

# Les déterminants du comportement responsable des dirigeants dans l'industrie agroalimentaire

Gouanlong Kamgang Nadège Ingrid

Volume 28, Number 1, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090375ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n1.1026>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)

2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Nadège Ingrid, G. (2019). Les déterminants du comportement responsable des dirigeants dans l'industrie agroalimentaire. *Revue Organisations & territoires*, 28(1), 103–111. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n1.1026>

Article abstract

In a world where environmental and social issues are becoming increasingly important, the role of businesses is being challenged. Regardless of their size, sectors of activity and geographical location, businesses have recently resolutely turned towards corporate social responsibility (CSR). Recent movements observed in the Cameroon economic environment regarding banning the use of plastic packaging, affect both the producers and the users, such as agro-food industry (AFI) businesses. The research is focused on the perception of CSR by AFI leaders. Analysis of the interviewees' speeches shows that CSR is mainly environmental. Similarly, these leaders of plastic packaging businesses approve and consolidate the state's initiative, but they have also spoken out in favour of media-related collaboration opportunities with their upstream suppliers.

© Gouanlong Kamgang Nadège Ingrid, 2019



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# Les déterminants du comportement responsable des dirigeants dans l'industrie agroalimentaire

Gouanlong Kamgang Nadège Ingrid<sup>a</sup>

**RÉSUMÉ.** Dans un monde où les problèmes environnementaux et sociaux occupent une place toujours plus grande, le rôle des entreprises est remis en question. Indépendamment de leur taille, de leurs secteurs d'activité, de leur localisation géographique, les entreprises se sont résolument tournées ces dernières années vers la RSE. Les récents mouvements observés dans l'environnement économique camerounais relatifs à l'interdiction de l'usage de l'emballage plastique touche non seulement les entreprises productrices, mais aussi celles utilisatrices à l'instar des entreprises de l'Industrie Agro-Alimentaire (IAA). L'objet de recherche est orienté sur la perception de la RSE par les dirigeants des IAA. Il ressort de l'analyse des discours des interviewés que la RSE est principalement réduite à la dimension environnementale. De même, ces dirigeants d'entreprises utilisatrices d'emballage plastique approuvent et consolident l'initiative de l'État, mais ils se sont aussi prononcés en faveur des opportunités de collaboration de type médiatique avec leurs fournisseurs en amont.

**ABSTRACT.** In a world where environmental and social issues are becoming increasingly important, the role of businesses is being challenged. Regardless of their size, sectors of activity and geographical location, businesses have recently resolutely turned towards corporate social responsibility (CSR). Recent movements observed in the Cameroon economic environment regarding banning the use of plastic packaging, affect both the producers and the users, such as agro-food industry (AFI) businesses. The research is focused on the perception of CSR by AFI leaders. Analysis of the interviewees' speeches shows that CSR is mainly environmental. Similarly, these leaders of plastic packaging businesses approve and consolidate the state's initiative, but they have also spoken out in favour of media-related collaboration opportunities with their upstream suppliers.

## Introduction

*Stop à la production et à la commercialisation des emballages plastique!*

C'est en ces termes que nous pouvons résumer le communiqué du ministre de l'environnement interdisant « la fabrication, la détention, la commercialisation ou la distribution à titre gratuit des emballages plastique non biodégradables à basse densité, ainsi que les granulés servant à leur fabrication » sur le territoire camerounais en date du 13 février 2013<sup>1</sup>. Avec cette mesure, le Cameroun emboîte le pas au mouvement mondial dans la lutte contre le réchauffement climatique. Il importe de remarquer qu'à travers cette interdiction, le Cameroun rejoint ainsi de nombreux pays africains, à l'instar du Rwanda (2008), du Gabon (2010), de la

Côte d'Ivoire (2013), du Burkina Faso (2014). Les effets négatifs de ces emballages plastique sur la population et sur l'environnement étant avérés, la responsabilité des entreprises est constamment remise en question (Riffon, 2017).

