exercées par les ONG, la société civile, les syndicats et d'autres, qui poussent les entreprises à envisager la RSE comme condition préalable à la croissance et à la prospérité durable, p. 432* ».

Cette motivation est représentée comme une pression exercée par des organismes non gouvernementaux, qui poussent l'entreprise à intégrer la RSE. Elle a connu une croissance intense, dans les années quatre-vingt-dix avec l'éclatement des scandales environnementaux dans les quatre coins du monde. Selon Thien (2011), il existe des ONG et des mouvements de la société civile qui influencent les organisations professionnelles pour qu'elles soient responsables, de la même façon, que les acteurs gouvernementaux, même si, les pressions des ONG demeurent parmi les nouvelles motivations qui poussent à la mobilisation directe des entreprises autour des problèmes sociétaux et environnementaux. D'après Bansal et Roth (2000), la pression des ONG aura une incidence sur l'entreprise d'une manière ou d'une autre. Pour Knox et *al.* (2006), l'évolution du pouvoir des ONG est derrière l'amélioration des politiques des entreprises, en ce qui concerne : les droits de l'homme, les droits des travailleurs et l'impact environnemental. Plusieurs études confirment désormais que, les entreprises publient des rapports sur le comportement social et environnemental pour atténuer la pression des ONG (Patten 1992 ; Deegan et Rankin, 1996 ; Schepers, 2006). Dans ce sens, Van Yperen (2006) a relevé de nouvelles pratiques, chez les entreprises multinationales sous la pression des ONG et des consommateurs, « *...En réponse à l'attention internationale sur les questions de RSE et les pressions des consommateurs et des ONG, les entreprises de marque, en particulier les sociétés multinationales, des marques telles que Nike, Adidas, Reebok, Mattel, Levi, Gap et d'autres ont développé des codes de conduite visant à garantir et à améliorer les normes de base des pratiques en milieu de travail, p.17* ».

Parallèlement, plusieurs chercheurs ont confirmé totalement ou partiellement ces résultats à travers des études empiriques (Ottaway, 2001 ; Guay, et *al.*, 2004). Dans le but de définir les pressions externes qui poussent les entreprises à s'engager dans la RSE, Heyder et Theuvsen (2009) ont réalisé une étude empirique sur 175 entreprises allemandes, qui a prouvé que les pressions des ONG figurent parmi les premières pressions qui poussent les entreprises

à intégrer la RSE au sein de leurs stratégies. Egels-Zandén (2009), déclare que la menace de la légitimité qui pousse les entreprises à adopter des politiques de la RSE, est principalement exercée par les campagnes des ONG. Ainsi, la littérature sur les motivations d'engagement dans la RSE a confirmé que les pressions des mouvements de la société civile sont derrière l'engagement des entreprises dans la RSE. A ce sujet, beaucoup reste à faire dans le contexte camerounais, et c'est ce qui nous permet d'énoncer la proposition suivante :

H2 : La perception des pressions non gouvernementales comme des opportunités influence l'engagement de l'entreprise dans la RSE.

2. Méthodologie et présentation de l'échantillon

Notre enquête constitue une étude exploratoire s'appuyant sur une démarche quantitative mobilisant un échantillon d'entreprises de petite, moyenne et de grande taille appartenant aux secteurs de l'industrie, de commerce et de service.

2.1. Cadre méthodologique

La collecte des données a commencé par l'exploitation des données de la CCIMA et de l'INS disponible sur le site de l'Institut National de la Statistique et dans le Zoom des provinces. L'enquête s'est par la suite poursuivie dans les villes de Douala (capitale économique du Cameroun) et Yaoundé qui sont les deux grandes métropoles du pays où plus de 95% des entreprises exercent leurs activités et ont leur direction générale.

Nous avons fait l'hypothèse centrale selon laquelle les pressions institutionnelles en provenance d'acteurs divers externes avaient une influence sur l'engagement des entreprises dans la RSE. Ces pressions, en provenance d'acteurs divers, peuvent être un déterminant majeur de l'engagement des entreprises dans la RSE dans un pays où la réglementation en termes de RSE et/ou DD est quasi inexistante (Stean et Associates, 2014). Dans ce travail, l'engagement des entreprises dans la RSE a été mesuré par un seul item, qui le niveau d'engagement, sur une échelle de likert à cinq points au départ¹.

¹ Nous avons appréhendé la question sur le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE selon 5 modalités de réponses à savoir « très faible », « faible », « moyen », « élevé » et « très élevé ». Le tri à plat lancé avec ces cinq modalités de réponses a montré que les informations étaient assez dispersées. Nous avons procédé à une recodification de ces modalités de réponses de manière à réduire cette perte d'informations. Ainsi, nous avons associé les modalités de réponses « Très faible » et « Faible » auxquelles nous avons attribué le code 1 correspondant à la modalité de réponse « Faible ». A la modalité de réponse « Moyen », nous avons affecté le code 2. Par contre, le code 3 « Elevé » a été un regroupement des réponses « Elevé » et « Très élevé ».

