

# Social Responsibility of SMEs in Africa: A Perception by Managers of the Forest Industry Sector in Cameroon

Isaac Bernard Ndoumbe Berock<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ESSEC-Universite de Douala

*Received: 12 December 2019 Accepted: 3 January 2020 Published: 15 January 2020*

---

## Abstract

The central role that the manager plays in the decision-making process within small and medium-sized enterprises (SMEs) is a fruitful field of research to study his perception of the concept of CSR. Not with standing the abundant literature devoted to CSR, especially in SMEs, empirical research dedicated to the perception of the "top management" of these structures, specifically in the African context, remains very limited. Based on the assumption that forest certification is likely to be a distinctive variable in the perception of CSR, a qualitative study was conducted among the strategic actors of four Cameroonian SMEs in the forest industry, two of which Forest Stewards hip Council (FSC) certified and two uncertified reveals (1) a small distinction between the two groups in terms of their knowledge and appropriation of the concept of CSR, (2) the identification of motivations but above all (3) the brakes to the commitment of the organization.

---

**Index terms**— SMEs, strategic actors, manager perception, forest certification, Cameroon.

**Motsclés:** PME, acteurs stratégiques, perception du dirigeant, certification forestière, cameroun.

**Abstract-**The central role that the manager plays in the decision-making process within small and medium-sized enterprises (SMEs) is a fruitful field of research to study his perception of the concept of CSR. Not with standing the abundant literature devoted to CSR, especially in SMEs, empirical research dedicated to the perception of the "top management" of these structures, specifically in the African context, remains very limited. Based on the assumption that forest certification is likely to be a distinctive variable in the perception of CSR, a qualitative study was conducted among the strategic actors of four Cameroonian SMEs in the forest industry, two of which Forest Stewards hip Council (FSC) certified and two uncertified reveals (1) a small distinction between the two groups in terms of their knowledge and appropriation of the concept of CSR, (2) the identification of motivations but above all (3) the brakes to the commitment of the organization.

## 1 Introduction

ans un environnement incertain, jonché de nombreux défis (changement climatique, violents ouragans, perte de la biodiversité, etc.), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se positionne comme un champ d'intérêts croissants aussi bien pour les universitaires que pour les praticiens, notamment en termes théorique et pratique. Parallèlement, l'attention du public et les actions des gouvernements, de la communauté internationale associées à celles de la société civile (ONG) visant la promotion de la protection de l'environnement, la RSE n'est plus focalisée exclusivement sur les grandes entreprises (Berger Douce, 2009), il migre de façon exponentielle vers le groupe majoritaire d'entreprises qualifiées de PME et TPE y compris dans les pays en développement (Paradas, 2006). À cet égard, d'impressionnante littérature dédiée à la RSE révèle la nécessité d'approfondir la connaissance en priorité sur la culture d'entreprise et le cadre relationnel susceptible de conditionner le fonctionnement à la fois économique et social des PME (Spence et al., 2007). Une multitude de normes à la fois nationales et internationales à l'instar de l'ISO 9001 consacrée à la qualité, indispensable pour la sensibilité des clients, l'ISO 14001 pour le respect de l'environnement et l'OHSAS 18001 favorable à la santé et sécurité des salariés, etc.

44 et de certifications, singulièrement le Forest Stewards hip Council (FSC) ont été créé visant essentiellement  
45 à doter les entreprises d'outils standards et avérés, nécessaires non seulement à internaliser les intérêts, mais  
46 aussi des préoccupations de toutes les parties prenantes. En dépit de l'abondante littérature consacrée à la  
47 RSE dans les organisations, les recherches empiriques dédiées à la RSE se sont plus focalisées sur la grande  
48 entreprise. Ces recherches se sont très peu appesanties sur l'éclairage des pratiques des PME contingentes en la  
49 matière (Berger-Douce, 2009; Quairel D et Auberger, 2005; Lapointe et Gendron, 2004), occultant de ce fait leur  
50 caractéristiques propres. De l'avis de Torrès (1997), cette défaillance a pour corollaire une mise en cause notoire  
51 des spécificités de ce type d'organisation. Pour certains auteurs, à l'instar de Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili  
52 (2013) et Gendre-Aegerter (2008), une des spécificités majeure des PME est la place principale des schèmes  
53 cognitifs des dirigeants dans la conception de la stratégie. Notre réflexion dans le cadre de cette recherche porte  
54 sur la perception qu'ont les dirigeants des PME du secteur forestier au Cameroun de la RSE. A cet effet, nous  
55 formulons la question qui constitue le fil conducteur de notre recherche comme suit : Comment les dirigeants  
56 des PME certifiées et non certifiées du secteur forestier camerounais perçoivent-ils la RSE ? Dans le cadre de  
57 cette recherche, nous mettons un point d'honneur non seulement sur les réalités, mais aussi sur les enjeux de  
58 la RSE dans le contexte des PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière tels que perçus par des  
59 dirigeants (Paradas, 2011; Berger-Douce, 2009). Pour y parvenir, une étude exploratoire est conduite auprès des  
60 dirigeants de quatre PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière engagées explicitement ou pas dans  
61 une démarche RSE via la certification Forest Stewards hip Council (FSC). Ce qui nous permettra de nous inscrire  
62 dans une approche comparative des différentes perceptions de la RSE de ses acteurs afin de pouvoir identifier  
63 les facteurs explicatifs. La présente recherche est structurée autour de quatre points majeurs. Le premier point  
64 va apporter un éclairage théorique sur le concept de RSE, ses fondements normatifs ainsi que ses spécificités en  
65 contexte PME. Le deuxième point se consacrera exclusivement sur la cognition managériale. Le troisième point est  
66 réservé aux choix méthodologiques, enfin, le quatrième point aborde les discussions des résultats et les implications  
67 managériales. Plusieurs définitions et interprétations ont été attribuées au concept de RSE par une littérature  
68 scientifique foisonnante (Clarkson, 1995 ;Apron et Quairel-Lanoizelée, 2007) à laquelle il convient d'associer une  
69 multitude de modélisations du même concept (Carroll, 1979 ;Wood, 1991, Quazi et O'Brien, 2000; Durif, 2006).  
70 Nonobstant cette littérature dominante, ce concept demeure encore en attente de consensus (Déjean et Gond,  
71 2004) Pour ce qui est de l'aspect normatif, il y a lieu de constater une augmentation indéniable des différents types  
72 de réglementation au cours des dernières décennies. Il existe non seulement de nombreux nouveaux instruments de  
73 régulation à l'instar des référentiels internationaux, des codes de conduite (Global compact, principes directeurs  
74 de l'OCDE, etc.) mais aussi de nombreux nouveaux régulateurs actifs, notamment des labels ou normes (SA  
75 8000, ISO 14001, ISO 26000, etc.), des certifications en occurrence forestières (FSC, PEFC, PAFC, etc.), associés  
76 à des actions ou mesures purement étatiques (Braithwaite et Parker, 2004). Ces références qui émanent à fois  
77 d'une politique délibérée des états et des mouvements d'activistes sociaux et environnementaux (acteurs non  
78 2 L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une confédération mondiale constituée d'organismes  
79 nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi parties  
80 prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales. ISO 26000  
81 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.  
82 Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la  
83 société.