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est définie selon la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p. 9). De cette définition, il apparaît clairement que c'est l'entreprise elle-même qui prend solennellement une promesse génératrice d'engagement d'un point de vue social et environnemental (Tchankam et Estay, 2004). La RSE ne fait donc en aucun cas office de loi. De plus, elle ne se substitue pas à la réglementation en vigueur

<sup>a</sup> Docteur-Chargé de Cours, Maître-Assistant CAMES, membre du LAREGO, Université de Ngaoundéré, Cameroun

---

(Bourque, 2017). Autrement dit, l'engagement RSE traduit la capacité d'une entreprise à assumer les conséquences de ses actions sur soi-même et autrui (Gendre-Aegerter, 2008).

C'est probablement pour cette raison que, durant de nombreuses années, le terrain de prédilection des recherches sur la RSE était constitué des entreprises industrialisées de l'Europe de l'Ouest, des États-Unis ou de l'Australie conscientes de la pollution des déchets (Belal, 2001). Par essence, les systèmes de production génèrent non seulement des *outputs* (produits finis ou semi-finis), mais aussi des déchets toxiques ou dangereux. Le terme déchet est couramment utilisé pour désigner quelque chose qui ne peut plus être utilisé selon ses intentions premières ou quelque chose qui est rejeté définitivement. Ces déchets contiennent à des degrés divers des doses d'inflammabilité, de corrosivité, de réactivité et de toxicité. À ce sujet, il convient de remarquer que sur la liste des déchets à caractère dangereux dressée par l'U.E en 1994 y figurent entre autres les résidus de l'incinération de déchets ménagers; les résidus d'opérations d'élimination de déchets industriels; les déchets de traitement de surface de métaux ou de matières plastique, etc.

D'après le dictionnaire Larousse (2016), est considéré comme plastique ou matière plastique toute matière synthétique constituée de molécules et qui peut être moulée ou modelée. À l'observation, notre quotidien est meublé d'objets plastique inimaginables tels que la bouteille d'eau, le sac poubelle, les jouets, les films alimentaires, les sacs de congélation, le gainage électrique, les réservoirs d'eau, etc. Une fois utilisés, ces divers objets plastique sont rejetés dans la nature. Si certains peuvent être entièrement détruits avec des émissions de gaz nocifs, d'autres par contre ne peuvent pas disparaître. Pourtant, depuis le Rapport Brundtland (Brundtland et WCED, 1987), les rencontres de Kyoto (1992), Rio (1994) et Aalborg (1994), de nombreuses mesures relatives à la gestion de la « durabilité » ont été prises. C'est dans ce cadre qu'apparaît la charte sur la « ville durable » axée sur la résolution des problèmes sociaux, économiques et environnementaux tant à l'échelle locale qu'à l'échelle globale. Concrètement, cette charte qualifiée de post-Kyoto prend les formes de ville des courtes distances, de ville zéro carbone et de ville

propre. Ce troisième type de ville visant la diminution de l'empreinte écologique par le recyclage des rejets et des déchets a été plébiscité par de nombreuses entreprises dans le cadre de leur RSE. En Europe par exemple, le recyclage des déchets commence à l'échelle du consommateur à travers le tri depuis sa poubelle.

Les récents mouvements observés dans l'environnement économique camerounais relatifs à l'interdiction de l'usage de l'emballage plastique touche non seulement les entreprises productrices, mais aussi celles utilisatrices à l'instar des entreprises de l'Industrie Agro-Alimentaire (IAA). Il est par exemple utilisé pour le conditionnement de diverses denrées alimentaires (d'origine industrielle ou non) et même des produits pharmaceutiques destinés à la consommation. De plus, l'emballage plastique est un matériel non-biodégradable et revêt donc un caractère polluant. À ce titre, il constitue l'un des principaux éléments associés à la destruction de la couche d'ozone. Au Cameroun, le recyclage a pris la forme d'un partenariat entre l'entreprise brassicole SABC et la société d'hygiène et de salubrité du Cameroun (Hysacam) sous le projet dénommé « Plastic récup » en vue de préserver l'environnement (Tchuikoua, 2015). Certes, la SABC est considérée comme l'une des plus importantes utilisatrices des emballages plastique en contexte camerounais, mais n'étant pas la seule, le problème de la pollution de ces emballages y sévit toujours avec acuité.