Le tableau suivant ressort les indicateurs de mesure de la variable dépendante et des deux variables explicatives de notre modèle de recherche.

Tableau 1 opérationnalisation des concepts

Concept	Indicateur de mesure (items)	caractéristiques
Engagement dans la RSE	Niveau d'engagement dans la RSE	Très faible, Faible, Moyen, Elevé, Très élevé.
Pressions gouvernementales	Pressions des pouvoirs publics Pressions concurrentielles Les exigences de la réglementation	Absolument pas d'accord, Pas d'accord, Neutre, D'accord, Absolument d'accord.
Pressions non gouvernementales	Pressions des Organismes Non Gouvernementaux Pression de la société civile Recherche d'une meilleure image vis-à-vis du public	Absolument pas d'accord, Pas d'accord, Neutre, D'accord, Absolument d'accord.

Source : notre questionnaire.

Un questionnaire pluridisciplinaire a été conçu, testé puis administré entre juillet et septembre 2016 auprès d'un échantillon de cadres et chefs d'entreprises. Sur les 98 questionnaires administrés, 2 ont été exclues en raison du nombre important des valeurs manquantes. Par ailleurs, trois questionnaires n'ont pas été retournés pour les raisons d'indisponibilité des répondants. Au final, nous nous sommes retrouvés avec 93 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 95% qui est jugé très bon pour ce type d'enquête dans un pays sans base de données fiable et régulièrement mise à jour. Il en résulte que l'ensemble des entreprises interrogées dans cette étude est constitué des PME et des grandes entreprises qui ont déjà mis en œuvre quelques pratiques de RSE afin de mieux comprendre les raisons institutionnelles de leur engagement dans cette stratégie. Leur détection a été rendue possible non seulement grâce à l'exploitation des données de la Chambre des Commerces, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA), mais aussi grâce aux données de l'ASCOMT (2014), des médias et de nos propres observations.

Le questionnaire administré comprend à la fois des questions fermées et des questions à choix multiples basées sur des échelles d'accord ou d'appréciation (échelles de likert). Son administration a nécessité des entretiens en face à face (entretien effectué en général dans les entreprises interrogées, précédé de rendez-vous téléphoniques) d'une durée moyenne comprise entre 20 minutes et une demi-heure.

2.2. Présentation de l'échantillon

L'échantillon retenu reproduit les caractéristiques sociodémographiques des entreprises des aires enquêtées : les entreprises de taille moyenne dont l'effectif des employés est compris entre 51 et 150, des secteurs de l'industrie et de commerce prédominant, avec des structures juridiques classiquement associées aux PME et aux grandes entreprises (SA et SARL, représentant un peu plus des deux tiers de l'échantillon). Nos répondants ont un âge moyen de 38 ans et 24,7% d'entre eux sont des femmes.

Les entreprises étudiées sont ainsi constituées de 28% de petites entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 employés, de 43% d'entreprises de taille moyenne (avec un effectif compris entre 51 et 150 salariés) et de 29% des Grandes Entreprises, dont l'effectif va au delà de 150 employés. Au départ, nous avons voulu travailler uniquement avec les PME parce que ce sont elles qui dominent dans l'économie camerounaise. Mais, lors de l'enquête exploratoire que nous avons effectuée au préalable, nous avons constaté que la majorité des entreprises engagées dans la RSE étaient des entreprises de grandes tailles, pour la plupart les filiales des multinationales. C'est pour cette raison que nous avons définitivement intégré les grandes entreprises dans notre échantillon empirique. Cette répartition vise à montrer le degré d'implication des pratiques responsables dans les différentes catégories d'entreprises. 32,26% des entreprises interrogées exercent leurs activités dans le secteur de l'industrie contre 25,80% dans le secteur de service. Les 41,94% restantes se retrouvent dans le secteur dit de commerce.

