



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: A
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
Volume 20 Issue 5 Version 1.0 Year 2020
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

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

By Isaac Bernard Ndoumbe Berock

ESSEC-Universite de Douala

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.

Keywords: *SMEs, strategic actors, manager perception, forest certification, cameroon.*

GJMBR-A Classification: *M14*



Strictly as per the compliance and regulations of:



RESEARCH | DIVERSITY | ETHICS

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

Responsabilité Sociétale Des PME en Afrique: une Perception par les Managers du Secteur de L'industrie Forestière au Cameroun¹

Isaac Bernard NdoumbeBerock

Résumé- Le rôle central que joue le manager dans le processus décisionnel au sein des petites et moyennes entreprises (PME) constitue un champ de recherche fécond pour étudier la perception qu'il a de la RSE. Nonobstant la foisonnante littérature consacrée à la RSE, notamment dans les PME, les recherches empiriques dédiées à la perception 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.

Mots-clés: 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.

Keywords: SMEs, strategic actors, manager perception, forest certification, cameroun.

Author: Enseignant Chercheur, Management Stratégique, ESSEC-Université de Douala et BETA Université de Strasbourg.
e-mail: beroch2003@yahoo.fr

I. INTRODUCTION

Dans 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. et de certifications, singulièrement le *Forest Stewards hip Council* (FSC) ont été créé visant essentiellement à doter les entreprises d'outils standards et avérés, nécessaires non seulement à internaliser les intérêts, mais aussi des préoccupations de toutes les parties prenantes. En dépit de l'abondante littérature consacrée à la RSE dans les organisations, les recherches empiriques dédiées à la RSE se sont plus focalisées sur la grande entreprise. Ces recherches se sont très peu appesanties sur l'éclairage des pratiques des PME contingentes en la matière (Berger-Douce, 2009; Quairiel

¹ 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.

et Auberger, 2005; Lapointe et Gendron, 2004), occultant de ce fait leur caractéristiques propres. De l'avis de Torrès (1997), cette défaillance a pour corollaire une mise en cause notoire des spécificités de ce type d'organisation. Pour certains auteurs, à l'instar de Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili (2013) et Gendre-Aegerter (2008), une des spécificités majeure des PME est la place principale des schèmes cognitifs des dirigeants dans la conception de la stratégie. Notre réflexion dans le cadre de cette recherche porte sur la perception qu'ont les dirigeants des PME du secteur forestier au Cameroun de la RSE. A cet effet, nous formulons la question qui constitue le fil conducteur de notre recherche comme suit : Comment les dirigeants des PME certifiées et non certifiées du secteur forestier camerounais perçoivent-ils la RSE ? Dans le cadre de cette recherche, nous mettons un point d'honneur non seulement sur les réalités, mais aussi sur les enjeux de la RSE dans le contexte des PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière tels que perçus par des dirigeants (Paradas, 2011; Berger-Douce, 2009). Pour y parvenir, une étude exploratoire est conduite auprès des dirigeants de quatre PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière engagées explicitement ou pas dans une démarche RSE via la certification *Forest Stewards hip Council* (FSC). Ce qui nous permettra de nous inscrire dans une approche comparative des différentes perceptions de la RSE de ses acteurs afin de pouvoir identifier les facteurs explicatifs. La présente recherche est structurée autour de quatre points majeurs. Le premier point va apporter un éclairage théorique sur le concept de RSE, ses fondements normatifs ainsi que ses spécificités en contexte PME. Le deuxième point se consacrera exclusivement sur la cognition managériale. Le troisième point est réservé aux choix méthodologiques, enfin, le quatrième point aborde les discussions des résultats et les implications managériales.

II. FONDEMENTS NORMATIFS ET SPÉCIFICITÉS DE LA RSE EN CONTEXTE PME

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 du développement durable (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

aux pratiques des entreprises au niveau microéconomique. Pour ces auteurs, il est très difficile de maîtriser les articulations entre ces deux concepts voisins.

Plusieurs définitions et interprétations ont été attribuées au concept de RSE par une littérature scientifique foisonnante (Clarkson, 1995 Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) à laquelle il convient d'associer une multitude de modélisations du même concept (Carroll, 1979 ; Wood, 1991, Quazi et O'Brien, 2000; Durif, 2006). Nonobstant cette littérature dominante, ce concept demeure encore en attente de consensus (Déjean et Gond, 2004). C'est sans doute dans cette logique que Matten et Moon (2005), affirment que la RSE est un terme générique à la fois ambigu et complexe ayant une signification contestée. De manière générale, ce concept est perçu comme une traduction managériale des enjeux du développement durable (Ndoumbe Berock, 2017). C'est donc fort de cela que la norme ISO 26000² définit 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 œuvre dans ses relations ».

a) Soubassements normatifs de la RSE

Pour ce qui est de l'aspect normatif, il y a lieu de constater une augmentation indéniable des différents types de réglementation au cours des dernières décennies. Il existe non seulement de nombreux nouveaux instruments de régulation à l'instar des référentiels internationaux, des codes de conduite (Global compact, principes directeurs de l'OCDE, etc.) mais aussi de nombreux nouveaux régulateurs actifs, notamment des labels ou normes (SA 8000, ISO 14001, ISO 26000, etc.), des certifications en occurrence forestières (FSC, PEFC, PAFC, etc.) associés à des actions ou mesures purement étatiques (Braithwaite et Parker, 2004). Ces références qui émanent à fois d'une politique délibérée des états et des mouvements d'activistes sociaux et environnementaux (acteurs non

² L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une confédération mondiale constituée d'organismes nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales. ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.

étatiques) visent de manière spécifique à stimuler les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable à travers la mise en œuvre des actions de RSE (protection de l'environnement, respect des droits humains, lutte contre la corruption, respect des droits fondamentaux au travail, etc.) sur une base purement volontaire (Ben Hassine et Ghazzi-Nekhili, 2013). D'autres instruments de réglementation sont de plus en plus populaires et prégnants partout dans le monde y compris dans les pays en développement et servent, en occurrence, à régir l'utilisation et/ou la protection de la biodiversité, du climat, etc. La réglementation de la gestion durable des forêts s'est diversifiée au fil du temps au même titre que les autres formes de régulation environnementale. De nombreux changements y ont été constatés aussi bien au niveau de la forme que dans le contenu. On constate par exemple, dans de nombreux pays, notamment de production du bois, la nouvelle norme de gestion des forêts intègre à la fois la gestion durable des forêts et la protection de la biodiversité, pourtant dans le passé, ces objectifs étaient séparés dans différentes réglementations et étaient spécifiques aux différentes zones géographiques (Mc Ginley et Cabbage, 2011). De l'avis de Pappila, (2011), C'est « *le changement notable dans le contenu de la réglementation forestière étatique et non étatique au cours des deux dernières décennies* » qui vient ainsi s'ajouter aux multiples instruments réglementaires spécifiques à la gestion durable des forêts ayant émergés depuis les années 1990. La certification forestière est donc par exemple à cet effet, un nouveau type d'instrument visant à associer le triptyque durabilité économique, sociale et écologique représentant ainsi l'engagement dans une démarche RSE (NdoumbeBerock et Ongolo, 2019). Il est donc évident de constater un nombre impressionnant de référentiels en la matière consacré à évaluer les pratiques RSE mises en œuvre par des entreprises, notamment celles du secteur forestier. Au nombre des outils de gestion durable ou de protection de l'environnement, on peut citer le système de management environnemental et d'audit (EMAS) qui est une initiative de l'Union Européenne. Cet instrument a pour particularité de clarifier les différentes étapes ou processus de participation volontaire des entreprises à des systèmes d'audits relatifs au management environnemental. La *Social Accountability Standard 8000* (SA 8000) est une norme qui a été initiée par le *Council on Economic Priorities* et piloter par *Social Accountability International* (SAI) relatives aux conditions de travail, la proscription du travail des enfants, etc. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a mise en œuvre un ensemble d'initiatives, notamment la série de normes 14000 spécifiques au management environnemental. La norme ISO 14001 est la plus en vue de série de normes dont le but est de mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise quelconque sur l'environnement. On a