Dans les faits, même s'il est admis qu'en contexte camerounais les grandes entreprises ont un comportement volontaire vis-à-vis de la RSE (Ngongang, 2016; Djounda Tchinda, Boukar et Tsapi, 2018), il ne faudrait pas perdre de vue que le tissu économique local est majoritairement constitué des Petites et Moyennes Entreprises (Wamba, Simo et Nimpa, 2014; Sangue-Fotso, 2018). Si nous convenons avec Moskolai (2016) que la RSE est perçue comme une pratique émergente, intuitive et non formalisée en contexte camerounais, la solution à ce problème serait à envisager sous un autre angle. À cet égard, Ondoua Biwolé (2017) préconise à l'issue d'un état de l'art des travaux sur la RSE de compléter les théories couramment mobilisées par d'autres approches à l'instar de la théorie du comportement planifié. Il serait par exemple intéressant de questionner l'intention des dirigeants à

l'égard de la RSE, la théorie du comportement planifié accordant une place de choix à l'intention dans la genèse du comportement (Ajzen, 1991, 2002). Notre recherche s'inscrit donc dans la continuité des travaux existants tout en accordant un intérêt à l'intention comportementale dans la compréhension des déterminants de la RSE par les dirigeants des IAA.

L'objectif de cet article est donc de comprendre les représentations que les dirigeants des IAA utilisatrices d'emballage plastique se font de la RSE compte tenu du rôle majeur de l'intention dans la prédiction des différents types de comportements. De cette problématique, nous formulons la question de recherche suivante : Quels sont les motivations et les freins à la mise en place de la démarche RSE rencontrés par les dirigeants des IAA utilisatrices d'emballage plastique? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, notre communication s'articule autour de trois points.

Tout d'abord, nous commencerons par une revue de la littérature visant à mieux cerner le concept de la RSE dans un contexte institutionnel contraignant. Ensuite, nous présenterons le cadre d'analyse qualitative retenu d'un point de vue méthodologique. Enfin, nous présenterons et discuterons des résultats obtenus dans le troisième point.

## 1. RSE et comportement durablement responsable des managers sous contrainte institutionnelle

Dans un environnement économique marqué depuis peu par l'interdiction de la production et de la commercialisation des emballages plastique, la pratique de la RSE s'invite à l'ordre du jour.

### 1.1 La RSE, l'incontournable en matière de développement durable dans les IAA

D'un point de vue historique, il est unanimement reconnu que le concept de développement durable (DD) tient ses origines des préoccupations environnementales et plus spécifiquement de l'effet néfaste de l'industrialisation et de la surconsommation des ressources naturelles. Le DD apparaît comme un axe prioritaire visant à préserver les ressources naturelles (l'air, la terre, l'eau). Dans ces

conditions, l'application de ce concept dans les entreprises revêt la forme d'un projet écologique, l'entreprise étant un sous-système particulier à l'intérieur de l'écosystème planétaire (Serageldin, Steer et Cerna, 1994). Des diverses définitions existantes, nous retenons celle consignée dans le rapport Brundtland :

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Ainsi, les objectifs du développement économique et social sont définis en fonction de la durée, et ce, dans tous les pays-développés ou en développement, à économie de marché ou à économie planifiée. Les interprétations pourront varier d'un pays à l'autre, mais elles devront comporter certains éléments communs et s'accorder sur la notion fondamentale de DD et sur un cadre stratégique permettant d'y parvenir (Brundtland et WCED, 1987, p. 51).

Le DD apparaît donc comme une tentative de créer un modèle de développement qui intègre à la fois l'économie, le progrès social et la protection de l'environnement. Cet objectif est né de l'idée que la qualité environnementale et le bien-être économique et social sont intimement liés et que, par conséquent, ces trois dimensions ne peuvent être considérées séparément. Le DD devient ainsi plus qu'un simple outil de protection pour l'environnement : c'est un projet de créer un modèle de développement pouvant être soutenu à très long terme ou dans le meilleur des cas, indéfiniment. Le concept de DD tente donc de réorienter le développement vers un modèle plus englobant qui crée des liens entre l'économie, la société et l'environnement. À ce titre, le DD renvoie donc à une vision macroéconomique relative à des politiques d'états, des institutions et des collectivités locales en comparaison à un autre concept agissant sur le plan microéconomique : la RSE.

La RSE est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directe. Les activités économiques de l'entreprise peuvent se traduire par des externalités négatives pour l'ensemble de la société : pollution, chômage, pauvreté, insécurité, etc. La RSE est ainsi présentée actuellement comme le « volet entreprises », voire le « volet organisations »

---

du DD. Dit autrement, elle vise à apporter à l'échelle de l'entreprise des réponses à la crise écologique et sociale mondiale.