## 84 2 II.

### 85 3 Fondements Normatifs et

86 étatiques) visent de manière spécifique à stimuler les entreprises à s'engager dans des démarches de développement  
87 durable à travers la mise en oeuvre des actions de RSE (protection de l'environnement, respect des droits humains,  
88 lutte contre la corruption, respect des droits fondamentaux au travail, etc.) sur une base purement volontaire  
89 (Ben Hassine et Ghozzi-Nekhili, 2013). D'autres instruments de réglementation sont de plus en plus populaires  
90 et prégnants partout dans le monde y compris dans les pays en développement et servent, en occurrence, à régir  
91 l'utilisation et/ou la protection de la biodiversité, du climat, etc. La réglementation de la gestion durable des  
92 forêts s'est diversifiée au fil du temps au même titre que les autres formes de régulation environnementale. De  
93 nombreux changements y ont été constatés aussi bien au niveau de la forme que dans le contenu. (Spence,1999).  
94 Ces auteurs précisent que si ce constat est vrai pour les grandes entreprises, il n'en demeure pas moins vrai bien  
95 qu'importants, les critères organisationnels ne représentent pas un catalyseur d'une démarche de la PME dans la  
96 voie de la RSE, à cause du rôle dominant du dirigeant. Il est donc évident de saisir les raisons pour lesquelles les  
97 PME analogues au plan des critères à la fois organisationnels et environnementaux, pilotées par des personnes  
98 aux caractères différents, ne peuvent pas toutes s'inscrire dans une stratégie orientée RSE. La forte centralisation  
99 reconnue dans les PME procure au manager et à ses finalités une place de choix. C'est sans doute pour cette  
100 raison que Paradas (2006) révèle que dans sa petite structure, le manager est le seul maître à bord à même  
101 de prendre une décision stratégique. Dans la même veine, Bayad et Garand, (1998) renchérissent en précisant  
102 que tout, en l'avenir de l'entreprise dépendra de la vision de son dirigeant. Dans ce contexte, le dirigeant sera  
103 assimilable à un pivot ou mieux à l'instigateur de la RSE et apparaîtra comme porteur d'une éthique en rapport  
104 au concept de parties prenantes (Paradas, 2006). L'éthique est posée ici par cet auteur comme un rapport à

---

105 autrui et le dirigeant ne peut à cet effet que se représenter l'intérêt des autres. Les parties prenantes importantes  
106 qui font pression sur l'entreprise ont le plus souvent des désirs contradictoires et le manager est très souvent tenté  
107 de se préoccuper à satisfaire ses intérêts égoïstes. C'est dans cette logique que Paradas (2006) ;

108 Selon les statistiques fournies par l'Institut National des Statistiques (INS), cette catégorie d'entreprises  
109 représente aujourd'hui plus de 95% du tissu économique national pour une participation dans le produit intérieur  
110 brut évaluée à 36%. Par conséquent, la PME constitue l'essor de l'économie camerounaise, la source essentielle de  
111 son développement. L'objectif poursuivi par la présente recherche consiste à travers une approche comparative, de  
112 présenter les perceptions des managers de PME camerounaises du secteur forestier, engagées dans une démarche  
113 RSE et celles des dirigeants PME du même secteur qui ne manifestent aucun engagement et qui sont même à  
114 la limite hostiles. Dans le cadre de cette recherche, nous posons le postulat selon lequel, la quasi-totalité des  
115 PME engagées sur la voie de la RSE respectent des normes internationales en la matière. Elles implémentent  
116 des systèmes de management aussi bien de l'environnement, de la qualité que de la santé et la sécurité au travail  
117 et de leurs employés. Il existe une multitude de normes 4 qui permettant aux entreprises du secteur forestier  
118 en particulier d'opérationnaliser (Pia Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013) leur engagement dans une démarche  
119 RSE. La certification forestière FSC a été retenue dans le cadre de ce travail comme l'outil majeur justifiant  
120 non seulement l'engagement, mais aussi la mise en oeuvre des pratiques orientées RSE par les entreprises. En  
121 effet, il s'agit ici de faire une comparaison entre les perceptions, notamment en termes de motivations ou de  
122 limites en rapport avec l'engagement des entreprises étudiées dans une démarche orientée RSE. A cet égard, il  
123 sera question au cours de l'analyse d'identifier les points de ressemblance et de dissonance entre les perceptions  
124 des principaux acteurs et d'en ressortir les éléments justificatifs. Nous avons sciemment choisi de mener cette  
125 étude dans le même secteur d'activité pour justifier les comportements hétérogènes existant dans le secteur et  
126 qui justifient bien évidemment la pertinence d'un tel travail. Le tableau 1 ci-dessous dresse les caractéristiques des  
127 quatre managers de PME du secteur de l'industrie forestière camerounaise interviewés. Les données recueillies  
128 ont été codifiées à l'aide du codage axial en prenant grand soin de respecter les thématiques consignées dans  
129 le guide d'entretien; ce qui a fortement favorisé la sélection des mots ou groupes de mots voire des verbatims  
130 ayant la même signification. Par la suite, nous les avons analysées en nous référant aussi bien aux techniques  
131 d'analyse de contenu que de concomitances thématiques ??e Miles et Huberman, (2003). De manière spécifique,  
132 l'analyse de contenu a consisté à relever les mots qui récidivaient dans le discours des acteurs interviewés et qui  
133 contribuaient à renseigner chaque thématique. Par contre, l'analyse de concomitances thématiques quant à elle  
134 a favorisé une comparaison entre les réponses des interviewés suivant chaque thématique. Enfin nous avons jugé  
135 utile à la suite ??e Miles et Huberman, (2003) (Arnaud, 2008)