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*

Bien que considérée par certains auteurs à l'instar de Lapointe et Gendron, (2004) comme un concept relativement récent, notamment en contexte PME, la RSE fait l'objet d'une attention de plus en plus croissante des chercheurs (Berger-Douce, 2007, Gendre Aegerter, 2008) y compris en Afrique (Ngaha Bah et al., (2016). Conscient de ce que les théories mobilisées dans le cadre de la grande entreprise ne peuvent que partiellement ou pas appliquées en contexte PME de nombreux travaux se sont attelés à construire un cadre théorique spécifique à la RSE dans 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., (2007), il existe peu de distinction dans la PME entre les rôles de gestion et de propriété et les postes au sein de ce type d'organisation sont multitâches. Ces entités sont prioritairement orientées vers la résolution ou la gestion des problèmes quotidiens. Spence et Lozano, (2000) soulignent que dans ce genre d'organisation, les relations informelles et la communication sont très prédominantes et les relations interpersonnelles sont plus importantes. Pour Abdirahman et Sauvée (2011), on observe un degré d'interrelation très importante entre ces entités et leur environnement, notamment avec les communautés dans lesquelles elles exercent leurs activités agissant très souvent comme sponsors, bienfaiteurs ou militants locaux.

En outre, la majorité des approches méthodologiques mises en œuvre dans ces entreprises ont été conçues pour être applicables aux entités de grande taille, de manière à intégrer dans leur mode de gestion une « éthique des affaires » qui prend en compte les préoccupations de leurs parties prenantes. C'est sans doute ce qui justifie le fait que Labelle et St-Pierre, (2010) soutiennent que ces méthodologies liées à la RSE sont susceptibles de prendre en compte des critères inappropriés aux réalités de ce type d'organisation. Ainsi, l'absence d'implémentation de ces méthodes dites mondialisées, nous oblige à mobiliser ces méthodologies propres aux grandes entreprises comme références ou paramètres pouvant permettre d'évaluer le management de la RSE des PME

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 Quairiel et Auberger (2005) à construire une grille de lecture stratégique orientée RSE qui soit spécifique à la PME. Ces auteurs Plébiscitent la *stakeholderstheory* 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 encadrée dans un milieu social DiMaggio et Powell (1983) associée à la théorie entrepreneuriale consacrée aux valeurs spécifiques des dirigeants sont les mieux adaptées pour scruter cet engagement. Dans leurs travaux, Spence et al., (2007) soutiennent que les démarches à la fois économiques et organisationnelles poussent ceux qui les convoquent à alléguer que l'adhésion des entreprises aux valeurs sociétales ou simplement dans une démarche de RSE trouve ses fondements dans les critères organisationnels et environnementaux (Spence,1999). Ces auteurs précisent que si ce constat est vrai pour les grandes entreprises, il n'en demeure pas moins vrai bien qu'importants, les critères organisationnels ne représentent pas un catalyseur d'une démarche de la PME dans la voie de la RSE, à cause du rôle dominant du dirigeant. Il est donc évident de saisir les raisons pour lesquelles les PME analogues au plan des critères à la fois organisationnels et environnementaux, pilotées par des personnes aux caractères différents, ne peuvent pas toutes s'inscrire dans une stratégie orientée RSE. La forte centralisation reconnue dans les PME procure au manager et à ses finalités une place de choix. C'est sans doute pour cette raison que Paradas (2006) révèle que dans sa petite structure, le manager est le seul maître à bord à même de prendre une décision stratégique. Dans la même veine, Bayad et Garand, (1998) renchérissement en précisant que tout, en l'avenir de l'entreprise dépendra de la vision de son dirigeant. Dans ce contexte, le dirigeant sera assimilable à un pivot ou mieux à l'instigateur de la RSE et apparaîtra comme porteur d'une éthique en rapport au concept de parties prenantes (Paradas, 2006). L'éthique est posée ici par cet auteur comme un rapport à autrui et le dirigeant ne peut à cet effet que se représenter l'intérêt

des autres. Les parties prenantes importantes qui font pression sur l'entreprise ont le plus souvent des désirs contradictoires et le manager est très souvent tenté de se préoccuper à satisfaire ses intérêts égoïstes. C'est dans cette logique que Paradas (2006) assimile le dirigeant à une partie prenante au même titre que les autres. Nonobstant ce statut, il a la particularité que son avis sur le fonctionnement ou les décisions stratégiques de son entreprise soit prépondérant de tous les autres. Dans ce même ordre d'idées, Berger-Douce (2007) élabore une matrice des stratégies d'engagement sociétal des dirigeants ou entrepreneurs qui croisent l'engagement environnemental et l'engagement social permettant d'intégrer la diversité des démarches des entrepreneurs eu égard à la stratégie de leur affaire. A cet effet, quatre différentes stratégies ont été identifiées, notamment la stratégie proactive, la stratégie rituelle, la stratégie mobilisatrice la stratégie réactive. Il convient de préciser que d'après son auteur, cette « matrice est conçue comme un outil susceptible de faire évoluer les schémas de pensée des entrepreneurs ». (Berger-Douce, 2007). Ce qui renforce le point de vue de Ben Boubaker-Gherib et al. (2009) pour qui la RSE est une construction à la fois sociale et cognitive nécessitant un modèle conceptuel qui intègre en priorité les perceptions des managers. Meehan et al., 2006 révèlent que le modèle de ces auteurs est focalisé sur une typologie de perceptions intégrant le « devoir faire » et le « vouloir faire » En référence à cette démarche, l'engagement des PME dans la voie de la RSE est essentiellement basé sur les valeurs personnelles du dirigeant. Selon Jenkins (2009), cette personnification de la stratégie de l'organisation qui prend essentiellement appui sur le modèle qualifié d'« opportunités d'affaires » en contexte PME donne la possibilité au manager d'influencer considérablement aussi bien les valeurs que la culture organisationnelle. Le rôle central du manager dans la conception de la stratégie orientée RSE a été validé par certains travaux, notamment ceux de Abdirahman et Sauvée (2011) dans le champ des PME en contexte agroalimentaire. Pour Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili, (2013) ce rôle est essentiel particulièrement en période de sensibilisation au cours de laquelle l'entreprise s'évertue à faire grandir sa prise de conscience des enjeux et de l'importance de la RSE. Certains auteurs à l'instar de Fassin et al., (2011) assimilent cela à un devoir moral voire même à une obligation d'intégrer dans les modes de management les préoccupations de ces parties prenantes. Il ressort de cette revue de la littérature que les recherches relatives à la RSE en contexte PME sont en plein essor et que les fondements épistémologiques et théoriques de l'avis de Labelle et Aka, (2010) relatifs à cette problématique sont en construction permanente. Toutefois, il convient de relever que c'est un champ de recherche très fécond qui captive de plus en plus à la fois de nombreux chercheurs et praticiens en particulier

des dirigeants de PME y compris dans les pays en développement. Eu égard à ce qui précède, il devient donc intéressant et pertinent de nous appesantir à étudier les perceptions qu'ont des dirigeants de PME au sujet de la RSE. Ce qui nous permettra de mieux cerner, de comprendre et d'analyser les pratiques de la RSE en contexte PME.

III. CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

a) *Cadre théorique mobilisé: la cognition managériale*

A l'instar des travaux de nombreux auteurs, notamment ceux de Gendre-Aegerter (2008), nous avons également fait appel à la cognition managériale pour constituer le cadre théorique de cette recherche. Dans le but d'esquisser une définition de la cognition managériale, un éclaircissement préalable de la notion de cognition semble essentiel. Codol (1989) considère que la cognition est « *l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations que l'individu reçoit sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme et les organise, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances* ». Dans la même veine, Cossette (2008) soutient que : « *la cognition est liée à la pensée ou à la connaissance. Le plus souvent, elle désigne une fonction particulière à laquelle sont associées des activités ou des processus se rapportant à l'intelligence humaine. De façon générale, l'étude de la cognition concerne le traitement de l'information et les connaissances qui le permettent ou qui en résultent* ».

Pour cet auteur, les études sur l'organisation prennent nécessairement en compte la dimension cognitive (Cossette, 2008). Dans le même ordre d'idées, Schneider et Angelmar (1993) révèlent qu'habituellement, deux niveaux d'analyse sont reconnus à la démarche cognitive des organisations notamment, le niveau individuel ou managérial et le niveau organisationnel ou collectif. Le niveau individuel ou managérial admet que la cognition managériale s'apprend au niveau individuel. Cette approche s'appuie sur l'idée selon laquelle l'examen du processus mental du dirigeant est mieux approprié pour comprendre l'évolution de la formulation de sa stratégie. Dans cette logique, la cognition individuelle se préoccupe prioritairement du processus décisionnel. Le niveau organisationnel ou collectif quant à lui assimile l'organisation à un ensemble d'interactions sociales Gendre-Aegerter (2008). L'appropriation des travaux sur la cognition par l'organisation a été à l'origine de l'émergence d'autres types de comportements organisationnels à l'instar du changement, de l'apprentissage et de la performance. C'est pour corroborer ces allégations que Walsh (1995) dans les travaux sur la cognition managériale et organisationnelle annonce l'existence d'un foisonnement de champs

d'investigation. Cet auteur identifie dans ses travaux d'autres recherches en lien avec non seulement le contenu de la structure des connaissances mais aussi du niveau d'analyse et de leur caractère empirique ou théorique. Il tient compte également du fait que ses travaux s'appuient soit sur le développement, la représentation ou sur l'utilisation des connaissances. Bien qu'intéressants pour hiérarchiser l'abondante littérature par rapport à leur pertinence; il convient tout de même de relever des insuffisances de ces modèles qui ne renseignent pas suffisamment sur la manière d'exploiter le concept de cognition par ces recherches (Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013). C'est dans ce contexte que Meindl, Stubbart et Porac (1994) observent quasiment une absence non seulement de nomenclature de terme cognitif mais aussi l'unanimité quant à ce qui doit être qualifié de cognitif et ce qui ne l'est pas. Dans la même veine, Cossette, (2008) soutient que l'extension du vocabulaire assimilé par certains auteurs relative à la cognition, notamment la croyance, la représentation, l'interprétation, etc., semble exister contrairement au concept cognition ou ses démembrements très souvent occultés (Meindl et al., 1994). De manière générale, on constate donc que les personnes qui constituent une organisation ne sont pas des acteurs passifs qui reçoivent ou subissent des pressions externes, leurs agissements sont en rapport avec leurs valeurs et leurs croyances. C'est sans doute pour cette raison que Ben Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, (2013) soulignent que le comportement de l'organisation reflète celui des personnes qui la composent. Dans un tel contexte, une organisation est donc perçue comme étant le résultat de la cognition de ses acteurs, notamment de son manager pour ce qui est du cas spécifique de la PME. Les travaux de Mintzberg, (1973) et dans une certaine mesure de Gupta (1984) représentent des références dans les recherches en stratégie d'entreprise qui soit particulièrement focalisés sur la cognition managériale. Dans leurs travaux, ces auteurs admettent que la stratégie est un agrégat de décisions essentiellement ponctuelles qui est étroitement lié au fonctionnement mental du manager de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, Gendre-Aegerter, (2008) révèle que la démarche cognitive des organisations soutient que la pensée du dirigeant est l'élément moteur permettant de favoriser non seulement la compréhension mais aussi et surtout l'explication de ses décisions stratégiques.

Lauriol, (1998) annonce pour sa part l'émergence au cours de ces dernières décennies d'un nouveau champ de recherche fécond qui intègre de nouvelles dimensions cognitives. Pour cet auteur la rationalité du processus de prise de décision, notamment des dirigeants est essentiellement mise en cause dans ce nouveau champ disciplinaire. Il précise d'ailleurs que ce courant de recherches basé sur la cognition managériale a connu son apogée au cours

des années 1990 avec des travaux foisonnants spécialement sur aussi bien les étapes de la prise de décisions que sur la formation des stratégies. Abordant dans le même sens, Gendre-Aegerter, (2008) et Cossette, (2008) soutiennent que les recherches basées spécifiquement sur le sens que donnent les dirigeants aux préoccupations de leur environnement immédiat représentent la raison d'être des études en cognition managériale. Suivant une telle logique, le fondement de la cognition managériale est dans ce cas lié à l'importance qu'elle reverse aux éléments essentiellement de type cognitif à l'instar de de la perception mieux, de l'interprétation en rapport à la constitution de la pensée managériale. Dans la perspective d'une démarche cognitive et loin d'être assimilé à un organisme assujéti à un ensemble de lois scientifiques, Cossette (2003) conçoit l'organisation comme étant une création totale ou du moins partielle des individus qui la composent et agissent essentiellement sur elle (Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili, 2013). Dans la même veine, Ehlinger, (1997) révèle que la perception de l'image de l'entreprise a profondément fait sa mue en passant d'un système essentiellement formalisé à un système social qui intègre de nouvelles approches cognitives.