Concrètement, les préoccupations de la RSE concernent le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société et la nature des obligations sociales qu'elle doit remplir (Freeman et Gilbert, 1988; Pasquero, 2007). À cet égard, la RSE suggère un programme politique aux entreprises basé sur un contrat social reliant les intérêts de l'organisation à ceux de ses différentes parties prenantes. L'objet du concept de RSE est la société et ce concept invite les gestionnaires à élargir leur système de référence pour non seulement tenir compte des intérêts de l'entreprise, mais aussi inclure ceux de la société dans laquelle l'entreprise évolue. C'est suivant cette logique que nous considérons que la RSE est la traduction managériale du DD (Gendre-Aegerter, 2008; Ben Boubaker-Gherib, 2009). En d'autres termes, la RSE fait partie intégrante de ce concept et peut être comprise comme l'apport des entreprises au DD et implique une triple performance : environnementale, sociale et économique. Il s'agit là des dimensions de la RSE telles qu'originellement appréhendées par Carroll (1979). Cet auteur a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. L'auteur distingue quatre types d'obligations : économiques (être profitable, fabriquer des produits respectant des normes de qualité et de sécurité...), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité). Cette définition considérée comme le point de départ des approches théoriques de la RSE a été revisitée par Wood (1991). À cet effet, l'apport de ce dernier est d'avoir distingué clairement trois niveaux de responsabilité pour l'entreprise. Ce sont : la responsabilité de l'entreprise en tant qu'institution; la responsabilité en termes de conséquences (*outcome*s) de ses activités et enfin, la responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers.

Telle que présentée, la RSE apparaît comme un des éléments de la contribution des entreprises au DD (Capron et Petit, 2011). Autrement dit, la RSE constitue donc une modalité de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales et environnementales, par le biais de la production des stratégies, des dispositifs de management, et de

conduite de l'entreprise adaptés aux concepts évoqués dans le cadre du DD.

## **1.2 Une lecture théorique de la perception de la RSE par les dirigeants des IAA : apport de la théorie du comportement planifié**

Nous présenterons successivement l'apport de la théorie néo-institutionnaliste, la théorie des parties prenantes et la théorie du comportement planifié à la compréhension du concept de la RSE.

La théorie néo-institutionnaliste présente l'avantage d'analyser la RSE à travers non seulement le prisme de la normativité, mais aussi celui de la légitimité de ses pratiques en tant que réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement. À cet effet, Menard (2003) souligne que l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clés que sont l'environnement institutionnel et les arrangements institutionnels. L'environnement institutionnel fait référence aux règles du jeu, règles politiques, sociales ou légales édictées par le cadre institutionnel (North, 1990), alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes organisationnels développés par les acteurs dans le cadre des règles données. La vision normative des pratiques de RSE concentre l'essentiel de son propos sur les règles édictées, qu'elles soient par un pouvoir légal ou de manière plus volontaire par le phénomène d'une autorégulation conjointe des acteurs économiques. L'étude des chartes éthiques renvoie donc a priori au caractère normatif des pratiques de la RSE. En effet, qu'elles soient le résultat d'une construction externe en provenance des cabinets conseils en matière de RSE, ou encore qu'elles soient le fruit d'une réflexion interne de l'entreprise, ces chartes éthiques répondent bel et bien au besoin, inhérent à la loi édictée, de répertorier et de catégoriser les différentes facettes des pratiques socialement responsables. Cette démarche procède donc d'une recherche normative visant à protéger les acteurs, d'une part, sur le respect de la loi et, d'autre part, à travers la communication de ces efforts dans une perspective stratégique de communication vers les parties prenantes. Pour autant, une autre vision est possible de cette démarche de construction de chartes éthiques : celle d'arrangements institutionnels soulignant l'importance pour les entreprises d'adapter



leurs pratiques aux contraintes institutionnalisées par leur environnement (North, 1990).

