Construction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les pays en développement : une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun

Isaac Bernard Ndoumbe Berock

▶ **To cite this version:**

Isaac Bernard Ndoumbe Berock. Construction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les pays en développement : une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Economies et finances. Université de Strasbourg; Université de Douala, 2017. Français. ⟨NNT : 2017STRAB004⟩. ⟨tel-02629293⟩

HAL Id: tel-02629293

https://theses.hal.science/tel-02629293v1

Submitted on 27 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL Authorization

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
UNIVERSITÉ DE DOUALA

ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT

Bureau d'Économie Théorique et Appliquée (BETA)

THÈSE présentée par :

Isaac Bernard NDOUMBE BEROCK

Date de soutenance : **19 Mai 2017**

Pour obtenir le grade de : **Docteur des universités de Strasbourg et de Douala**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

Construction de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les pays en développement : une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun

DIRECTEURS DE THESE :

M. KERN Francis	Professeur, FSEG-BETA-Université de Strasbourg.
M. NKAKLEU Raphaël	Professeur Agrégé CAMES, ESSEC-Université de Douala.

RAPPORTEURS EXTERNES :

Mme. Gendron Corinne	Professeure, ESG-UQAM, Montréal, Titulaire Chaire responsabilité sociale et développement durable.
M. MAMBOUNDOU Jean-Paul	Professeur Agrégé CAMES, INSG de Libreville au Gabon.

RAPPORTEUR monde socio-économique

M. BAKOUMA Jean	Docteur, Directeur adjoint production et consommation WWF France, Président certification forestière FSC-France.

AUTRES MEMBRES DU JURY :

Mme. STENGER Anne	Directrice de Recherche, INRA-Nancy, Laboratoire d'Economie Forestière (LEF).
M. BARDELLI Pierre	Professeur, Université de Lorraine, IAE Metz.

Les Universités de Strasbourg et de Douala n'entendent donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Dédicace

Ma vie est semblable à une scène de théâtre où chaque acteur entre en scène à un moment très opportun et joue pleinement son rôle.

À cet effet, je dédie ce travail à tous les acteurs de ma vie, en particulier :

- **Aux acteurs du passé**, notamment mes grands-parents et plus singulièrement à ma grand-mère **Yango Pauline** de regrettée mémoire. Que du lieu où elle se trouve, qu'elle ressente ma reconnaissance pour son travail bien accompli;

- **Aux acteurs du présent**, précisement à ma fiancée, à mes parents, à mes frères et sœurs, à mes amis (es) et surtout à mes ennemis (es);

- **Aux acteurs du futur**, spécialement à mes enfants **NDOUMBE BEROCK Nicolas Lyce, NDOUMBE BEROCK K Francis Donovan, NDOUMBE BEROCK Wilfrid Emmanuel** et à d'**autres acteurs providentiels**.

Remerciements

J'ai eu la chance et le privilège durant mes années de thèse, de bénéficier aussi bien du soutien que de l'accompagnement d'un ensemble de personnes. Je tiens à leur présenter mes vifs et sincères remerciements.

- Je souhaite d'abord à cet effet adresser un merci particulier au ***Gouvernement français***, en particulier au **SFAC de l'ambassade de France au Cameroun pour l'attribution d'une bourse d'excellence** dont j'ai bénéficié pendant ma formation, qui m'a permis d'effectuer 3 séjours de 4 mois dans le laboratoire de mon directeur de thèse : le BETA de Strasbourg.

- Mes remerciements vont à l'endroit **des autorités des Universités de Strasbourg et de Douala** pour la mise sur pied de cette accord de coopération internationale dont j'ai eu la chance et le privilège d'être le premier bénéficiaire à l'ESSEC de Douala grâce à une convention de cotutelle.

- Je tiens à exprimer toute ma profonde gratitude et ma reconnaissance à mon directeur de thèse, le ***Professeur Francis Kern***. Malgré sa fonction de Vice-Président Relations Internationales de l'Université de Strasbourg, il a toujours trouvé du temps nécessaire pour jouer pleinement le rôle qui était le sien dans l'accomplissement et l'encadrement de ce travail. Sa méthode, son style et son intérêt associés à ses conseils ont davantage aiguisé mon intérêt et ma passion pour la recherche. Il a toujours cru en moi et a su déployer incitations et conviction pour me faire aller de l'avant. Je le remercie également d'avoir orienté mes travaux dans un champ aussi riche, passionnant et fécond pour la recherche, qui est celui de la RSE dans un secteur aussi sensible que celui de l'industrie forestière.

- Je tiens également à remercier mon co-directeur de thèse, le ***Professeur Raphaël Nkakleu*** qui a orienté mes sensibilités vers la gestion des ressources humaines (GRH) et le management stratégique au lendemain de ma soutenance du Master 2. Il s'est personnellement investi pour m'accompagner dans la réalisation d'un tel exploit. Sa méthode d'apprentissage basée sur la maïeutique socratique m'a permis de découvrir et d'exploiter tout mon potentiel pour mener à terme cette recherche.

- J'adresse mes vifs remerciements aux ***Professeurs Corinne Gendron***, ***Jean Paul Mamboundou*** et au ***Docteur* Jean Bakouma** qui ont accepté de remplir la délicate et fastidieuse mission d'évaluatrice et évaluateur de cette thèse.

- Je témoigne ma reconnaissance à Madame ***Anne Stenger, Directrice de recherche INRA-Nancy*** pour ses conseils, ses encouragements et ses orientations, ainsi qu'à Monsieur ***Jean Avis Kongapé, chargé de mission au Secrétariat Général des services du premier ministre au Cameroun en charge des questions forestières et environnementales***, pour avoir accepté malgré leurs multiples occupations de participer au jury de cette thèse.

- **Mes vifs remerciements vont également à l'endroit :**

  - Des ***enseignants et personnel de l'ESSEC*** et de **l'Université de Douala**, notamment aux ***Professeurs Bruno Bekolo Ebe***, ***Claude Bekolo, Marie Thérèse Um***, ***Lucien Kombou*** (de regrettée mémoire), ***Gilles Célestin Etoundi Eloundou***, ***Jean François Ngok Evina***, ***Maurice Fouda*** et ***Jean Fouda Biwolé*** qui, pendant ces années de thèse m'ont encouragé chacun à sa manière et selon leurs compétences.

  - Des **dirigeants et responsables des entreprises d'exploitations forestières** qui m'ont ouvert leur porte, pour leur disponibilité et leur précieuse contribution à la réalisation de ce travail.

  - Du ***Professeur Emmanuel Kamdem***, Directeur de l'ESSEC et chef de département Gestion des Ressources Humaines (GRH) auquel j'appartiens, pour son soutien à cette recherche.

  - Du ***Professeur Claude Bekolo***, pour ses précieux conseils, ses encouragements multiformes et surtout pour avoir confié la responsabilité de l'encadrement de cette thèse au niveau de la partie camerounaise, eu égard à ses occupations à son jeune collègue.

- Du ***Professeur Paul Valentin Ngobo*** qui, lors de son dernier tutorat doctoral à l'ESSEC de l'Université de Douala en 2006, m'a orienté vers ce qui deviendra quelques années plus tard, un champ disciplinaire passionnant en pleine émergence dans le contexte africain: la RSE, le développement durable et l'environnement.
- Du ***Professeur Altante Désirée Biboum***, pour tout son soutien multiforme, ses précieux conseils et sa diplomatie pour la finalisation de ma cotutelle de thèse avec l'Université de Strasbourg.
- À ***Jean Philippe Bootz***, Maître de conférences en Sciences de Gestion à École de Management (EM), laboratoire de recherche *Humanis* de l'Université de Strasbourg pour ses conseils, ses critiques et ses orientations.
- Au ***Docteur Jean-Paul Komon*** pour ses précieux conseils et soutiens indéfectibles.
- Au ***Professeurs Jules Assoumou***, qui a toujours trouvé des mots justes de réconfort, pour m'encourager à persévérer dans les efforts.
- Très particulièrement à Monsieur ***Henri Biahe Man*****fouo, linguiste (St Francis Xavier University) au Canada** qui m'a accompagné dans cette aventure passionnante, en s'efforçant malgré son emploi de temps chargé à relire mes travaux depuis sa phase de projet jusqu'à son aboutissement.
- Du ***Docteur Marianne Mbena Ngaba*** (**de regretté mémoire**), qui s'était personnellement investie pour mon recrutement au sein du département Gestion des Ressources Humaines (GRH) de l'ESSEC et avec qui j'ai commencé à dispenser mes premiers enseignements au sein dudit département. De là où elle est, qu'elle trouve toute ma reconnaissance pour le sens d'objectivité et d'altruisme qui l'ont caractérisé pendant son séjour parmi nous.

- **J'adresse aussi mes remerciements chaleureux à:**

- ***Claire Mainguy***, Maître de conférences en économie par ailleurs membre du BETA, pour la relecture de mon projet de thèse, ses conseils et sa contribution à ce travail.

- Madame ***Françoise Stoeffler-Kern***, sociologue et chercheure au CEREQ, pour sa disponibilité et son expertise apportée dans la conception et le montage des outils de collecte des données de terrain de ce travail;

- Mon co-auteur le ***Docteur Pierre Emmanuel Ndébi,*** qui m'a accompagné pendant des moments extraîmement difficiles voire de depressions, à la production de mon tout premier article scientifique avec pour seul objectif de me remettre en confiance, de m'amener à prendre conscience de mon potentiel et de la pertinence de mon sujet de thèse associée à la richesse de mon champ disciplinaire.

- Aux Docteurs ***Symphorien Ongodo, François-Xavier Onana***, **Meva'a Abomo Dominique et *Sébastien Bekono*** et à ***Epé Toubè*** qui lors des moments de balbutiements, d'hésitation et de découragement au cours de ce travail, ont toujours trouvé des mots justes et stimulants pour m'encourager à persévérer dans les efforts.
- Mon collègue et grand frère ***Isidore Tchuemkamdom***, pour son altruisme et le soutien qu'il m'a apporté pour mon inscription à l'Université de Strasbourg.
- ***Eugène Ndjankou***, pour m'avoir accompagné de façon méthodique à l'apprentissage du logiciel d'analyse des données qualitatives « **NUDIST 6 »**;
- Aux ***Professeurs Moïse Kwato Njock***, ***Minette Tomedi Eyango***, ***François Tchoumbougnang*** et aux ***Docteurs Benjamin Koum, Pierre Molongté*** pour leur soutien moral.
- Tout le **personnel du collège européen de Strasborg** (scolarité et coopération internationale) pour leur constance disponibilité.
- Mesdames ***Danielle Genevé et Géraldine Del Fabbro***, responsable de la gestion administrative respectivement de l'école doctorale Augustin Cournot et du BETA pour leur constance disponibilité, leur patience et leur compréhension.
- L'ensemble des ***enseignants-chercheurs du BETA de Strasbourg***, du ***CERAME de Douala, les doctorants de l'école doctorale Augustin Cournot,*** notament ***Benjamen Ouvrard, Marine Charlotte André***, et autres, qui par leurs conseils, critiques et encouragements ont contribué à faire avancer ce travail.

- Tous mes collègues de l'ESSEC de Douala, notamment du département de GRH (**Papa Tonye**, ***Rose Ikellé Hermann Ewanè***, ***Innocent Agah)*** et ***les vacataires***, notamment Madame ***Talla Pascaline*** pour leur compréhension et leur soutien moral.

- Mes collègues de bureau de Strasbourg (***Yankou Diasso, Cyrille Yoda***, ***Mischaël Bertemes, Narimène Dhamani***, ***Marie Blaise***, ***Lorène Thyl***), pour ces bons moments passés ensemble et surtout pour leur soutien multiforme lors de mes séjours en France.

- **Sur le plan familial et amical, j'adresse aussi mes remerciements chaleureux :**

- Très particulièrement à celle qui est considérée comme la « ***face cachée des secrets de ma splendeur*** », j'ai nommé ***ma fiancée Thérèse Lobé Banga*** pour son amour et son soutien dans tous les sens du terme, plus particulièrement pendant les moments les plus critiques de ce travail qui m'obligeaient de quitter la maison pour aller passer des mois dans les entreprises d'exploitations forestières où je passais parfois des jours sans donner de mes nouvelles, ou à effectuer un séjour de quatre à six mois à Strasbourg pendant les périodes de Noël et du nouvel an, en l'obligeant à mettre au monde nos enfants en mon absence;

- À la ***communauté chrétienne camerounaise de Strasbourg*** et aux ***Pères Prospère*** et ***Paul*** pour leur accueil, leurs conseils et leurs prières;

- À la ***famille Wandji Georges*** qui m'a hébergé chez elle à Yaoundé et nourri pendant un mois et demi avec ma fiancée et mon fils, pendant la délicate phase d'analyse des données de cette recherche;

- À mon ***ami et collègue Joseph Nyobé*** qui m'a hébergé chez lui à Bamenda un mois durant la phase de redaction des resultats de cette recherche;

- Aux familles **Manfouo, Ngkobi, Koh, Malongté, Kong Ndoumbé, Manga, Edinguelè, Epoko, Bouellet, Banga, Mabom, Ngotti, Welapenou, Longo, Ndong, Sylvianne Cathy à Dschang, Kingué** et à la grande famille **Ndoumbe** à Nkondjock, Ndocktiba et à Yabassi**.**

- Aux ***familles Toussaint***, ***Ndikoum***, **Patrick *Etame***, ***Alex Epossi, Biby Ondoua, Njattang Marius*** pour leur accueil et hospitalité pendant mon séjour à Strasbourg et à tous ***les étudiants africains de Strasbourg,*** pour leurs marques de sympathie, d'altruisme et de solidarité.

  - **Merci à:**

    - Mes tantes **Mony Antoinette et Ndoumbé Annette**, qui se sont occupé de l'encadrement de ma famille pendant mes voyages sur Strasbourg.

    - ***Mon oncle Nyamsi Bonaventure*** et ***Tantes Madame Ndjampou Yvette et Madame Tchomtaha Soppo*** (de regrettés mémoires) qui n'ont pas pu voir l'aboutissement de ce travail, qu'ils ressentent du lieu où ils se trouvent toute ma reconnaissance pour leur amour et conseils ;

  - Je veux remercier mes enfants ***Nicolas Lyce***, ***Francis Donovan*** et ***Wilfrid Emmanuel***, leur amour sincère, leur sourire et leur tendresse associés à l'immense bonheur qu'ils me procurent ont été ma source de motivation, de réconfort et d'énergie pendant les moments difficiles.
  - Enfin, je tiens à remercier ***l'ensemble de mes proches***, ***familles, belle-famille***, ***amis et autres***, qui par leur soutien inconditionnel et multiforme m'ont accompagné jusqu'au bout de cette aventure.

  - **Que celles et ceux que j'ai omis dans ces lignes ne m'en tiennent pas rigueur, ils sont simplement gravés dans mon cœur.**

Sommaire

Introduction générale **20**
Chapitre 1. Le secteur forestier au Cameroun: un état des lieux. 36
Section 1 : L'organisation du secteur forestier et sa contribution économique et sociale. 37
Section 2 : Les acteurs de la filière et les problèmes de gouvernance dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun. 66
Chapitre 2. La RSE : de ses fondements a l'analyse théorique actuelle 82
Section 1: Généalogie de la responsabilité sociétale des entreprises. 83
Section 2 : Les fondements théoriques de la RSE sous le prisme de la *stakehoder theory.* 141
Chapitre 3. RSE et entreprises d'exploitations forestières au Cameroun 162
Section 1 : L'exploitation des ressources forestières comme objet de recherche 162
Section 2 : RSE et Entreprises d'exploitation forestières 201
Chapitre 4. Méthodologie de la recherche adoptée 237
Section 1 : Démarche globale et méthodologie de la recherche 237
Section 2 : Processus global de recueil de données et méthode d'analyse : phases d'opérationnalisation de la recherche. 274
Chapitre 5. Présentation des cas et analyse des comportements stratégiques orientés RSE mis en œuvre dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun 324
Section 1 : Analyse des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises engagées dans le processus de certification forestière FSC 325
Section 2 : Analyse des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises encours de certification (XX1) et hostile à la certification (XX2) 451
Chapitre 6. Discussion des résultats et mise en perspective 514
Section 1 : Discussion des résultats obtenus à l'issue de l'analyse de chacun des cas étudiés 514
Section 2 : Implications et recommandations managériales, limites et perspectives de la recherche. 541
Conclusion générale **580**
Bibliographie **594**
Annexe 603
Abstract 644

Abréviations, acronymes et sigles

AAC	**Assiette Annuelle de coupe**
ACI	**Accords-Cadres Internationaux**
AEB	**Autorisation d'Enlèvement du Bois**
AGR	**Activité Génératrice de Revenus**
AF	**Aménagement forestier**
AFD	**Agence française de développement**
ANAFOR	**Agence Nationale d'Appui au développement Forestier**
AP	**Air protégées**
APE	**Accords de Partenariats Economiques**
APV	**Accord de partenariat volontaire**
ARB	**Autorisation de récupération de bois**
BAD	**Banque Africaine de Développement**
BETA	**Bureau d'Etudes Théoriques et Appliquées**
BIT	**Bureau International du Travail**
BNCF	**Brigarde Nationale de Contrôle Forestier**
BP	**Bonnes Pratiques**
BV	**Bureau Veritas**
CD	**Convention définitive**
CDE	**Comité de Développement Economique**
CDB	**Convention sur la Diversité Biologique**
CI	**Consommation intermédiaire**
CF	**Consommation finale**
CIFOR	***Center for International Forestry Research***
CP	**Convention provisoire**
CIRAD	**Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le développement**
CITES	**Convention sur le commerce international des espèces de faune et flore sauvages menacées d'extinction**
CLIP	**Consentement Libre Informé et Préalable**
CMS	**Centre Médicosocial**
CNPS	**Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale**
CNUCED	**Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement**
COMCAM	**Banque de données sur la Commercialisation des bois Camerounais**
COMIFAC	**Commission des Forêts d'Afrique Centrale**
CONAC	**Commission Nationale de lutte Anti-Corruption**
CPF	**Comités Payants Forêts**
CLRES	***Coalition for Environmentally Reponsible Economies***
CSOESE	**Comportement Stratégique Orienté Responsabilité sociétale des entreprises**
DD	**Développement Durable**
DFID	***Department for International Development*** **(Royaume-Uni)**
DFP	**Domaine Forestier Permanent**

DFnP	**Domaine Forestier non Permanent**
DG	**Directeur Général**
DIN/SNV	***Deutsche Industrie Norm***
DMA	**Diamètre Minimum Aménagement**
DME	**Diamètre Minimum d'Exploitation**
DS	**Directeur du Site**
DSF	**Déclaration Statistique et Fiscale**
DSCE	**Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi**
DSRP	**Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté**
EFI	**Exploitation à Faible Impact**
EIE	**Etude d'Impact Environnementale**
EMAS	***Eco-Management and Audit Scheme***
EPI	**Equipement de Protection Individuelle**
ESSEC	**Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales**
FAD	**Fonds Africain de Développement**
FAO	***Food and Agriculture Organization***
FASA	**Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles**
FC	**Forêts communautaires**
F CFA	**Franc de la Communauté Financière Africaine**
FC	**Forêts Communales**
FDL	**Fonds de Développement Local**
FHVC	**Forêts à Hautes Valeurs de Conservation**
FFBC	**Fonds pour les Forêts du Bassin du Congo**
FLEGT	***Forest Law Enforcement, Governance, and Trade***
FMI	**Fonds Monétaire International**
FSC	***Forest Stewardship Council***
GBAD	**Groupe Banque Africaine de Développement**
GDF	**Gestion Durable des Forêts**
GE	**Grande Entreprise**
GFBC	**Groupement de la Filière Bois du Cameroun**
GIC	**Groupements d'Initiatives Communes**
GIZ	***Gesellschaft für internationale Zusammenaebeit*** **(Coopération Allemande)**
GRI	***Global Reporting Initiative***
HSE	**Hygiène Sécurité Environnement**
IDH	**Indice de Développement Humain**
INS	**Institut National de la Statistique**
IRAD	**Institut de Recherche Agricole pour le Développement**
ISO	**Organisation Internationale de Standardisation (*Internationald Standardization Organisation***
LEF	**Laboratoire d'économie forestière**
LAB	**Lutte Anti Braconnage**
MDB	**Marché Domestique du Bois**
MINCOMMERCE	**Ministère du Commerce**
MINFI	**Ministère des Finances**
MINET	**Ministère de l'Environnement et des Forêts**

MINEPDED	**Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature pour le Développement Durable**
MINFOF	**Ministère des Forêts et de la Faune**
NIMF	**Normes d'Intervention en Milieu Forestier**
OAB	**Organisation Africaine du Bois**
OCDE	**Organisation de Coopération et de Développement Economique**
OHADA	**Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires**
OIBT	**Organisation Internationale des Bois Tropicaux**
OLB	**Origine Légale du Bois**
OMD	**Objectifs du Millénaire pour le Développement**
OMS	**Organisation Mondiale de la santé**
ONG	**Organisation Non Gouvernementale**
PAD	**Port Autonome de Douala**
PAO	**Plan Annuel d'Opération**
PAS	**Programme d'Ajustement Structurel**
PFNL	**Produits Forestiers Non Ligneux**
PGES	**Plan de Gestion Environnementale et Sociale**
PIB	**Produit Intérieur Brute**
PFNL	**Produit Forestier Non Ligneux**
PME	**Petite et Moyenne Entreprise**
PMI	**Petite et Moyenne Industrie**
PNUD	**Programme des Nations Unies pour le Développement**
RCA	**République Centrafricaine**
RCPPF	**Renforcement des Capacités des Comités Paysans Forêts**
RDC	**République Démocratique du Congo**
REDD^{+}	**Réduction des Emissions Issues de la Déforestation et de la Dégradation**
RFSAI	**Responsable Faune et Surveillance des Activités Illégales**
RSE	**Responsabilité Sociétale des Entreprises**
RSEEF	**Responsabilité Sociétale des Entreprises d'Exploitations Forestières**
S.A	**Société Anonyme**
SARL	**Société à Responsabilité Limitée**
SGS	**Société Générale de Surveillance**
SIDA	**Syndrome d'Immunodéficience Acquise**
SIG	**Système d'Information Géographique**
SIGIF	**Système Informatique de Gestion de l'Information Forestière**
SMIG	**Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti**
SNIMF	**Sommier National des Infractions en Milieux Forestier**
ST	**Système de Traçabilité**
STIEPFS	**Syndicat des exploitants, Transformateurs, Industriels, Exportateurs des Produits Forestiers Spéciaux**
TLTV	**Timber legality and traceability verification**
TPE	**Très Petite Entreprise**
TVA	**Taxe sur la Valeur Ajoutée**
UE	**Union Européenne**
UFA	**Unité Forestière d'Aménagement**
UFG	**Unités Forestières de Gestion**

USA	**United States of America**
VA	**Valeur Ajoutée**
VC	**Vente de Coupe**
VIH	**Virus de l'Immunodéficience Humaine**
WCS	**Wildlife Conservation Society**
WEF	**World Economic Forum**
WRI	**World Resources Institue**
WWF	**World Wildlife Fund**
XX1	**Première entreprise de notre échantillon**
XX2	**Deuxième entreprise de notre échantillon**
XX3	**Troisième entreprise de notre échantillon**
XX4	**Quatrième entreprise de notre échantillon**
XX5	**Cinquième entreprise de notre échantillon**
XX6	**Sixième entreprise de notre échantillon**
ZIC	**Zone d'intérêt Cynégétique**
ZICGC	**Zone d'Intérêt Cynégétique à Gestion Communautaire**
ZSL	**Zoological Society of London**