#### 136 **4 ou la RSE informelle. « Pour ce qui est du côté humain,** 137 **rien n'est à reprocher dans cette entreprise, je n'ai pas** 138 **encore trouvé un DG comme celui-ci, il n'a rien d'un homme** 139 **d'affaires » (Propos d'un employé). i. Les Stimulants et les** 140 **obstacles à l'engagement dans un processus de certification**

141 Nous avons pu remarquer en ce qui concerne les stimulants à l'engagement dans une démarche orientée RSE,  
142 l'analyse des discours nous révèle la prédominance d'une forte croyance des managers dans l'engagement dans la  
143 voie de la RSE, notamment dans les entreprises certifiées (Alpha et Lambda). « Je crois fortement aux valeurs de  
144 la RSE » (Manager d'une PME). C'est d'ailleurs ce qui semble justifier le fait que les managers de ces entreprises  
145 certifiées adoptent des mesures proactives telle que la politique environnementale pour montrer à souhait leur  
146 engagement effectif dans une démarche orientée RSE. La préservation de l'image de l'entreprise, sa confiance à  
147 l'égard de ses parties prenantes primaires et la crédibilité auprès de leurs clients ont été évoquées dans les discours  
148 des managers, en particulier des entreprises certifiées. Le souci de respecter la réglementation forestière semble  
149 être perçu également comme un stimulant pour certains managers. L'analyse des données a montré également  
150 que les incitations de l'État à l'égard des PME influencent les motivations ou adhésion des managers dans une  
151 démarche orientée RSE :

152 « Nous sommes engagés dans une gestion responsable et durable des forêts qui nous ont été concédées tel  
153 que prescrit par le gouvernement dans nos cahiers de charges. Cet engagement garanti non pas seulement le  
154 développement de notre entreprise, mais aussi la pérennité de nos activités en renforçant notre crédibilité auprès  
155 de nos partenaires » (Un manager d'une entreprise certifiée).

156 La recherche du profit via l'engagement dans la voie de la RSE n'avait pas d'effet stimulateur sur certains  
157 dirigeants. C'est le cas par exemple du manger d'Oméga qui nous révèle que « Le Smic au Cameroun est de  
158 36000 FCFA dans cette entreprise, le salaire de base minimum est de 78000 FCFA ». Il ressort également de ces  
159 analyses que la culture d'entreprise semblait être un catalyseur de managers, notamment pour les cas Alpha et  
160 Lambda. « Nous privilégions de bonnes relations avec toutes nos parties prenantes » (propos d'un manager). Les  
161 valeurs véhiculées par la RSE sont susceptibles de créer un environnement favorable à l'adhésion des employés.  
162 L'orientation stratégique en guise d'avantage concurrentiel, a également été évoquée par les managers comme  
163 un élément stimulateur. La RSE est perçue comme un outil permettant non seulement d'améliorer l'image

6 « NOUS NE SOMMES PAS UNE ENTREPRISE CERTIFIÉE ET NOUS N'ENTENDONS PAS L'ÊTRE. NOUS AVONS CONSTATÉ QUE C'EST UNE SOURCE DE DÉPENSES INUTILES, IL N'Y A PAS DU SÉRIEUX, C'EST UNE ACTIVITÉ COMMERCIALE POUR LES ORGANISMES DE CERTIFICATION QUI FONT LA MASCARADE ET NE VEULENT PAS PERDRE LEUR CLIENTÈLE. TOUS CEUX QUI SE SONT ENGAGÉS DANS CETTE VOIE SONT EN DIFFICULTÉ. TOUTEFOIS, NOUS SOMMES

FAVORABLES AU PROJET ARM/FLEG PARCE QUE NOUS ESTIMONS QUE C'EST INITIÉ PAR LES INSTITUTIONS CRÉDIBLES (UNION EUROPÉENNE ET LES PAYS). C'EST DONC SÉRIEUX».

Certaines entreprises se trouvent obligées de leur allouer un budget annuel de fonctionnement » (propos d'un manager).  
Le manque d'un encadrement de l'Etat et la mise sur pied de véritables politiques excitatives ont été évoqués comme des obstacles à l'engagement des managers dans une démarche orientée RSE. La corruption qui gangrène le secteur ne favorise pas du tout cet engagement : « Pour arriver au port autonome de Douala avec nos produits, nous traversons plus de vingt points de contrôle où nous devons obligatoirement donner des pots de vins » (Propos d'un Dirigeant ». On note également comme obstacle une impunité caractérisée. Par exemple :

5 « les entreprises épinglées par le sommier national des infractions dans le secteur, ne changent pas de comportement malgré cette dénonciation. C'est tout simplement parce que les bénéfices générés par les activités illégales sont nettement supérieurs aux amendes à payer » (propos d'un manager).