La théorie des parties prenantes permet de décrire, d'évaluer et de gérer les responsabilités de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995) envers les personnes et les groupes de personnes qui y contribuent et elle apporte, en cela, le cadre théorique qui faisait défaut au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle confère à l'entreprise des responsabilités étendues autres que de servir au mieux les actionnaires puisqu'elle induit des responsabilités envers les parties prenantes (Goodpaster, 1991), ce qui est le corollaire d'une bonne gestion, à la fois stratégique et éthique. Dans ces conditions, la théorie des parties prenantes se présente comme une opportunité de relecture de la responsabilité sociétale de l'entreprise permettant à la fois de comprendre la nature des relations entre l'entreprise et son environnement et de privilégier le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale (Clarkson, 1995). Autrement dit, la théorie des parties prenantes est sans doute la théorie la plus appropriée pour modéliser le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Elle se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique venant au secours des dirigeants avides de performances financières et extra financières. Enfin, elle apparaît comme une nouvelle théorie de la firme proposant une vision alternative de la gouvernance des entreprises, tout en gardant à l'esprit que les actionnaires sont les parties prenantes les plus importantes.

La théorie du comportement planifié stipule que les individus prennent des décisions raisonnées et que le comportement est le résultat de l'intention de s'y engager (Ajzen, 1991, 2002). Autrement dit, plus l'intention est forte, plus la personne fera d'efforts pour s'orienter vers ce comportement et plus forte sera la probabilité qu'elle s'engage dans ce comportement (Steg et Nordlund, 2013). L'intention dépend de trois groupes de facteurs, à savoir : l'attitude vis-à-vis du comportement souhaité, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu (Ajzen, 1991, 2002).

Les attitudes reflètent dans quelle mesure l'engagement vers tel ou tel comportement est évalué de manière positive ou négative par la personne. Quant aux normes subjectives, elles correspondent à l'évaluation que les personnes ou les groupes importants pour l'individu font de son comportement. Dans ce cas-là, l'évaluation des coûts/bénéfices est de nature sociale. Les normes subjectives se basent sur les croyances de l'individu concernant les attentes des groupes de référence pertinents. Cela est modéré par la motivation à se soumettre.

Le contrôle comportemental perçu fait référence à la facilité ou à la difficulté perçue vis-à-vis de la réalisation du comportement. Ce contrôle peut être influencé par les expériences passées, mais aussi par les obstacles anticipés. Cette variable peut influencer la mise en place du comportement de manière directe ou indirecte.

Telle que présentée, cette théorie peut donc servir de point de départ pour comprendre l'intention comportementale des dirigeants des IAA à l'égard de la RSE (Martin-Pena, Diaz-Garrido et Sanchez-Lopez, 2010).

## 2. Méthodologie

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une recherche abductive et exploratoire basée sur une méthodologie qualitative afin de cerner les leviers et les freins de l'engagement des dirigeants des IAA utilisatrices des emballages plastique dans une démarche RSE, mais aussi d'y dégager des possibilités d'actions collaboratives d'ordre marketing. Dans cette perspective, nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs avec les dirigeants des IAA utilisant les emballages plastique alimentaires au Cameroun. Ce type d'entretien nous a permis d'aborder nos thèmes de recherche tout en maintenant intacts la liberté du répondant et la flexibilité de l'interview (Giordano, 2003).

Le guide d'entretien conçu à cet effet s'articulait autour des deux principaux thèmes suivants : compréhension du concept de RSE par les dirigeants; les leviers et les freins pour la mise en place d'une démarche RSE.

Nous avons eu des entretiens individuels semi-directifs sur une période de huit mois, de mai à octobre 2017 et de mai à juin 2018. La durée

moyenne de chaque entretien est estimée à quarante minutes. L'unité d'analyse retenue dans cette étude est le dirigeant. La sélection des dirigeants des IAA s'est effectuée selon la méthode non probabiliste dite de choix raisonné. La consultation de la liste actualisée des entreprises camerounaises en provenance de la Chambre de Commerce, d'industrie, des Mines et de l'Artisanat nous a permis de répertorier 86 entreprises appartenant au secteur de l'industrie agroalimentaire. Cette liste a

été complétée par nos observations sur le terrain, notamment dans les villes de Douala et de Yaoundé. Les difficultés de collecte des données en contexte camerounais n'étant plus qu'un secret de polichinelle, à cela il convient d'ajouter la pression répressive des pouvoirs publics. En dépit de ces obstacles, nous avons pu avoir des entrevues avec vingt-quatre (24) dirigeants IAA utilisatrices d'emballages plastique alimentaires (Tableau 1).