Liste des encadrés, figures et tableaux

Encadrés

Encadré 1 : Guide d'entretien destiné aux managers et responsables dans l'entreprise....288
Encadré 2: Guide d'entretien destiné aux parties prenantes internes....289
Encadré 3: Guide d'entretien destiné aux parties prenantes externes....290
Encadré 4: Guide d'observation....301
Encadré 5: Canevas général de présentation des cas étudiés....307

Figures

Figure 1: Potentiel forestier du Cameroun 39
Figure 2: Évolution de la gestion forestière au Cameroun de la période précoloniale à ce jour 40
Figure 3: Modification du couvert forestier du Cameroun lors des différentes phases de la colonisation 44
Figure 4: Domaines forestiers nationaux postcoloniaux 46
Figure 5: Organigramme du zonage forestier camerounais depuis la loi 94 49
Figure 6: Unités d'Aménagement disposant d'un Plan d'Aménagement, 2004-2011 50
Figure 7: Synthèse de l'exploitation forestière de 2007 à 2012 60
Figure 8: Les essences les plus prisées et exploitées des forêts du Cameroun (2007-2012) 61
Figure 9:Les entreprises leaders dans la transformation de bois au Cameroun 63
Figure 10: Evolution du nombre de sociétés spécialisées dans l'exploitation des grumes 72
Figure 11: Evolution du nombre de sociétés spécialisées dans l'exploitation des sciages 73
Figure 12: Evolution des volumes de bois (grumes) exportés 74
Figure 13:Approche chronologique de la construction théorique de la RSE 85
Figure 14:Le cycle de vie des enjeux sociétaux 90
Figure 15: Représentation des approches managériale et parties prenantes de la firme 95
Figure 16: La pyramide de la RSE de Carroll (1979, 1991) 104
Figure 17: Cycle de vie des enjeux sociétaux 107
Figure 18:La réactivité sociétale de l'entreprise: un modèle de Sethi....108
Figure 19: Modèle tridimensionnel de la Performance Sociétale de l'entreprise....111
Figure 20: Les trois piliers du développement durable 112
Figure 21: Evolution de la valeur partagée par une entreprise....115
Figure 22: Vision progressive de la RSE 117
Figure 23: Evolution globale de l'entreprise....118
Figure 24:Synthèse théorique de la prise en compte des stakeholders dans la littérature managériale 122
Figure 25: Le modèle traditionnel de la firme....126

Figure 26: Le modèle des parties prenantes (inspiré de Donaldson et Preston, 1995, p.69; Ballet et *al.,* (2011, p.226)) 127
Figure 27: Les stakeholders d'une entreprise.....128
Figure 28: Différentes stakeholders selon leur attribut 134
Figure 29: Les dimensions de la théorie des parties prenantes.....140
Figure 30: L'entreprise et son réseau de relations.....146
Figure 31: L'entreprise et son réseau de stakeholders : une coexistence des relations entre les stakeholders 147
Figure 32: Cadre d'analyse de la PSE et de la RSE permettant de rendre compte de la diversité des approches de la RSE.....152
Figure 33: Illustration de la diminution drastique du couvert forestier mondial 166
Figure 34: Variation nette de la superficie forestière (2005-2010) 167
Figure 35: Variation nette de la superficie forestière en million d'hectares par an.....167
Figure 36: Modèle colonial de l'exploitation forestière au Cameroun.....176
Figure 37: Modèle actuel de l'exploitation forestière au Cameroun 178
Figure 38: Schéma présentatif de la préparation des articles de la norme ISO 26000 190
Figure 39: Marguerite de la norme ISO 26000 191
Figure 40: Les domaines d'action de la RSE 192
Figure 41: Approche américaine des contours de la RSEEF.....211
Figure 42: Approche européenne des contours de la RSEEF.....212
Figure 43: Rapport existant entre les entreprises d'exploitation forestière et leurs stakeholders dans une posture RSE 217
Figure 44: Interrelation entre les parties prenantes dirigeants/employées des entreprises forestières.....218
Figure 45: Interrelation entre les stakeholders employées/population locale des entreprises forestières.....218
Figure 46 : Taxonomie probable des comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestière.....225
Figure 47: Taxonomie des comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestières 232
Figure 48: Positionnement des différents comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestières233
Figure 49: Carte géographique du Cameroun 243
Figure 50: Répartition du PIB par secteur au Cameroun en 2008.....245
Figure 51: Contribution des secteurs d'activités en termes d'impôts et taxes dans l'économie camerounaise en 2010 245
Figure 52: Esquisse de modèle comportemental RSE des entreprises d'exploitations forestières (construit sur la base de la littérature).....254
Figure 53: Probable adaptation du modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE dans les entreprises d'exploitation forestière au Cameroun 255
Figure 54: Processus général ou design de la recherche 260
Figure 55: Processus d'arbitrage du choix entre enquête et observation.....282
Figure 56: Modèle interactif de l'analyse de données.....304
Figure 57: Périmètre de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestières (RSEEF) 309
Figure 58: Une cartographie des stakeholders des entreprises forestières étudiées 311

Figure 59: Illustration schématique du positionnent probable des *stakeholders* relativement à la démarche RSE mise en œuvre par des entreprises forestières étudiées. 313
Figure 60: Représentation probable du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE par type de comportement stratégique des entreprises d'exploitation forestière....321
Figure 61: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX3....356
Figure 62: Cartographie des stakeholders du cas XX3 357
Figure 63: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX3 362
Figure 64: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX3 366
Figure 65: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX5....375
Figure 66: Cartographie des stakeholders du cas XX5 376
Figure 67: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX5 379
Figure 68: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX5 381
Figure 69: Catre du Cameroun indiquant où sont situées les UFA dans les régions de l'Est et du Sud....384
Figure 70: Séries de production du cas XX6....388
Figure 71: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX6....411
Figure 72: Cartographie des stakeholders du cas XX6 412
Figure 73: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX6 417
Figure 74: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX6 420
Figure 75: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX4....440
Figure 76: Cartographie des stakeholders du cas XX4 441
Figure 77: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX4 446
Figure 78: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX4 449
Figure 79: Localisation des concessions forestières exploitées par le cas XX1 453
Figure 80: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX1....467
Figure 81: Cartographie des stakeholders du cas XX1 468
Figure 82: Typologie et comportement des stakeholders à l'égard de la démarche de RSE du cas XX1 473
Figure 83: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX1 476
Figure 84: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX2....495
Figure 85: Cartographie des stakeholders du cas XX2 496
Figure 86: Typologie et comportement des stakeholders à l'égard de la démarche de RSE du cas XX2 501
Figure 87: Représentation du modèles de Carroll (1979, 1991) de la RSE du cas XX2....504
Figure 88: Modèle de Carroll (1979, 1991) adapté aux comportements stratégiques orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun 535

Tableaux

Tableau 1: Etat des lieux de la biodiversité (en hectares) 51
Tableau 2: Etat des lieux des forêts de production.... 52
Tableau 3:UFA attribuées par compagnies ou par groupe 53

Tableau 4: Concessions forestières par continent et par pays 53
Tableau 5: Contribution du secteur forestier au PIB des pays du Bassin du Congo 55
Tableau 6: Comparaison des taux nationaux annuels de reforestation et de déforestation dans le bassin du Congo entre 2000 et 2005 56
Tableau 7:Comparaison en termes de superficie des forêts concédées aux entreprises dans le Bassin du Congo (en hectares)..... 56
Tableau 8: Niveau d'engagement des entreprises à la certification forestière FSC dans le Bassin du Congo 57
Tableau 9: Proportion des forêts certifiées par chacun des pays de la COMIFAC 58
Tableau 10: Estimation du chiffre d'affaires du bois industriel en FCFA 62
Tableau 11: Données économiques de la filière bois au Cameroun entre 2008 et 2011 64
Tableau 12:Emplois générés par les activités forestières 65
Tableau 13:Typologie des acteurs de la filière bois au Cameroun 67
Tableau 14: Synthèse des types d'infractions constatées par la brigade nationale de contrôle forestier entre 2010 et 2015 77
Tableau 15 : Synthèse de l'évolution du construit de la RSE 97
Tableau 16: Les principaux enjeux du développement durable (inspiré de Défi pour la terre. 2006).....113
Tableau 17: Synthèse de quelques définitions des stakeholders. 125
Tableau 18: Les parties prenantes et les activités socialement responsables 135
Tableau 19: Les principaux paradigmes de la stakeholders theory 141
Tableau 20: Les questions représentant le socle des répliques stratégiques des entreprises proposées par Oliver (1991). 142
Tableau 21: Une synthèse des comportements stratégiques adoptés par les firmes en guise de riposte aux pressions institutionnelles (adapté de Oliver, 1991).....143
Tableau 22: Une synthèse des éléments institutionnels prédictifs en rapport avec le comportement 145
Tableau 23: Classification structurale des ripostes des entreprises en réaction aux pressions des stakeholders..148
Tableau 24: Modélisation de la performance sociétale de l'entreprise de Clarkson 150
Tableau 25: Synthèse des principaux fondements théoriques de la RSE et leurs faiblesses 158
Tableau 26: Répartition des forêts dans les grandes régions du monde 165
Tableau 27: Déboisement des forêts primaires de 1990 à 2000 (en millions d'hectares) 168
Tableau 28: Surfaces forestières certifiées en milliers d'hectares et par grandes régions.....169
Tableau 29: Les institutions au service du développement des normes en matière de RSE 179
Tableau 30: Les dix principes du Pacte Mondial 182
Tableau 31: Synthèse des normes et certifications.....187
Tableau 32: Les sept articles de la norme ISO 26000 (adapté de Clavier, 2010).....189
Tableau 33: Les institutions nationales en charge de la mise en œuvre de la RSE dans le secteur forestier.....197
Tableau 34: Les différents axes de la RSE.....201
Tableau 35: Bilan d'activités d'une entreprise forestière.....204
Tableau 36: Synthèse des impacts sociaux liés à l'exploitation forestière.....204
Tableau 37: Typologie des entreprises d'exploitation forestière d'après leur impact/rentabilité social 205
Tableau 38: Synthèse des éléments comparatifs des approches américaines et européennes de la RSE 210

Tableau 39: Les parties prenantes des entreprises d'exploitation forestière 213
Tableau 40: Synthèse des intérêts escomptés par les parties prenantes à l'égard d'une entreprise donnée 219
Tableau 41: Les différents enjeux auxquels font face les entreprises d'exploitations forestières 220
Tableau 42: Synthèse des contributions des parties prenantes à l'implémentation des stratégies RSE des entreprises d'exploitation forestières 221
Tableau 43: Les organisations sportives et leur correspondant dans le secteur forestier 224
Tableau 44: Les positions épistémologiques dans les recherches en sciences de gestion, adapté de Perret et Séville (2003). 241
Tableau 45: Les Indicateurs macro-économiques du Cameroun.....248
Tableau 46: Entretiens avec certains experts : phase exploratoire 250
Tableau 47: Entretiens avec certains responsables d'organismes et d'entreprises.....251
Tableau 48: Synthèse de ces trois approches proposées par Ramonjy Rabedaoro (2012) adaptée des travaux de Koenig (1993), Charreire et Durieux (2003), David (2000) et Wacheux (1996). 266
Tableau 49: Synthèse des méthodologies en fonction des contextes de recherche selon Yin (1994). 269
Tableau 50: Typologie des études de cas selon Stake, 1994(adapté de Stake (1994), Yin (1984) et Collerette (1997)) 270
Tableau 51: Typologie des études de cas selon Yin, 1984 (adapté de Stake 1994 ; Yin, 1984 et Collerette, 1997)270
Tableau 52: Critères de qualité exigés dans les études de cas (inspiré de Hlady Rispal, 2002 et Yin, 1994) 274
Tableau 53: Les critères de choix pour les études de cas (d'après Hlady Rispal, 2002, p.28 repris par Sedo Kodjovi, 2014 et Dovergne, 2012) 277
Tableau54 : Caractéristiques générales des six cas étudiés.....279
Tableau 55: Typologies de techniques d'entretien et d'animation (adapté de Caumont (2002, p.77) 284
Tableau 56: Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-5.....291
Tableau 57: Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-5 292
Tableau 58:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-6.....293
Tableau 59:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-6 293
Tableau 60:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-3.....294
Tableau 61:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-3 294
Tableau 62:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX2 295
Tableau 63:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX2 295
Tableau 64:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX4 296
Tableau 65:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX4 297
Tableau 66:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-1.....298
Tableau 67:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-1 298
Tableau68 :Synthèse des entretiens réalisés et volume horaire.....299
Tableau69 :Corpus documentaires des cas.....300
Tableau 70:Observation directe 301
Tableau 71:Synthèse des apports probables des stakeholders à l'implantation des stratégies RSE de l'entreprise d'exploitation forestière étudiée 312

Tableau72 :Synthèse des catégories de comportements opérationnels des entreprises d'exploitation forestière à l'égard de la RSE 322
Tableau 73:Chiffres clés du cas XX3 327
Tableau 74:Attribution des UFA et celles des partenaires 329
Tableau 75:Synthèse des partenariats stratégiques techniques signés par l'entreprise XX3 331
Tableau 76:Différentes séances de formations suivis pas les employés en matière d'EFI 336
Tableau 77:Evolution des visites au CMS de 2012 à août 2015 342
Tableau 78: Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX3 358
Tableau79 :Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX3 363
Tableau 80:Quelques chiffres clés du cas XX5 369
Tableau 81:Disponibilité des produits commercialisés par l'entreprise 370
Tableau 82:Personnes interrogées dans les cas XX3 et XX5 371
Tableau 83:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX5 377
Tableau84 :typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX5 379
Tableau 85:Quelques chiffres clés du cas XX6 383
Tableau 86: Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX6 413
Tableau87 :Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX6 418
Tableau 88:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX4 442
Tableau89 :Synthèse des catégories de comportements opérationnels du cas XX4 à l'égard de la RSE 447
Tableau 90:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX1 469
Tableau91 :Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX3 474
Tableau 92:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX6 497
Tableau93 :typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX2 502
Tableau 94:Avis des responsables sur les atouts, les limites et la position présumé de leur entreprise dans le secteur. 507
Tableau 95:Une synthèse globale des résultats de la recherche 533
Tableau 96:Caractéristiques et enjeux itératifs de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF) 576

Liste des annexes

Annexe 1 : Encadré : Consignes de la direction du cas XX3 relatifs au déroulement des enquêtes… ……604
Annexe 2 : Encadré : Documents ayant servi à l'élaboration de nos trames d'enquêtes …… … 605
Annexe 3 : Courbes de l'évoluion des entreprises et des volumes de bois exportés dans le secteur forestier au Cameroun …… ……..606
Annexe 4 : État des salaires dans le secteur forestier au Cameroun 609
Annexe 5 : Outils de collette des données de terrain (guides d'entretiens) 605
Annexe 7 : Organigrammes des entreprises du secteur frestier par type de comportement stratégique adopté 622
Annexe 8 : Planche photographique illustrant quelques bonnes pratiques dans le secteur forestier 625

Introduction générale : Le management des parties prenantes dans la construction de la RSE comme outil dans la lutte contre la déforestation au Cameroun

Les entreprises ont longtemps été orientées vers la poursuite des objectifs d'amélioration de leur performance économique et financière au mépris des aspects sociétaux, notamment environnementaux (Gond et Igalens, 2014; Commence et *al*, 2006; Martinet et Reynaud, 2004). Aujourd'hui, y compris dans les pays en développement, elles sont désormais évaluées non seulement sur la base des résultats financiers de leurs décisions, mais aussi sur la base d'un halo sociétal (Capron et Quairel, 2004, 2007; Igalens et Joras, 2004).

La découverte d'un contraste saisissant entre les pays riches et les pays pauvres, l'affaiblissement du pouvoir et de la légitimité des gouvernements, l'absence de règles du jeu sur le terrain du commerce mondial ont fortement stimulé cette prise de conscience collective au sujet de la responsabilité sociétale des entreprises (Pestre, 2008; Igalens et Joras, 2002). Pour Sainsaulieu, l'entreprise est devenue plus que jamais «*une affaire de société*» (Sainsaulieu, 1986). Si toutes les entreprises sont concernées par ces débats, c'est bien l'entreprise du secteur de l'industrie forestière qui cristallise le plus d'interrogations dans la présente étude. Son implantation mondiale, sa puissance, sa taille, son poids économique, mais surtout son impact sur la société, sur le changement climatique, sur la biodiversité, de manière globale sur l'environnement, la hissent au centre des réflexions et des débats (Gendron et *al*, 2007 ; Belem, 2010; Fearnside, 1995).

En effet, la situation des forêts à travers la planète est devenue ces dernières années, notamment en ce début de millénaire, très préoccupante (Gendron et *al*., 2007, FAO, 2003 ; Cashore, 2003, Guéneau, 2001), au même titre que celle des marées noires du golfe du Mexique et du delta du Niger (Porcher et Porcher, 2012). C'est certainement pour cette raison que Commenne et ses collègues (2006) déclarent fort opportunément que « ce monde nous interpelle » (Commenne et *al*., 2006).

La situation est devenue particulièrement préoccupante dans les forêts tropicales où la déforestation atteint des proportions alarmantes (Guéneau, 2001 ; Bhattarai and Hammig, 2001). Bien plus, la coupe illégale prend de plus en plus d'ampleur et des pans entiers de territoires encore vierges sont envahis par l'industrie forestière. Cette industrie, grace à ces voies de communication, offre des opportunités aux éleveurs et agriculteurs, qui transforment des terres forestières en pâturages. Les principales compagnies forestières dissimulées dans les principaux bassins

forestiers (l'Amazonie et le bassin du Congo et en Asie du sud-est), ne risquent pour le moment ni pénalité financière, ni sanction pénale (Belem, 2010, Capron, 2009).

Pour Guéneau (2001, p.9) et Smouts (2001, p.168), il est urgent et impératif de réduire les effets anthropocentriques et pervers sur la forêt. Dans le même ordre d'idées, Ballet et *al*., (2011a) préconisent simplement une préservation des ressources naturelles. C'est donc pour relever ce défi que Valiorgue (2008) suggère que les entreprises internalisent les externalités négatives de leurs activités.

Dans ce contexte nouveau, les activistes se constituent de manière efficace et organisée autour des groupes de pression. Les environnementalistes appréhendent les risques et les dégâts environnementaux mondiaux. Le mouvement d'activisme des consommateurs quant à lui est préoccupé par la santé des populations et annonce l'ère de la consommation responsable ou engagée (Delpal et Hatchuel 2007). Les groupes de défense des droits humains s'inquiètent de l'exploitation et de l'oppression des populations dans plusieurs pays en développement. Les groupes de défense des communautés autochtones se soucient du devenir des populations. Bardelli et Allouche (2012) quant à eux interrogent la responsabilité de l'entreprise à propos de la souffrance au travail, etc. Pestre (2008) fait le constat selon lequel on assiste de plus en plus à un accroissement de vigilance de la société à l'égard du comportement des entreprises. La vigilance prolongée des parties prenantes de ces entreprises les oblige à s'assujettir aux obligations sociales, environnementales et éthiques de plus en plus prégnantes (Mamboundou, 2016). Gond et Igalens (2014) évoquent la notion de relation de pouvoir pour qualifier les jeux d'intérêt existant entre l'entreprise et ses parties prenantes, où chaque entité s'efforce de dominer l'autre. Plus que par le passé, ces entreprises sont à la recherche d'une légitimité qui leur permet d'exercer leurs activités, c'est sans doute un des enjeux majeurs de la RSE.

Ce sont essentiellement les mouvements d'activisme environnementaux qui ont tiré la sonnette d'alarme quant à la diminution et la dégradation[1] des forêts, en particulier en milieu tropical (Daone 2004; Smouth 2001). Pour certains auteurs, ils sont considérés comme des précurseurs d'une prise de conscience collective des problématiques et des enjeux des forêts mondiales (Kaimowitz, 2003, p.1). Selon certains chercheurs, notamment Lafrance (2007, p.1) et Siry et *al*., (2003b) et Maurais (2006), c'est essentiellement dans les zones tropicales qu'on retrouve un taux impressionnant de déforestation. A titre d'exemple, un rapport du FAO (2003) fait état de ce que

[1] La déforestation est définie comme une diminution de la superficie forestière, contrairement à la dégradation qui est considérée comme une baisse drastique de la qualité des forêts, laquelle a pour conséquence un dysfonctionnement des écosystèmes et une réduction considérable de la capacité de régénération desdites forêts (Lanly, 2003).

0,8% des forêts disparaissent en Afrique chaque année contre 0,4% en Amérique du Sud, ce qui semble largement supérieur à la moyenne mondiale qui est de 0,2% (FAO, 2003). En outre, les publications sur des états des forêts de 1980, 1990 et de 2000 par la FAO, fournissaient des chiffres sur l'ampleur de la catastrophe (Gendron et *al.,* 2007 ; Maurais, 2006). Cette institution estime la fréquence moyenne annuelle de déforestation dans les zones tropicales à environ 15 millions d'hectares au cours de la décennie 1990 (FAO, 2001, p.45). Ce chiffre est comparativement très au-dessus de la moyenne mondiale de déforestation estimée à 12,5 millions d'hectares dans la même période (FAO, 2001, p.46).

Or, dans les pays développés, constitués essentiellement de forêts boréales et tempérées, on observe en plus du taux de déforestation particulièrement lent, une legère stabilité du couvert forestier (FAO, 2003).

De nombreux chercheurs s'accordent à dire que les problématiques de déforestation sont davantage l'apanage des pays en développement où elles sont plus inquiétantes que ceux des pays industrialisés (FAO, 2003). En outre, Lafrance (2007, p.2) souligne que malgré la nette amélioration voire l'accroissement de leur espace forestier, l'état des forêts boréales et tempérées, spécifiques aux pays riches du Nord, n'est pas du tout à l'abri des inquiétudes. En effet, on distingue dans ces forêts des essences qui ont la croissance la plus rapide à l'instar des conifères, c'est-à-dire qu'ils produisent des cônes contenant leurs graines (les épinettes, les sapins, les pins) des essences au détriment des essences originelles comme les mélèzes laricins. Lanly (2003) et Nandy et *al*., (2010) relèvent que les enjeux sociaux essentiellement en rapport avec les conditions de travail en forêt subsistent y compris dans des forêts boréales, certes à des proportions différentes de ces des forêts tropicales où elles sont très prégantes. Ces auteurs soulignent à cet effet qu'une absence de déforestation ne signifie pas nécessairement que ces forêts ne subissent pas de dommage ou de dégradation (Lanly 2003 et Nandy et *al*., 2010). La pléthore des travaux menés par de nombreux centres de recherches à l'instar de la WRI[2] et du FAO, en rapport avec la situation mondiale des forêts confirme bien un effritement croissant des écosystèmes forestiers (Lafrance 2007). La WRI (2005) relève la fragilité croissante de ces écosystèmes à plusieurs égards; c'est le cas par exemple d'une propagation rapide des maladies liées à la perte de la biodiversité et d'une intensité forte et croissante de la demande mondiale de bois comme source d'énergie (WRI, 2005).

[2]*World Resource Institute* (WRI) est une institution très préoccupée par les problématiques liées à l'exploitation des ressources naturelles, notamment forestières.

Ainsi, au-delà des chiffres alarmants de pertes effectives d'hectares forestiers, il convient de prendre dorénavant en considération la dégradation, ou mieux, la détérioration non seulement de la qualité, mais aussi et surtout de la diversité des systèmes forestiers de ces écosystèmes perçus désormais comme un bien commun mondial (Rotillon 2010 ; Capron 2009; Maurais 2006 ; Smouts 2001 ; Lescuyer, 2000).

La problématique des forêts mondiales a donné lieu à de nombreux débats et rencontres[3], aussi bien dans le milieu académique que dans celui des affaires et la société civile. En d'autres termes, les préoccupations des sphères économiques, politiques et sociétales mondiales rejoignent tout simplement les discussions académiques. Une économie mondialisée, associée à une prise de conscience galopante des dangers environnementaux et des difficultés sociales engendre un questionnement sur le rôle de l'entreprise. Ce questionnement, s'intensifie depuis les scandales financiers et managériaux qui ont ébranlé la légitimité des grandes entreprises au début des années 2000 (Salmon, 2005).