Le secteur industriel est généralement celui qui attire plus de regards non seulement de la part de l'Etat, mais également de la part des riverains et de la communauté entière en général. C'est dans ce secteur qu'on retrouve le plus souvent des risques écologiques importants et sociétaux et il est facilement affecté par les progrès technique et technologique. Ce secteur est constitué des un tiers des entreprises de notre échantillon parce que l'étude a été menée dans les villes de Douala et Yaoundé où il existe plusieurs zones et entreprises industrielles (notamment la zone industrielle de Bassa, de Bonabéri, de la zone portuaire et de la zone industrielle de Mvan). Le tableau suivant résume les caractéristiques des entreprises interrogées :

Tableau 2 : Identification des entreprises de l'échantillon

Intitulés		Fréquence	Pourcentage
Taille de l'entreprise	- Petite entreprise (moins de 50 employés)	26	28%
	- Moyenne entreprise (entre 51 et 150 employés)	40	43%
	- Grande entreprises (plus de 150 employés)	27	29%
Caractère de l'entreprise au Cameroun	- filiale d'une multinationale	58	62,37%
	- entreprise locale	35	37,63%
Secteur d'activité	- Industrie	30	32,26%
	- Commerce	39	41,94%
	- Service	24	25,80%
Age de l'entreprise	- Moins de 10 ans	39	41,94%
	- Entre 10 et 15 ans	25	26,88%
	- Plus de 15ans	29	31,18%
Forme juridique	- SA	27	29%
	- SARL	37	39,78%
	- SNC	16	17,20%
	- Société individuelle	13	13,98%
Sexe du répondant	- Masculin	70	75,27%
	- Féminin	23	24,73%
Fonction du répondant	- Directeur Général	33	35,48%
	- Directeur des affaires financières	23	24,73%
	- Responsable HSEQ ²	37	39,78%

Source : nos résultats.

Au Cameroun, l'adoption complète des pratiques socialement responsables (c'est-à-dire des trois piliers de la RSE à savoir le social, le sociétal et l'environnemental), concerne encore principalement les grandes entreprises, et notamment les filiales des multinationales sous l'impulsion de leur maison mère comme l'ont également souligné Djoutsu Wamba et Hikkerova (2014).

3. Résultats du test d'hypothèses et discussion

Les analyses issues de l'ACP ont permis d'obtenir un facteur respectivement pour les deux variables explicatives de notre modèle. Dans un souci de test d'hypothèses, les régressions ont été lancées entre d'une part la variable dépendante et le premier facteur représenté par les pressions gouvernementales (PG), et d'autre part la variable dépendante et le deuxième facteur représenté par les pressions non gouvernementales (PNG). Toutes ces pressions ont un impact sur l'engagement de l'entreprise dans la RSE.

3.1. Résultats du test : Synthèse et contribution

Dans notre étude, des régressions linéaires entre d'une part les pressions gouvernementales et l'engagement dans la RSE et d'autre part les pressions non

² HSEQ : Hygiène Sécurité Environnement Qualité

gouvernementales et l'engagement des entreprises dans la RSE ont été établies. Les résultats sont examinés au regard de trois tests :

- Le coefficient de corrélation R

- Le coefficient de détermination R^2 qui indique la part de la variance de la variable expliquée restituée par le modèle. R^2 est un coefficient synthétisant la capacité de la droite de régression à retrouver les différentes valeurs de la variable expliquée. Il exprime donc la qualité de l'ajustement global. Ainsi, plus ce coefficient est proche de 1, plus la restitution est parfaite.

- Le test F de Fisher-Snedecor rapporte la variance expliquée à la variance résiduelle. Il permet d'évaluer la signification du coefficient de détermination en fonction du nombre d'observations. Par conséquent, c'est la qualité de l'ajustement qui permet de juger de l'acceptabilité ou du rejet des hypothèses, puisque le coefficient de corrélation est la corrélation de la variable explicative avec la variable expliquée (Evrard et *al.*, 2003).

Ainsi, l'analyse de corrélation entre les variables explicatives et l'engagement des entreprises dans la RSE nous donne les résultats suivants :

Tableau 3 : corrélation entre les variables explicatives et l'engagement des entreprises dans la RSE

		Niveau de prise en compte de la RSE	L'entreprise développe une action RSE sous les PG	L'entreprise développe une action RSE sous les PNG
Corrélation de Pearson	Niveau de prise en compte de la RSE	1,000	-,493	0,645
	L'entreprise développe une action RSE sous les PG	-,493	1,000	
	L'entreprise développe une action RSE sous les PNG	0,645		1,000
Sig. (unilatérale)	Niveau de prise en compte de la RSE		,000	,000
	L'entreprise développe une action RSE sous les PG	,000		
	L'entreprise développe une action RSE sous les PNG	,000		
N	Niveau de prise en compte de la RSE	93	93	93
	L'entreprise développe une action RSE sous les PG	93	93	
	L'entreprise développe une action RSE sous les PNG	93		93

Source : nos résultats

On remarque à partir du tableau ci-dessus que, le premier coefficient de corrélation entre le niveau de prise en compte de la RSE et les pressions gouvernementales est sensiblement égal à 0,5 (soit 0,493 en valeur absolue) et le deuxième coefficient de corrélation, relatif à l'hypothèse 2 est supérieur à 0,5, soit 0,645.