Certains managers ont cité la lourdeur administrative et la corruption comme éléments explicatifs du manque d'engagement de certains managers. L'engagement à la certification est considéré par certains managers comme étant sans objet et perçu comme des sources de dépenses inutiles pour l'entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle le dirigeant de la PME Oméga nous révèle que:

6 « Nous ne sommes pas une entreprise certifiée et nous n'entendons pas l'être. Nous avons constaté que c'est une source de dépenses inutiles, il n'y a pas du sérieux, c'est une activité commerciale pour les organismes de certification qui font la mascarade et ne veulent pas perdre leur clientèle. Tous ceux qui se sont engagés dans cette voie sont en difficulté. Toutefois, nous sommes favorables au projet APV/FLEG parce que nous estimons que c'est initié par les institutions crédibles (Union européenne et les pays), c'est donc sérieux».

ii.

Approche comparatives des perceptions différenciées de la RSE Nous avons pu observer au cours de la phase d'analyse des discours des managers de PME interviewés, engagés ou pas dans un processus de certification des points ressemblances et de dissonances. Les conclusions qui ont émergé en ce qui concerne la connaissance et l'appropriation du concept de RSE dévoile que « la connaissance et l'appropriation approximative » représente un point commun aussi bien aux managers de PME certifiées que non certifiées. C'est le cas également du rôle stratégique que jouent les salariés dans le processus d'intégration de la RSE qui a été relevé comme un point commun à ces managers de PME. C'est ce que certains auteurs qualifient d'interprétation sociale de la RSE. On note également que la réglementation représente pour ces entités un facteur excitatif à la mise en oeuvre des pratiques responsables, notamment sur le volet environnemental. Ces managers ne dénoncent également que les comportements opportunistes de certains acteurs du secteur, notamment la corruption qui représente un frein majeur à l'engagement sociétal de ces entités. Nonobstant ces points de concordances, force est de constater l'existence de certains points de dissonances. Nous avons constaté que les entreprises certifiées mettent plus un point d'honneur sur la dimension environnementale, qui apparaît à travers l'utilisation des méthodes et engins d'exploitation à faibles impacts. La prise en compte des intérêts des communautés locales et riveraines à travers la préservation des sites sacrés, les droits d'usages des forêts, l'utilisation de la main d'oeuvre locale est également plus prégnante dans les entités certifiées. Le tableau 2 ci-dessous nous présente une synthèse des conclusions issues de l'analyse comparative relative aux instinctifs et freins à l'adoption des pratiques orientées RSE.

---

## 7 Conclusion

217 dont le patronat s'est particulièrement investi à mettre sur pied un label RSE spécifique aux organisations  
218 en activités sur le territoire marocain. Il ressort de cette étude que les atouts à l'engagement des entreprises  
219 dans une démarche orientée RSE sont essentiellement d'ordre économique. En effet, la RSE est perçue par  
220 les dirigeants d'entreprises basées au Maroc comme un outil majeur indispensable destiné non seulement à  
221 fidéliser les partenaires commerciaux (clients), mais aussi améliorer les relations avec toutes les parties prenantes,  
222 afin de garantir une meilleure performance économique. Les obstacles relevés à l'adhésion dans une démarche  
223 orientée RSE, concernent spécifiquement la carence des moyens aussi bien financiers qu'humains associés au  
224 manque de temps dédié à un tel engagement. Il est donc clair que les managers des entreprises Maghrébines  
225 sont plus avancés en matière de connaissance et de familiarité au concept de RSE que les dirigeants de PME  
226 camerounaises interviewées. On constate fort heureusement en ce qui concerne spécifiquement les motivations  
227 et les obstacles, quelques points de similarités avec les PME camerounaises étudiées (performance économique  
228 escomptée, outil de fidélisation de la clientèle, etc.). L'objectif de cette recherche était d'analyser la perception  
229 qu'ont les dirigeants des PME du secteur de l'industrie forestière camerounais de la RSE. Mobilisant une recherche  
230 qualitative, notamment une enquête empirique de type exploratoire basée sur une étude de cas multiples auprès de  
231 quatre managers de PME camerounaises dont deux sont formellement engagées dans une démarche orientée RSE  
232 via la certification forestière FSC, et deux PME non engagées dans un processus de certification forestière. Les  
233 résultats issus de l'analyse comparative des discours des managers interrogés des quatre PME étudiées révèlent  
234 de manière globale que les managers de PME du secteur forestier camerounais dans les deux cas de figure ont une  
235 connaissance et par ricochet une familiarité très approximative du concept de RSE. C'est d'ailleurs ce qui justifie  
236 le fait qu'un seul dirigeant de PME a donné une définition concise de la RSE en prenant grand soin d'intégrer  
237 les trois dimensions (économique, social et environnemental) de ce concept. La dimension environnementale,  
238 par contre est très prégnante dans les discours de dirigeants interrogés, érigeant ainsi le volet écologique comme  
239 étant la plus importante voire la plus préoccupante pour tous les managers du secteur étudié (certifiées et non  
240 certifiées). La préservation de l'image de marque associée au souci de fidéliser les parties prenantes primaires  
241 (salariés, clients, etc.) au sens de Clarkson (1995) et de se conformer à la réglementation constitue un véritable  
242 catalyseur d'une adhésion à une démarche orientée RSE pour les managers des PME certifiées. Par contre,  
243 nous avons pu noter que ces éléments ne sont pas perçus par les managers des PME qui ne sont pas certifiées  
244 comme des facteurs de motivation. L'obstacle majeur à l'engagement dans une démarche orientée RSE commune  
245 aux deux catégories de PME étudiées, concerne l'absence de communication à laquelle se greffe une mauvaise  
246 connaissance des enjeux, voire des bénéfices escomptés d'une adhésion à la RSE. Par ailleurs, la corruption  
247 associée à une impunité notoire des acteurs véreux qui sont constamment épinglés par le sommier des infractions  
248 constatées dans le secteur est l'apanage du fonctionnement de nombreuses entreprises forestières camerounaises.  
249 Par conséquent, nous suggérons aux managers de PME camerounaises du secteur forestier encore sceptiques aux  
250 enjeux et bénéfices escomptés de l'engagement à une gestion responsable des ressources forestières à faire leur mue  
251 en s'y engageant; ce qui serait susceptible de constituer au sens de Porter et Kramer (2007) un avantage compétitif  
252 durable. Tout manager de PME du secteur forestier au Cameroun devrait prendre conscience et se convaincre de  
253 ce que la RSE est une véritable opportunité de transformer le fonctionnement de son entreprise et de se positionner  
254 comme une entreprise responsable. Nous suggérons également à l'État camerounais d'accompagner les managers  
255 de PME Camerounaises dans la voie d'une démarche orientée RSE de type volontaire en développant des mesures  
256 incitatives à cet effet. Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche sont loin d'être généralisables, en  
257 raison notamment de la méthodologie empruntée qui mobilise une étude de quatre cas. Bien que conscient de  
258 ces limites d'ordre méthodologique, l'objet principal était d'examiner les perceptions des dirigeants de PME  
259 camerounaises du secteur de l'industrie forestière à l'égard de la RSE et d'attirer ipso facto l'attention des  
260 chercheurs sur les perspectives des travaux de recherches relatives aux enjeux de la RSE dans les entreprises