En quoi la disparition et la dégradation des forêts préoccupent-t-elles tant d'acteurs aux objectifs aussi divergents que convergents ? La réponse est évidente. Les forêts jouent divers rôles essentiels et inestimables pour l'humanité. Lesquels rôles vont au-delà des considérations économiques pour englober les aspects écologiques et sociétaux.

Sur le plan écologique, Maurais (2006, p.2) souligne que les forêts abritent une biodiversité essentiellement terrestre qui est de l'ordre de 50% à 70% ; elles jouent entre autres un rôle essentiel de régulateur en séquestrant les gaz à effets de serre et en rejetant l'oxygène ; elles interviennent dans le processus de l'équilibre climatique (Maurais 2006, p.2). C'est certainement pour ces raisons que certains auteurs, notamment Kaimowitz (2001, p.3) ; Guéneau (2001) et Lescuyer (2000) soulignent que la déforestation à grande échelle produit des conséquences indésirables et incontrôlables sur les équilibres climatiques mondiaux. Elles jouent également un rôle protecteur sur les cours d'eau, tout en réduisant significativement l'érosion des sols. Dans ce contexte, ces fonctions écologiques sont nécessaires à la survie de l'humanité tout entière (Siry et *al*., 2003b; Kaimowitz,2001); c'est donc pour cette raison que certains auteurs l'assimilent à un « bien

[3] De la conférence de Stockholm sur l'Environnement Humain en 1972, qui appelle au lancement d'un programme mondial de contrôle/surveillance des forêts tropicales au Sommet de la Terre de Rio Janeiro en 2012, en passant par la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement à Rio-de Janeiro, dont les principales recommandations sont contenues dans l'agenda 21, moult rencontres ont eu lieu à ce sujet et l'ordre du jour portait sur la situation des forêts de la planète.

commun mondial » (Rotillon 2010 ; Capron 2009;Maurais 2006 ; Smouts 2001,p.199 ; Lescuyer, 2000).

D'un point de vue social, les forêts sont essentiellement assimilables à une « ressource » et destinées à divers usages. Elles représentent selon une logique purement économique des populations qui en dépendent, une importante source de revenus. C'est fort de cela que la WRI (2000) précise que ce secteur représente à lui seul près de 3% du commerce mondial. En plus d'être un biotope qui abrite diverses espèces vivantes, les forêts symbolisent en outre un mode de vie caractérisé par une mosaïque de cultures. C'est un lieu par excellence de recueillement et d'inspirations spirituelles où se pratiquent les rites, les coutumes et les cultes exotériques des peuples autochtones[4] ; les forêts représentent aussi une importante source de récréation (Gendron et *al*., 2007; Lafrance, 2007, p.2; Maurais 2006, p.2 ; Guéneau 2001, p.4 et Lescuyer, 2000). Ainsi, les forêts sont par conséquent fortement ancrées dans un spectre de conceptions (culturelle, agronomique et géographique), de valeurs et d'usages.

- **Déforestation et dégradation forestières : des activités typiquement contingentes au contexte.**

Lorsque l'on s'intéresse aux mobiles de ces fléaux qui minent les forêts, on s'aperçoit bien évidemment qu'il s'agit là d'un problème aux origines à la fois endogènes et exogènes, précisément politiques, économiques et sociales qui appellent simultanément une régulation nationale et internationale des activités des entreprises du secteur de l'industrie forestière. Ainsi, d'après Maurais (2006, p.2), ces facteurs varient selon qu'on se situe en forêts tropicales situées singulièrement dans les pays en développement ou en forêts boréales et tempérées, caractéristiques des pays émergents et industrialisés. Dans un tel contexte de contingence des causes diverses de détérioration des forêts, nous suggérons tout de même que les solutions envisagées soient aussi contingentes au contexte.

Dans les pays fortement industrialisés, on constate que les éléments déclencheurs de la déforestation, notamment la pauvreté qui est considérée comme une cause indirecte sont de moindre importance. Toutefois, il convient de noter que dans ces pays industrialisés, l'exploitation forestière à des fins industrielles représente la principale cause de la dégradation forestière et de déforestation, et dans une moindre mesure, le développement exponentiel de l'urbanisation et de l'agriculture extensive (FAO 2003). On note également, une monoculture qui se substitue à la

[4]C'est le cas des peuples Bantous à l'instar des pygmées du Cameroun.

diversité pour accroître les rendements et ce que cache l'absence de déforestation dans les pays du nord.

En revanche, dans les pays du Sud, notamment ceux du bassin du Congo, l'un des principaux moteurs de la déforestation est l'usage du bois, spécifiquement comme source d'énergie, destinée au chauffage et pour se nourrir. Selon la WRI (2000), 54% du total de bois récolté sert à subvenir essentiellement à la demande en énergie des communautés ; dans de nombreux pays où la pauvreté sévit, à l'instar des pays du bassin du Congo où, le bois peut procurer jusqu'à 50% des besoins nationaux en matière d'énergie (WRI 2000).

Cette cause essentielle de déforestation cadre directement avec la situation de pauvreté de nombreuses populations dans la majorité des pays en développement (FAO, 2003). Selon certaines recherches, la baisse drastique de la surface forestière est en partie imputée à la conversion, voire la transformation des terres typiquement forestières en terres agricoles à diverses échelles (FAO, 2003). Maurais (2006) souligne que cette cause directe de la déforestation a eu entre autres pour éléments catalyseurs, les programmes d'ajustement structurel (PAS) mis en œuvre par les institutions de *Bretton Woods,* notamment le FMI et la Banque mondiale, qui encouragent l'agriculture de rente pour stimuler les exportations des économies des pays en développement[5] (Campbell, 1995) cité par (Maurais 2006, p.3).

Dans le même ordre d'idées, la FAO (2003) souligne que l'exploitation forestière dans des pays tropicaux est aussi incitée par le commerce illégal du bois tropical dont les revenus annuels sont estimés à plus de 15 milliards de dollars (FAO, 2003). La forte pression sur les forêts, notamment l'exploitation forestière illégale et irrationnelle, associée à des techniques de coupe inadaptées, détériore les forêts et compromet fortement la pérennité de la « ressource » forestière, et par conséquent, rend incertain l'avenir de l'humanité qui nous interpelle (Commenne et *al*., 2006).

S'agissant du Cameroun, des actes d'inconscience des entreprises en général, notamment ceux du secteur forestier et des acteurs informels de ce secteur, sont légion. En effet, de nombreuses entreprises ne respectent pas les droits sociaux, les conditions de travail, encore moins une durée

[5]C'est l'exemple au Cameroun où un grand projet controversé de plantation de palmiers à huile de la filiale HERAKLES FARMS, dotée d'un fonds spéculatif basé à New York, fait scandale. En effet, fortement contesté par les ONG notamment, *Greenpeace* et *Oakland Institue*, sa filiale Camerounaise *Sithe Global Sustainable Oils Cameroon* (SGSOC), avait obtenu des dirigeants camerounais en l'occurrence, du ministre de l'Economie et de la Planification, une superficie de 73.000 hectares dans la région du Sud-ouest, à la frontière du Nigéria, pour produire de l'huile de palme. Ce projet gigantesque devenu emblématique depuis le lancement d'une compagne par ces ONG dénoncent une tentative d'accaparement des ressources sous le couvert de la philanthropie pourrait à coup sûr réduire considérément la forestière du Cameroun.

légale du travail. D'autres ont des conventions collectives qui datent, pour être modeste, depuis les indépendances. Un nombre important d'entreprises exploitent de façon abusive et archaïque les forêts, et ce, au mépris des populations riveraines et de la réglementation[6] en vigueur. Les revendications des communautés locales et riveraines de même que les solutions envisagées diffèrent selon les entreprises, les sociétés, les cultures et les idéologies présentes[7]. Les zones d'exploitations[8] sont très enclavées et il n'existe pas de l'eau potable, moins encore l'électricité. Bien plus, il n'existe pas de véritables infrastructures scolaires[9], sanitaires ou routières, etc. Pour se ravitailler dans les métropoles et pour leurs évacuations sanitaires, les exploitants forestiers utilisent un moyen de locomotion spécial[10]. Bien que les entreprises de ce secteur soient organisées en groupements à l'instar du Groupement de la filière bois du Cameroun (GFBC), pour défendre leurs intérêts auprès des autorités, cette solidarité n'existe plus quand il faut poser des actions sociales. Dans son rapport annuel 2011, la Commission nationale anti-corruption (CONAC) a épinglé le secteur forestier en ces termes :

«*Plusieurs malversations ont été relevées dans le secteur des forêts et de la faune portant sur l'attribution des ventes de bois de coupe, les ventes aux enchères publiques des produits saisis et la gestion des fonds alloués dans le cadre de l'initiative pays pauvres et très endettés (PPTE) destinés au projet des forêts communautaires*» (CONAC, 2011).

Sur le terrain, plusieurs faits attestent de l'existence réelle de la corruption à différentes échelles dans le secteur du bois. Selon le WRI (2010), les forêts du Cameroun sont menacées (WRI, 2010).

---

[6]A titre d'illustration, le « Moabi » est un arbre sacré et nourricier pour les pygmées « Bakas[6] » car l'huile qui en est extraite sert aussi bien à la cuisson des aliments qu'aux soins corporels. Cette essence continue d'être surexploitée malgré les pressions internationales (ONG, groupes de pressions, à l'instar des *Amis de la terre*, du WWF et des associations de populations riveraines,etc.) qui militent en faveur de la réduction de l'exploitation forestière en général et particulièrement de cette essence qui a la particularité de mal se régénérer pour la simple raison qu'elle arrive à maturité cinquante années après sa mise en terre et ne produit de fruits qu'une fois seulement tous les trois ans (Curetti et Lescuyer 2011; Capron, 2009). Par exemple, en 2012, 40 entreprises exportatrices du bois de sciage sur 66, soit 60,60% ont exporté le Moabi pour un volume 14.012m^{3}sur un volume total de bois exporté de 591.000m^3, soit 2,30% des exportations annuelles de bois de sciage. Dans une étude sur le marché interne du bois au Cameroun, Curetti et Lescuyer (2011) constatent que ces données officielles sont très minorées, c'est-à-dire loin de la réalité constatée sur le terrain.

[7] Les comportements de contestation des riverains diffèrent d'une entreprise à l'autre, d'un site d'exploitation à l'autre. C'est le cas des riverains des sites d'exploitation de la région du Sud-Cameroun qui semblent plus éclairés que ceux de la région de l'Est-Cameroun et enfin, des riverains des régions anglophones qui semblent plus avertis que ceux des régions francophones.

[8]Le couvert forestier du Cameroun est divisé en trois zones d'exploitations. Nous avons la « Zone un », qui couvre la région de l'Est, la « Zone deux », qui renferme la région du Sud et la « Zone trois », constituée des régions du Littoral et du Sud-ouest.

[9] Les écoles de foresterie sont basées dans les régions non forestières (l'Ouest et le Nord).

[10] Ces exploitants forestiers utilisent des jets privés.

Ces menaces portent entre autres sur l'agriculture extensive[11], l'exploitation minière et forestière, qu'elles soient artisanales ou industrielles. Le couvert forestier du Cameroun est passé de 24.320 hectares en 1990 à 19.920 hectares en 2000 (Fenjou Njoya, 2011), soit une perte de 4.400 hectares correspondant à 18% de la surface des forêts détruites en 10 ans. A ce rythme, les forêts du Cameroun disparaîtront dans moins de 50 ans, pourtant elles contribuent à l'économie du pays.

Toutefois, même si les critiques sont virulentes et les pressions très fortes envers ces entreprises du secteur de l'industrie forestière, il convient tout de même de noter que ces entreprises représentent un espoir pour le pays. En effet, les communautés locales attendent beaucoup d'elles, au niveau de la construction des infrastructures, de logements, des centres de santé, d'écoles et de routes qui sont des leviers de développement potentiels que peuvent représenter ces entreprises. Il en est de même pour les centrales nucléaires sur le financement des communes en France. C'est ce que Margolis et Walsh (2003) qualifient de « *misery loves company* ».

- **La valeur ajoutée des forêts camerounaises**

Nonobstant leur détérioration progressive, il est tout de même nécessaire de rappeler sans toutefois être exhaustif les services rendus par les forêts, en particulier celles du Cameroun.

Sur le plan économique, les forêts du Cameroun contiennent des espèces d'arbres tropicaux de grande valeur comme les *Baillonella toxisperma* et *Milicia excelle* qui représentent une spécificité de la forêt tropicale dense du bassin du Congo en Afrique centrale. Les ressources forestières ont contribué à 19,8% des exportations du Cameroun entre 1990 et 2000 (Lebedys, 2004 ; Alemagi et Kozak, 2010 ; Alemagi, 2010a ; Alemagi, 2011). Les forêts du Cameroun représentent une importante source d'approvisionnement en bois tropicaux avec environ 1,7 million de m^3 exportés en 2013 (MINFOF, 2014). C'est ainsi dire que l'exploitation forestière occupe une place importante dans l'économie camerounaise. En effet, elle a contribué à près de 10% du PIB en 2010 (Alemagi, 2011) et a produit dans les années 1990, près de 60 millions de dollars de recettes fiscales et plus de 25% des revenus des exportations hors pétrole en 2000 (Fenjou Njoya, 2011). La forêt représente la principale source de revenus des populations riveraines et des peuples autochtones, d'où ils tirent de nombreux produits destinés entre autres à la commercialisation,

[11]C'est suite à trois décrets du Président de la République du Cameroun signés le 25 novembre 2013 **que** la société *Sithe Global Sustainable Oils Limited* **(SGSOC),** du groupe américain Herakles Farms, a obtenu plus de 20.000 ha de terres pour créer une palmeraie dans le Sud-ouest du pays.

notamment les produits de chasse, les huiles végétales, les produits forestiers non ligneux, etc. (Fenjou Njoya, 2011).

Sur le plan écologique, les forêts camerounaises contribuent à la protection de nombreuses ressources, notamment hydrauliques et du sol, et jouent un rôle majeur dans la fixation du carbone. Dotées d'une biodiversité inestimable, ces forêts représentent un enjeu mondial (Capron, 2009). Elles renferment un nombre élevé d'espèces de primates, notamment les gorilles des plaines, les chimpanzés, les drills et les colobes (envoie de disparition). On dénombre plus de 8.000 espèces de plantes au Cameroun dont certaines sont très prisées dans la pharmacopée moderne et traditionnelle. Plus de 50% d'espèces d'oiseaux et de mammifères présents en Afrique sont représentées au Cameron.

Enfin, sur le plan socioculturel, l'exploitation forestière au Cameroun emploie de façon directe et indirecte (médecine traditionnelle, artisanat, etc.) entre 45.000 et 70.000 personnes (Ameriei, 2005; Alemagi et Kozak, 2010 ; Alemagi, 2010a, Alemagi, (2011). Les forêts procurent aux populations locales des produits utiles pour l'alimentation, la santé (médicaments), la construction (droit d'usufruit des populations locales). Certaines ethnies, notamment les peuples autochtones en premier lieu les Pygmées du Sud et de l'Est du Cameroun, s'identifient à la forêt dont ils puisent toutes leurs ressources et vivent en parfaite harmonie avec la nature. Les forêts sacrées sont des lieux par excellence de cultes exotériques, où les populations (animistes) se recueillent et communient avec leur dieu (le dieu de la forêt). L'exploitation forestière non durable est source de nombreux conflits sociaux et son incidence sur les plans économique, social et environnemental est dévastatrice.

S'il est vrai que certaines entreprises du secteur forestier camerounais se démarquent à travers la mise en œuvre de certaines actions de RSE, (comme l'amélioration de conditions de travail et de vie de leurs employés, la création des centres de santé accessibles à toute la population, la création d'écoles, l'électrification de certains villages, etc.), il y a lieu de noter que ces actions sont spontanées dans certaines entreprises forestières. Pour d'autres elles émanent le plus souvent des mouvements de contestation et des revendications des communautés locales. En d'autres termes, l'enjeu de cette thèse est d'explorer la capacité des entreprises du secteur à intégrer la RSE dans leurs stratégies de développement pour relever le défi que nous venons de nommer.

- **La RSE: une prescription aux entreprises du secteur forestier pour internaliser leurs externalités négatives**

La RSE fait l'objet depuis le début du millénaire d'une attention grandissante et bénéficie d'une forte résonance médiatique. A cela s'ajoute un engagement déterminant et simultané des institutions publiques nationales et internationales (l'OCDE, l'OIT et la FAO), la militance civique représentée par les ONG (WWF), des organisations syndicales et de nombreuses entreprises en quête de légitimité à l'égard d'une société civile de plus en plus organisée et exigeante (Capron, 2004; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Gendron, 2004; Golli et Yahiaoul, 2009). En effet, l'avènement de la globalisation associé à l'expansion du commerce international a fortement accru l'intérêt pour la RSE. (Jamali et Mirshak, 2007). Pestre, 2008 souligne tout simplement que la société civile a découvert le visage inhumain de la mondialisation et que sa vigilance impose aux firmes multinationales de promouvoir de nouvelles pratiques qui devraient permettre de construire la RSE de ces entreprises afin de promouvoir u développement durable.

Apparu dans les années 1970, le concept de développement durable s'est développé au cours des années 1980 et c'est en 1992 qu'il a connu son apogée, lors du sommet de la terre de Rio (Brésil). La définition unanimement reconnue est celle du Rapport *Brundtland* (1987) qui stipule qu'«*un développement qui tient en compte les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire aux leurs » (Brundtland*1987). L'enjeu est désormais la mise en œuvre d'un développement qui soit à la fois performant sur le plan économique**,** responsable sur le plan social et respectueux de l'environnement. Ce triptyque baptisé «*Triple Bottom line*» représente les trois piliers essentiels du développement durable. Dans son ouvrage consacré aux ressources naturelles intitulé *«Economie des ressources naturelles »,* Rotillon (2005) lie directement le concept de développement durable à l'utilisation de ces ressources. Dans un tel contexte, il va distinguer deux approches du développement durable, notamment celui de la « *soutenabilité faible* » et celui de la « *soutenabilité forte* ».

La *soutenabilité faible* postule que ce qui compte pour atteindre le cap d'un développement durable ce sont essentiellement nos orientations technologiques d'aujourd'hui et dont les effets sont généralement perceptibles sur le long terme (Rotillon, 2005). En effet, selon cet auteur, l'épuisement des ressources naturelles aujourd'hui, notamment des ressources forestières, est fondamentalement fonction de nos choix technologiques pour résoudre nos problèmes présents. Par contre, la *soutenabilité forte* qu'il oppose à la précédente, soutient que les capitaux naturels qualifiés de « critiques» ne doivent pas décroître sous un certain seuil. Selon cette conception, les ressources naturelles, en l'occurrence forestières qui nous ont été léguées par la nature, doivent

être utilisées à condition d'avoir la technologie et les conditions économiques adéquates. (Rotillon, 2005, pp.101 et 102). En somme, la soutenabilité faible admet l'exploitation des ressources naturelles à des fins de développement, contrairement à la soutenabilité forte qui est hostile à l'exploitation des ressources naturelles. Si le développement durable fait partie des sujets d'actualité qui animent les débats politiques aux plans national et international, il est en outre considéré désormais comme un enjeu de la gouvernance des entreprises et une préoccupation majeure des citoyens (Berger-Douce, 2011).

Face à ces nouvelles attentes de la « société civile », les entreprises doivent évoluer de manière à intégrer ces enjeux dans leurs stratégies de management (Porter et Kramer, 2007). C'est sans doute pour cette raison que Elouidani et Zoubir, (2016) précisent qu'un label en responsabilité sociétale de l'entreprise crée une meilleure résilience pour l'entreprise.

Le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est souvent mobilisé comme la traduction managériale qui permet d'opérationnaliser ce concept global de développement durable. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) soulignent que ce concept relève des politiques publiques au niveau macro-sociétal, alors que la RSE renvoie à des pratiques d'entreprises au niveau microéconomique. Selon ces auteurs, il est parfois délicat d'appréhender l'articulation entre ces deux concepts voisins. Considéré comme un concept macroéconomique, le développement durable ne peut s'appliquer tel quel à une entité particulière. C'est certainement pour cette raison que certains auteurs soulignent que ce concept interpelle l'entreprise afin qu'elle assume ses responsabilités dans un sens plus global, contrairement au concept de RSE qui représente tout simplement les différentes stratégies déployées par les entreprises en guise de réponses aux diverses pressions de leur environnement (Capron et Quairel-Lanoizelée 2007).

Dans cette logique, la RSE semble être un champ d'application très fécond dans le domaine du management stratégique (Berger-Douce, 2007). Sa mobilisation nous paraît à cet égard fondamentale dans la compréhension du fonctionnement des entreprises complexes à l'instar de celles du secteur forestier au Cameroun.

L'étude de la RSE est au centre des préoccupations des chercheurs depuis de nombreuses décennies. Plusieurs définitions et interprétations du concept de RSE ont été proposées par la littérature scientifique (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979, 1991; Jones, 1980; Clarkson, 1995 ; Wood, 1991) auxquelles s'ajoute une multitude de modélisations du concept (Carroll, 1979, 1991; Wood, 1991; Quazi et O'Brien, 2000; Durif, 2006; Meehan et *al*., 2006**).** Malgré ce foisonnement des travaux, aucun consensus clair ne se dégage sur le concept de RSE (Christine Noël, 2004). C'est

sans doute ce qui justifie le fait que Pailot (2005) considère la RSE comme un nouveau lieu commun de la rhétorique managériale qui demeure flou et dont la consistance s'amoindrit dès lors qu'on change de contexte pour l'appliquer aux mécanismes de fonctionnement internes de l'entreprise. Cette notion est sujette à de nombreuses controverses qui tirent leurs sources de sa définition pour aboutir à sa modélisation. Pour Pailot (2005), ce foisonnement de recherches en lien avec cette notion va au-delà des sphères institutionnelles et professionnelles.

De manière générale, la RSE s'appréhende comme la traduction dans le management des organisations des enjeux du développement durable. La norme ISO 26000[12] donne la définition suivante à la RSE: « *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* ».

Outre le débat sur l'étendue du concept de la RSE, les définitions de ce concept qui sont proposées dans la littérature restent nombreuses, quelque peu différentes mais aussi complémentaires (Durif, 2006), même s'il convient de souligner que plusieurs modèles conceptuels ont été développés.

- ✓ **Formulation de la problématique**

L'existence d'un lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'efficacité organisationnelle est de plus en plus prégnante et reçoit ses lettres de noblesse aussi bien dans les milieux des affaires, politiques, académiques que ceux de la société civile (Gond et Igalens, 2014 ; Golli et Yahiaoul, 2009;Gendron, 2004). Repris fort opportunément par la scène internationale et ses grandes instances (OIT, Pacte Mondial, ISO etc.), ce mouvement de RSE n'a cessé de prendre de l'ampleur. Ces préoccupations ne sont plus seulement occidentales mais tout simplement mondiales. S'il est admis que la voie du «socialement responsable», notamment dans sa vision « moderne », est un champ de recherche très récent et fécond sur le continent africain, (par rapport aux continents européen et surtout américain où il est né et fait l'objet d'une ample littérature depuis les travaux pionniers d'Howard R. Bowen dans les années 50, Carroll, (1979)), il convient toutefois de relever que la réflexion sur la RSE dans le milieu des affaires et surtout

[12]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.

dans le monde est loin d'être nouvelle (Ballet et *al*., 2011; Ballet et Bry, 2001; Smith, 2003); l'Afrique s'inscrivant dans une longue tradition de capitalisme social (Mamdoundou, 2016). Aujourd'hui, la RSE semble être un concept mondial du fait de son omniprésence aussi bien dans les discours des politiques que dans le monde des affaires et le milieu académique. Son évolution voire son implantation, est certes à plusieurs vitesses, mais visible. C'est sans aucun doute ce qui a conduit Morice-Morand (2013) à déclarer que « *la RSE est l'un des faits les plus marquants qui a accompagné la mondialisation ces trente dernières années* » (Morice-Morand, 2013).