Dirigeant	Secteur d'activité	Effectif	Durée	Localisation
EU 1	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	45 mn	Yaoundé
EU 2	Production de yaourt	>250 employés	35 mn	Douala
EU 3	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	40 mn	Ngaoundéré
EU 4	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	40 mn	Maroua
EU 5	Transformation de tomate	]50-249  employés	25 mn	Douala
EU 6	Transformation de tomate	>250 employés	30 mn	Yaoundé
EU 7	Production de Yaourt	]50-249  employés	45 mn	Yaoundé
EU 8	Biscuiterie	]50-249  employés	20 mn	Douala
EU 9	Traitement et raffinage de sel	>250 employés	30 mn	Douala
EU 10	Transformation de tomate	>250 employés	31 mn	Yaoundé
EU11	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	40 mn	Bafoussam
EU 12	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	42 mn	Douala
EU 13	Production de lait	>250 employés	38 mn	Douala
EU 14	Transformation du cacao	>250 employés	40 mn	Douala
EU 15	Extraction et embouteillage eau minérale	>250 employés	30 mn	Douala
EU 16	Production des pâtes alimentaires	>250 employés	40 mn	Douala
EU 17	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	41 mn	Douala
EU 18	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	40 mn	Douala
EU 19	Production des pâtes alimentaires	>250 employés	40 mn	Douala
EU 20	Biscuiterie	]50-249  employés	43 mn	Douala
EU 21	Fabrication des emballages plastique	]50-249  employés	37 mn	Douala
EU 22	Transformation du cacao	>250 employés	40 mn	Douala
EU 23	Biscuiterie	>250 employés	40 mn	Douala
EU 24	Extraction et embouteillage eau minérale	]50-249  employés	38 mn	Garoua

Tableau 1 – Répartition des interviewés selon le secteur d'activité  
Source : Nos entretiens. Légende : EU (Entreprise Utilisatrice)

Les entretiens enregistrés puis retranscrits ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu permettant la classification des données en catégories et idéaux types (Huberman et Miles, 2003). Ainsi, les thèmes figurant sur le guide d'entretien du départ ont été suivis de façon à pouvoir générer des thèmes nouveaux sur la base des réponses des dirigeants.

### 3. Résultats et discussion

#### 3.1 La RSE, un concept « boîte noire »

En discutant de leur connaissance du concept de RSE, les répondants se sont exclusivement prononcés en faveur de la dimension environnementale. En effet, la RSE est perçue comme étant « le fait de rendre une entreprise responsable de ses actes. Par actes, il s'agit principalement des effets négatifs d'ordre climatique des résidus liés à la consommation de nos produits » (Dirigeant EU 24). La

RSE, « *c'est se préoccuper de l'impact de notre activité sur la population affectée par les émanations toxiques liées à la désintégration partielle du matériel d'emballage de nature plastique* » (Directeur EU 10). Nous constatons que pour ces dirigeants, la RSE est réduite à sa dimension environnementale. Cela pourrait s'expliquer par la nature de leur secteur d'activité. Or, en plus de la dimension environnementale, la RSE revêt aussi bien une dimension économique que sociale au sens de Carroll (1979), auxquelles il convient d'ajouter les dimensions éthique et philanthropique (Carroll, 1991). La RSE apparaît alors comme un concept aux caractéristiques d'une « boîte noire » où chacun la conçoit et l'opérationnalise selon ses intérêts propres. Ce résultat rejoint la plupart des travaux menés en contexte africain en général (Golli et Yahiaoui, 2009; Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013) et camerounais en particulier (Biwolé Fouda, 2014; Moskolai, 2016).

### 3.2 Les leviers incontournables de la démarche RSE : la loi et l'éthique

L'analyse des leviers d'action en faveur de l'essor de la RSE auprès des emballages plastique dans l'agroalimentaire a montré l'importance des incitations de l'État. Dans les faits, « *Nous avons été depuis longtemps sensibilisés à propos de la nécessité d'une démarche RSE. Franchement, nous n'y accordons aucun intérêt particulier jusqu'à l'affaire de l'interdiction de la production des emballages plastique par le ministère de l'environnement* » (Directeur EU 22). Les efforts consentis pour le respect des contraintes réglementaires ont débouché sur la commercialisation des emballages estampillés « non biodégradables ». Dans cet ordre d'idées qu'un dirigeant (EU 9) souligne que « *Dans toutes les situations, il faudrait toujours un policier qui doit commercer par siffler la fin de la récréation, énoncer ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et le plus important veiller au respect des textes en vigueur* ».