Ce résultat montre qu'il existe une relation significative et positive entre la perception des pressions non gouvernementales comme des opportunités conduisant à la mise en œuvre de la RSE et le niveau d'engagement de l'entreprise dans cette stratégie. En revanche, le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE est négativement corrélé (sensiblement) avec les pressions gouvernementales en faveur de l'adoption d'un comportement responsable. D'une manière générale, il existe une relation linéaire significative entre les pressions institutionnelles et le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE.

En effet, pour la première hypothèse qui stipule que « les pressions gouvernementales en faveur de l'adoption d'un comportement responsable influencent l'engagement de l'entreprise dans la RSE », l'analyse de régression effectuée nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Tableau 4 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F	
1	,493 ^a	,243	,235	0,702	0,243	29,219	1	91	0,000	1,757

a. Valeurs prédites : (constantes), l'entreprise développe une action RSE sous les pressions gouvernementales.

b. Variable dépendante : le niveau de prise en compte de la RSE

Le coefficient R est égal 0,493 : ce résultat traduit ainsi, comme signalé plus haut, l'existence d'une parfaite corrélation entre les pressions gouvernementales en faveur de l'adoption d'un comportement responsable et le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE. Cependant, l'analyse de corrélation présentée plus haut nous permet de constater que le sens de la relation est négatif.

Le coefficient de détermination R-deux entre les pressions gouvernementales et le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE donne une valeur de 0,243, ce qui traduit que l'ajustement global est satisfaisant. Nous pouvons ainsi relever que, les pressions en provenance des pouvoirs publics, de la réglementation, ou encore de la concurrence, en faveur de l'adoption d'un comportement responsable, ont un impact négatif sur le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE au Cameroun. Ce résultat confirme le constat qui se dégage de l'environnement camerounais : la passivité. En effet, plusieurs entreprises considèrent encore que les problèmes liés à la RSE sont une affaire de l'Etat et ces dernières ne doivent intervenir qu'après que l'Etat ait joué sa côte part dans le jeu. Le manque de réglementations en matière de RSE et/ou DD est la spécificité de ce milieu. Néanmoins, celles des entreprises qui s'estiment responsables, le sont pour la plupart parce qu'étant les filiales des multinationales, sous

l'impulsion de la maison mère. Par la suite, le marché camerounais étant un marché concurrentiel, les entreprises locales ne peuvent que s'arrimer à ce que font ces filiales pour se maintenir sur le marché. D'autres entreprises s'estimant responsables, n'atteignent pas souvent les résultats escomptés à cause de certains fléaux tant décriés notamment la corruption et le népotisme. Le tableau ci-dessous permet de mieux comprendre ce résultat

Tableau 5 : Relation entre pressions gouvernementales et niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE (ANOVA^a)

L'entreprise dans la RSE (ANSO-V)						
Modèle		Somme des carrées	ddl	Moyenne des carrées	F	Sig.
1	Régression	14,385	1	14,384	29,219	,000 ^b
	Résidu	44,798	91	,492		
	Total	59,183	92			

a. Variable dépendante : le niveau de prise en compte de la RSE

b. Valeurs prédites : (constantes), l'entreprise développe une action RSE sous les pressions gouvernementales.

La valeur du F de Fisher est de 29,219 à 1 et 91 degré de liberté au seuil de signification de 0,000. Ce résultat confirme que les pressions gouvernementales en faveur de l'adoption d'un comportement responsable (X_1) déterminent le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE (Y) au seuil de 5%. Et on a l'équation suivante :

$$Y = 2,148 - 0,493X_1 + \text{l'erreur}$$

$$(29,410) \quad (-5,405)$$

En ce qui concerne la deuxième hypothèse qui stipule que « la perception des pressions non gouvernementales comme des opportunités influence l'engagement de l'entreprise dans la RSE », une analyse de la régression linéaire a également été effectuée. Les principaux résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F	
1	,645 ^a	,416	,410	,616	,416	64,847	1	91	,000	2,376

a. Valeurs prédites : (constantes), l'entreprise développe une action RSE sous les pressions non gouvernementales.

b. Variable dépendante : le niveau de prise en compte de la RSE

Le coefficient de régression R est égal à 0,645 : ce résultat montre que l'ajustement global est satisfaisant avec un coefficient de détermination R-deux de 0,416. De plus, l'analyse de corrélation effectuée plus haut, atteste que la perception des pressions non gouvernementales

comme des opportunités est positivement corrélée au niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE. Le tableau ci-dessous confirme également ce résultat.