Selon certains chercheurs, à l'instar de Porter et Kramer (2006, 2002), les pratiques de RSE sont source d'avantages compétitifs. Fombrun et Shanley (1990), Gond et Igalens, (2014) poursuivent ce raisonnement en précisant que la RSE est désormais considérée comme un socle voire un levier institutionnel pouvant être mobilisé dans le cadre de la construction de la réputation ou de la légitimité d'une entreprise quelconque. Le nombre de plus en plus élevé d'entreprises ayant adopté dans leur stratégie managériale une problématique de RSE ou de développement durable (McWilliams et Siegel, 2001; Starck et Kruckeberg, 2003) témoigne fort opportunément de l'urgence et de la nécessité d'avoir à la fois un regard lucide et critique des actions qui sont susceptibles de n'être que des stratégies de réactions aux diverses offensives institutionnelles (Oliver, 1991). En effet, dans un environnement mondialisé, les managers doivent se doter d'outils novateurs pour damer le pion à une concurrence grandissante et rude (Kadia, 2009). C'est ce que Berger-Douce qualifie de « capacité dynamique d'innovation responsable » (Berger-Douce, 2014) ou encore « de veille stratégique des entreprises » (Berger-Douce, 2012). C'est à ce titre que Meehan, (2006) et Durif (2006) soulignent que la RSE est un impératif stratégique pour l'organisation. Dans la même veine, Simon (2008) considère l'investissement stratégique comme un levier de la croissance. Pour Stark (1993), la « RSE est devenue la sagesse conventionnelle des milieux des affaires ». Dans le même prolongement, Cardebat et Cassagnarg (2010) perçoivent la RSE comme un instrument de couverture de l'entreprise contre le risque de réputation, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) considèrent la RSE comme un outil efficace qui conduit à la performance de l'entreprise.

S'il est vrai que les auteurs suscités et les inconditionnels de la RSE font des déclarations élogieuses et séduisantes qui concourent à légitimer la RSE en la hissant au rang d'outil stratégique du manager, conduisant inéluctablement à la performance organisationnelle, il convient cependant de nuancer ces affirmations. Tout d'abord, la RSE n'est pas la seule source d'amélioration de la performance organisationnelle.

Bien qu'ancienne, la RSE est récente comme outil managérial en contexte africain. De plus, cette performance est le fruit de plusieurs autres outils de management à l'instar de la gestion des ressources humaines (GRH), du marketing, et de plusieurs acteurs (parties prenantes internes et externes à l'entreprise) qui attendent quelque chose en retour, ce qui suscite un débat.

Pour certains auteurs, cette performance organisationnelle doit être profitable à toutes les parties prenantes. C'est d'ailleurs la position de Freeman (1984) ; Donaldson et Preston (1995) qui soutiennent que la satisfaction de différentes parties prenantes garantit le bon fonctionnement de l'entreprise et donc sa performance. Selon eux, et notamment Freeman (1999), « si les organisations veulent être efficaces, elles doivent porter une attention à tous leurs partenaires et pas seulement à ceux qui peuvent impacter ou alors être impactés par l'existence de l'entreprise ». Poursuivant dans le même ordre d'idées, Jones et Wicks, (1999) soulignent que « l'intérêt de toutes les parties prenantes a une valeur intrinsèque ». A *contrario*, Milton Friedman (1962), ferme dans sa position, souligne que la seule « responsabilité sociale de l'entreprise (…) est l'accroissement du profit »; les aspects d'ordre social relevant exclusivement de la responsabilité des Etats ou des gouvernements. En outre, plusieurs travaux soulignent qu'à ce jour, la RSE demeure un concept flou, en attente d'un consensus (Christine Noël, 2004; Pailot, 2005, Cazal, 2005).

Nonobstant quelques controverses persistantes concernant l'absence de consensus aussi bien au sujet de la définition que de la modélisation du concept de RSE, certains auteurs s'accordent à dire que sa genèse est bel et bien occidentale, puisqu'il fait l'objet de débats entre l'Europe et les Etats-Unis. Un « cordon ombilical » lie ce concept non seulement avec ses origines religieuses ou culturelles, mais aussi et surtout politiques, et qui s'est vu amplifié ces dernières années avec les visions du développement durable (Morice-Morand, 2013, p.9).

Repris à son compte par les grandes instances de la sphère internationale, notamment l'OTI, l'ONU, le Pacte Mondial, l'EU, l'OCDE, l'ISO, etc., ce concept a pris une nouvelle tournure. Ces enjeux ne se limitent plus essentiellement au champ d'analyse occidental, mais bien plus mondial, dans un contexte marqué par l'entrée en scène de l'Afrique et de l'Asie. C'est sans doute la raison pour laquelle Morice-Morand souligne que c'est un « des faits les plus marquants ayant accompagné la mondialisation au cours de ces dernières décennies » Morice-Morand (2013, p.9).

Aujourd'hui, la RSE semble être partout dans le monde, y compris en Afrique et en Asie à des niveaux d'implantation certes différents, mais perceptibles.

Cette question de l'universalité de la RSE nous amène à nous interroger sur l'interaction entre ce concept et son milieu. On retrouve ici une des grandes problématiques des relations

internationales et de la globalisation (Pestre, 2008). Notre monde est doté d'une pléthore de cultures différentes, où chacune est une singularité qui nécessite une attention spécifique. Quant aux contextes, notamment politiques et sociaux, ils sont également à bien des égards très différents. Or, chaque concept est empreint de ses origines (culturelles, sociales, environnementales, politiques, etc.). Les valeurs et les attentes évoluent avec le temps et avec les circonstances qui sont elles mêmes changeantes[13]. Il nous semble donc normal que le sens, les pratiques de la RSE diffèrent selon les continents, les pays, les cultures, et les idéologies, etc. Il apparaît à cet effet, assez paradoxal de constater le développement de ce concept alors que les controverses de plus en plus virulentes persistent sur les modes d'opérationnalisation de la RSE, sur les pratiques managériales des entreprises (Gaulejac, 2005). Le traitement à la fois inégalitaire (Périvier, 2004) et discriminatoire (Bébéar, 2004) des parties prenantes selon les continents, accentué, amplifié par le processus de mondialisation notamment le statut des salariés et la perception des droits des communautés locales n'est pas en reste.

- **Angle d'attaque et questionnement**

Dans leurs travaux, Valiorgue (2008); Pestre (2008) et Pastore-Chaverot (2011), étudient la construction de la RSE dans des grandes entreprises et des multinationales et Dovergne (2012) quant à elle aborde cette problématique dans le contexte des organisations sportives. Toutefois, ces recherches n'abordent pas la RSE sous une approche organisationnelle des parties prenantes (ces recherches sont basées sur une perspective de compréhension des rapports sièges/filiales), encore moins elles ne portent pas sur le champ des entreprises de l'industrie forestière. De plus, ces recherches se sont cantonnées dans un contexte occidental, notamment français.

Les recherches sur la RSE et le développement durable dans les entreprises d'exploitation forestières en Afrique en général et au Cameroun en particulier, dans leur majorité, sont des rapports d'études menées par des experts d'organismes publics (MINFOF, COMIFAC, ANAFOR, etc.) et des ONG (GTZ, WWF, etc.). Ces études qui font le plus souvent l'objet d'appels d'offres international accompagnés d'un cahier des charges bien défini sont financés par des gouvernements, ou des organismes (exemple la CENUA, 2008) qui sont parfois orientés et donc susceptibles de biaiser les résultats en fonction de leurs propres objectifs, ou tout simplement d'empêcher leur réalisation (GREENPEACE, 2005). C'est sans doute cette situation qui a amené

[13] Okoye A., (2009) Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, pp.613–627.

Alemagi (2011) à souligner la modestie, mieux encore, l'insuffisance des travaux des universitaires existants consacrés à ce sujet au Cameroun (Alemagi, 2011).

Il va de soi que l'Etat camerounais joue un rôle de locomotive dans la sous-région en matière d'adoption des lois[14] (Ezzine de Blas, 2006; Karsenty, 2006), mais leur mise en pratique constitue une toute autre réalité (GREENPEACE, 2005). A ce jour, la majorité des études sur la RSE et le développement durable dans le secteur se sont essentiellement contentées de vérifier l'impact d'une décision politique (adoption de la loi de 1994 réglementant la gestion forestière au Cameroun) sur la gestion durable des ressources forestières. Nous constatons que les recherches visant à vérifier la façon dont la RSE et partant le développement durable sont construits par les entreprises du secteur forestier au Cameroun semblent encore inexistantes.

C'est fort de cela que, nous nous attèlerons à étudier dans la présente recherche, la façon dont les entreprises d'exploitation forestière au Cameroun intègrent les préoccupations d'ordre social et environnemental, non seulement dans leur modèle économique mais aussi dans leurs relations et interrelations avec leurs *stakeholders*.

Fort de tout ce qui précède, et eu égard à une absence de consensus aussi bien au niveau de sa définition que de sa modélisation, associé au caractère contextuel de la RSE, nous formulerons notre questionnement central comme suit :

Comment les entreprises d'exploitation forestière prennent en compte les enjeux du développement durable dans leurs pratiques managériales? En d'autres termes, **comment la RSE se construit-elle dans les entreprises d'exploitation forestière au Cameroun?**

Afin de mieux répondre à cette question principale, nous formulons les questions subsidiaires suivantes**:**

- **Quelles sont les différentes parties prenantes dans le secteur et quel(s) rôle(s) joue chacun de ces acteurs dans la construction de la RSE?**
- **Existe-t-il une relation entre le type, le statut de l'entreprise et le comportement stratégique orienté RSE de l'entreprise d'exploitation forestière au Cameroun?**
- **L'engagement d'une entreprise forestière (sans distinction de statut) dans le processus de certification FSC a-t-il un impact sur son mode de management, notamment en matière d'adoption des pratiques de RSE comparativement à celles qui ne le sont pas ?**

[14]Ezzine de Blas, 2006 qualifie le Cameroun de « laboratoire institutionnel de la sous-région ».

- **Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est-il adapté au contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun?**

✓ **Objectifs de la thèse**

Cette recherche n'a pas pour vocation à faire une évaluation du niveau d'engagement des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun en matière de responsabilité sociale et environnementale, encore moins de vérifier si les pratiques mises en place correspondent à la rhétorique managériale. Tant s'en faut, ces missions relèvent à notre avis de la compétence des agences de notation, des ONG, des organismes d'audits et de certifications, etc.

Tout d'abord, l'étude de la RSE dans le contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun est relativement récente et mitigée, et ces entreprises à l'instar des entreprises minières et pétrolières au Cameroun sont hermétiquement fermées au public. Un des objectifs de cette thèse est donc de «modifier les frontières de l'ignorance» en participant au développement d'un champ de recherche en construction, et surtout d'ouvrir la « boite noire » que représente le fonctionnement des entreprises d'exploitation forestières au Cameroun. Dans un tel contexte, l'élaboration théorique est effectuée sur la base des observations de terrain réalisées dans le secteur forestier (étude exploratoire) et plus particulièrement dans celui des entreprises de notre échantillon (étude de cas). En outre, elle est construite sur la base de travaux de recherches scientifiques, ce qui rend possible son extrapolation à d'autres champs d'activités.

Toutefois, l'objectif principal de cette thèse est de fournir des éléments de réponse aux questions de recherche à l'origine de ce travail, en se servant de l'analyse sectorielle des modalités d'intégration de la RSE, voire du développement durable dans le secteur forestier. La démarche exploratoire et descriptive qui sera mise en œuvre doit permettre d'appréhender la manière dont les entreprises forestières étudiées intègrent les enjeux du développement durable dans leurs modes de management grâce à la mise en œuvre des démarches de RSE.

Dans une telle logique, notre recherche vise à aboutir à l'élaboration d'une typologie des comportements stratégiques et opérationnels des entreprises forestières au Cameroun en matière de RSE. La proposition d'un tel modèle ambitionne de rendre compte du comportement des entreprises forestières en matière de RSE.

Enfin, comme tout travail scientifique empirique, cette thèse se propose d'ouvrir des perspectives managériales. A l'issue de ce travail, nous faisons des préconisations qui pourront constituer des outils d'aide à la décision aux managers du secteur forestier mais aussi des pouvoirs publics en charge de la protection de l'environnement.

✓ Cadre de référence théorique de notre recherche

Il sera question, eu égard à notre questionnement, de déterminer le champ scientifique devant servir de cadre de référence théorique à notre recherche. Gond et Mullenbach (2004) relèvent trois corpus théoriques ayant contribué d'une part à la construction de la RSE : théorie des parties prenantes ou *stakeholdertheory*, théorie des contrats et d'autre part à la compréhension du concept de RSE fondée sur la théorie néo institutionnelle). En plus de ces théories ci-dessus citées, nous faisons le constat selon lequel la littérature scientifique relative à la RSE repose sur les apports d'une multitude d'autres courants théoriques, notamment la théorie des jeux de pouvoirs, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de l'agence, mais ces dernières n'offrent pas une approche consensuelle et unifiée dudit concept (Christine Noël, 2004).

Nous avons été confrontés aux difficultés bien évidentes du terrain relatives à notre recherche (plusieurs sites géographiquement très distants à visiter dans des conditions d'enclavement nécessitant une motivation déterminante pour y accéder).

Cette problématique de recherche est en rapport avec le comportement stratégique des entreprises forestières en matière de RSE. En effet, se demander comment ces entreprises agissent ou construisent la RSE conduit inéluctablement à étudier leur comportement. Or, l'étude du comportement des organisations a fait l'objet de nombreux travaux de recherche en lien avec la RSE et la théorie des parties prenantes plus connue et utilisée sous le vocable anglais de *stakeholder theory* (Berger-douce, 2014; Gond et Igalens, 2014 ; Ballet, 2011).

La théorie des parties prenantes, comme le révèle Freeman (1984) en s'intéressant au principe de « *who and whatreallycounts?* », favorise l'identification des groupes ou individus en relation avec l'entreprise étudiée et pouvant influencer ou être influencés par son comportement. Dans cet ordre d'idées, Freeman (1984) va définir les *stakeholders* comme: «*Tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman 1984, p.46).

En nous focalisant essentiellement sue la revue de la littérature, il nous a été aisé d'établir que l'engagement dans une démarche de RSE est fortement corrélé aux diverses pressions exercées par les *stakeholders* en rapport avec la RSE. Pour Dovergne (2012), celles-ci sont à la base de la prise en compte des enjeux sociétaux au sein du comportement des entreprises. Certains auteurs, notamment Rowley (1997); Clarkson(1995); Oliver (1991) ; Sethi (1975), établissent que face à ces pressions de leurs *stakeholders*, ces entreprisessont susceptibles d'adopter une attitude soit proactive soit réactive. Dans le cas d'une attitude proactive, ces entreprises s'engagent dans des

démarches de RSE spontanément, c'est à dire de manière volontaire. Dans le second cas où l'attitude est essentiellement réactive, cet engagement émane d'un rapport de force, d'un affrontement, voire d'une pression subie par l'entreprise. Gond et Igalens (2014) qualifient ces rapports entre l'entreprise et ses *stakeholders* de « relations de pouvoirs ». Ce clivage comportemental des entreprises en rapport à la RSE situé entre volontarisme et contrainte est essentiel pour cette recherche. Il nous permettra entre autres de construire nos propositions de recherche.

- **Nos propositions de recherche**

Eu égard à ce qui précède, nous avons formulé sur la base de la littérature dominante en matière de RSE, quelques propositions qui vont guider cette recherche.

La première proposition de recherche (P_1) suppose l'existence d'une relation entre le type, le statut de l'entreprise et son comportement stratégique en matière de RSE. De cette proposition découlent deux propositions subsidiaires ($P_{1\text{-}x}$ et $P_{1\text{-}y}$) et suppose que les entreprises forestières de statut multinationale ou filiale seraient logiquement plus enclines à s'engager de façon volontaire dans des démarches RSE et à adopter un comportement RSE qui soit essentiellement de type précurseur dans le secteur. A contrario, les entreprises de type nationale/PME locale et petit exploitant/TPE s'engageraient plutôt dans des démarches RSE sous la pression et la contrainte combinée aussi bien de la réglementation que de leurs parties prenantes. Elles adopteraient donc plus spontanément un comportement stratégique RSE de type suiveur dans le secteur. D'où la formulation de nos propositions de recherche suivantes:

P_1 : ***Il existe un lien entre le type, le statut voire la nationalité d'une entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique orienté RSE.***

P_1-x : ***Pour les entreprises d'exploitation forestières de statut multinationale ou filiale (de nationalités étrangères), le comportement stratégique orienté RSE est essentiellement volontaire et de type précurseur.***

P_1-y : ***Pour les entreprises forestières de statut nationale/PME locale et TPE le comportement stratégique orienté RSE est contraint et de type suiveur.***

La proposition P_1 est fondée sur l'idée que le statut de l'entreprise a une influence sur son comportement en matière de RSE. En effet, en fonction de ce statut, l'intérêt d'une multinationale ou d'une filiale et celui d'une entreprise nationale/PME locale n'occupent pas naturellement la même place, encore moins le même poids dans les décisions stratégiques. Nous pensons que les entreprises multinationales et filiales sont plus enclines à proposer des solutions innovantes

(Berger-Douce, 2014; D'Iribarne, 2003) aux problèmes sociaux et environnementaux dans les pays en développement que les PME locales. En effet, même si de nombreuses critiques accablent ces entreprises, celles-ci représentent aussi un espoir pour les pays en développement qui croulent sous le poids de la misère et de la pauvreté. C'est ce que Margolis et Walsh, (2003), qualifie de «*misery loves compagnies*». La construction d'infrastructures, des points d'adduction d'eau potable, des centres médicaux, d'écoles, de routes, d'électrification des villages, etc. sont autant d'exemples du potentiel et du levier de développement que peuvent espérer les populations locales de la part de ces grandes entreprises étrangères. C'est le cas, notamment en France où le nucléaire est destiné à financer les municipalités.

La deuxième proposition de recherche (P_2) quant à elle est relative au domaine d'activités de l'entreprise forestière. D'après nos multiples observationseffectuées lors de nos nombreuses descentes de terrain qui ont ponctuées la phase exploratoire de cette recherche, il est apparu que la variable « champ d'activités » représentée par les activités«exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation » pouvait jouer sur le comportement stratégique des entreprises forestières en matière de RSE. Il est avéré et d'ailleurs très évident que, ces activités forestières ont un fort impact direct et sont en prise avec les enjeux du développement durable[15]. En conséquence, cette deuxième proposition de recherche se fixe pour objectif de déterminer si les spécificités de l'exploitation et de la transformation de bois font bon ménage avec la mise en œuvre de la RSE. Elle est formulée comme suit :

P_2: ***Les entreprises d'exploitation forestières opérant ou exerçant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique*.**

En s'appuyant toujours sur nos recherches exploratoires, et en se basant sur le système de certification *Forest Stewardship Council*, (FSC), notamment sur son référentiel de gestion forestière adapté pour le Cameroun par le Bureau Veritas en 2007, on constate que la marque FSC identifie le bois qui provient d'une forêt gérée de façon durable satisfaisant aux normes internationales de gestion forestière, rigoureuses sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques (FSC, 1996, 2007). Les entreprises qui sont engagées volontairement dans un processus de certification sont plus enclines à adhérer ou à implanter dans leur mode de

[15] En lien étroit avec la destruction des écosystèmes forestiers, le changement climatique, la dégradation des milieux naturelle, l'exploitation illégale des ressources naturelles, la dégradation du milieu de vie des populations locales, source de misère et de pauvreté des peuples indigènes, etc.

management des valeurs RSE. Ce qui nous conduit à formuler notre troisième proposition de recherche P_3 de la manière suivante:

P_3: ***Les entreprises forestière spécialisées dans l'exploitation et/ou de transformation de bois (sans distinction de statut ou de nationalité) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.***

En prenant en compte les différences contextuelles et culturelles associées à nos recherches exploratoires de terrain, nous pensons que le Cameroun semble être un contexte fécond pour tester la pertinence du modèle Carroll de la RSE. En effet, le Cameroun est un pays qui a fait l'objet de la convoitise de plusieurs colonisateurs et qui a ainsi hérité de plusieurs cultures, notamment française et anglaise ; c'est d'ailleurs l'un des rares pays au monde qui soit officiellement bilingue et où on parle le français et l'anglais. Ainsi nous formulons notre quatrième et dernière proposition (P_4) de recherche de la manière suivante:

P_4: ***Le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun.***

La réponse à notre problématique centrale et les éléments d'analyse ayant abouti à la validation ou non des propositions de recherche émises découlent de l'investigation empirique menée auprès des six études cas que nous allons présenter et analyser au cours du cinquième chapitre de cette thèse.

Cette analyse des données a contribué, pour chacune des entreprises d'exploitation forestière étudiées, à identifier le type de comportement à la fois stratégique et opérationnel adapté en rapport avec la RSE. Ainsi, le tableau présenté à la fin du cinquième chapitre de cette thèse récapitule les différents résultats obtenus. Cette recherche a entre autres favorisée l'élaboration d'une cartographie des *stakeholders* spécifique aux entreprises d'exploitation forestière et de préciser le type de relation ou d'interrelation que ces dernières entretiennent avec ces entreprises. En d'autres termes, nous avons déterminé l'apport de chacune de ces *stakeholders* dans le processus de construction de la RSE dans ces entreprises.

- **Canevas ou architecture de la thèse**

L'architecture de cette thèse est constituée de deux parties comportant chacune trois chapitres: La première partie est essentiellement consacrée au cadrage théorique. Les concepts clef de notre recherche sont spécifiés dans le but de mettre en exergue toute leur pertinence pour notre problématique. La deuxième partie est quant à elle consacrée à l'analyse empirique de notre recherche. Tout comme la précédente partie, elle sera constituée de trois chapitres.

Dans la **première partie,** le **premier chapitre** a pour objectif de faire un état des lieux du secteur forestier et de mettre en exergue les problèmes de RSE, notamment de gouvernance dans ce secteur. Le **deuxième chapitre** s'est attelé non seulement à définir la notion de RSE et de ses concepts voisins, en l'occurrence celui du développement durable, mais aussi de faire une présentation probable des modalités de réponses des entreprises confrontées aux multiples pressions des *stakeholders* en lien avec la RSE. Le **troisième chapitre** de cette thèse est consacré à recentrer l'analyse de la littérature précisément autour de la théorie la plus adaptée et la plus pertinente compte tenu de son adéquation au contexte de l'étude: la *stakeholdertheory*.

Au niveau de la **deuxième partie**, dans un premier temps le **chapitre quatre** présente le design et nos choix méthodologiques dans le cadre de cette recherche. Dans un second temps, le **chapitre cinq** présente nos six cas exploratoires. Cette présentation nous permettra de saisir le contexte et la nature de la construction de la RSE dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun et de mettre en exergue les différentes stratégies RSE adoptées par ces entreprises confrontées aux pressions diverses de leurs *stakeholders*. Il sera enfin question de déterminer en fonction du comportement stratégique orienté RSE adopté par chacune des entreprises étudiées, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE qui leur convient. Enfin, le **sixième et dernier chapitre** de cette thèse nous a permis de présenter et de questionner nos résultats empiriques en nous focalisant sur la littérature, et de faire les recommandations en termes de politiques publiques et de préconisations managériales qui pourrons servir d'outils dans l'élaboration des politiques forestières des Etats, notamment membres de la commission des forêts du Bassin du Congo (COMIFAC), mais aussi d'aide à la décision pour les managers des entreprises du secteur forestier du Bassin du Congo en particulier.