Pour nous résumer, on constate un engouement de plus en plus croissant chez les chercheurs, notamment en management stratégique qui admettent la cognition des managers comme champ de recherche émergent et l'intègrent dans leurs travaux. C'est d'ailleurs pour cette raison que Meehan et al., 2006 prenant appui sur les travaux de Simon, précisent que le manager est désormais une personne ayant une rationalité essentiellement limitée appelé à traiter le flux d'informations qu'il reçoit. Dans ce cas, le dirigeant n'est plus perçu comme étant *Homo oeconomicus* animé par une rationalité parfaite comme le prétendent les néo-classiques. La reconnaissance accordée à des perceptions des dirigeants ou décideurs qui se traduisent par l'abondante littérature sur le processus de prise de décisions stratégiques de ces derniers est considéré comme un atout. Ainsi, la foisonnante littérature de plus en plus croissante sur le champ de la RSE en contexte PME, témoigne fort opportunément du rôle du manager dans l'interprétation d'une stratégie orientée RSE. C'est donc dans cet ordre d'idées que s'inscrit la présente recherche qui s'attèle à étudier la perception des managers ou dirigeants de PME au sujet de la RSE dans un contexte contingent.

b) *Perception de la RSE par les managers de PME/PMI: une étude exploratoire dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun*

- *Choix méthodologique retenu: l'étude de cas multiple*

Pour mieux cerner les représentations, comprendre les motivations et les obstacles de

l'engagement des managers des PME du secteur forestier au Cameroun de la RSE, nous avons réalisé une étude à la fois abductive et exploratoire fondée essentiellement sur une méthodologie qualitative qui prend appui sur les conclusions d'une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2004). Notre échantillon est constitué de quatre PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière réparties en deux groupes, dont deux certifiées *Forest Stewards hip Council* (FSC) et deux non certifiées. Le choix de nos cas s'est principalement focalisé sur la représentativité de l'objet de la recherche et non sur des arguments statistiques devant aboutir à la généralisation. C'est sans doute pour cette raison qu'Ayerbe et Missonier (2007) soulignent que l'originalité de l'étude de cas repose fondamentalement sur la validité interne de ses résultats, ce qui n'est pas le cas pour la validité externe. Pour Evrard et al., (2003), la pertinence d'une étude de cas repose aussi bien sur l'explication que sur le suivi d'un protocole méthodologique stricte. Selon Ben Hassine et Ghazzi-Nékhili (2013), cette démarche vise non seulement à cerner des phénomènes sociaux, mais aussi à les représenter et, par conséquent à les comprendre. A la suite de Ndoumbe Berock et al., (2016), nous admettons également qu'une triangulation des modes de production des données s'est avérée nécessaire non seulement pour mieux cerner notre problématique et interpréter des contradictions issues des données collectées, mais aussi pour réduire au maximum les biais inhérents à la sélectivité de la mémoire (Mamboundou, 2016) des personnes interviewées dans le but de garantir une validité interne. La première source constituée essentiellement d'observations que l'auteur a pu réaliser dans le cadre de ses recherches doctorales entre mars et septembre 2015, a permis d'explorer le cadre excitatif camerounais en matière de RSE voire de développement durable, d'identifier les PME du secteur forestier certifiées dans les faits et en pratique, et enfin nous a donné l'opportunité de valider notre guide d'entretien. Nous avons de ce fait, participé à des fora, conférences et séminaires sur la gouvernance forestière dans le Bassin du Congo, réalisé des visites en entreprises et des entretiens avec des experts et responsables en charge des questions forestières. La deuxième source est documentaire. En effet, une recherche documentaire comprenant un ensemble de rapports d'assemblées générales des actionnaires et de conseils d'administration, associée à des manuels de procédures, y compris des conventions collectives régissant l'activité d'exploitation forestière en contexte camerounais s'est avérée indispensable. Ces documents nous ont été fournis aussi bien par les entreprises, leur site internet que par l'administration forestière camerounaise, les ONG (WWF, Greenpeace, GIZ) et les instances régionales (COMIFAC) et internationales (OIBT, CIFOR, CIRAD) spécialisées dans

le secteur forestier. Enfin, la source principale dite source primaire de données est issue des transcriptions d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants de PME, administrés en mode « face à face » sur une période de 4 mois. La durée totale des entrevues est de 15 heures et 30 minutes. Les entretiens n'ont pas été enregistrés. En effet, par souci de confidentialité, la quasi-totalité des dirigeants interviewés ont systématiquement refusé les enregistrements. Les notes étaient prises sous leurs regards vigilants et chacun avait même la possibilité d'y apporter certains amendements. Eu égard à l'emploi du temps souvent très chargé de ces managers, les entretiens ont été conduits en deux voire trois reprises pour aborder l'ensemble des sujets. Cette recherche a essentiellement comme unité d'analyse le dirigeant. L'adoption de la taille de notre échantillon s'est fait à la fin du processus de l'enquête. Nous avons donc procédé de manière progressive et par itérations successives pour constituer notre échantillon. Nous avons opté pour un mode de sélection par choix raisonné pour l'ensemble des éléments. Nous avons fort opportunément exploité des entretiens avec des experts adeptes de la gestion responsable du secteur forestier camerounais (cabinets de certification, administrations forestières, ONG, etc.) pour construire notre échantillon. Nous nous sommes essentiellement appuyés sur la loi N 2010/001 du 13 avril 2010 et des articles 4, 5 et 6 portant promotion des PME/PMI au Cameroun. Selon les critères PE et ME, rentrent dans la catégorie des PME, les entreprises ayant un effectif permanent compris entre 21 et 100 individus et dont le chiffre d'affaire annuel hors taxe est supérieur à 100 millions et n'excédant pas trois milliards de FCFA selon la classification suivante:

- a. TPE : est considérée comme tel toute entreprise qui emploie au plus 5 employés et dont le chiffre d'affaires hors taxe n'excède pas 15 millions de francs CFA;
- b. b- PE 6-20 employés et dont le chiffre d'affaires hors taxe est compris entre 15 et 250 millions de F CFA contre 100 millions précédemment³ ;
- c. ME 21-100 employés pour un chiffre d'affaires compris entre 250 millions et 3 milliards de francs CFA au lieu de 1 millions précédemment.

Selon les statistiques fournies par l'Institut National des Statistiques (INS), cette catégorie d'entreprises représente aujourd'hui plus de 95% du tissu économique national pour une participation dans le produit intérieur brut évaluée à 36%. Par conséquent, la PME constitue l'essor de l'économie camerounaise, la source essentielle de son développement. L'objectif