Les entretiens ont également révélé que les dirigeants conscients des problématiques soulevées par la RSE accordent une importance à la dimension éthique. Bien évidemment comme l'a d'ailleurs mentionné un dirigeant (EU 16) : « *il ne s'agit pas que de la morale dans les affaires, mais d'aller plus loin en sensibilisant les uns et les autres sur les bienfaits dans l'intérêt général* ».

### 3.3 Les entraves à la mise en place de la RSE

Au sujet des freins à la mise en pratique de la démarche RSE, les répondants ont évoqué le manque de ressources humaines. Les entreprises ayant adopté une démarche RSE y voient une opportunité de valorisation de leurs actifs en termes de démarche qualité mais sont confrontées au problème de ressource humaine. À cet égard, « *nous avons très tôt manifesté notre engagement en matière de RSE, mais nous souffrons de l'absence de véritables spécialistes RSE dans notre domaine* » (Dirigeants EU 11, EU 22). Si du côté des entreprises engagées, il s'agit d'un problème de compétence du personnel, les entreprises non engagées soulignent une incapacité de type organisationnelle, car « *depuis la création de notre entreprise, nous avons été toujours conscients de la pollution. D'où vient-il aujourd'hui que nous devons créer et entretenir de véritables départements spécifiques à la RSE?* » (Dirigeant EU 15).

### Conclusion

L'objet de cette communication était orienté sur la perception de la RSE par les dirigeants des IAA utilisatrices d'emballages plastique compte tenu du rôle majeur de l'intention dans la prédiction des différents types de comportements. La revue de la littérature nous a permis de mettre en lumière la dimension managériale du DD à travers la RSE et les supports théoriques généralement convoqués avec un accent particulier sur la théorie des comportements planifiés. D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur l'administration d'un guide d'entretien. Les thèmes abordés avec les interviewés découlent de la revue de la littérature. Les analyses révèlent que les dirigeants des IAA utilisatrices d'emballages plastique sont conscients des effets néfastes de leurs activités sur l'environnement. De même, l'examen des résultats obtenus montrent que ces entreprises sont favorables à l'action de l'État visant à interdire l'utilisation des emballages plastique. À cet effet, l'éthique des affaires apparaît comme étant un levier important en matière de sensibilisation des entreprises sur les pratiques RSE. Toutefois, il semble nécessaire d'effectuer une étude empirique de nature quantitative sur ces perceptions de la RSE du côté des entreprises productrices de ces emballages plastiques à destination des IAA. Une telle étude pourrait déboucher sur des occasions de collaboration de type médiatique auprès de ces entreprises productrices et de leurs clients utilisateurs d'emballages plastique alimentaires.



---

## NOTES

- 1 Il s'agit en fait d'un communiqué diffusé à titre de rappel, l'Arrêté relatif à la réglementation de la fabrication, de l'importation et de la commercialisation des emballages non biodégradables datant du 24 octobre 2012. Cet Arrêté N° 004/ Minepded/ Mincommerce du 24 octobre 2012 portant réglementation de la fabrication, de l'importation et de la commercialisation des emballages non biodégradables est disponible à l'adresse électronique suivante : [https://www.cameroontradeportal.cm/tradeportal/templates/Tip\\_accueil/docs/arretes/Arrete\\_minepded\\_mincommerce.pdf](https://www.cameroontradeportal.cm/tradeportal/templates/Tip_accueil/docs/arretes/Arrete_minepded_mincommerce.pdf)

## RÉFÉRENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50(2), 179-211. Repéré à [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2002). Residual effects of past on later behavior: habituation and reasoned action perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 107-122. Repéré à [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602\\_02](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602_02)
- Belal, A. (2001). A Study of Corporate Social Disclosures in Bangladesh. *Managerial Auditing Journal*, 15(5), 274-289. Repéré à <https://doi.org/10.1108/02686900110392922>
- Ben Boubaker-Gherib, J. (2009). De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes. *Actes du Colloque : énergie, changement climatique et développement durable*, Université de Tunis El-Manar, 15-17 juin 2009.
- Biwolé Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes? *Revue Française de Gestion*, 40(244), 11-32. Repéré à <https://doi.org/10.3166/RFG.244.11-32>
- Bourque, D. (2017). Le lien entre la Loi sur le développement durable et la Loi sur la qualité de l'environnement : sa nature et sa portée. *Revue Organisations & Territoires*, 26(1-2), 65-81. Repéré à <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.198>
- Brundtland, G. H., & World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future: report of the world commission on environment and development*. Business Council for Sustainable Development, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Capron, M. et Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la Régulation*, 9. Repéré à <https://dx.doi.org/10.4000/regulation.9142>
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management*, 4(4), 497-505. Repéré à <https://dx.doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. Repéré à [https://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. Repéré à <https://dx.doi.org/10.2307/258888>
- Commission Européenne (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles, Belgique : Auteur. Repéré à <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>
- Djounda Tchinda, J. L., Boukar, H. et Tsapi, V. (2018). L'engagement des entreprises dans la RSE au Cameroun : une vision à partir de la théorie néo-institutionnelle. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales*, 7, 122-148.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 20(1), 65-91. Repéré à <https://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>
- Freeman, R. E. et Gilbert, D. R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive* (Thèse de doctorat inédite). Université de Fribourg, Suisse, Belgique.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Cormelles-le-Royal, France: Éditions Management et Société.
- Golli, A. et Yahoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, 3(23), 139-152. Repéré à <https://doi.org/10.3917/mav.023.0139>

- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. Repéré à <https://doi.org/10.1017/S1052150X00008782>
- Hassine, B. 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.*, 26(2), 59-80. Repéré à <https://doi.org/10.7202/1024321ar>
- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Université.
- Martin-Pena, M. L., Diaz-Garrido, E. et Sanchez-Lopez, J. M. (2010). Relation between management's behavioural intentions toward the environment and environmental actions. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53(3), 297-315. Repéré à <https://doi.org/10.1080/09640561003612866>
- Menard, C. (2003). L'Approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'Économie Politique*, 44(1), 103-118. Repéré à <https://doi.org/10.3917/cep.044.0103>
- Moskolai, D. D. (2016). La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence? *Revue de Management et de Stratégie*, 3(4), 53-71.
- Ngongang, D. (2016). Préoccupations de développement durable dans les entreprises camerounaises : une analyse empirique des déterminants. Dans E. Kamdem (dir.). *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*. (pp. 157-184). Paris, France: L'Harmattan.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge, Royaume-Uni: Cambridge University Press.
- Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *Revue Internationale PME*, 30(2), 115-143. Repéré à <https://doi.org/10.7202/1040458ar>
- Pasquero, J. (2007). Commentaire : Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau. *Gestion*, 32(1), 112-116. Repéré à <https://doi.org/10.3917/riges.321.0112>
- Riffon, O. (2017). La démarche de développement durable : un processus intégrateur des enjeux sociaux et environnementaux dans les organisations. *Revue Organisations & Territoires*, 26(1-2), 83-90. Repéré à <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.199>
- Sangue-Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants des PME camerounaises. *Revue Internationale PME*, 31(1), 129-155. Repéré à <https://doi.org/10.7202/1044691ar>
- Serageldin, L., Steer, A. D. et Cernea, M. M. (Éds). (1994). Environmentally sustainable development occasional paper series: Vol. 2. *Making development sustainable: from concepts to action*. Washington, DC: World Bank.
- Steg, L. et Nordlund, A. (2013). Models to explain environmental behavior. Dans L. Steg, A. E. van den Berg, and J. de Groot (Éds), *Environmental Psychology: An Introduction*. Oxford: Oxford Wiley-Blackwell.
- Tchankam, J.-P. et Estay, C. (2004). La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise. *Gestion 2000*, 21(4), 31-47.
- Tchoukoua, L. B. (2015). *Gestion des déchets solides ménagers à Douala : acteurs, pratiques urbaines et risques environnemento-sanitaires*. Paris, France: L'Harmattan.
- Wamba, L. D., Simo, B. et Nimpa, A. T. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les P.M.E. africaines : bilan, enjeux et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*, 19(1), 113-141. Repéré à <https://doi.org/10.3917/rcg.019.0113>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. Repéré à <https://doi.org/10.2307/258977>