Tableau 7 : relation entre pressions non gouvernementales et niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE (ANOVA^{a)}

Modèle		Somme des carrées	ddl	Moyenne des carrées	D	Sig.
1	Régression	24,626	1	24,626	64,847	,000 ^b
	Résidu	34,557	91	,380		
	Total	59,183	92			

a. Variable dépendante : le niveau de prise en compte de la RSE

b. Valeurs prédites : (constantes), l'entreprise développe une action RSE sous les pressions non gouvernementales.

Nous pouvons ainsi affirmer que, les pressions en provenance de la société civile, des ONG et la recherche d'une meilleure image vis-à-vis du public ont un impact positif sur le niveau d'engagement de l'entreprise dans la RSE et on a l'équation suivante :

$$Y = 2,140 + 0,645X_2 + \text{l'erreur}$$

$$(33,486) \quad (8,053)$$

Au final, on peut alors conclure que les pressions institutionnelles en faveur de l'adoption d'un comportement responsable est une fonction linéaire du niveau d'engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun.

3.2. Discussion des résultats

Notre analyse confirme les résultats Taleb (2013) qui montre que dans les pays en voie de développement, où la réglementation en faveur de la RSE et/ou du développement durable est quasi inexistante, ce sont les pressions en provenance des mouvements de la société civile qui poussent les entreprises à développer un comportement responsable. Dans le même ordre d'idées, Spence et al. (2006) ou encore Delpuech (2009), montrent que, plus les pressions en provenance des acteurs de la société civile de la localité d'implantation de l'entreprise, en faveur du DD sont élevées, plus ces entreprises développent des comportements responsables. Aussi, ces résultats trouvent aussi écho dans notre étude exploratoire, qui a montré que les pressions exercées sur les entreprises provenaient d'acteurs divers. Ces pressions pouvaient être institutionnelles et concurrentielles (pressions gouvernementales), ou encore en provenance des parties prenantes secondaires à l'instar des Organismes Non Gouvernementales et la société civile (pressions non gouvernementales) dont leur mécontentement pouvaient avoir un impact sur l'image de l'entreprise. Ainsi, ce travail fournit l'une des premières analyses formelles de

l'influence des déterminants dits institutionnels sur le niveau d'engagement des entreprises dans la RSE dans un contexte de pays en voie de développement.

3-3 Implication et recommandations

Cette recherche nous a permis de mettre en avant, un schéma d'intégration de la RSE qui semble revenir dans l'ensemble des pays en développement. Ce schéma commence par l'intégration de la RSE dans ces pays à travers les grandes firmes multinationales, puis, grâce aux relations étroites de ces firmes multinationales avec leurs associés locaux, où ces derniers profitent du transfert des pratiques de la RSE. Par la suite, ces pratiques s'étendent à l'ensemble des entreprises locales, en commençant, par les grandes entreprises, puis vers les moyennes et les petites entreprises dans une dernière étape. Cet arrimage est dû au fait que, le Cameroun, avec son environnement économique peu contraignant, ne possède pas encore une réglementation formelle et favorable en matière de RSE.

Le présent travail nous ayant conduit à remarquer que, le « volontarisme » des entreprises au Cameroun commence avec l'expression des attentes sociétales qu'il faut satisfaire ou respecter, nous pensons que la formation des organisations de la société civile aux problématiques de la RSE, le soutien à l'élaboration d'une stratégie propre à leurs membres et le renforcement de leurs capacités, contribueront à accroître les attentes de la société au Cameroun. Dans le même ordre d'idées, Chan et Wang (2006), ont affirmé que « *Les gouvernements de différents pays, qui souhaitent disposer d'un environnement plus propre et d'une société vivable et viable, ont beaucoup investi pour encourager les entreprises à poursuivre l'adoption des démarches sociétales et environnementales volontaires* ». De la même manière, le gouvernement camerounais devrait soutenir activement, les démarches des entreprises camerounaises vers la RSE. En outre, les subventions de l'Etat sont très importantes dans la démarche des entreprises camerounaises vers la RSE. Dans ce sens, les petites et moyennes entreprises, ont souvent besoin d'un soutien financier, alors que les grandes entreprises ont plutôt besoin de professionnels et d'experts afin de superviser leur démarche sociale et environnementale. Pour cela, l'Etat devrait accompagner et promouvoir la formation en RSE et/ou DD dans les universités publiques et privées afin de mettre sur le marché des experts et professionnels en matière de RSE et/ou DD.

Notre analyse a également des implications importantes pour les politiques du gouvernement visant à encourager l'intégration de la RSE, même si, la réglementation imposée par le gouvernement ne peut pas être une fin en soi, mais un moyen pour préserver la vie sociale et environnementale. Notre étude a prouvé que la pression réglementaire n'était pas la plus

significative dans notre contexte. Autrement dit, le manager camerounais ne pense pas en priorité, à la réglementation, lorsqu'il s'agit de prendre une décision concernant la RSE, peut-être parce que cette réglementation est quasi inexistante.