poursuivi par la présente recherche consiste à travers une approche comparative, de présenter les perceptions des managers de PME camerounaises du secteur forestier, engagées dans une démarche RSE et celles des dirigeants PME du même secteur qui ne manifestent aucun engagement et qui sont même à la limite hostiles. Dans le cadre de cette recherche, nous posons le postulat selon lequel, la quasi-totalité des PME engagées sur la voie de la RSE respectent des normes internationales en la matière. Elles implémentent des systèmes de management aussi bien de l'environnement, de la qualité que de la santé et la sécurité au travail et de leurs employés. Il existe une multitude de normes⁴ qui permettant aux entreprises du secteur forestier en particulier d'opérationnaliser (Pia Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013) leur engagement dans une démarche RSE. La certification forestière FSC a été retenue dans le cadre de ce travail comme l'outil majeur justifiant non seulement l'engagement, mais aussi la mise en œuvre des pratiques orientées RSE par les entreprises. En effet, il s'agit ici de faire une comparaison entre les perceptions, notamment en termes de motivations ou de limites en rapport avec l'engagement des entreprises étudiées dans une démarche orientée RSE. A cet égard, il sera question au cours de l'analyse d'identifier les points de ressemblance et de dissonance entre les perceptions des principaux acteurs et d'en ressortir les éléments justificatifs. Nous avons sciemment choisi de mener cette étude dans le même secteur d'activité pour justifier les comportements hétérogènes existant dans le secteur et qui justifient bien évidemment la pertinence d'un tel travail. Le tableau 1 ci-dessous dresse les caractéristiques des quatre managers de PME du secteur de l'industrie forestière camerounaise interviewés. Les données recueillies ont été codifiées à l'aide du codage axial en prenant grand soin de respecter les thématiques consignées dans le guide d'entretien; ce qui a fortement favoriser la sélection les mots ou groupes de mots voire des verbatims ayant la même signification. Par la suite, nous les avons analysées en nous référant aussi bien aux techniques d'analyse de contenu que de concomitances thématiques de Miles et Huberman, (2003). De manière spécifique, l'analyse de contenu a consisté à relever les mots qui récidivaient dans le discours des acteurs interviewés et qui contribuaient à renseigner chaque thématique. Par contre, l'analyse de concomitances thématiques quant à elle a favorisé une comparaison entre les réponses des interviewés suivant chaque thématique. Enfin nous avons jugé utile à la suite de Miles et Huberman, (2003) d'adopter les approches usuelles pour l'analyse qualitative inductive en croisant

³ 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 compris entre 100 millions et 01 milliards.

⁴ C'est le cas par exemple de l'ISO 9001 qui fait référence à la qualité, de l'ISO 14001 liée à la dimension environnementale et de l'OHSAS 18001 et SA 8000 basées sur la dimension sociale.

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 les PME camerounaises du secteur forestier étudiées.

Tableau 1: Caractéristiques des PME étudiées dans le secteur forestier au Cameroun

Manager et genre	Activité	Date de création	Chiffre d'affaire 2015	effectif	Niveau d'étude du Dirigeant	Certification	nombre de rencontre	durée
Alpha Homme	Exploitation et négoce	1996	non renseigné	25	Universitaire (ingénieur)	FSC	3	3h30
Beta Homme	Inventaires forestier	1985	non renseigné	31	Secondaire	Non certifiée	2	2h30
Lambda Homme	Transformation et négoce	1972	3milliards	47	Universitaire (Gestionnaire)	FSC	3	4h00
Oméga Homme	Exploitation et transformation	1994	3milliards	41	Secondaire	Non certifiée	4	5h30

Source: L'auteur sur la base des informations collecté

IV. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

En prenant appui sur la littérature dominante relative à la RSE en contexte PME, à l'instar de ceux de Ngaha Bah et al., (2016), Simen et Ndao (2013), nous avons pu identifier les thèmes et établir notre grille d'analyse relative à la perception qu'ont les dirigeants de ces petites et moyennes structures de la RSE. La perception des managers de PME du secteur forestier camerounais a été analysée en référence à quatre thèmes centraux. Tout d'abord, nous avons d'abord cherché à mesurer le degré de connaissance voire de familiarité des managers de ce secteur avec les concepts de RSE avant de voir leurs priorités ou préoccupations en la matière. Ensuite, il a été question pour nous de nous appesantir aussi bien sur les stimulants que sur les freins ou obstacles à l'engagement dans une démarche orientée RSE des entreprises du secteur étudié.

- *Connaissance ou familiarité des dirigeants de PME du secteur forestier au Cameroun avec le concept de RSE*

S'il est vrai que les dirigeants des entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun sont conscients des enjeux d'une gestion durable des ressources forestières dans le Bassin du Congo en général et en particulier au Cameroun, force est de constater que très peu de dirigeants de ce secteur s'imprègnent ou mieux s'approprient le concept de RSE et moins encore celui de développement durable. L'analyse de la connaissance du concept de RSE a révélé que les managers de PME de ce secteur qui sont engagés dans le processus RSE ont une connaissance partielle du concept de RSE et par conséquent sont peu familiarisés au dit concept. Le caractère tridimensionnel (*triple bouton ligne*) du concept échappe à la connaissance des dirigeants. Seul le dirigeant du cas Lambda qui a proposé une définition qui intègre toutes les dimensions de la RSE. Pour ce manager, la RSE est

« le fait de prendre en compte les volets social et environnemental dans ses activités économiques et ses relations avec toutes les composantes de l'entreprise ». Nous avons pu remarquer lors de la phase d'analyse du contenu des discours des répondants que la dimension environnementale ou écologique est très prégnante, notamment pour des dirigeants de PME engagées à la RSE (dirigeants Alpha et Lambda). « Nous nous engageons à ce que nos activités intègrent prioritairement le volet environnemental » (dirigeant Alpha). Dans le même ordre d'idée, le manager de l'entreprise Lambda souligne que « les multiples maux qui minent la société, tels que le changement climatique, la perte de la biodiversité, etc. nous interpellent fortement dans l'exercice de nos activités ». Pour les dirigeants des entreprises Beta et Oméga non engagées dans le processus RSE, ils reconnaissent tout de même que l'environnement est pour la pérennité de leurs activités. Cette prédominance des préoccupations écologiques des entreprises étudiées semble se justifier par l'ensemble des actions et mesures excitatives mises en œuvre par les pouvoirs publics en la matière, précisément par l'administration en charge des questions forestières. D'ailleurs le gouvernement camerounais conscient des enjeux de l'environnement a créé tout un département ministériel dédié aux questions environnementales et du développement durable. Ainsi des audits sont menés de façon périodique dans les entreprises du secteur forestier par les responsables du dit ministère pour évaluer comment ces entreprises gèrent leurs déchets, reboisent les poches des forêts exploitées et les parcs. Il est recommandé à ces entreprises une exploitation forestière à faible impact environnemental. La dimension sociale est également prioritaire dans ces entreprises, notamment dans les entreprises certifiées qui mettent en œuvre des actions aussi bien à l'égard des employés que des populations locales et riveraines. Ces deux entités sont perçues comme étant les parties

prenantes primaires au sens de Clarkson (1995). Les actions visant à promouvoir le dialogue social et à contribuer à améliorer le niveau de vie des salariés sont très remarquables au sein de ces entreprises dites certifiées FSC.