## 7 CONCLUSION

---

[Note: du « top management » de ces structures, spécifiquement en contexte africain demeure encore très mitigé. Prenant appui sur le postulat selon lequel, la certification forestière est susceptible d'être une variable distinctive de la perception de la RSE, une étude qualitative a été menée auprès des acteurs stratégiques de quatre PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière, dont deux certifiées Forest Stewards hip Council (FSC) et deux non certifiées révèle (1) une légère distinction entre les deux groupes pour ce qui est leur connaissance et appropriation du concept de RSE, (2) l'identification des motivations mais surtout (3) les freins à l'engagement de l'organisation.]

Figure 1:

aux pratiques entreprises microéconomique. Pour ces auteurs de maîtriser les articulations entre voisins.

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) fait l'objet depuis le début de ce millénaire d'une attention croissante et bénéficie d'une forte résonance médiatique y compris dans les pays en développement (Ndoumbe Berock, 2017). Ce concept est très souvent mobilisé comme la traduction managériale qui conduit à l'opérationnalisation (Boubaker-Gherib, 2009). Pour Ben Hassine et Ghazzi-Nekhili (2013), la RSE représente la contribution des entreprises au développement durable (DD) aboutissant à une triple performance, notamment économique, environnementale et sociale. Dans le même ordre d'idées, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) soulignent que le DD émane des politiques publiques au niveau macro-sociétal contrairement à la RSE qui fait référence

du développement

Figure 2:

définie la RSE comme: « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en oeuvre dans ses relations ».

---

contingentes. En postulant que la RSE fait essentiellement allusion à la prise en compte des préoccupations éthiques, il est très aisé d'analyser la gestion responsable afin de l'adapter à la PME.

Abordant dans cette logique, on comprend mieux les motivations de Quairel et Auberger (2005) à construire une grille de lecture stratégique orientée RSE qui soit

spécifique à la PME. Ces auteurs Plébiscitent la stateholderstheory comme cadre d'analyse théorique adéquat pour modéliser la RSE dans tous les types d'organisation indépendamment de leur taille. Contrairement à ce qui se passe dans la grande entreprise, la relation qui lie le dirigeant de la PME et ces parties prenantes s'apparente à une relation de dépendance à l'égard des ressources qu'à une relation d'agence (Simen et Ndao, 2013). A cet égard, Nielsen et Thomson, (2009) ont développé un cadre théorique spécifique à l'engagement des PME basées dans les pays du Sud dans une démarche de développement durable. Elles révèlent que la théorie néo-institutionnaliste qui soutient que l'entreprise se trouve encastrée dans un milieu social DiMaggio et Powell

(1983) associée à la théorie entrepreneuriale consacrée

De l'avis de Pappila, (2011), C'est « le changement aux valeurs spécifiques des dirigeants sont les mieux

notable dans le contenu de la réglementation forestière adaptées pour scruter cet engagement. Dans leurs

étatique et non étatique au cours des deux dernières travaux, Spence et al., (2007) soutiennent que les

décennies » qui vient ainsi s'ajouter aux multiples démarches à la fois économiques et organisationnelles

également la série ISO 9000 spécifique au management de la qualité. La toute dernière et récente série des

normes élaborées par l'Organisation Internationale de

Normalisation est la norme ISO 26000. Créées en 2010 et

révisée en 2016, cette norme s'érige au fil des années

comme une référence indéniable pour les entreprises en

matière de conduite responsable (Trébucq, 2010).

b) La RSE en contexte PME: un état des lieux de la littérature

ces entités (Ben Boubaker Gherib, 2009; Labelle et Aka,

2010). Pour Torrès (1997), la spécificité de ces entités

économiques de petite taille justifie les enjeux et défis

auxquels elles font face, notamment en matière

d'intégration

des principes de management

responsable qui correspondent à des motivations

particulières (Jenkins, 2009). Selon Spence et al.,

## 7 CONCLUSION

---

Global function particulière à laquelle sont associées des activités ou des processus se rapportant à l'intelligence