Première partie : Contexte forestier, enjeux théoriques et typologie d'entreprises camerounaises

Cette première partie de cette thèse constituée de trois chapitres, est essentiellement consacrée au cadrage théorique. Les concepts clefs de notre recherche sont spécifiés dans le but de mettre en exergue toute leur pertinence pour notre problématique.

Le premier chapitre a pour objectif de faire un état des lieux du secteur forestier et de mettre en exergue les problèmes de RSE, notamment de gouvernance dans ce secteur. Le deuxième chapitre s'est attelé non seulement à définir la notion de RSE et de ses concepts voisins, en occurrence celui du développement durable, mais aussi de faire une présentation probable des modalités de réponses des entreprises confrontées aux multiples pressions des *stakeholders* en lien avec la RSE. Le troisième chapitre par contre, s'est consacré à recentrer l'analyse de la littérature précisément autour de l'objet de recherche.

Chapitre 1 : Le secteur forestier au Cameroun : un état des lieux

Les forêts du bassin du Congo en général et celles du Cameroun en particulier sont sollicitées pour le climat global (Dkamela, 2009). Certains auteurs estiment qu'elles représentent un trésor pour l'humanité (Capron, 2009; Dkamela, 2009). En effet, ces forêts rendent des « services d'écosystème » à des milliers de personnes qui en dépendent directement ainsi qu'à la communauté globale (Dkamela, 2009; Capron, 2009). Elles jouent un rôle important pour les économies nationales en représentant en moyenne 30% des exportations (Cerutti et *al,* 2014). Toutefois, malgré leur importance, ces forêts sont menacées. En effet, elles sont soumises à d'intenses pressions liées entre autres au développement de l'exploitation forestière (Fenjou Njoya, 2011). Par exemple au Cameroun, entre les années 1990 et 2000, on note une perte du couvert forestier de 440.000.000 km^2. À cette vitesse, ces forêts disparaitront dans 45 ans (Fenjou Njoya, 2011). Cette exploitation a pour corollaire non seulement une déforestation poussée mais aussi à une dégradation biologique de ces forêts, ce qui perturbe le climat global. On note surtout une absence de garantit de la durabilité des emplois directs et indirects de milliers de personnes et l'activité[16] dans le secteur. Cela compromet l'avenir de nombreuses communautés locales et riveraines qui en dépendent.

En effet, les produits forestiers non ligneux (PFNL), pour ces communautés locales et riveraines sont utiles à plusieurs égards. D'abord, c'est la source de revenus la plus probable des ménages. Ensuite, ces forêts sont pourvoyeuses de produits destinés à l'alimentation, enfin ces PFNL sont importants dans la pharmacopée, l'habitat et l'artisanat (Abdon Awono *et al*, in Eba'a Atyi *etal*, 2013, p.129). C'est sans doute dans cet ordre d'idées que Tchatat *et al*., (2002) soulignent que les PFNL représentent un instrument qui permet de lutter efficacement contre la pauvreté en milieu forestier (Tchatat *et al*, 2002)[17]. Poursuivant dans le même ordre d'idées, Ngoufo et Tsalefac, (2006) soulignent qu'en plus des multiples risques écologiques tels la déforestation et la perte de

[16] Un mauvais climat social dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise ne garantit pas la pérennité de ses activités.
[17] Dans les zones urbaines, de nombreuses revendeuses (*bayam selam*) entretiennent leur famille grâce à la vente des PFNL. (Abdon Awono *etal*, in Eba'a Atyi *etal*, 2013, p.129).

la biodiversité liées à l'exploitation forestière, s'ajoutent les risques socio-économiques (Ngoufo et Tsalefac, 2006).

Le secteur forestier est source de nombreuses convoitises qui font intervenir des acteurs multiples, à divers niveaux ayant des enjeux et intérêts plus divergents que convergents. Ce chapitre qui ambitionne de faire une revue panoramique du secteur forestier au Cameroun sera structuré autour de deux sections. Dans la première section, nous exposons le potentiel forestier du Cameroun et son organisation (section 1) et dans une seconde section, nous mettons en exergue les activités d'exploitation et les problèmes de gouvernance qui en découlent (section 2).

Section 1 : L'organisation du secteur forestier et sa contributionéconomique et sociale.

La « globalisation » des problématiques environnementales a eu pour conséquence une pression sur les pays qui a abouti à une vague de réformes dans le secteur forestier dans le Bassin du Congo (Karsenty, in Nasi *et al*, 2006, p.25). Considéré comme un laboratoire régional (Driss Ezzine et al, in Nasi *et al*, 2006, p.123) dans l'implémentation de mesures en matière de gestion forestière durable, le Cameroun a été le premier pays dans le Bassin du Congo à mettre en place une série de réformes susceptibles d'assurer une gestion durable des forêts.

Cette section sera consacrée à une analyse de l'organisation du secteur forestier et à une revue panoramique de son apport socio-économique pour le Cameroun.

I. Organisation du secteur forestier au Cameroun

I.1. Impact de la réforme de 1994 dans le secteur forestier au Cameroun

Avant de nous appesantir sur les effets des améliorations dans le secteur, il convient tout d'abord de présenter le potentiel forestier du Cameroun dans son contexte qui est celui du Bassin du Congo.

I.1.1. Le potentiel forestier du Cameroun dans le Bassin du Congo

Le Cameroun regorge d'un potentiel forestier riche et diversifié de 22 millions d'hectares. On dénombre un peu plus de 300 essences exploitables dont moins de 20 seulement sont exploitées (MINFOF, 2015). Au regard de ce potentiel, le Cameroun se positionne dans le Bassin du Congo en deuxième position derrière la RDC en termes de superficie forestière sur les six pays qui constituent majoritairement ce massif forestier (FAO, 2012).

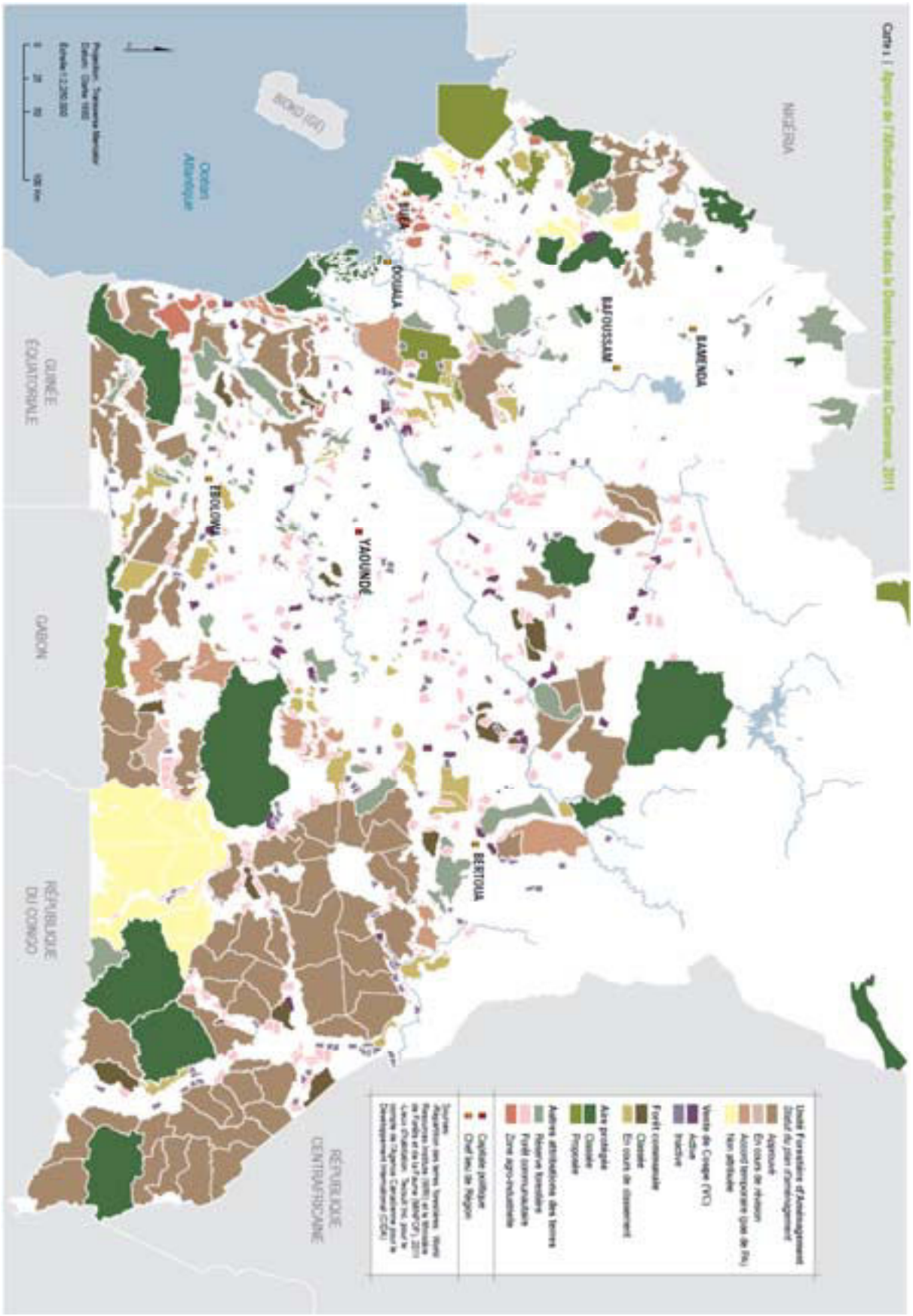
Les forêts du Cameroun s'étendent sur plus de 60% de la superficie nationale et sont primordiales non seulement pour les populations qui en dépendent directement ou indirectement, mais aussi pour l'économie nationale. Ce secteur contribue à plus de 6% au PIB au pays, ce qui correspond au pourcentage le plus élevé dans la sous-région (FAO, 2012). Le secteur forestier au Cameroun représente la troisième source de revenus de l'Etat derrière les exploitations agricoles et de pétrole (MINFOF, 2014).

Près de 90% des écosystèmes présents en Africain y sont représentés, c'est sans doute pour cette raison que certaines institutions à l'instar de la BAD et du FAD, (2009) considèrent le Cameroun comme « l'Afrique en miniature ».

Le secteur rural est favorisé non seulement par une grande diversité climatique, mais aussi la fertilité naturelle des sols associée à l'existence d'importantes terres agricoles, des forêts, de ressources hydrauliques, une population jeune et dynamique, favorables à la création des débouchés pour une production écoulées en majorité dans les métropoles et dans pays limitrophes (BAD et FAD, 2009).

Dans la partie des forêts situées en zones « biogéographiques » qui connaissent un niveau d'endémisme élevé, on y trouve des espèces spécifiques ne se trouvant nulle part dans le monde (CIFOR, 2007). On y rencontre dans la faune forestière du Cameroun, le buffle de forêt (*Syncersus nanus*), le léopard (*Panthera pardus*), l'éléphant de forêt (*Loxodonta africana cyclotis*), l'antilope de forêt (*Cephalophus spp*), le Pangolin géant (*Sumtsia gigantea*), etc. Ces forêts du Cameroun sont majoritairement concentrées au Sud du pays (Founjou Njoya, 2011) comme l'indique la figure 1 ci-dessous :

Figure 1: Potentiel forestier du Cameroun



Source: Global Forest Watch (Interactive Maps, version 2.0).

Ces forêts situées majoritairement dans le Sud du pays, sont regroupées en trois zones d'exploitation (Z_1, Z_2 et Z_3). Celles-ci sont classifiées en fonction de leur rapprochement ou éloignement du port autonome de Douala (PAD). Ainsi, d'après des informations recueillies auprès des responsables de la direction des forêts au Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF) en octobre 2015, ces zones forestières ont une biodiversité à la fois riche et variée et regorgeant des spécificités. C'est le cas par exemple, d'une essence comme l'Azobe qui est un bois hydraulique qu'on retrouve exclusivement dans la zone une (Z_1) qui regroupe les régions du Littoral et du Sud-Ouest qui sont des régions côtières du pays. Cette essence à elle seule représente environ 40 % des exportations en direction de la Hollande particulièrement prisée pour les constructions en zone marécageuse (COMCAM, 2015).

D'après les statistiques du MINFOF, 2014, c'est la zone trois (Z_3) constituée uniquement de la région de l'Est qui est la plus rentable en termes de production et de concessions forestières. Elle est suivie de la zone deux (Z_2) représentée par les régions du Centre et du Sud.

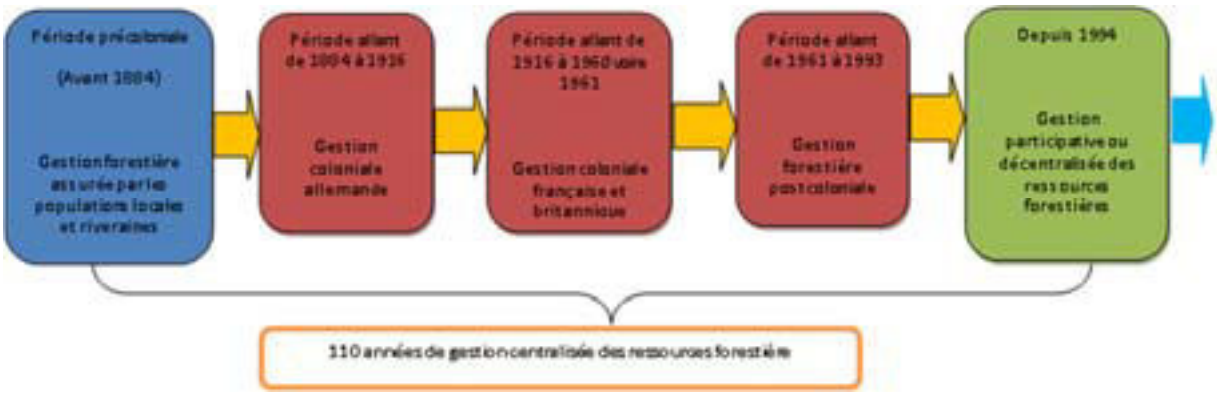
I.1.2. Historique sur la gestion forestière avant la réforme de 1994

A la suite de Kouna Eloundou (2012), nous avons identifié essentiellement trois phases dans la gestion forestière au Cameroun :

La première phase est celle qualifiée de « gestion autonome des populations » qui coïncide à la période avant la « colonisation » ou « précoloniale ». La seconde désignée « phase de gestion centralisée » qui s'étend sur la période coloniale et postcoloniale va des années 1884 à1993; tandis que la troisième qualifiée de « phase révolutionnaire » commence dans les années 1994.

Dans ce sous-paragraphe, ce sont les deux précédentes phases qui nous intéressent, la troisième sera l'objet d'un développement dans un autre sous-titre.

Figure 2: Évolution de la gestion forestière au Cameroun de la période précoloniale à ce jour



Source: Adaptation de l'auteur à partir de Kouna Eloundou (2012).

I.1.2.1. La politique de gestion forestière à l'ère de la colonisation allemande de 1884 à 1916

À l'époque de la colonisation allemande, la superficie du territoire était estimée à plus de 500.000 km^2 pour une population d'environ 3 millions d'habitants (Owona, 1973). La colonisation allemande a été fortement entachée par la domination des colons caractérisée par l'emprise voire la confiscation des terres, des ressources naturelles, notamment forestières (Kouna Eloundou, 2012). Ces ressources forestières étaient gérées au départ par les commerçants allemands, au fil du temps et eu égard à leurs importances dans l'économie allemande, un service dédié à la gestion forestière et une règlementation forestière a été mise en place avec pour objectif de prendre des mesures draconiennes à l'endroit des populations (Ngando, 2002).

En effet, une bonne partie des forêts était destinée à la création des vastes plantations d'hévéas destinés à la création du caoutchouc. On avait des plantations de 7 000 000 hectares au Sud du pays et environ 4.500.000 hectares au Nord du Kamerun[18] (Joseph, 1986). L'exploitation forestière était essentiellement sélective. Elle ciblait les essences rares et précieuses à l'instar du Sapelli, de l'Iroko et surtout de l'Ebene, (Sungkekang Mbatu, 2006).

Pour atteindre leurs objectifs de production, ces colons soumettaient les riverains aux travaux forcés[19]. La politique de gestion forestière mise en œuvre par les colons Allemands se focalisait selon Adeyoju (1976) cité par Kouna Eloundou (2012) essentiellement sur l'expatriation des ressources forestières. Cette politique témoignait de la volonté de ces colons de légitimer leur confiscation de la gestion et l'exploitation des ressources forestière.

En définitive, l'exploitation forestière à l'époque de la colonisation Allemande a contribué à asservir les populations, les enlevant le statut de gestionnaire pour les rendre de simples esclaves. Qu'en est-il de la période de la gestion à l'ère britannique et à l'ère française ?

I.1.2.2. L'ère britannique de la gestion forestière au Cameroun de 1916 à 1961

Contrairement aux colons allemands qui ont utilisé des méthodes très répressives de gestion des ressources forestières, les colons britanniques ont été un peu plus côtoies à l'égard de ces populations en les rendant autonomes. C'est ce que l'on a qualifié de *l'Indirect Rule* qui consistait

[18] Kamerun, distinction des territoires appartenant à l'Allemagne.
[19] Il convient de préciser qu'à cette époque, il n'y avait pas d'engins destinés au transport des grumes, se sont des esclaves qui trainaient avec des chaines, les grumes de bois vers les zones maritimes (voir l'ouvrage de Pierre Malongté, intitulé Regard sur le département du Nkam.

à laisser le soin aux autorités traditionnelles en place de gérer leurs « sujets » ou populations selon leurs coutumes, toutefois dans le strict respect des intérêts britanniques et sous leur regard vigilant. (Suret-Canale, 1964 cité par Kouna Eloundou, 2012).

Les autorités indigènes constituées de chefs de villages ou de notables dont la légitimité était reconnue par l'autorité britannique en place, avaient entre autres missions d'assurer la police locale et de rendre justice[20], d'assurer le développement de leurs localités en construisant les infrastructures routières, sanitaires, scolaires etc. avec une partie des impôts collectés. Si l'on peut apprécier cette méthode de gestion qui permettait aux populations locales « d'apprendre à pêcher que de leur donner du poisson en abondance » et par conséquent de se prendre en charge, on note également que ces autorités britanniques n'étaient pas préoccupées pour le développement des localités, moins encore le pays. Les impôts, notamment de capitation et les taxes d'exportation ou d'importation étaient les seules sources financières pour le développement local (Kouna Eloundou, 2012). Puepi, (2007) pense que ce style de management a fortement contribué non seulement à conserver les sociétés indigènes, mais surtout à la protection de leurs droits fonciers (Puepi, 2007). Pour l'Angleterre, ceci a été une stratégie pour limiter les dépenses liées non seulement au déploiement des ressources humaines britanniques au *Cameroon,* mais aussi d'amoindrir, voire d'éviter les dépenses relatives à la fois au fonctionnement de l'administration et à l'investissement.

C'est sans doute dans ce contexte que Suret-Canale (1964) cité par Kouna Eloundou (2012) et Fark-Grüninger (1995), soulignent que cette stratégie de management a remarquablement été un frein au développement des localités occupées par les britanniques et semble être la stagnation économique de cette partie du Cameroun (Suret-Canale 1964 cité par Kouna Eloundou, 2012 et Fark-Grüninger, 1995). En effet, cette partie du pays est restée durant l'ère britannique, c'est-à-dire de 1916 à 1945, sans de véritables infrastructures de communication ni scolaire, puisque les enfants en âge de scolarisation dans cette partie du Cameroon avant 1939 devraient se rendre à l'Est du Nigeria pour avoir accès à l'éducation[21].

Pour ce qui est de la gestion des ressources forestières à l'époque de la colonisation britannique, Guilard (2010) cité par Kouna Eloundou (2012) souligne que celle-ci était une stratégie adoptée dans les pays du Commonwealth, notamment au Cameroun. Elle se présentait comme une continuité du modèle impérial de la gestion forestière d'origine indienne du XIX^{ème} siècle. Ainsi,

[20] Cette pratique reste encore d'actualité dans les zones anglophones du pays. En effet, dans cette partie du Cameroun, les chefs de villages demeurent tout puisque. Les litiges entre natifs d'un village se gèrent plus efficacement auprès du chef qu'à la justice.
[21] Article consulté le 02 décembre 2015 sur http://www.camerounlink.net (Histoire du Cameroun).

selon cet auteur, la législation forestière de l'Inde britannique de 1875 poursuivait essentiellement trois objectifs (Guilard, 2010 cité par Kouna Elondou, 2012):

1. Faciliter la démarcation, la protection et la bonne gestion de ces forêts publiques qui sont communément connus comme les réserves, les forêts de l'État.
2. Garantir une certaine protection de la croissance de la forêt sur des terres qui sont la propriété du gouvernement ou dans lesquels le Gouvernement a certains droits. Ces terres sont généralement connues comme les forêts ouvertes, sans réserve. On range également dans cette catégorie toutes les terres dont le gouvernement n'a pas renoncé à ses droits sur les forêts.
3. Autoriser le prélèvement de certains taux des droits sur le bois et sur d'autres produits de la forêt et accélérer le contrôle du bois et d'autres produits forestiers en transit. Le but était la protection des forêts du gouvernement ainsi que la protection des intérêts des personnes engagées dans le commerce du bois.

De manière globale, que ce soit sous l'époque allemande ou britannique, la priorité était à l'exploitation des ressources naturelles du Cameroun au mépris de son développement. Qu'en est-il de l'époque française de la gestion des forêts au Cameroun ?

I.1.2.3. L'ère française de la gestion forestière au Cameroun de 1916 à 1961

« *Les forêts du Cameroun couvrent environ quinze millions d'hectares… Avec, ses deux milliards et demi de mètres cubes de bois sur pied, cette forêt offre une richesse en bois vraiment magnifique. Cette richesse, il faut absolument qu'elle profite à la France. Chose curieuse, les anciens occupants du Cameroun, si entrepreneurs furent-ils, avaient à peine commencé l'exploitation forestière. Ils n'exportaient encore, en 1913, que 11 290 tonnes d'une valeur de 870 000 francs, alors qu'au Gabon sortait plus de 150 000 tonnes de bois* ». (In Kouna Eloundou, 2012).

Ces extraits du Guide de la colonisation au Cameroun (Commissariat de la République Française au Cameroun, 1972) *in* Kouna Eloundou, (2012) semblait annoncer clairement les intentions de la France en ce qui concerne les ressources naturelles, notamment forestière. Cela présageait que ce pays allait suivre scrupuleusement les pas de ces prédécesseurs (Allemagne et Royaume Uni) en matière de gestion forestière.

C'est sans doute dans cette logique que dans son processus de gestion et de « mise en valeur » des ressources naturelles, notamment forestières, la France a trouvé une formule juridique qui lui

permettait de s'approprier toutes les ressources forestières et d'attribuer les concessions forestières à qui elle voulait en déclarant « les terres vacantes et sans maître » avec pour seul propriétaire l'État qu'elle incarnait (Suret- Canale, 1964).

Il convient de noter à l'actif de la France que c'est sous son ère que la gestion forestière au Cameroun a commencé sa mue. En effet, à cette période, de nombreuses réformes ont été faites à travers un ensemble de décrets. C'est à cette époque qu'a émergé pour la première fois un concept toujours d'actualité dans le secteur qui est le « domaine forestier » (Obam, 2004).

La figure 3 ci-dessous illustre fort opportunément les modifications du couvert forestier du Cameroun au cours des différentes phases de la colonisation.

Figure 3: Modification du couvert forestier du Cameroun lors des différentes phases de la colonisation

Source : Ben Yamed et Houstin, (2010) cités par Kouna Eloundou (2012).