Pour ce qui est singulièrement du cas des managers camerounais non engagés dans la voie de la RSE, nous avons remarqué lors des analyses qu'ils ont à l'instar des autres dirigeants engagés une connaissance approximative de la RSE. Ce qui ne nous a pas totalement surpris eu égard à l'absence de familiarité et le manque d'engagement aux valeurs RSE. Les volets social mais beaucoup plus économique se sont avérés récurrents dans les discours des acteurs interviewés (Beta et Oméga). La dimension sociale est plus accentuée dans les PME non engagées dans un processus de certification. Elle est parfois assimilable à une sorte de paternalisme : « Si un employé est malade, l'entreprise s'occupe de tous les frais d'hospitalisation. Quand un ouvrier a un problème, il trouve réconfort auprès du DG, il donne par moments des motivations aux employés pour passer le week-end. Il contribue toutes les rentrées scolaires à la scolarisation des enfants des employés, y compris même ceux des employés qui n'ont pas d'enfants » (Propos d'un employé d'Oméga). Elle concerne également les rapports entre les managers et leurs employés et comprend, les dons de toutes natures accordés aux salariés et l'assistance multiformes aussi bien aux employés qu'aux populations locales et riveraines. Les préoccupations environnementales dans ces entités concernent la mise sur pied d'un plan d'aménagement forestier et son respect tel que prescrit par la loi régissant l'activité d'exploitation forestière au Cameroun. Bien que n'étant pas certifiée, certaines entreprises pratiquent le management humaniste (Arnaud, 2008) ou la RSE informelle. « Pour ce qui est du côté humain, rien n'est à reprocher dans cette entreprise, je n'ai pas encore trouvé un DG comme celui-ci, il n'a rien d'un homme d'affaires » (Propos d'un employé).

i. *Les Stimulants et les obstacles à l'engagement dans un processus de certification*

Nous avons pu remarquer en ce qui concerne les stimulants à l'engagement dans une démarche orientée RSE, l'analyse des discours nous révèle la prédominance d'une forte croyance des managers dans l'engagement dans la voie de la RSE, notamment dans les entreprises certifiées (Alpha et Lambda). « Je crois fortement aux valeurs de la RSE » (Manager d'une PME). C'est d'ailleurs ce qui semble justifier le fait que les managers de ces entreprises certifiées adoptent des mesures proactives telle que la politique environnementale pour montrer à souhait leur engagement effectif dans une démarche orientée RSE. La préservation de l'image de l'entreprise, sa confiance à l'égard de ses parties prenantes primaires et la

crédibilité auprès de leurs clients ont été évoquées dans les discours des managers, en particulier des entreprises certifiées. Le souci de respecter la réglementation forestière semble être perçu également comme un stimulant pour certains managers. L'analyse des données a montré également que les incitations de l'État à l'égard des PME influencent les motivations ou adhésion des managers dans une démarche orientée RSE :

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

La recherche du profit via l'engagement dans la voie de la RSE n'avait pas d'effet stimulateur sur certains dirigeants. C'est le cas par exemple du manager d'Oméga qui nous révèle que « Le Smic au Cameroun est de 36000 FCFA dans cette entreprise, le salaire de base minimum est de 78000 FCFA ». Il ressort également de ces analyses que la culture d'entreprise semblait être un catalyseur de managers, notamment pour les cas Alpha et Lambda. « Nous privilégions de bonnes relations avec toutes nos parties prenantes » (propos d'un manager). Les valeurs véhiculées par la RSE sont susceptibles de créer un environnement favorable à l'adhésion des employés. L'orientation stratégique en guise d'avantage concurrentiel, a également été évoquée par les managers comme un élément stimulateur. La RSE est perçue comme un outil permettant non seulement d'améliorer l'image des entreprises tout en garantissant une forte adhésion des employés. Concernant les freins ou les obstacles à l'engagement dans une démarche orientée RSE, les managers de PME certifiées révèlent le manque de ressources matérielles et financière. En effet, comme le précise un dirigeant de PME certifiée :

« L'exploitation forestière responsable nécessite une logistique de pointe, notamment les engins à faible impact environnementale qui coûtent très chers ».

Le manque de communication et de sensibilisation de l'État a été également révélé comme un obstacle à l'engagement des managers dans une démarche orientée RSE :

« C'est le cas par exemple des comités paysans forêts (CPF) qui est une structure créée par l'Etat pour garantir la prise en compte des préoccupations des communautés locales et riveraines dans la gestion forestière, cette structure ne dispose d'aucun moyen de fonctionnement. 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 :

« 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 :

« 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 œuvre 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 apparait 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'œuvre 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.

Tableau 2: Ressemblances et des dissonances dans les perceptions des managers en matière de RSE

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

Source: L'auteur sous la base des discours des acteurs

V. DISCUSSIONS DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

- *Connaissance et appropriation du concept de RSE*

La présente recherche s'inscrit en droite ligne de ceux de Ngaha Bah et al., (2016), Simen et Ndao (2013), Labaronne et Gana-Oueslati (2011) en contexte africain, relative au rôle majeur des managers de PME en contexte africain dans l'engagement d'une démarche de RSE. Il ressort de l'analyse comparative des discours des acteurs interviewés des points de concordances et des points de discordances entre les perceptions des managers de PME du secteur forestier camerounais engagés dans une démarche orientée RSE et ceux des PME non engagées dans cette démarche. Cette analyse révèle une connaissance et une appropriation approximative de ces dirigeants du concept de RSE. Cette connaissance mitigée du concept de RSE par ces managers associée à leur appropriation approximative (Ngaha Bah et al., 2016) dans la mise en œuvre des démarches de développement durable via RSE ont également été mises en exergue dans leurs recherches par Labaronne et Gana-Oueslati, (2011). Toutefois, on constate une absence de ressemblances de nos résultats relatifs aux préoccupations notoires de managers en ce qui concerne la RSE et les résultats mis en exergue par Ben Hassine et al (2013). 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 déterminant 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 PME, nous avons abouti aux résultats qui corroborent ceux de Gherib et M'hissen (2010) en contexte tunisien et de Bon et Taccola-Lapierre (2015) en contexte français. En effet, nous avons pu constater à l'instar de ces auteurs un maigre pouvoir illustratif des isomorphismes à la fois normatif et

mimétique des managers de PME en contexte camerounais. Les organisations certifiées sont animées par le désir de satisfaire et de maintenir la confiance de leurs partenaires commerciaux (clientélisme) sont plus enclines à s'assujettir au respect de la réglementation nationale et internationale, confortant de facto le bien-fondé de l'isomorphisme coercitif.

Nos résultats confortent ceux de Gherib et M'hissen (2010) présentant le cadre incitatif national comme un facteur susceptible de stimuler les PME encore sceptiques à s'engager résolument dans la voie de la RSE et par ricochet, du développement durable. Encore faut-il que cesse le dilatoire, que s'installe une franche communication et que l'Etat mette en œuvre des politiques adéquates de lutte contre la corruption et l'impunité qui crée un obstacle majeur au respect scrupuleux de la réglementation. Il ressort également de nos résultats que l'adhésion d'une PME à une démarche stratégique orientée RSE est étroitement liée aux valeurs propres du manager et à ses aspirations personnelles. Nous avons entre autres pu observer lors des analyses des données que les dirigeants des PME engagées sur le chemin de la certification forestière voire du développement durable, sont dotées d'une conviction personnelle et entrepreneuriale assez remarquable, ce qui n'est pas a priori le cas pour les dirigeants des entités non certifiées. 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 œuvre 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 ou connaissances susceptibles de les stimuler à changer d'avis et de migrer vers une démarche responsable. C'est le cas par exemple du cas Oméga dont le dirigeant est catégoriquement hostile à la

certification forestière et n'entend pas s'engager dans cette voie. Ce dirigeant trouve la RSE inutile car perçue comme une source de dépenses et par conséquent ne trouve aucun intérêt à s'y engager (cas de Beta). Les managers de PME camerounais du secteur de l'industrie forestière pourraient à cet effet, développer des stratégies plus proactives en matière de RSE et aller ainsi au-delà de ce qui est codifié par la loi. Ce résultat vient ainsi conforter ceux de Ndoumbe Berock(2017) qui soulignent que les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun ont une forte capacité d'anticipation aux pressions et demandes sociétales. Pour ce qui est de l'image institutionnelle, nous avons constaté que seules les entreprises certifiées qui ont accès au marché mondial du bois se préoccupent de leur image (Alpha et Oméga). Les PME non engagées dans une démarche orientée RSE, ne se préoccupent pas de leur image, elles n'ont pas de pression ni de soucis de préservation de leur image puisqu'elles n'ont pas accès au marché, elles vendent leurs productions à des partenaires commerciaux qui sont les autres entreprises concurrentes (cas de Oméga). Ces résultats sont similaires à ceux de Ndoumbe Berock (2017). La culture d'entreprise se distingue dans notre travail comme une source incitative de l'engagement dans une démarche orientée RSE. Dans une telle logique, la culture d'entreprise aura pour corolaire de faire migrer les efforts de tous les acteurs de l'organisation vers un destin commun et encourager ainsi le dirigeant à s'engager dans une démarche responsable.