Journal  
of  
Management  
and  
Business  
Research  
Volume  
XX  
Issue  
V  
Version  
I  
Year  
2020  
(  
)

l'apprentissage et de la performance. C'est pour

corroborer ces allégations que Walsh (1995) dans les

notamment  
des  
dirigeants  
est  
es-  
sen-  
tielle-  
ment  
mise  
en  
cause  
dans  
ce  
nou-  
veau  
champ  
dis-  
ci-  
plinaire.  
Il  
pré-  
cise

l'analyse horizontale et de l'analyse verticale permettant de construire une matrice qui ressort les ressemblances et des dissonances dans les perceptions des dirigeants

en matière de RSE dans le secteur forestier étudiées

Manager et genre

Alpha Homme

Year 2020  
Beta Homme  
Lambda Homme  
Oméga Homme

Tableau 1: Caractéristiques des PME étudiées

Activité	Date de création	Chiffre d'affaire	Niveau d'étude du Dirigeant	Certification
Exploitation et négoce	1996	renseigné	Université (ingénieur)	FSC
Inventaire forestier	1985	31 millions	Secondaire	Non certifiée
Transformation et négoce	1972	47 millions	Université	FSC (Gestion-certaine)
Exploitation et transformation	1994	3 millions	Secondaire	Non certifiée

Source: L'auteur

Volume relative à la RSE en contexte PME, à l'instar de ceux de Résultats de la Recherche En prenant appui

XX  
Issue  
V  
Version  
I  
(  
)  
Global  
Journal  
of  
Man-  
age-

## 7 CONCLUSION

---

2

Les incitations	Les freins
Promouvoir l'image d'une entreprise responsable;	Absence notoire de communication de la part de l'Etat;
Garantir une crédibilité auprès des partenaires et clients;	Absence d'une logistique adéquate et des moyens financiers;
Encourager les activités dans le respect de la réglementation nationale et internationale;	Corruption généralisée dans le secteur forestier;
Afficher la culture d'une entreprise « sociétalement » responsable.	Hypocrisie organisationnelle;
Gestion paternaliste pour les PME non certifiées;	Près de 8 départements ministériels sont concernés par l'activité d'exploitation forestière (lourdeurs administratives).
La dimension environnementale est très prégnante et mise en avant dans les PME non certifiées;	Perception notoire du clientélisme de la part des organisations de certifications de la part des managers de PME non certifiées;
Préservation des acquis pour les PME non certifiées;	Perception notoire du manque d'objectivité et des gains escomptés dans l'engagement dans une démarche orientée RSE (PME non certifiées);
Comportement opportuniste pour les PME certifiées	Perception notoire d'une indifférence de l'État à encourager les organisations engagées dans une démarche orientée RSE (PME certifiées);

Figure 7: Tableau 2 :

---

Nos résultats ont à cet égard en effet révélé que les managers de PME du secteur forestier camerounais définissent la RSE en se focalisant prioritairement sur sa dimension environnementale. En effet, ces managers se sentent concernés et interpellés quant aux nombreux défis (changement climatique, perte de la biodiversité, etc.) qui interpellent selon Commenne et al., (2006) l'humanité toute entière. Bon et Taccola-Lapierre (2015) ont remarqué la prégnance de la dimension environnementale susceptible d'accentuer la confusion entre la RSE et le concept de développement durable, habituellement annexé à l'environnement. En outre, à la suite de Gherib et M'hissen (2010) nos résultats révèlent l'existence des pratiques d'une RSE informelle dans les PME du secteur forestier au Cameroun. Ces résultats sont quelques peu mitigés, car on aurait pu croire que le niveau d'instruction devrait être une variable déterminent ou l'engagement ou non dans une démarche RSE. Tel n'est pas le cas pour les managers des PME de notre échantillon qui partagent tous une connaissance approximative de la RSE. -Les incitations à l'engagement dans une démarche orientée RSE A la suite des analyses des discours des principaux acteurs des Ces conclusions rejoignent celles de Hakim Akeb (2015) en contexte tunisien et français qui en prenant appui sur une analyse comparative des théories, notamment néo-institutionnelle et entrepreneuriale démontrent la primauté ou mieux la facilité de la théorie entrepreneuriale à mieux expliquer l'adhésion des managers de PME sur la voie de la RSE. En ce qui concerne les PME certifiées, les managers s'attellent à une veille stratégique qui consiste à trouver des sources de motivation pour demeurer dans la démarche orientée RSE et les admettent non pas « comme une source de dépenses intitules » comme le pense certains dirigeants de PME non engagées dans le processus de certification forestière, mais plutôt comme une source d'avantages concurrentiels à préserver. Très clairement, les managers des PME conduisent leur entité dans une démarche responsable. Cette démarche responsable est matérialisée par la mise en oeuvre des pratiques RSE innovantes (BergerDouce, 2011). Nos résultats révèlent que les PME qui ne sont pas engagées dans une démarche orientée RSE sont dirigées par des managers qui se préoccupent uniquement du court terme, ils ne sont pas engagés dans une vision stratégique et innovante qui s'inscrit sur le long terme. Ces dirigeants ne s'intéressent pas à la veille stratégique, notamment à la recherche des informations iii. L'engagement des PME du secteur forestier camerounais dans une démarche de RSE : quels obstacles ? Nos résultats ont montré que les moyens financiers généralement mis en avant par les managers de PME comme frein à l'engagement dans une démarche responsable, n'a pas été évoqué par les dirigeants des PME étudiées. En effet, ces PME du secteur forestier camerounais étudiées, ont un chiffre d'affaires moyen annuel de plus de 2 milliards de Francs des colonies françaises d'Afrique. Elles ont en effet, une aisance financière qui ne saurait constituer un obstacle à leur engagement à la RSE et au développement durable. Nos résultats sont à cet effet, contraires à ceux de certains auteurs, notamment Bon et Taccola-Lapierre (2015) qui révèlent que les dirigeants de PME perçoivent l'absence de moyens financiers voire la vulnérabilité financière des PME comme obstacle majeur à l'engagement

Year  
2020  
Volume  
XX  
Is-  
sue  
V  
Ver-  
sion  
I  
(  
)  
Global  
Jour-  
nal  
of  
Man-  
age-  
ment  
and  
Busi-  
ness  
Re-  
search

## 8 BIBLIOGRAPHIE

---

### 266 8 Bibliographie 267 1 2 3 4 5

---

<sup>1</sup>Cet article est une version remaniée de ma communication présentée à la 6ème édition des SERGe Days, ESP, 26 -28 avril 2018 à Dakar (Sénégal). Je remercie les participants à notre atelier ainsi que les rapporteurs du manuscrit soumis à la revue GJMBR pour leurs commentaires et suggestions.