I.1.3. La prédominance occidentale dans l'exploitation des ressources forestière au Cameroun

Désemparé par la manière dont les ressources forestières sont gérées, un indigène de la région de Kribi adresse une pétition à l'ONU en ces termes :

« *Les trois-quarts des forêts de notre région sont déjà absorbés par les colons…Cette population malheureuse…voit à son détriment ses forets ravagées et disparaitre au profit exclusif des compagnies de colons comme si personne n'existait dans cette région* » (*in* Suret-Canale, 1964) cité par Kouna Eloundou, (2012).

En effet, subtilement écartés de l'exploitation de leurs propres ressources forestières, on pouvait constater un complot des colons pour monopoliser les activités d'exploitation et d'exportation des ressources forestières au Cameroun. Suret-Canale, (1964) souligne que pour une superficie totale de 2.046.057 ha, les entreprises européennes ont à elles seules 1.982.662 ha représentant 97% de la superficie des forêts exploitées contre seulement 03% soit 63.395 ha pour les exploitants camerounais (Suret-Canale, 1964).

Certains auteurs à l'instar de Sungkekang Mbatu, (2006) et Obam, (2004) soulignent que la gestion forestière à l'ère de la colonisation française n'a pas véritablement pris en compte les préoccupations d'ordre social et environnemental. Elle a privilégiéles intérêts économiques qui étaient la caractéristique des politiques coloniales (Sungkekang Mbatu, 2006 ; Obam, 2004).

Tout l'espoir était tourné vers l'accession du Cameroun à l'indépendance pour garantir une gestion efficiente de ses ressources, notamment forestière. La question qu'on peut se poser est celle de savoir si l'indépendance du pays a véritablement conduit à garantir une gestion des ressources forestières en rupture avec les pratiques coloniales de manière à booster l'économie et le développement du pays ?

I.2.La gestion forestière postcoloniale: Avait-on raison d'espérer de la rupture coloniale?

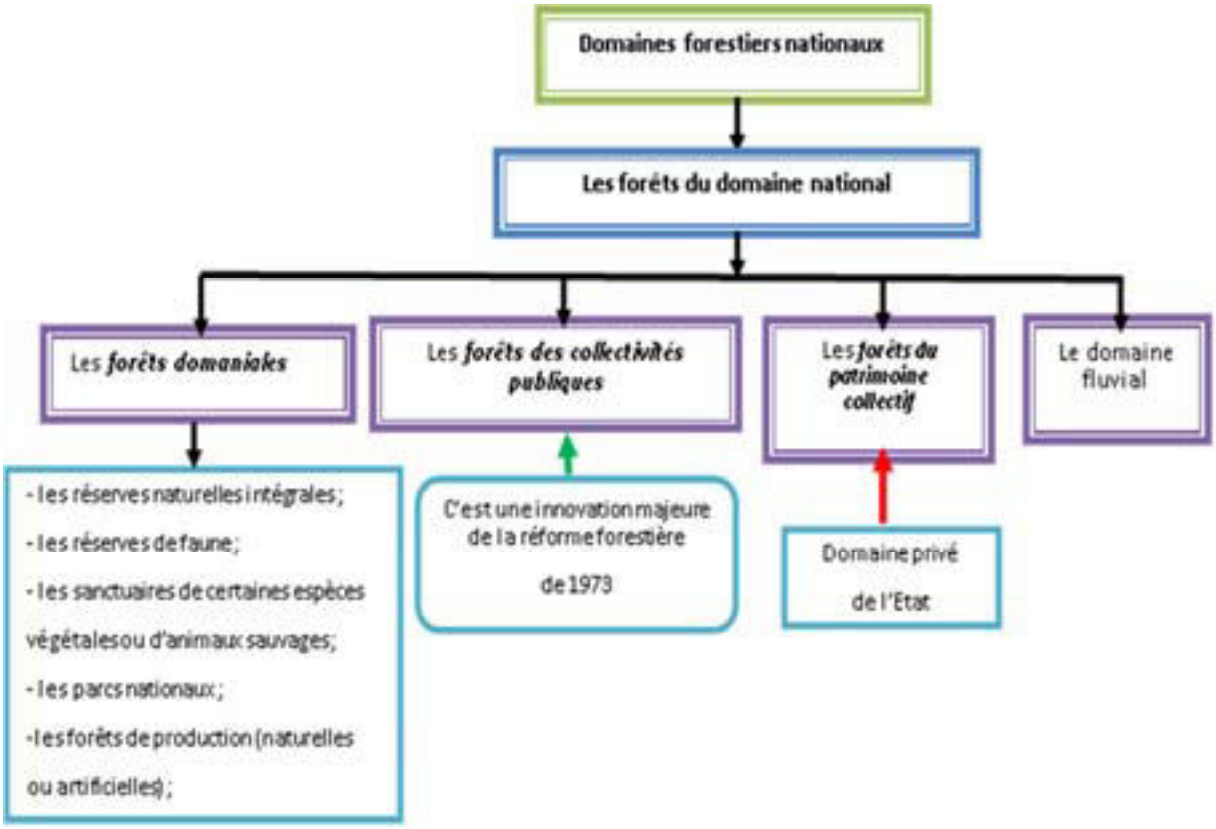
Après plusieurs décennies de domination coloniale, le Cameroun accède à l'indépendance[22]. Après l'avènement de l'Etat unitaire du Cameroun, la gestion forestière a connu d'autres nouvelles reformes par deux principaux textes.

[22] Le Cameroun sous l'emprise française a eu son indépendance le 1er janvier 1960. Le 20 mai 1972, le Cameroun anglophone et le Cameroun francophone vont s'unir pour former un Etat unitaire à l'issue d'un referendum.

Promulguée par son tout premier président (Ahmadou Ahidjo), la toute première législation forestière du Cameroun qui fut l'Ordonnance n° 73-18 du 22 mai 1973 fixant le régime forestier. Pour Yon, (2007) s'était la toute première force de loi d'inspiration nationale. Cette législation forestière venait ainsi annuler les autres textes antérieurs des emprises coloniales des Cameroun oriental et occidental.

Cette Ordonnance avait essentiellement pour but de réorganiser le domaine forestier du Cameroun, d'indiquer les modes de gestion, d'exploitation et aussi les contraintes de régénération des forêts relevant du domaine national. Cette ordonnance accordait aussi une importance relative sur les modalités des populations d'exercer les droits d'usage sur les forêts. La figure 4 ci-dessous illustre le domaine forestier national et la gestion des forêts à cette époque.

Figure 4: Domaines forestiers nationaux postcoloniaux



Source : auteur sur la base des informations du COMCAM (2015).

1.2. 1.La gestion des forêts du domaine national

La gestion des forêts au Cameroun était assurée par le ministère de l'Agriculture (MINAGRI) avant de céder ses pouvoirs en 1992 au Ministère de l'Environnement et des Forets (MINEF) nouvellement créé. De nombreuses structures ont été créées dans le souci de promouvoir une gestion efficiente des ressources forestières. On a par exemple :

- Le Fonds national forestier et piscicole ;
- Le Centre national de développement forestier ;
- L'Office national de régénération des forêts (ONAREF) ;
- L'Office national pour le développement des forêts (ONADEF).

1.2. 2.L'exploitation forestière et la promotion de la profession forestière

Les modalités d'exploitation des forêts de ce domaine forestier national étaient prévues dans l'ordonnance No 73-18 du 22 mai 1973. Une politique nationale était mise sur pied pour promouvoir l'entrepreneuriat camerounais dans le secteur forestier en donnant des licences d'exploitation forestière aux camerounais qui en désiraient pour des superficies de moins de 10.000 ha :

« En vue de la promotion de la profession forestière chez les Camerounais pris individuellement ou en sociétés de nationalité camerounaise, des zones de forêts leur sont spécialement réservées par décret pris par le Président de la république sur proposition du ministre de l'agriculture ». (Kouna Eloundou, 2012).

Les licences d'exploitation étaient délivrées et les superficies à exploiter n'excédaient pas 250 000 ha. L'exercice des droits d'usages des communautés locales et riveraines était désormais possible sans qu'on leur exige une licence d'exploitation, moins encore des redevances ou taxes de quelque nature à payer. Toutefois, des mesures étaient prises pour punir des infractions constatées dans le secteur, notamment en matière de forêt, de chasse, de pêche continentale, etc.

I.2.3. La Loi du 27 novembre 1981: innovations majeures dans le secteur

La Loi du 27 novembre 1981 a apporté des innovations dans le secteur forestier au Cameroun. Le domaine forestier national était désormais composé des forêts domaniales, des forêts des communes, des forêts du domaine national et enfin des forêts des particuliers. C'est cette loi qui pour la première fois exige désormais des plans d'aménagement. Cette loi avait également pris en compte l'activité de chasse et la protection de la faune en classifiant les animaux en trois catégories :

1. **La catégorie A :** constituée des animaux totalement protégés. Tout abattage était scrupuleusement interdit, sauf dans le cas de force majeure, notamment de légitime défense relative à la protection des personnes, des cheptels ou des cultures.

2. **La catégorie B** : elle regroupe des animaux partiellement protégés. Les animaux de cette catégorie sont susceptibles de faire l'objet de chasses (abattus ou capturés) à condition d'avoir un permis approprié délivré par une autorité compétente.
3. **La catégorie C** : elle prévoie que les animaux ne font pas l'objet d'une protection, toutefois, la chasse doit être réglementée.

Le Cameroun a connu près de neuf décennies de colonisation (de 1884 à 1961) et trois décennies (de 1961 à 1993) d'indépendance, avant cette réforme forestière de 1994. Pendant ces périodes, le pays a eu une panoplie de reformes jonchées par des textes réglementant l'exploitation et la gestion de ses ressources naturelles, notamment forestières.

De façon générale, tous ces textes ou reformes dans le secteur aussi bien à la période coloniale que postcoloniale n'ont pas garanti la réduction de la pression sur les ressources naturelles, moins encore d'inverser le monopole des entreprises étrangères dans l'exploitation forestière au Cameroun. Ces textes n'ont pas également permis au pays de bénéficier à sa juste valeur des avantages de l'exploitation de ses ressources et d'impliquer les communautés riveraines dans la gestion des ressources forestières (Kouna Eloundou, 2012).

Cette loi de 1994 permet de « désacraliser » la gestion forestière au Cameroun en s'appuyant sur le phénomène de décentralisation voire de démocratisation de la gestion forestière en accordant une place d'honneur à toutes les parties prenantes, notamment les communautés villageoises dans la gestion des ressources forestières.

I.2.4 La reforme forestière de 1994 : une reforme révolutionnaire dans la gestion participative des ressources forestières au Cameroun

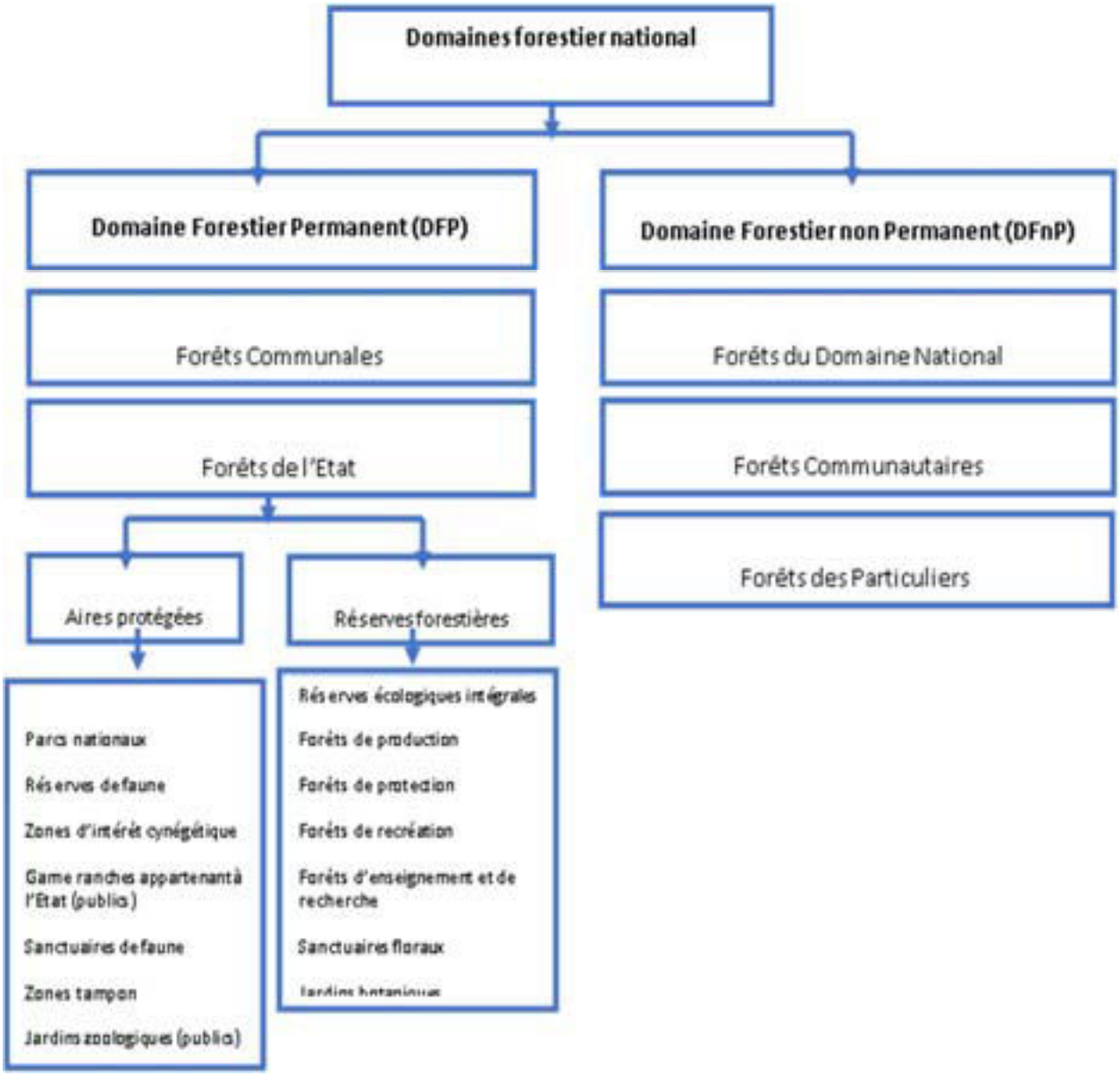
Depuis l'adoption de la loi 94, le domaine forestier Camerounais est reparti comme l'indique l'organigramme du zonage de la figure 5.

Les forêts relevant du domaine permanent de l'Etat sont celles qui ne peuvent servir qu'à des fins de foresterie ou d'habitats pour la faune et la flore; il s'agit en effet des forêts domaniales, des forêts communautaires et même des forêts communales.

- **Forêts domaniales** : l'Unité Forestière d'Aménagement (UFA) est le modèle d'aménagement forestier le plus connu. La durée d'aménagement est de 15 ans, renouvelable une fois. D'une superficie maximale de 200 000 hectares, elles sont découpées de manière classique en Assiettes Annuelles de Coupe de superficie ou de volume égaux. Un plan d'aménagement est exigé par le Ministère des Forêts et de la Faune

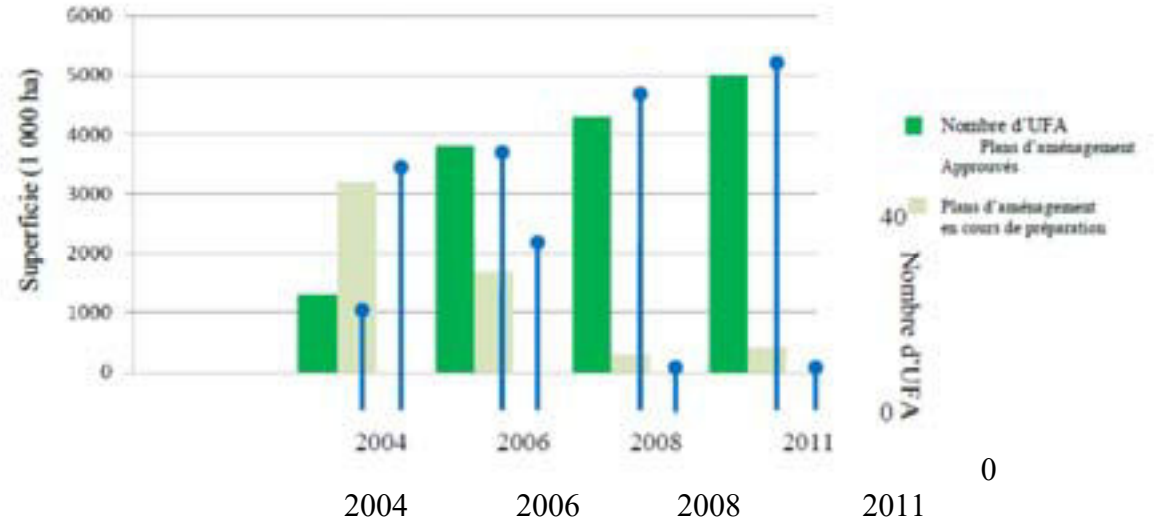
(MINFOF), qui va définir comment la forêt doit être gérée pour optimiser l'exploitation de ses ressources et contribuer à leur pérennité. Il requiert également la participation de la population locale, par exemple à travers la reconnaissance des droits d'usage.

Figure 5: Organigramme du zonage forestier camerounais depuis la loi 94



Source **:** l'auteur inspiré de la Loi des Forêts de 1994.

Figure 6: Unités d'Aménagement disposant d'un Plan d'Aménagement, 2004-2011



Source **: Atlas Forestier Interactif du Cameroun, Version 3.0.**

- **Forêts communautaires :** il s'agit de concessions d'une superficie maximale de 5 000 hectares. Leur gestion est cédée aux populations locales après l'approbation d'un plan simple de gestion et la signature d'une convention entre l'administration et la population.
- **Forêts communales (FC) :** elles représentent un aménagement forestier intermédiaire entre ces deux types de concessions. D'un côté, elles partagent avec le modèle des grandes concessions un aménagement technique sophistiqué centré sur les ressources ligneuses commerciales. Mais, contrairement aux UFA, elles sont dans l'obligation de composer avec les aspirations, les intérêts et les usages des populations locales et se rapprochent ainsi du modèle des forêts communautaires. La FC constitue ainsi un cadre récent de réelle gestion participative de la forêt, où l'exploitation soutenue des arbres doit être combinée à une échelle locale avec l'élévation du bien-être des citoyens.
- **Les aires protégées**: entre 2006 et 2011, la superficie des aires protégées a augmenté de 8 %, atteignant 7,4 millions d'ha (16 % de la superficie nationale). Cette hausse était stimulée en grande partie à la création de 10 nouveaux parcs nationaux, dont la plupart résultait du reclassement de réserves forestières.

Le tableau 1 ci-dessous nous donne un état détaillé de la répartition des réserves forestières du Cameroun.

Tableau 1: Etat des lieux de la biodiversité (en hectares)

Aires protégées pour la conservation	**1 .388 .473 .175**
Parcs nationaux	**243. 422. 591**
Parcs nationaux aménagés	**182 .855 .194**
Parcs nationaux en cours de classement	**6. 567 .397**
Réserves et sanctuaires de faune	**431. 126 .030**
Autres réserves naturelles planifiées (Dja)	**24 .257 .372**
Jardins botaniques et zoologiques	**6. 482**
Zones d'intérêt cynégétique	**713 .924 .554**
Total zones d'intérêt cynégétique	**5 .409 .842**

Source : Ministère des forêts et de la faune (Direction des forêts 2013).

- **Réserves forestières**

Les réserves forestières sont des zones classées dans le DFP et peuvent être utilisées à des fins diverses. Le manque d'informations relatives aux réserves forestières au niveau du MINFOF rend leur suivi difficile.

Bien que le nombre de réserves forestières ait diminué légèrement, passant de 86 à 75 entre 2004 et 2011, leur superficie réunie a diminué de près d'un tiers (32%). Ceci est principalement dû à la conversion récente de certaines réserves forestières en d'autres types d'utilisations (aires protégées et UFA) (MINFOF, 2013). Les zones nouvellement classées ont eu tendance à être plus petites que les zones converties.

I.2.5. Classification du couvert forestier : une prédominance des forêts de production

Les forêts de production occupent une place importante dans l'économie camerounaise aujourd'hui contrairement aux époques coloniales où elles étaient la chasse gardée des colons. Conscient de cet apport, l'État Camerounais à travers la loi de 94 a instauré le concept d'Unité Forestière d'Aménagement (UFA) dans le souci de mieux organiser l'activité d'exploitation de ces forêts.

Le tableau 2 ci-dessous présente une synthèse des forêts destinées à l'exploitation au Cameroun en nombres et hectares.

Tableau 2: Etat des lieux des forêts de production

Forêts de production			***8 226 364***
UFA – Unités forestières d'aménagement		***1 14***	***7 079 712***
UFA actives		***74***	***4 650 261***
	UFA en convention définitive	***21***	***1 337 916***
	UFA aménagée	***86***	***5 334 016***
	UFA en convention provisoire, à aménager	***6***	***255 371***
UFA inactives			
	UFA aménagée mais abandonnée par l'attributaire	***5***	338 239
	UFA nouvelle à classer, attribuer et aménager	***14***	***1 081 098***
	UFA de conservation (Ngoïla-Mintom)		
Autres forêts domaniales de production		***84***	***581 013***
	Réserves forestières de production aménagées	***1***	
	Réserves forestières de production classées	***67***	
Forêts communales		***34***	***565 639***
	Forêts communales aménagéeset en cours d'aménagement	***20***	***494 360***
	Forêts communales du plan de zonage 1995 à classer	***7***	69 004
	Forêts communales en création par plantation	***7***	2 275

Source : Ministère des Forêts et de la Faune (Direction des forêts, 2013).

- **Routes forestières**

La cartographie des routes forestières a été mise à jour en 2009 grâce à l'acquisition des images satellites et à un suivi terrestre partiel. En comparaison au réseau routier cartographié jusqu'en 2003 dans le cadre de la production de la première version de l'Atlas, l'étendue des routes forestières dans la région du Sud a augmenté de 8 %. Malgré cette augmentation des routes forestières, on constate une diminution dans l'observation des routes d'exploitation forestière irrégulière (hormis les permis d'exploitation attribués).

I.2. Concessions forestières attribuées au Cameroun

On dénombre près de 90 concessions forestières qui ont été attribuées aux entreprises ou groupes d'entreprises aux origines des capitaux multiples. (Cf. le tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3:UFA attribuées par compagnies ou par groupe

Compagnie ou Groupe	Origine majoritaire des capitaux	Nombre UFA	Superficie (ha)	Pourcentage superficie totale
Vicwood (CIBC, CFC, SAB, SEBC, J.Prenant, Kieffer)	Chine	10	663.288	12%
Rougier (CAMBOIS, LOREMA, MPACKO, SFID, SOCIB)	France	09	555.103	10%
SEFAC (SEFAC, SEBAC, Filière Bois)	Italie	05	411.872	07%
Wijma (Wijma, CFK, CUF)	Pays bas	08	383.407	07%
Patrice Bois (COFA, GAU SERVICES, SFF, SF Bojongo)	Italie	06	367.282	07%
Alpi (ALPICAM, GRUMCAM)	Italie	04	366.344	07%
Pasquet (PALLISCO, ASSENE NKOU, SODETRANCAM)	France	05	301.387	05%
Reef (TRC, SEPFCO)	Pays bas	04	253.805	05%
Khoury (EFMK, RC CORON, SN COCAM)	Cameroun	04	238.192	04%
TTS (SFB, SFCS, TTS	Italie	03	189.014	03%
Decolvenaere (SFIL, SOTREF, Green Valley)	Belgique	03	187.034	03%
Fokou (SCTB)	Cameron	03	170.572	03%
Danzer (MMG)	Allemagne	01	162.268	03%
Panagiotis Marelis	Grèce	01	148.642	03%
FIPCAM	Italie	03	146.256	03%
ING F (ING F, SCIFO)	Cameroun	03	136.465	02%
STBK	Cameroun	02	134.762	02%
SIM (SIM, INC, SFDB)	Italie	03	131.598	02%
PLACAM	Italie	03	120.062	02%
CPPC	Cameroun	01	91.489	02%
SCIEB	Cameroun	01	88.276	02%
PMF WOOD	Cameroun	02	71.518	01%
Bubinga	Cameroun	01	58.220	01%
CCIF	Cameroun	01	47.170	01%
STJJY	Cameroun	01	44.975	01%
SIBM	Cameroun	01	35.035	01%
SEEF	Cameroun	01	29.365	0,5%
EFFA JBP	Cameroun	01	25.517	0,5%
TOTAL		90	5.558.918	100%

Source : SIGIF cité par file:///I:/atlas_cameroun_atlas_v2_francais.pdf visité le 05/12/2015 à 19h20.