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 sociétal de ces entités. Par contre l'absence de communication, la lourdeur administrative, la mauvaise perception ou l'absence totale de perception de l'intérêt dans l'engagement dans une démarche orientée RSE constituent des freins majeurs pour l'adhésion de ces PME à une démarche orientée RSE. Nos résultats corroborent ceux d'Hakim Akeb et al., (2015). Nous

avons également souligné la corruption généralisée dans le secteur étudié, l'impunité et le manque des mesures incitatives de l'Etat comme d'autres freins à l'engagement des PME dans une démarche orientée RSE. L'absence de travaux similaires en contexte camerounais, nous a conduit à confronter nos résultats à ceux de certains auteurs, notamment en contexte français et maghrébin révélant un intérêt particulier à notre problématique. Il ressort de l'étude empirique menée par M'Hamdi et Trid (2009) sur un échantillon d'une quarantaine d'entreprises toutes basées au Maroc, que 62,9 % des managers de PME étudiées dans la région de Fès-Boulemane affirment non seulement connaître la RSE, mais aussi ses enjeux et avantages et les principaux obstacles qui entravent sa mise en œuvre. Ces résultats ne sont guère surprenants car le Maroc est considéré comme une des rares pays en Afrique et particulièrement au Maghreb⁵ dont le patronat s'est particulièrement investi à mettre sur pied un label RSE spécifique aux organisations en activités sur le territoire marocain. Il ressort de cette étude que les atouts à l'engagement des entreprises dans une démarche orientée RSE sont essentiellement d'ordre économique. En effet, la RSE est perçue par les dirigeants d'entreprises basées au Maroc comme un outil majeur indispensable destiné non seulement à fidéliser les partenaires commerciaux (clients), mais aussi améliorer les relations avec toutes les parties prenantes, afin de garantir une meilleure performance économique. Les obstacles relevés à l'adhésion dans une démarche orientée RSE, concernent spécifiquement la carence des moyens aussi bien financiers qu'humains associés au manque de temps dédié à un tel engagement. Il est donc clair que les managers des entreprises Maghrébines sont plus avancés en matière de connaissance et de familiarité au concept de RSE que les dirigeants de PME camerounaises interviewées. On constate fort heureusement en ce qui concerne spécifiquement les motivations et les obstacles, quelques points de similarités avec les PME camerounaises étudiées (performance économique escomptée, outil de fidélisation de la clientèle, etc.).

VI. CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'analyser la perception qu'ont les dirigeants des PME du secteur de l'industrie forestière camerounais de la RSE. Mobilisant une recherche qualitative, notamment une enquête empirique de type exploratoire basée sur une étude de cas multiples auprès de quatre managers de PME camerounaises dont deux sont formellement engagées dans une démarche orientée RSE via la certification

⁵ <http://www.cgem.ma>.

forestière FSC, et deux PME non engagées dans un processus de certification forestière. Les résultats issus de l'analyse comparative des discours des managers interrogés des quatre PME étudiées révèlent de manière globale que les managers de PME du secteur forestier camerounais dans les deux cas de figure ont une connaissance et par ricochet une familiarité très approximative du concept de RSE. C'est d'ailleurs ce qui justifie le fait qu'un seul dirigeant de PME a donné une définition concise de la RSE en prenant grand soin d'intégrer les trois dimensions (économique, social et environnemental) de ce concept. La dimension environnementale, par contre est très prégnante dans les discours de dirigeants interrogés, érigeant ainsi le volet écologique comme étant la plus importante voire la plus préoccupante pour tous les managers du secteur étudié (certifiées et non certifiées). La préservation de l'image de marque associée au souci de fidéliser les parties prenantes primaires (salariés, clients, etc.) au sens de Clarkson (1995) et de se conformer à la réglementation constitue un véritable catalyseur d'une adhésion à une démarche orientée RSE pour les managers des PME certifiées. Par contre, nous avons pu noter que ces éléments ne sont pas perçus par les managers des PME qui ne sont pas certifiées comme des facteurs de motivation. L'obstacle majeur à l'engagement dans une démarche orientée RSE commune aux deux catégories de PME étudiées, concerne l'absence de communication à laquelle se greffe une mauvaise connaissance des enjeux, voire des bénéfices escomptés d'une adhésion à la RSE. Par ailleurs, la corruption associée à une impunité notoire des acteurs véreux qui sont constamment épinglés par le sommier des infractions constatées dans le secteur est l'apanage du fonctionnement de nombreuses entreprises forestières camerounaises. Par conséquent, nous suggérons aux managers de PME camerounaises du secteur forestier encore sceptiques aux enjeux et bénéfices escomptés de l'engagement à une gestion responsable des ressources forestières à faire leur mue en s'y engageant; ce qui serait susceptible de constituer au sens de Porter et Kramer (2007) un avantage compétitif durable. Tout manager de PME du secteur forestier au Cameroun devrait prendre conscience et se convaincre de ce que la RSE est une véritable opportunité de transformer le fonctionnement de son entreprise et de se positionner comme une entreprise responsable. Nous suggérons également à l'État camerounais d'accompagner les managers de PME Camerounaises dans la voie d'une démarche orientée RSE de type volontaire en développant des mesures incitatives à cet effet. Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche sont loin d'être généralisables, en raison notamment de la méthodologie empruntée qui mobilise une étude de quatre cas. Bien que conscient de ces limites d'ordre méthodologique, l'objet principal

était d'examiner les perceptions des dirigeants de PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière à l'égard de la RSE et d'attirer *ipso facto* l'attention des chercheurs sur les perspectives des travaux de recherches relatives aux enjeux de la RSE dans les entreprises africaines, conformément aux recommandations de Ndoumbe Berock (2017). Aussi, envisageons-nous dans le cadre des recherches futures de poursuivre cette réflexion en intégrant plusieurs secteurs d'activités et plusieurs cas d'entreprises localisées dans la sous-région Afrique Centrale, qui semble à notre sens être une méthode conforme dans une perspective de généralisation (Mamboundou, 2016) et d'actionnabilité (David, 2005) des enjeux de la RSE en Afrique.