<sup>2</sup>© 2020 Global Journals

<sup>3</sup>Selon l'article 4,5 et 6 sont portant la loi du 13 avril 2010, sont considérées comme PE les entreprises dont le chiffre d'affaires était de 100 millions. Sont considérées comme ME les entreprises dont le chiffre d'affaires était

- 268 [Cerutti et al.] , P O Cerutti , G Lescuyer , R Tsanga , Kassa S N Mapangou , P R Mendoula , EE . (et)
- 269 [Jenkins ()] ‘A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-
- 270 sizedenterprises’. H Jenkins . *Business Ethics : A EuropeanReview* 2009. 18 p. .
- 271 [Clarkson ()] ‘A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance’. M B E
- 272 Clarkson . *Academy of Management Review* 1995. 20 (1) p. .
- 273 [Eisenhardt ()] ‘Agency theory: an assessment and review’. K M Eisenhardt . *Academy of Management Review*
- 274 1989. 14 p. .
- 275 [Quazi and O’Brien ()] ‘An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility’. A Quazi ,
- 276 D O’Brien . *Journal of business ethics* 2000. 25 (1) p. .
- 277 [Labaronne and Et Gana-Oueslati ()] ‘Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE
- 278 dans les PME’. D Labaronne , E Et Gana-Oueslati . *Management et Avenir* 2011. 43 p. .
- 279 [Miles and Et Huberman ()] *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, B M Miles , A M
- 280 Et Huberman . 2005. Bruxelles, De Boeck-Wesmael. 480.
- 281 [Beishem and Dingwerth ()] M Beishem , K Dingwerth . *Procedural Legitimacy and Private Transnational*
- 282 *Governance. Are the Good doing Better?», SFB-Governance Working Paper Series*, (ederal Legitimacy and
- 283 Private Transnational Governance. Are the Good doing Better?», SFB-Governance Working Paper Series)
- 284 2008. p. 14.
- 285 [Biwolé et al. ()] Ondoua Biwolé , V Spence , M Et Ben Boubaker-Gherib , J . *Stratégies de développement*
- 286 *durable dans les PME : une étude exploratoire auprès des PME camerounaises*, dans les Actes du 9e Congrès
- 287 *international francophone en entrepreneuriat et PME*, (Louvain-La-Neuve, Belgique) 2008. 2008. p. .
- 288 [Eisenhardt ()] ‘Building theoryfrom case study research’. K Eisenhardt . *Academy of Management Review* 1989.
- 289 15 p. .
- 290 [Schneider and Et Angelmar ()] ‘Cognition in organization alanalysis : who’ sminding the store ?’. S C Schneider
- 291 , R Et Angelmar . *OrganizationsStudies* 1993. 14 p. .
- 292 [Commenne et al. ()] V Commenne , E Champion , C Gendron , R Ramaswany , I Munoz , A Atidegla .
- 293 *Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d’emploi pour plus d’éthique et de*
- 294 *développement durable*, 2006.
- 295 [Berock ()] *Construction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les pays en développement:*
- 296 *une application dans les entreprises d’exploitations forestières au Cameroun*, Ndoumbe I B Berock . 2017.
- 297 Université de Strasbourg (Thèse de doctorat soutenue)
- 298 [Wood ()] ‘Corporate social performance revisited’. D J Wood . *Academy of management review* 1991. 16 (4) p. .
- 299 [Moon ()] ‘Corporate social responsibility’. Matten Moon , J . *Journal of business Ethics* 2005. 54 (4) p. .
- 300 [Nielsen and Et Thomson ()] ‘CSR communication in small and medium-size denter prises: astudy of the
- 301 attitudes and beliefs of middle managers’. A E Nielsen , C Et Thomson . *Corporate Communications :*
- 302 *An International Journal* 2009. 14 p. .
- 303 [Mamboundou ()] *De la gestion de l’information RH à la gestion de la citoyenneté organisationnelle (CO) :*
- 304 *pratiques managériales et réactions des salariés dans les entreprises gabonaises. Question (s) de management*,
- 305 J P Mamboundou . 2016. p. .
- 306 [Dejean and Et Gond ()] F Dejean , J P Et Gond . *La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques*
- 307 *et méthodologies d recherche*, 2004. 7 p. .
- 308 [Paradas ()] ‘Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l’engagement’. A Paradas .
- 309 *La Revue des Sciences de Gestion* 2011. 1 p. .
- 310 [Gherib and Et M’hissen (2010)] *Engagement environnemental et taille de l’entreprise : une lecture à travers la*
- 311 *théorie néo-institutionnelle*, dans les Actes de la 19e Conférence de l’Association internationale de management
- 312 *stratégique*, J Gherib , I Et M’hissen . 2010. 2-4 juin 2010. Luxembourg.
- 313 [Evrard and Pras ()] Y Evrard , Roux E Pras . « *Market, études et recherches en marketing fondements et*
- 314 *méthodes*, (Paris) 2003. Nathan.
- 315 [Imbs and Lovanirina Ramboarison-Lalao ()] Pia Imbs , Lovanirina Ramboarison-Lalao . 10.3917/mav.059.0035.
- 316 *Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? »*, *Management*
- 317 *& Avenir 1 (N° 59, 2013. p. .*
- 318 [Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l’Agence universitaire de la francophonie ()] *Journées Sci-*