Il ressort du tableau 3 ci-dessus, que les entreprises à capitaux majoritairement camerounais occupent la première place avec treize entreprises, suivies des entreprises à capitaux italiens avec sept entreprises, la deuxième place ex-aequo étant occupée par les entreprises à capitaux français et des Pays-Bas avec deux entreprises chacune. Le tableau 3 ci-dessous dresse par continent et par pays une synthèse du volume des concessions forestières exploitées par ces pays.

Tableau 4: Concessions forestières par continent et par pays

Origine des capitaux	Pays d'origine des capitaux	Nombre des entreprises	Nombre de concession forestière	Volume total exploité	Pourcentage superficie totale
Europe	France	08	14 UFA	856.490	15%
Europe	Italie	17	27 UFA	1.732.428	31%
Europe	Pays bas	05	12 UFA	637.212	12%
Europe	Belgique	03	03 UFA	187.034	03%
Europe	Allemagne	01	01 UFA	162.268	03%
Europe	Grèce	01	01 UFA	148.642	03%
Total Europe		**35**	**58 UFA**	**3.724.074**	**67%**
ASIE	Chine	06	10 UFA	663.288	12%
Total Asie		**06**	**10 UFA**	**663.288**	**12%**
AFRIQUE	Cameroun	16	22 UFA	1.036.664	21%
Total Afrique		**16**	**22 UFA**	**1.036.664**	**21%**
Total Général		**57**	**90 UFA**	**5.558.918**	**100%**

Source: l'auteur sur la base des informations de terrain (MINFOF) et du tableau précédent.

Nous constatons grace à ce tableau 4, que quatre pays (Cameroun, Italie, France et Pays-Bas) sont fortement impliqués dans l'exploitation du bois au Cameroun. Toutefois les proportions sont très déséquilibrées. C'est l'Europe qui vient en tête avec 35 sur 57 entreprises exploitant une superficie totale de 3.724.074 ha soit 67% de la superficie totale exploitée correspondant à 58 UFA ou concessions forestières. On peut aussi remarquer au niveau de l'Europe que c'est l'Italie qui occupe la première place, avec 17 entreprises. En effet, près de la moitié des concessions forestières (27 sur 58) correspondant à une superficie de 1.732.428 ha, soit 31% du total des UFA de l'Europe sont exploitées par l'Italie. La France vient en seconde position avec 14 UFA, 08 entreprises, une superficie de 856.490 ha correspondant à 15% du volume exploité par l'Europe. Ensuite viennent les Pays Bas avec 05 entreprises, 12 UFA exploitées correspondant à une superficie de 637.212 ha, soit 12% de celle exploitée par l'Europe. La Belgique, l'Allemagne et la Grèce ont respectivement 03, 01, 01 entreprises correspondant respectivement à 187.034, 162.268, 148.642 hectares, soit 03% chacune de la superficie totale exploitée. En outre, on constate que les titres d'exploitation forestière détenus par les nationaux (Camerounais) font l'objet de sous-traitance dans la pratique par ces entreprises (MINFOF, 2014).

Si on ajoute les 12% de concessions forestières qui sont exploitées par l'Asie (représentée par la Chine), on se rend compte que près de 80% des concessions forestières au Cameroun sont exploitées par les entreprises étrangères (filiales de multinationales ou entreprises).

Après avoir examiné l'évolution de la gestion forestière au Cameroun de la période précoloniale à nos jours, nous allons dans les prochains développements nous intéressé à l'importance socioéconomique du secteur forestier et faunique au Cameroun. Toutefois, avant d'y parvenir, il nous semble important de faire une comparaison de quelques données du secteur forestier du Cameroun avec celles des autres pays du Bassin du Congo.

I.3.Contribution par secteur forestier des entreprises du Bassin du Congo

Cette comparaison se fera sur plusieurs aspects, notamment, la contribution du bois au PIB, les principales destinations commerciales, des taux nationaux annuels de reforestation et de déforestation, de superficie des forêts concédées et de la progression de la certification forestière.

I.3.1. Contribution du bois au PIB et à la création d'emplois dans les pays du Bassin du Congo et principales destinations commerciales du bois exporté.

Tableau 5: Contribution du secteur forestier au PIB des pays du Bassin du Congo

Pays	Contribution du secteur forestier au PIB	Nombre d'emplois direct[23]	Principales destinations des exportations du bois
Cameroun	6% (2009)	13.000 (2007)	-En grumes : Italie (40 %), Chine (25 %), France (9 %)
République du Congo	5,6 % (2006)	7.424 (2007)	-En grumes et avivés : Chine (plus de 50 %), Europe (deuxième destination)
Gabon	3,5 % (2009)	14.121 (2009)	-En grumes : Asie (première destination)
Guinée équatoriale	0,22 (2007)	2.000 (2007)	-En grumes : Chine (68%), France, Portugal et Espagne (le reste) -En Placage : Espagne (46%), France, Portugal et Chine (le reste)
République Centrafricaine	13% (2009)	4.000 (2009)	-En grumes : Chine (31,4%), Italie (16,3%), Espagne (15,9%), France (10,7%), Allemagne (10,7%), Portugal (6,1%). -En avivés : Espagne (28,4%), Chine (18,9%), Belgique (17,6%), Royaume- Uni (10,3%)
République Démocratique du Congo	1% (2003)	15.000 (2007)	Le secteur informel est dominant et ravitaille l'Angola, l'Ouganda, le Kenya et la Tanzanie. Le secteur formel est moins important (et essentiellement destiné à l'Europe)

Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Partenariat pour les Forêts du Bassin du Congo, (PFBC), 2007. État des forêts du bassin du Congo en 2006 cité par Dkamela et al, (2009) ; Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC), Les forêts du Bassin du Congo : Etat des forêts 2010.

En 2009, sur la base des données disponibles (cf. tableau 5 ci-dessus), la contribution du secteur forestier au PIB des pays du Bassin du Congo est assez remarquable. La République Centrafricaine (RCA) occupe la première place avec 13%, le Cameroun la deuxième place avec 6% et la Gabon la troisième place avec 3,5% du PIB. En revanche, en termes de création d'emplois directs, c'est le Gabon qui occupe la première place, ensuite vient le Cameroun en deuxième place et la RCA la troisième place. On constate ainsi des apports différents du bois au PIB et à la création d'emplois dans des pays de l'Afrique Centrale.

I.3.2. Comparaison des taux nationaux annuels de reforestation et de déforestation dans le bassin du Congo entre 2000 et 2005

L'analyse de la contribution peut se faire en termes de différentiel entre la reforestation et la déforestation.

[23] Il est très fastidieux d'apprécier les emplois indirects, les données en la matière étant très hétérogènes.

Tableau 6: Comparaison des taux nationaux annuels de reforestation et de déforestation dans le bassin du Congo entre 2000 et 2005

Pays	Nombre d'échantillon µanalysé	Reforestation brute (%)	Déforestation nette (%)
Cameroun	20	0,14 ± 0,19	0,03
Congo	40	0,08 ± 0.05	0,07
Gabon	12	0,07 ± 0,07	0,00
Guinée équatoriale	00	-ND	-ND[24]
RCA	23	0,04 ± 0,05	0,06
RDC	242	0,10 ± 0,03	0,22
Bassin du Congo	337	0,09 ± 0,02	0,17

Source: Ernest et *al*., (2010)

On constate un très faible taux de reboisement des forêts du Bassin du Congo contrairement au taux de déforestation qui par contre est élevé. En effet, très peu d'entreprises d'exploitation mettent en œuvre une politique de reboisement. Elles se préoccupent plus à l'exploitation forestière sans se soucier du devenir des forêts, notamment des générations futures. Ainsi, on observe dans ces forêts une disparition drastique de certaines espèces animales et fauniques liée à la pression exercée sur les forêts (tableau 6 ci-dessus).

I.3.3. Comparaison en termes de superficie des forêts concédées aux entreprises dans le Bassin du Congo (en hectares)

Tableau 7:Comparaison en termes de superficie des forêts concédées aux entreprises dans le Bassin du Congo (en hectares)

Pays	Année	Superficie des forêts	Superficie totale des concessions exploitées	Pourcentage des forêts en exploitation
Cameroun	2009	18.640.192	6.381.684	34,23%
Congo	2010	17.116.583	12.669.626	74,01%
Gabon	2009	22.324.871	9.893.234	44,30%
Guinée équatoriale	2010	2.063.850	0(*)	ND
RCA	2009	6.915.231	3.022.789	43,71%
RDC	2011	101.822.027	12.184.130	11,96%
Total		168.882.754	44.151.463	

Source *:* Verhegghen et Defourny, (2010).

On constate sur la base des informations disponibles (tableau 7 ci-dessus) que 44.151.463 hectares de forêts représentant 26,15% de la superficie totale des forêts du Bassin du Congo sont destinés à l'exploitation. C'est la République du Congo qui vient en première place avec une superficie des concessions forestières exploitées correspondant à près du quart des forêts en exploitation, suivi du Gabon, de la RCA et du Cameroun avec respective 44,30%, 43,71% et 34, 23% des forêts en exploitation. Cette pression exercée sur les forêts n'est pas seulement l'apanage des forêts du Cameroun. En effet, le constat est général dans les pays membres du Bassin du Congo. Si rien n'est fait pour stopper mieux réduire cette pression exercée sur ces forêts, ce massif

[24] ND signifie données non disponible

forestier (deuxième mondial), considéré comme un bien public mondial du fait du rôle qu'il joue en termes d'équilibre écosystémique, disparaîtra dans moins de 50 ans.

I.3.4. Comparaison de la Progression de la certification forestière dans les pays du bassin du Congo (Février 2011).

La certification forestière représente un outil qui témoigne de l'engagement volontaire d'une entreprise à gérer de façon durable les forêts exploitées. Dans le Bassin du Congo, certains auteurs, notamment Bakouma (2014) et Cerutti et *al*., (2014), estiment que l'engagement d'une entreprise à la certification forestière FSC, est le gage d'une responsabilité sociale de cette entreprise. Dans cet ordre d'idées, Bakouma (2014) précise qu'« une responsabilité sociale est avérée pour les entreprises certifiées ». La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur de l'industrie forestière est donc interpellée à plusieurs égards. Notons que ce concept fera ample développement dans le prochain chapitre de cette thèse.

Les pays du bassin du Congo accusent un grand retard dans l'adoption des véritables mesures ou politiques à l'instar de la certification, garantissant une gestion durable des ressources forestières. Le tableau 8 ci-dessous illustre fort opportunément le manque d'engouement des entreprises forestières dans le Bassin du Congo à s'engager dans la certification.

Tableau 8: Niveau d'engagement des entreprises à la certification forestière FSC dans le Bassin du Congo

Date	Pays	Nombre d'entreprises	Superficie totale certifiée	Organisme de certification
08/12/2005	Cameroun	01	41.965	Bureau Veritas
Total année 2005			41.965	
22/05/2006	Congo	01	297.000	SGS
Total année 2006			297.000	
03/07/2007	Cameroun	01	55.078	Bureau Veritas
Total année 2007			55.078	
12/02/2008	Cameroun	01	125.490	Bureau Veritas
09/10/2008	Gabon	06	1.368.419	Bureau Veritas
09/12/2008	Cameroun	06	301.387	Bureau Veritas
Total année 2008		ND[25]	1.669.806	
26/02/2009	Congo	ND	1.159.643	SGS
19/05/2009	Congo	ND	452.200	SGS
02/06/2009	Gabon	ND	616.700	Bureau Veritas
Total année 2009			2.228.543	
19/01/2010	Cameroun	03	223.111	*Smartwood,* Bureau Veritas
Total année 2010			223.111	
Total			4.515.503	

Source *:* COMIFAC (2010).

[25] Données non disponibles.

Sur la période de 2005-2010, 12 entreprises au Cameroun ont obtenu la certification forestière, alors que seulement 07 entreprises au Gabon sont certifiées; et une seule entreprise au Congo est certifiée.

C'est une entreprise camerounaise qui s'est engagée pour la première fois dans la certification forestière. Ce constat semble corroborer les propos d'Azzine de Blas, (2006) qui soulignent que le Cameroun est considéré comme une sorte de locomotive ou modèle dans la sous-région (Azzine de Blas, 2006)**.** Bien que le Cameroun soit pionnier dans l'adoption de la certification forestière en Afrique centrale, les superficies totales des forêts certifiées du Cameroun sont très en deçà de celles du Congo et du Gabon.

Sur la base des informations précédentes, nous pouvons par rapport à la superficie totale des forêts exploitées par pays, déterminer la proportion des forêts certifiées (cf tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9: Proportion des forêts certifiées par chacun des pays de la COMIFAC

Pays	Année	Superficie totale des concessions exploitées	Superficie des forêts certifiées	Pourcentage des forêts exploitées certifiées
Cameroun	2009	6.381.684	524.498	8,21%
Congo	2010	12.669.626	1.908.843	15,06%
Gabon	2009	9.893.234	1.985.119	20,06%
Guinée équatoriale	2010	0(*)	Non renseigné	-
RCA	2009	3.022.789	Non renseigné	43,71%
RDC	2011	12.184.130	Non renseigné	11,96%
Total		44.151.463		

Source: COMIFAC (2010).

Il ressort de ce tableau 9 que le Cameroun est le pays qui a moins de superficie de forêts en exploitation certifiées dans le Bassin du Congo (8,21%) comparativement à la RCA, du Gabon et du Congo qui occupent respectivement la première, deuxième et troisième place correspondant respectivement à un pourcentage de 43,71 %, 20,06% et 15,06 % des concessions forestières en exploitation certifiées entre 2005 et 2010. De façon paradoxale, pendant que certains auteurs (Bakouma, 2014 et Cerutti et *al*., 2014) trouvent en la certification forestière la garantie d'engagement volontaire des entreprises à la gestion durable des forêts, et que les entreprises dans les pays membres du Bassin amazonien s'engagent dans ce processus, le constat n'est pas le même dans les pays membres du Bassin du Congo. On note un faible engouement des entreprises en matière de certification forestière. Certains managers d'entreprises forestières révèlent leur hostilité à un tel processus.

II. Importance socioéconomique du secteur forestier et faunique au Cameroun

Les activités d'exploitation et de transformation du bois à des fins industrielles au Cameroun se font essentiellement sur deux formes. Une première forme concerne les ressources naturelles et une deuxième conserve les produits forestiers régénérés, notamment les plantations artificielles d'arbres. Dans le cadre de cette recherche, nous nous limiterons au premier volet relatif à l'exploitation et la transformation des ressources forestières ainsi que fauniques naturelles à visées industrielles.

Précisons tout d'abord que l'importance socioéconomique des activités en relation avec la forêt et la faune, concerne l'exploitation forestière à des fins industrielles (1); l'exploitation artisanale du bois d'œuvre (2); la contribution socioéconomique du bois d'énergie (charbon) (3) ; la contribution socioéconomique des produits forestiers non ligneux (PFNL) (4); la contribution socioéconomique de la chasse villageoise (5); la contribution socioéconomique de la chasse sportive (6); la contribution socioéconomique de l'écotourisme (7) enfin la contribution socioéconomique des services environnementaux, notamment la séquestration du carbone (8) (Ngouhou Poufoun et *al.,*2013).

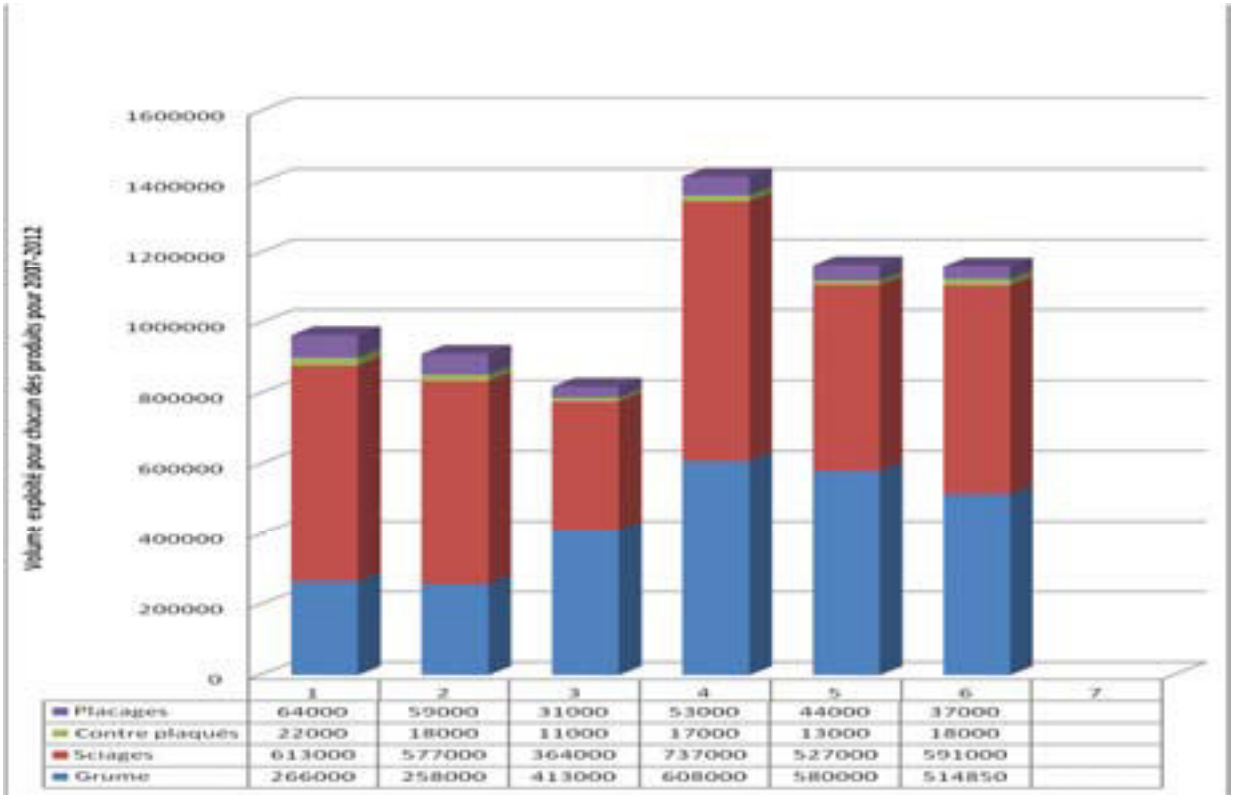
Toutefois, avant de procéder à la mise en exergue de l'importance socioéconomique du secteur forestier, il nous semble important et opportun de faire une revue de l'évolution de l'exploitation forestière par activité (exploitation de grume, transformation et commercialisation) et par types de produits (grumes, sciages, contre plaqués et placages) tout en faisant ressortir l'évolution du nombre d'entreprise intervenant dans ces domaines de 2007 à 2012.

II.1. Etude de l'évolution de l'exploitation forestière au Cameroun de 2007 à 2012

Le secteur est constitué de sociétés européennes principalement installées en Afrique, pour certaines depuis la période post-coloniale. C'est le cas de la SFID SA, de CIFM, de CAFECO SA, d'ALPICAM et de STBK, qui sont les cinq premières entreprises dans le secteur en termes de volume de grumes transformées. Elles sont respectivement des filiales de multinationales françaises pour les deux premières, nearlandaise et italienne, et, la dernière est une PME camerounaise. Ces sociétés sont contraintes à un minimun de responsabilité sociale de part le comportement de leurs clients très sensibles aux questions écologiques, environnemenales et sociales. C'est ainsi que devant un trend d'exploitation jugé anarchique en 2011 compte tenu de l'évolution du parc forestier, certaines de ces sociétés ont opté unilatéralement pour un ralentissement de leur volume d'export. C'est peut-être certainement le cas chez leurs concurrents et qui semble expliquer la stabilisation de l'évolution des exports.

Le graphique 7 ci-dessous nous présente une synthèse de l'exploitation des produits forestiers sur la période considerée. Les courbes correspondantes à l'évolution de l'exploitation des produits forestiers (grumes, des sciages, des contre-plaqués et des placages) se trouvent en annexe.

Figure 7: Synthèse de l'exploitation forestière de 2007 à 2012



	1	2	3	4	5	6	7
Placages	64000	59000	31000	53000	44000	37000	
Contre plaqués	22000	18000	11000	17000	13000	18000	
Sciages	613000	577000	364000	737000	527000	591000	
Grume	266000	258000	413000	608000	580000	514850	

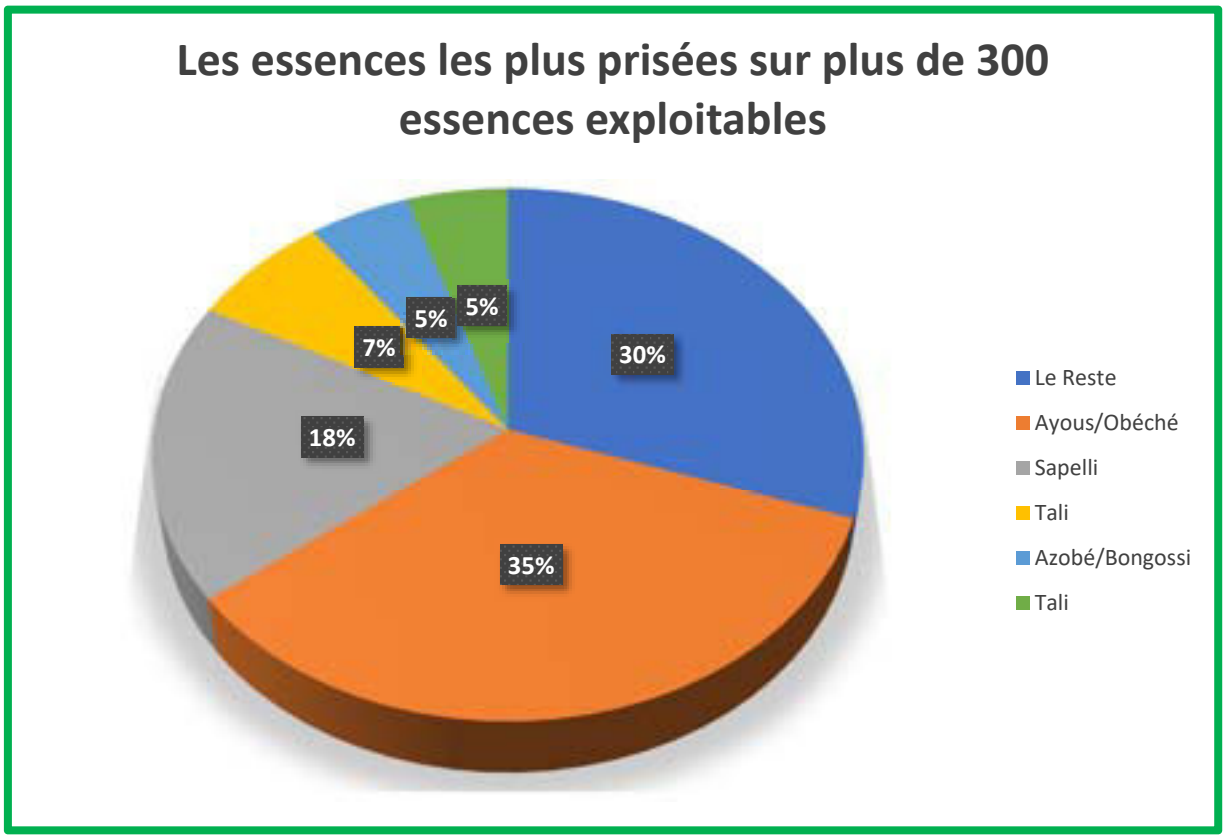
Source : auteur sur la base des données des services du MINFOF au Port autonome de Douala.