Ce constat empirique doit pousser le gouvernement à revoir sa politique sociale et environnementale et à choisir, un autre chemin en dehors de l'intensification de la réglementation. Ce chemin se traduit, d'une part, par l'adoption des projets d'engagement volontaire, à l'exemple des contrats de performance sociale et environnementale, les systèmes de managements environnementaux, etc. et d'autre part, par l'augmentation de l'autoréglementation de l'industrie qui passe par la collaboration entre les gouvernements et les groupes d'autoréglementation de l'industrie pour améliorer la préservation sociale et environnementale.

Conclusion

Ce travail, axé sur l'analyse des déterminants à l'origine de l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociétale, s'insère dans le champ de la littérature en management des organisations sur la prise en compte des problèmes sociaux, sociétaux et environnementaux dans les habitudes de gestion des entreprises. Grâce à une étude empirique menée auprès de 93 cadres et chefs d'entreprise au Cameroun, nous avons pu dresser une synthèse des réalités que recouvrent la RSE et l'engagement des entreprises dans cette stratégie. En effet, nous sommes partis de la théorie néo-institutionnelle et celle du contrat social pour comprendre l'influence des pressions externes sur l'engagement des entreprises dans la RSE.

Au terme de cette rédaction, nous pouvons dire que ce papier avait pour objectif d'analyser les déterminants institutionnels de l'engagement des entreprises au Cameroun dans la RSE afin d'émettre des recommandations pour une meilleure appropriation de la RSE non seulement par les entreprises au Cameroun, mais aussi par les organismes de la société civile et les pouvoirs publics. Pour atteindre ces objectifs, nous avons essentiellement mis en œuvre une approche quantitative pour analyser les données recueillies par questionnaire auprès d'un échantillon de 93 cadres et chefs d'entreprises au Cameroun. A l'issue de ce travail, il convient de noter que, au Cameroun, les entreprises qui s'engagent dans la RSE sont constituées en grande partie des grandes entreprises qui sont pour la plupart des filiales des multinationales installées au Cameroun. Aussi, parmi les déterminants nationaux de l'engagement des entreprises dans la RSE, les pressions des organismes de la société civile sont l'une des grandes motivations de l'engagement des entreprises camerounaises dans la RSE. Les pouvoirs publics

doivent intervenir en définissant non seulement des obligations minimales en matière environnementale et sociale, mais également en assurant la sincérité des déclarations et le bon fonctionnement des marchés. En effet, le Cameroun étant un pays en voie de développement, la RSE ne saurait être imposée pour le moment aux entreprises camerounaises, ni en aucun cas constituer un substitut à une approche traditionnelle de taxation, sous peine de déstabiliser une économie déjà fragile.

Il est important de noter que les résultats de cette étude doivent être analysés avec beaucoup de précautions. Pour cela, le fait d'utiliser dans un environnement local, caractérisé par le sous-développement, le modèle d'engagement des entreprises dans la RSE de Thien (2011) adapté aux pays développés, ainsi que la taille de l'échantillon, relativement modérée, invite à des conclusions prudentes, et peuvent pour cela introduire, dans une certaine mesure, un biais latent dans les interprétations.

En dépit de ces limites, cette étude apporte une réponse sur la vision institutionnelle de l'engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun. Par ailleurs, en abordant un thème porteur de jugement de valeur, le chercheur expose ses résultats au biais psychologique de désirabilité sociale des répondants. De plus, il est important que les représentants et responsables d'entreprises acceptant de répondre à notre enquête soient à priori, plus intéressés par la RSE. Néanmoins, nous pouvons supposer que ces biais affectent indifféremment les petites entreprises et les moyennes et grandes entreprises, permettant d'inférer des résultats de nos observations comparatives. Enfin, bien que les approches quantitatives restent peu répandues pour explorer l'engagement des entreprises dans la RSE (Spence, 2005 ; Paradas 2008), elles sont utiles à la mise en perspective des études qualitatives et elles constituent par conséquent une voie à ne pas négliger.