## 8 BIBLIOGRAPHIE

---

- 324 [Gendre-Aegerter ()] *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la*  
325 *cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales*, D Gendre-Aegerter . 2008. 584  
326 p. p. Université de Fribourg (Suisse)
- 327 [Capron and Quairel ()] *La responsabilité sociale d'entreprise*, M Capron , F Quairel . 2007. Coll. Repères, La  
328 Découverte.
- 329 [M'hamdi and Et Trid ()] 'La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des  
330 petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane'. M M'hamdi , S Et Trid . Colloque La  
331 vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé 2009. p. . Université du Québec à  
332 Trois-Rivières
- 333 [Lauriol ()] *La Stratégie comme principe d'action, dans les Actes de la 7e Conférence de l'Association*  
334 *internationale en management stratégique*, J Lauriol . 1998. Louvain, mai.
- 335 [Labelle and Et Aka ()] 'Le business case pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME 5 cas  
336 québécois'. F Labelle , K G Et Aka . *Entrepreneurial Practice Review* 2010. 1 p. .
- 337 [Berger-Douce ()] *Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? Revue française de gestion*,  
338 S Berger-Douce . 2011. p. .
- 339 [Arnaud ()] *Le management humaniste*, S Arnaud . 2008. 14 p. . (Revue internationale de psychosociologie)
- 340 [Berger-Douce ()] *Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat*, S Berger-  
341 Douce . 2007. 6 p. .
- 342 [Quairel and Et Auberger ()] *Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité*  
343 *sociétale de l'entreprise, Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, L F Quairel , M N Et  
344 Auberger . 2005. 40 p. .
- 345 [Walsh ()] 'Managerial and organizational cognition : notes from a trip down Memory Lane'. J P Walsh .  
346 *Organization Science* 1995. 6 p. .
- 347 [Meindl et al. ()] J R Meindl , C Stubbart , J F Et Porac . *Cognition within and between organizations: five key*  
348 *questions*, 1994. 5 p. .
- 349 [Cossette ()] *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un*  
350 *propriétaire-dirigeant*, P Cossette . 2003. p. . (Revue de l'Entrepreneuriat, 2, 1)
- 351 [Meehan et al. ()] 'Nephron segment localization of polyoma virus large T antigen in renal allografts'. S M Meehan  
352 , M D Kraus , P Kadambi , Chang A . *Human pathology* 2006. 37 (11) p. .
- 353 [Noël ()] Christine Noël . *La notion de responsabilité sociale de l'entreprise: nouveau paradigme du management*  
354 *ou mirage conceptuel? Gestion 2000, n°3, Septembre Octobre*, 2004. p. .
- 355 [Paradas ()] A Paradas . *Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats*  
356 *d'enquêtes, dans les Actes du 8e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Suisse*, 2006.  
357 p. .
- 358 [Mintzberg ()] 'Strategy-making in three modes'. H Mintzberg . *California Management Review* 1973. 16 p. .
- 359 [Alemagi ()] 'Sustainable development in Cameroon's forestry sector: Progress, challenges, and strategies for  
360 improvement'. D Alemagi . *African Journal of Environmental Science and Technology* 2011. 5 (2) p. .
- 361 [Dimaggio and Powell ()] 'the iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in  
362 organizational fields'. P Dimaggio , W W Powell . *American Sociological Review* 1983. 48 p. .
- 363 [Spence et al. ()] *Une étude exploratoire des fondements du degré d'engagement des PME dans le développement*  
364 *durable*, M Spence , Ondoua Biwolé , V Et Ben Boubaker-Gherib , J . 2007. (dans les Actes des 10e)
- 365 [Bayad and Garand ()] *Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action,*  
366 *dans la Communication au 4e Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et de la PME*, M Bayad  
367 , D J Garand . 1998. 1998. Metz. p. .
- 368 [Yembe ()] R Y Yembe . *Impacts sociaux de la certification du Forest Stewards hip Council: evaluation dans le*  
369 *bassin du Congo*, 2014. CIFOR. 105.
- 370 [Yin ()] R K Yin . *Case study research: Design and methods*, (Thousand Oaks, CA) 1984. SAGE. (1st Ed)
- 371 [Hakim ()] '« Analyse exploratoire de la mise en oeuvre des trois dimensions de la RSE dabs les PME françaises'.  
372 Hakim . *Organisation Responsable* 2015. 10 (2) p. .
- 373 [Pippla ()] « *Forest certification and trust : Different roles in different environments*, M Pippla . 2013. 31 p. .

- 
- 379 [Nkakleu] « *Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse*  
380 *contextualiste*», *Question (s) de management*, R Nkakleu . p. . (n° 12)
- 381 [Cashore ()] « *Private or selfregulation ? A comparative study of forest certification choises in Canada, the*  
382 *United States and Germany*, B Cashore . 2005. 7 p. .
- 383 [Boström ()] ‘« *Regulatory Credibility and Authority through Inclusiveness: Standardization Organizations in*  
384 *Cases of Eco-Labeling*’. M Boström . *Organization* 2006. 13 (3) p. .
- 385 [Carroll ()] ‘«*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*’. A B Carroll . *Academy of*  
386 *Management Review* 1979. 4 (4) p. .
- 387 [Hassine and Ghozzi-Nékhili ()] ‘«*Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants:*  
388 *Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées*’. Ben Hassine , L Ghozzi-Nékhili , C .  
389 10.7202/1024321ar. *Revue internationale P. M.E* 2013. 262 p. .