BIBLIOGRAPHIE

1. Alemagi, D. (2011), "Sustainable development in Cameroon's forestry sector: Progress, challenges, and strategies for improvement". African Journal of Environmental Science and Technology Vol. 5(2), pp. 65-72.
2. Arnaud S. (2008), Le management humaniste. Revue internationale de psychosociologie, 14(34), 207-224.
3. Bayad M. et Garand D. J. (1998), Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, dans la Communication au 4e Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et de la PME, Metz, 22-23-24 octobre 1998.
4. Beishem, M., Dingwerth, K. (2008), «Procedural Legitimacy and Private Transnational Governance. Are the Good doing Better?», SFB-Governance Working Paper Series, 14.
5. Ben Hassine L et Ghozzi-Nékhili C. (2013), «Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants: Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées » Revue internationale P. M.E. 262: 59–80. DOI: 10.7202/1024321ar.
6. Berger-Douce S. (2007), Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, 6, 1, 53-71.
7. Berger-Douce S. (2011), Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? Revue française de gestion, (6), 147-166.
8. Bon V et Taccola-Lapierre S. (2015), « La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explication ». Revue de l'Organisation Responsable, Vol.10, N°2, 5-27.
9. Boström, M. (2006), « Regulatory Credibility and Authority through Inclusiveness: Standardization Organizations in Cases of Eco-Labeling », Organization, 13 (3), p. 345-367.

10. Capron M et Quairel, F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères, La Découverte.
11. Carroll, A. B. (1979), «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, 4, (4), pp 497-505.
12. Cashore B et al., (2005), « Private or self-regulation? A comparative study of forest certification choices in Canada, the United States and Germany ». *Forest policy and economics*, 7, p.53-69.
13. Cerutti P. O, Lescuyer, G, Tsanga R, Kassa S. N, Mapangou, P. R, Mendoula, E. E., ... et
14. Yembe, R. Y. (2014), Impacts sociaux de la certification du Forest Stewards hip Council: evaluation dans le bassin du Congo (Vol. 105). CIFOR.
15. Christine Noël (2004), La notion de responsabilité sociale de l'entreprise: nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel? *Gestion* 2000, n°3, Septembre Octobre pp15-33.
16. Clarkson M. B. E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
17. Commenne V, Champion E., Gendron C, Ramaswany R, Munoz I et Atidegla, A. (2006), Responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable
18. Cossette P. (2003), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2, 1, 1-18.
19. Dejean F. et Gond J.P. (2004), La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies d recherche, *Finance Contrôle Stratégie*. Volume 7, No 1, mars, p. 5 – 31.
20. DiMaggio P. I and Powell W. W. (1983), the iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
21. Ehlinger S. (1997), L'approche sociocognitive de la formation de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques, dans les Actes de la 6e Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique, Montréal, 24-27 juin 2008.
22. Eisenhardt K. (1989), Building theory from case study research, *Academy of Management Review*, 15, 4, 532-550.
23. Eisenhardt K. M. (1989), Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, Vol 14, pp. P. 57-74.
24. Evrard Y, Pras, B and Roux E. (2003), « Market, études et recherches en marketing fondements et méthodes ». Nathan, Paris.
25. Gendre-Aegerter D. (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), 584 p.
26. Gherib J. et M'hissen I. (2010), Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle, dans les Actes de la 19e Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Luxembourg, 2-4 juin 2010.
27. Hakim et al., (2015). « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises ». *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol.10, N°2, 5-27.
28. Jenkins H. (2009), A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises, *Business Ethics: A European Review*, 18, 1, 21-36.
29. Labaronne D. et Gana-Oueslati E. (2011), Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, *Management et Avenir*, 43, 103-121.
30. Labelle F. et Aka K. G. (2010), Le business case pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME 5 cas québécois, *Entrepreneurial Practice Review*, 1, 3, 69-85.
31. Lauriol J. (1998), La Stratégie comme principe d'action, dans les Actes de la 7e Conférence de l'Association internationale en management stratégique, Louvain, mai.
32. M'Hamdi M. et Trid S. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane, Colloque La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Université du Québec à Trois-Rivières, 27- 29 mai
33. Mamboundou J. P. (2016), De la gestion de l'information RH à la gestion de la citoyenneté organisationnelle (CO) : pratiques managériales et réactions des salariés dans les entreprises gabonaises. *Question (s) de management*, (1), 45-60.
34. Matten D and Moon J. (2005), Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337.
35. McGinley K et Cabbage F W. (2011), « Governmental regulation and nongovernmental certification of forests in the tropics »: Policy, excusion uptake, and overlap in Costa Rica, Guatemala, and Nicaragua. *Forest policy and economics*, 13, p.206-220.
36. Meehan, S. M., Kraus, M. D., Kadambi, P. V and Chang A. (2006), Nephron segment localization of polyoma virus large T antigen in renal allografts. *Human pathology*, 37(11), 1400-1406.

37. Meindl J. R., Stubbart C. et Porac J. F. (1994), Cognition within and between organizations: five key questions, *Organization Science*, 5, 3, 289-293.
38. Miles B. M. et Huberman A. M. (2005), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, 480 p.
39. Mintzberg H. (1973), Strategy-making in three modes, *California Management Review*, 16, 2, 44-53.
40. Ndoumbe Berock. I. B. (2017), *Construction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les pays en développement: une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun*. Thèse de doctorat soutenue publiquement à l'Université de Strasbourg.
41. Nielsen A. E. et Thomson C. (2009), CSR communication in small and medium-size enterprises: a study of the attitudes and beliefs of middle managers, *Corporate Communications : An International Journal*, 14, 2, 176-189.
42. Nkakleu R. (2016), « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste », *Question (s) de management*, 1(n° 12), p. 83-104.
43. Ondoua Biwolé V., Spence M. et Ben Boubaker-Gherib J. (2008), *Stratégies de développement durable dans les PME : une étude exploratoire auprès des PME camerounaises*, dans les Actes du 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-La-Neuve, Belgique, 29-31 mai 2008.
44. Paradas A. (2006), *Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*, dans les Actes du 8e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Suisse, 25-27 octobre.
45. Paradas A. (2011), *Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1, 247-248, 129-137.
46. Pia Imbs, Lovanirina Ramboarison-Lalao. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management & Avenir* 1 (N° 59), p. 35-55. DOI 10.3917/mav.059.0035
47. Pippla M. (2013), « Forest certification and trust : Different roles in different environments ». *Forest policy and economics*, 31, p.37-43.
48. Quairel L. F. et Auburger M. N. (2005), *Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise*, *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40, 211-212, 111-126.
49. Quazi A. M and O'brien D. (2000), *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*. *Journal of business ethics*, 25 (1), 33-51.
50. Schneider S. C. et Angelmar R. (1993), *Cognition in organization analysis : who's minding the store ?*, *Organization Studies*, 14, 3, 347-374.
51. Spence M., Ondoua Biwolé V. et Ben Boubaker-Gherib J. (2007), *Une étude exploratoire des fondements du degré d'engagement des PME dans le développement durable*, dans les Actes des 10e Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie, Antananarivo, 23-26 mai 2007.
52. Walsh J. P. (1995), *Managerial and organizational cognition : notes from a trip down Memory Lane*, *Organization Science*, 6, 3, 280-321.
53. Wood D. J. (1991), *Corporate social performance revisited*. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
54. Yin, R. K. (1984), *Case study research: Design and methods* (1st Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