BIBLIOGRAPHIES

- Abrams F.-W., (1951), "Management Responsibilities in a Complex World", *Harvard Business Review*, Vol. 29, N°3, p. 29-34.
- Aras G. et Crowther D., (2008), « Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? », *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 279-288.
- Association pour la communication sur les Maladies Tropicales-ASCOMT, (2014), « Résultats de l'enquête sur la perception de la RSE au Cameroun : le top 30 des entreprises responsables au Cameroun », www.mediatere.org, Juillet.
- Banerjee S. B., (2008), « Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly », *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Bansal P. et Roth K., (2000), « Why companies go green: A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-737.
- Berger-Douce S., (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, p. 53-72.
- Berger-Douce S., (2008), « Le management environnementale des PME rentables, une étude exploratoire en France », *revue Internationale PME*, vol. 20, N° 3-4, p.170-190.
- Biwolé Fouda J., (2014), « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue Française de Gestion*, N°244, p. 11-32, Juillet.
- Boiral O., (2006), « La certification ISO 14001 : une perspective néo institutionnelle », *Management International*, 10(3), 67-79.
- Bowen H. R., (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Brothers, New York.
- Cadet I., (2005), « Le droit de la responsabilité des entreprises : entre la prévention des risques et l'idéologie de réparation », *La revue des sciences de gestion*, N° 211-212, pp 71-83.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed. La découverte, Coll. « Repères », Paris.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Alternatives Economiques, Coll. « La Découverte ».
- Carroll A. B., (1999), « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional Construct », *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll A. B., (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, N° 34, p. 39-48.
- Chan E. S. W. et Wang S.C.K., (2006), « Motivations for ISO 14001 in the hotel industry », *Tourism Management*, 10(4), 481-492.
- Deegan C. et Rankin M., (1996), « An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(2), 50-67.
- Delpuech C., (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration des démarches RSE dans les PME », *Actes du RIODD*, 25-26 juin 2009.
- DiMaggio P. J. et Powell W. W., (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, 48(4), 147-160.
- Djoutsa Wamba L. et Hikkerova, (2014), « La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises: bilan, enjeux et perspectives », *gestion 2000*, n°6, novembre-décembre, 41-66.

- Donaldson T. et Dunfee T. W., (1994), « Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory », *Academy of Management review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson T. et Preston L. E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 65-91.
- Egels-Zandén N., (2009), « Transnational Governance of Worker's Rights: Outlining a Research Agenda », *Journal of Business Ethics*, 89, 169-188.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Frederick W. C., (1998), « Moving to CSR4. What to pack for the trip », *Business and Society*, 37, 40-59.
- Friedman M., (1972), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New Times Magazine*, September 13, 1970, accessed at: www.colorado.edu/studentgroups/libertarian/issues/friedman-soc-resp-business.html as of 08-12-2011.
- Garriga E. et Mele D., (2004), « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory », *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p.51-71.
- Givel M., (2007), « Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care », *Health Policy*, 1, 85-92.
- Gond J.-P. et Mullenbach-Servayre A., (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des sciences de gestion*, N° 205, p 93-117.
- Guay T., Doh J. et Sinclair G., (2004), « Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: ethical, strategic, and governance implications », *Journal of Business Ethics*, 52(1), 125-139.
- Hart S., (1997), « A natural resource-based view of the firm », *Academy of Management Review*, Vol. 20, p. 986-1014.
- Hasnas J., (1998), « The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed », *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19- 42.
- Heyder M. et Theuvsen L., (2009), « Legitimizing business activities using corporate social responsibility: is there a need for CSR in agribusiness? », *Proceedings of the 110th EAAE Seminar 'System Dynamics and Innovation in Food Networks'*. Innsbruck-Igls, Austria, February 18–22.
- Irène H. et perry S., (1996), « The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach », *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381-395.
- Johnstone N. et Labonne J., (2009), « Why do manufacturing facilities introduce environmental management systems? », *Improving and/or signaling performance. Ecological Economics*, 68, 719-730.
- Jones T. M., (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, 404-437
- Knox S., Maklan S., et French P. (2006), « Corporate Social Responsibility: Exploring Stakeholder Relationships and Program Reporting Across Leading FTSE Companies », *Journal of Business Ethics*, 61(1), 7– 28.
- Lantos G. P., (2001), « The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility », *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Martinet A.-C. et Reynaud E., (2004), « Entreprise durable, Finance et Stratégie », *Revue Française de gestion*, Septembre-Octobre.

- Martinet A.-C. et Reynaud E., (2001), « Entre Shareholders et Stakeholders, la stratégie. Une illustration par le management environnemental d'Evian-Danone », *Actes des 15èmes Journées Nationales des I.A.E.*, Bayonne-Biarritz, septembre, CD-Rom.
- McWilliams A. et Siegel D., (2000), « Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? », *Strategic Management Journal*, 5, 603- 609.
- Meyer J. et Rowan B., (1977), « Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, N° 2, 83, p. 310-363.
- Moir L., (2001), « What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? », *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.
- Moskolaï D. D., (2016), « La responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ? », *Revue Management et Stratégie*, vol. 3, N°4, pp. 53-71.
- Moskolaï D. D., Tsapi V. et Feudjo J. R., (2016) « Etat des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun », *Revue Management et Avenir*, N° 86, pp. 139-162, Juin-Juillet.
- Njaya J. B., (2014), *Essai d'identification des facteurs déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun*, Thèse de doctorat/ph.D en Sciences de Gestion, université de Ngaoundéré, juin.
- Olivier C., (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 1, p. 145-179.
- Ottaway M., (2001), « Corporatism goes global: international organizations, NGO networks and transnational business », *Global Governance*, 7(3), 1-22.
- Paradas A., (2008), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE, approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *revue Internationale PME*, vol 20, n° 3-4, p. 43-67.
- Patten D. M., (1992), « Intra-industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: a Note on Legitimacy Theory », *Accounting; Organizations and Society*, 17 (5), 471-475.
- Porter M. E. et Van derland C., (1995), « Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship », *Journal of Economic Perspectives*, volume 9, N°4, p. 97-118.
- Quairel-Lanoizelée F. et Auberger M. N., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *La Revue des Sciences de gestion*, vol. 40, n° 211-212, p. 111-126.
- Reynaud E., (2003), *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15.
- Reynaud E. et Rollet A., (2001), « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité » dans « *Stratégies : actualités et futurs de la recherche* », coordonné par Martinet A. C. et Thiétart A. R., Edition Vuibert, Collection FNEGE, Paris, p. 303-324.
- Reynaud E., Egri C. P., Ralston D. A., Danis W., Starkus A., Dabic M., Wangenheim F., Dalgic T., Castro F., Potocan V. V., Kavoossi M., Molteni M., Girson I., Elenkov D., Pla-Barber J., Maignan I., Weber M. et Wallace A., (2008), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue Française de Gestion*, n°19, 109-130.
- Reynaud, F., Rose. J-J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, théories et pratiques*, Dunod, Paris.
- Rose, J-J. (2006), *Responsabilité Sociale de l'entreprise, pour un contrat social*, De boeck.

- Sam A. G. et Innes R., (2008), « Voluntary pollution reductions and the enforcement of environmental law: An empirical study of the 33/50 Program », *Journal of Law and Economics*, 51(2), 271-296.
- Schepers D. H., (2006), « The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations », *Business and Society*, 45(3), 282-299.
- Schneider-Maunoury G., (2006), « Finance et développement durable », in Reynaud E. (dir.), *le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, p. 117-172.
- Schwartz M. S. et Carroll A. B., (2003), « Corporate social responsibility: A three domain approach », *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Scott W. R., (2001), «The adolescence of institutional theory», *Administration Sciences Quarterly*, N° 32, p. 493-511.
- Shrivastava P. et Hart S. L., (1996), « Greening Organizations », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol. 52, p. 185-189.
- Spence, M., (2005), « Vers un engagement proactif pour un entrepreneuriat responsable », *Actes des IXes journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie*, Cluj-Napoca, Roumanie, p. 685-701.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib J. et Ondoua Biwole V., (2006), « Développement durable et PME, une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *revue Internationale PME*, vol 20, n°3-4, p.17-42.
- Stean et Associates, (2014), « Stratégie d'appui et de développement des politiques publiques sur la RSE au Cameroun », Rapport général MINPMEESA, Décembre.
- Suchman M., (1995), «Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, N°3, 20, p. 571-610.
- Taleb B., (2013), *les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien*, thèse de doctorat, centre de recherche sur le transport et la logistique, décembre.
- Tallontire A., (2007), «CSR and regulation: towards a framework for understanding private standards initiatives in the agri-food chain », *Third World Quarterly*, 28,775-791.
- Tchankam J.-P. et Estay C., (2004), « La mesure de la responsabilité sociale » *Revue des Sciences de Gestion*, N°206, p. 113-125.
- Thien G.T.K. (2011), « *Financial Services Institutions and Corporate Social Responsibility: On Taking a Broad Versus a Narrow View*», A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), Faculty of Business and Law. AUT University.
- Van den Berghe L. et Louche C., (2005), « The link between corporate governance and corporate social responsibility in insurance », *Geneva Papers on Risk and Insurance*, 30(3), 425-442.
- Van Yperen M., (2006), « Corporate Social Responsibility in the Textile Industry », *International overview*, 1-62.
- Waddock S. (2008), « Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility», *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 87 – 108.
- Williams C. A. et Aguilera R. V., (2008), « Corporate Social Responsibility in Comparative Perspective », 452-472 in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
<http://business.illinois.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf>.

- Wilson A., (2003), « Business and its social responsibility », in Davies P. (Ed., 1997), *Current ethics in business ethics*, Routledge, p. 50-59.
- Wolff D., (2010), *Le développement durable, Théories et applications au management*, Dunod.
- Wood D. J., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, p. 691-718.