Il y a lieu de constater à la lumière de cette figure, que l'évolution du volume des produits forestiers exploité, notamment des grumes a deux phases. Une première phase qui va de 2008 à 2011 marquée par une hausse du volume des exploitations entre 2008 et 2011, suivie d'une seconde phase caractérisée par une baisse drastique du volume des exploitations dans la période comprise entre 2011 et 2013. Ce qui corrobore le constat fait au niveau de l'évolution des entreprises et qui nous semble d'ailleurs très logique (confère courbes en annexe).

Le potentiel floristique naturel du Cameroun est estimé à plus de 300 essences commercialisables et dont une soixantaine seulement fait l'objet d'une exploitation à des fins de commercialisation (FAO 2005, cité par Ngouhou Poufoun et *al*., 2013). Parmi cette soixantaine d'essences faisant l'objet d'une exploitation industrielle, cinq seulement à l'instar l'ayous (*Triplochiton spp.)*, l'azobé (*Lophira alata*), l'iroko (Milicia excelsa), le sapelli (*Entandropragma*

cylindricum) et le tali (*Erythropleum ivorense*) sont les plus prisées[26]. Sur cette base, l'exploitation forestière au Cameroun à l'instar des autres pays du Bassin du Congo est qualifiée de très sélective, car cinq essences représentent près de 70% du volume total des essences commercialisées (illustrée par la figure 8 ci-dessous).

Figure 8: Les essences les plus prisées et exploitées des forêts du Cameroun (2007-2012)



Source: auteur sur la base des données des services du MINFOF au Port autonome de Douala.

II.2. Contribution socioéconomique de l'exploitation forestière

L'exploitation forestière occupe la troisième place dans le document stratégique de croissance et de l'emploi (DSCE) au Cameroun. Ce secteur représente un atout majeur dans la lutte des pouvoirs publics contre la pauvreté.

II.2.1. Contribution économique en termes de chiffre d'affaire et apport au PIB

Ngouhou Poufoun et *al.*,(2013) assimilent le chiffre d'affaire du secteur à la production total de bois industriel non seulement vendue, mais aussi stockée et immobilisée annuellement sous toutes les formes. C'est le cas notamment des débités c'est-à-dire du bois scié, de contre plaqués,

[26] Nous l'avons constaté sur la base des rapports des exportations des services de la délégation régionale du ministère des forêts et de la faune du Littoral.

de placages et autres types de produits de menuiserie tel que stipulé par la loi et des produits non débités à l'instar des grumes (Ngouhou Poufoun et *al.* 2013). Ces auteurs se sont essentiellement focalisés sur les données disponibles dans des déclarations statistiques et fiscales (DSF) et occultant la proportion du bois industriel exploité et vendu dans le pays[27]. Ainsi, sur la base des DSF, ils déterminent le chiffre d'affaire du bois industriel en se focalisant essentiellement sur l'exploitation des forêts naturelles à 368,335 milliards FCFA (Ngouhou Poufoun et *al.,* 2013) détaillé dans le tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10: Estimation du chiffre d'affaires du bois industriel en FCFA

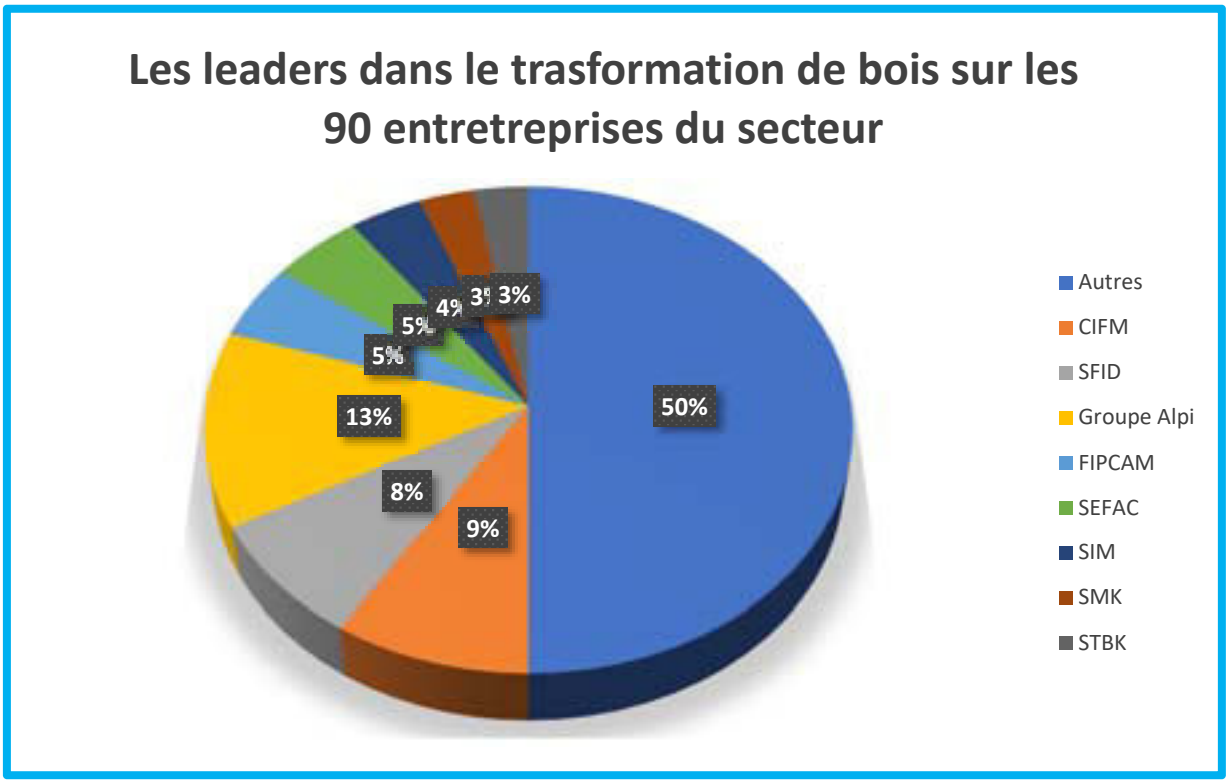
Libellés	**Chiffres d'affaires**
Total DSF (DGE + CIME Douala + CIME Yaoundé)	290.714.871.117,0
DSF Centre pilotes (4%)	11.628.594.844,7
Autre exportateur COMCAM dont DSF non exploitées (9%)	26.164.338.400,5
Complément non COMCAM (13,7%)	39.827.937.343,0
Total	**368.335.741.705,2**

Source : Ngouhou Poufoun et *al.,* in Eba'a Atyi et *al*., (2013, p.51).

Au niveau du bois débité, moins de 10% seulement d'entreprises exportent plus de 50% du bois et donc représentent plus de 50% du chiffre d'affaires du bois débité. La figure 9 ci-dessous illustre bien cela.

[27] Ceci à cause certainement de l'opacité des informations et des données en lien avec le bois commercialisé dans le pays.

Figure 9:Les entreprises leaders dans la transformation de bois au Cameroun



Source: auteur sur la base des informations tirées de Ngouhou Poufoun et *al.,* in Eba'a Atyi et *al*., (2013, p.51).

Le PIB représente l'ensemble des richesses générées par tous les agents économiques résidents au cours d'une période bien déterminée sur l'ensemble du territoire national. Nous considérons dans cette recherche uniquement le PIB suivant l'optique production, les optiques dépenses et revenus ne faisant pas l'objet de nos préoccupations. Dans cette optique, il convient de mettre en exergue la valeur ajoutée (VA) brute de cette filière. Sur la base des déclarations statistiques et fiscales (DSF) de 77 entreprises de la filière bois, Ngouhou Poufoun et *al.,*(2013) agrègent la valeur ajoutée de ces entreprises en y ajoutant la somme de leur fiscalité, aussi bien générale que spécifique afin de déterminer ladite valeur ajoutée. Suivant cette logique, ces auteurs évaluent la valeur ajoutéeen 2011 de la filière bois à environ 176 milliards FCFA (Ngouhou Poufoun et *al.,* 2013) comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Sur la base des données issues de ce tableau, les auteurs ont aisément déterminé la contribution de la filière bois dans l'économie du Cameroun, notamment en termes d'apport au PIB, comme l'illustre le tableau 11 ci-dessous. Ainsi, on constate une évolution croissante du PIB d'année en année de 2008 à 2011, contrairement au PIB de la part de bois industriel qui décroît dans la même période. On remarque par contre la valeur ajoutée de la filière qui évolue en dents de scie.

Tableau 11: Données économiques de la filière bois au Cameroun entre 2008 et 2011

Libellé	2008	2009	2010	2011	Moyenne
Produit intérieur brute (PIB)	10.299,63	10.860,37	11.886,72	12.460,5	11.376,805
Valeur ajouté (VA)	173,21	162,18	163,61	176,01	168,75
PIB- part bois industriel (%)	1,7%	1,5%	1,4%	1,4%	1,5%

Source: Ngouhou Poufoun et *al.*, (2013, p.54).

II.2.2. Contribution sociale de l'exploitation industrielle de bois au Cameroun

L'activité d'exploitation du bois à des fins industrielles a une contribution multiforme sur le plan social. Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons essentiellement à deux éléments, notamment les emplois directs et indirects et la contribution au développement des zones forestières concédées.

Dans sa poursuite à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement, notamment en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage, l'Etat Camerounais s'efforce à encourager l'industrialisation du secteur forestier en exigeant des entreprises forestières la transformation des produits forestiers. C'est dans cette optique qu'une loi a été promulguée en 1990 qui limite l'exportation du bois sous forme de grumes et stimuler la transformation locale de grumes avant l'exportation, ce qui crée une valeur ajoutée en termes d'emploi. A titre d'exemple, ce secteur a contribué en 2011 à la création de 23.000 emplois directs représentant une masse salariale de 53,86 milliards de FCFA (Ngouhou Poufoun et *al* 2013).

Le nombre d'emplois directs ou formels générés par les activités d'exploitation et de transformation du bois au Cameroun suit l'évolution de la courbe d'une fonction croissante. En effet, Karsenty (2006) estimait à 13.000 le nombre d'emplois générés par ces activités en 2004. Ce chiffre a presque doublé en 2011. Il convient d'y associer les emplois créés par les structures connexes à l'instar du MINFOF, de l'ANAFOR, de la Société d'exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC) pour ne citer que celles-là. Ces trois structures ont employé 4.479 individus en 2011 pour une masse salariale correspondant à 8,164 milliards[28]. Le tableau 12 ci-dessous nous donne plus de détails sur ces emplois.

[28] Sur la base des informations disponibles dans une étude conduite par Eba'a Atyi et *al*., (2013).

Tableau 12:Emplois générés par les activités forestières

Libellés	Emplois 2011	Masse salariale
Total des emplois contenus dans les DSF (DGE, CIME Dla et Ydé)	17.850	35.975.482.265
Emplois contenus dans les DSF Centres pilotes (4%)	714	1.439.019.291
Emplois exportateurs COMCAM (DSF non retrouvés) (9%)	1.607	3.237.793.404
Complément non COMCAM (13,7%)	2.445	4.928.641.070
Total emplois exploitation, transformation et export	22.616	45.580.936.030
ANAFOR (emplois directs)	124	484.000.000
SEPBC	355	1.180.000.000
Total emplois/charges du personnel	**23.095**	**47.244.936.030**

Source: Ngouhou Poufoun et *al.*, (2013, p.65).

II.2.2.1. Les entreprises de la filière bois : partenaires de l'Etat au développement rural

Les entreprises de la filière bois représentent des partenaires privilégiés de l'Etat au développement rural, notamment des villages riverains aux zones forestières qui leur sont destinées pour l'exploitation. En effet, en plus de la création des emplois, ces entreprises s'efforcent à participer aussi bien à la construction des infrastructures sociales dans leurs localités, qu'à faciliter l'accès des communautés locales et riveraines aux services « minimum » de base. Ces entreprises contribuent à:

- La construction des infrastructures sanitaires (centres de santé et dispensaires);
- L'électrification rurale;
- La construction des infrastructures scolaires (écoles primaires, maternelles, salles de classes, salaires maîtres bénévoles, équipement en matériaux didactiques etc.);
- Les dons en médicaments;
- Les campagnes de sensibilisation et de lutte contre certaines maladies (VIH/SIDA);
- La construction des aires de jeux et des centres de loisirs;
- La construction et l'entretien des réseaux routiers;
- Les stages de vacances accordés aux jeunes riverains pour se familiariser au monde de l'emploi et préparer leur rentrée scolaire;
- La formation de certains jeunes aux métiers du bois (ébénisterie);
- Les dons divers accordés aux riverains (dons de cercueils en cas de décès d'un riverain, les aides financières pour les activités culturelles et associatives, les dons des déchets de bois destinés au bois de chauffe, à ravitailler les petits menuisiers des localités, et aussi à créer les activités génératrices de revenus pour les riverains (charbonniers, déligneurs…).

Cette section s'est efforcée à mettre en exergue le potentiel forestier du Cameroun, la prochaine section se chargera à présenter les acteurs de la filière bois et les problèmes rencontrés.

Section 2 : Les acteurs de la filière et les problèmes de gouvernance dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun.

I. Les acteurs de la filière bois au Cameroun

Le Cameroun dispose d'une surface de forêts tropicales humides d'environ 22 millions d'hectares, soit environ 44% de la surface du territoire (Eba'a Atyi et *al*., 2013, p.65). Les forêts camerounaises représentent un enjeu économique, écologique et sociétal de première importance. Le potentiel forestier du Cameroun très important compte parmi les pays les plus riches dans la sous-région Afrique centrale et même plus généralement en Afrique francophone en partie, grâce à la variété des espèces forestières, à la complexité de la faune, à la mixité des espèces mais aussi à l'étendue de son espace vert. C'est dire combien la forêt camerounaise est nantie et variée. En effet, elle concentre six types d'écosystème pour 8.260 espèces de plantes et 3.190 espèces de faune sauvage. Cet atout indéniable est à l'origine de nombreuses convoitises qui font intervenir des acteurs multiples, à des niveaux variables et aux intérêts plus divergents que convergents. Ainsi, des individus aux multinationales, les acteurs de l'exploitation forestière sont nombreux et divers. Il existe plusieurs typologies d'acteurs du secteur forestier au Cameroun (Ngoufo et Tsalefac, 2006).

Dès lors, l'indentification de ces acteurs est donc un préalable au développement de toute démarche de gestion viable, voire durable, des forêts du Bassin du Congo en général, et en particulier celles du Cameroun. Ceci semble d'une importance capitale, autant pour des raisons de communication, de reconnaissance mutuelle des droits et des devoirs des acteurs, que d'implication de ceux-ci dans tout le processus de gouvernance, depuis la prise de décisions jusqu'à la phase exécutoire et au suivi-évaluation des impacts.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes attelés à présenter les acteurs qui jouent un rôle direct dans la gestion, l'exploitation et la conservation des forêts, ou qui ont un impact non négligeable dans ces domaines. Il n'est pas exclu que d'autres acteurs puissent avoir un impact plus indirect ou moins notable sur les forêts. Ainsi, la typologie retenue est basée sur une approche croisée :

- D'abord « fonctionnelle », c'est-à-dire relative à la place de ces acteurs dans le processus de gestion. Certains prennent des décisions, d'autres les exécutent ou apportent un appui financier à la gestion et à l'aménagement des forêts.
- Puis « institutionnelle », dans cette optique, ces acteurs sont aussi structurés en groupes organisés, plus ou moins reconnus en tant qu'entités distinctes ou groupes d'intérêt (organismes publics, ONG ou associations, entreprises privées, organismes internationaux, etc.).

Nous avons donc réparti ces acteurs en fonction de leur rôle dans le fonctionnement de la filière bois au Cameroun dans la matrice ou tableau 13 ci-dessous :

Tableau 13:Typologie des acteurs de la filière bois au Cameroun

Type fonctionnelle / Acteurs institutionnels	Donneurs d'ordres	Exécutants	Apport financier, conseils et formations
Acteurs institutionnels publics	Les bailleurs de fonds multilatéraux, bilatéraux et nationaux (Banque mondiale, FMI, BAD, FAO, PNUD, UNESCO, Union européenne, COMIFAC, Etat du Cameroun)	Etat du Cameroun, MINFOF, COMIFAC, entreprises du secteur	Banque mondiale, FMI, BAD, FAO, PNUD, UNESCO, GTZ, WCS, Union européenne, Etat du Cameroun,
Acteurs institutionnels privés	L'OIBT, AFD, FFEM, WWF, OMF	ANAFOR, ONADAF, les entreprises du secteur du bois	OIBET, FFEM, CI, WCS, WRI, RAN, FPP
Acteurs associatifs	Amis de la terre, GTZ, groupement de la filière bois du Cameroun	Les communautés locales et riveraines, centres et instituts de formations en lien avec le secteur forestier	CIFOR, CIRAD, IRAD, IRAF, GIZ, SNV, WRI, Amis de la terre, groupement de la filière bois du Cameroun, centres et instituts de formations en lien avec le secteur forestier

Source : l'auteur sur la base des données documentaires et de terrain.

D'après cette matrice, on distingue trois grands groupes d'acteurs jouant des rôles aussi bien convergents que divergents dans le secteur forestier au Cameroun.

On a en premier lieu, des acteurs institutionnels publics. Cette typologie d'acteurs est subdivisée en trois groupes : les preneurs de décisions (qui sont représentés majoritairement par les bailleurs de fonds), les exécutants et les organismes d'appuis financiers, de conseils et de formations. Ensuite, on distingue les acteurs institutionnels privés qui se subdivisent également en trois entités, notamment les preneurs de décisions, les exécutants et en organismes d'appuis, de conseils et de formations. Enfin on a des acteurs associatifs constitués des ONG, syndicaux, etc. Tout comme les précédents, cette typologie est également constituée des preneurs de décisions, des exécutants et des organismes de financement, de conseils et de formations.

Il convient de souligner qu'il y a des organismes ou institutions qui se retrouvent selon le contexte avec plusieurs casquettes. C'est par exemple le cas de l'Etat du Cameroun qui joue parfois le rôle de décideur, parfois de simple exécutant ou d'appui financier, de conseils ou de formation. On note également que ceux qui financent les activités dans le secteur forestier sont majoritairement voire exclusivement les décideurs.

Le maillon faible c'est-à-dire l'ensemble des exécutants, est constitué des communautés locales et riveraines et des centres et instituts de formations et de recherches dans le secteur forestier[29].

II. Les problèmes de gouvernance dans le secteur forestier au Cameroun

Les problèmes liés à la mal gouvernance dans le secteur forestier au Cameroun, ont de nombreux impacts aussi bien sur la biodiversité, sur l'Etat, les salariés de ce secteur, que sur les communautés locales et riveraines. Nous allons dans un premier temps recenser les facteurs qui influencent l'adoption par les entreprises forestières d'une gestion responsable des forêts, avant, dans un deuxième temps, de mettre en lumière les problèmes de gouvernance observés dans le secteur forestier.

II.1. Les facteurs influençant l'adoption d'une gestion responsable ou de bonnes pratiques par les entreprises forestières.

Moult chercheurs (Alemagi 2011; Cerutti et *al*., 2010; Clough et *al.*, 2008; Cerutti et *al*.,2008, etc.) se sont investis à étudier les comportements ou attitudes des individus en rapport avec la protection de l'environnement. Il ressort de ces recherches que la majorité des individus adoptent un comportement opportuniste à l'égard des problématiques environnementales.

Ainsi, loin d'être exhaustif, ce paragraphe sera consacré à exposer les freins à l'adoption des pratiques environnementales responsables des managers forestiers.

- **Les facteurs politiques et légaux**

Le gouvernement Camerounais fait de la conformité à la règlementation, une priorité exigée aux entreprises forestières. Cette conformité prend effet depuis l'obtention des titres d'exploitation, la planification et à l'opérationnalisation des actions d'exploitation dans des unités forestières d'aménagement (UFA) jusqu'à la commercialisation du bois.

[29] Ces centres et instituts de formation et de recherches ont des activités qui s'appuient exclusivement sur le respect des cahiers de charges signés avec les bailleurs de fonds ou structures de financement du ou des projets à exécuter.

Comme mesures phares prises par l'Etat en matière d'aménagement forestier, on peut citer d'une part, la loi N° 94/01 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche associée aux normes d'intervention en milieu forestier. D'autre part, on a la loi N°96/12 portant loi cadre relative à la gestion de l'environnement, sans oublier le décret N°2013/0065/PM précisant les modalités de réalisation des études d'impacts environnementaux et sociaux. Ces mesures jouent un rôle indéniable dans la gestion forestière durable. En outre, ces mesures font des études d'impacts environnementaux, une exigence avant tout démarrage de l'activité d'exploitation et instaurent des audits environnementaux tous les cinq ans comme condition nécessaire pour réviser les plans de gestion environnementale. Cela favorise implicitement une mise en œuvre des mesures de responsabilité sociétale (sociale et environnementale) au sein des entreprises forestières. Deux ministères notamment, le Ministère de l'environnement de la protection de la nature et du développement durable (MINEPDED) et le Ministère des forêts et de la faune (MINFOF), sont chargés aussi bien du suivi que du contrôle relatif à la mise en œuvre des prescriptions réglementaires en matière d'environnement et de biodiversité par les concessionnaires forestiers.

D'autres facteurs, notamment économiques influencent l'adoption de la certification. Il convient également de noter que l'expertise et les partenariats avec les ONG environnementaux associés aux facteurs intrinsèques aux entreprises sont également susceptibles d'influencer l'adoption par ces entreprises forestières de bonnes pratiques sociales et environnementales.

- **Les facteurs économiques**

En plus de la bonne gouvernance aux connotations politiques et réglementaires, la situation économique de l'entreprise semble être un aspect majeur qui influence la décision d'une entreprise à adopter ou non des bonnes pratiques. C'est sans doute dans cette logique que Sotamenou et Ndonou (2014) citant Walther et Schenkel (2010) soulignent que le manque ou l'insuffisance des ressources financières représente un facteur limitant l'engagement des PME dans des activités sociétales. Dans la même veine, Groulx-Tellier (2012) révèle que les coûts relativement élevés de l'adoption de bonnes pratiques liées au caractère compétitif des marchés, l'insuffisance de connaissances et les difficultés liées à l'emprunt représentent des freins à l'adoption de bonnes pratiques sociétales (Groulx-Tellier 2012).

Or, la recherche du profit semble être la raison d'être des entreprises notamment, celles du secteur forestier eu égard à l'importance de leurs coûts d'investissement très élevés. Nonobstant ces aspects limitant, de nombreuses études révèlent que l'adhésion à des techniques d'exploitation forestière à faible impact (EFI) semble bénéfique en terme financier pour l'entreprise. C'est fort

de cela que Barreto *et al*. (1998) et Holmes *et al.,* (2000) dans leurs travaux montrent à travers l'analyse coût-bénéfice que l'EFI se traduit par des avantages financiers concurrentiels. En effet, ces auteurs soulignent qu'une bonne planification est susceptible de garantir une utilisation efficace et efficiente du matériel et réduit considérablement des pertes de bois.

C'est sans doute ce qui semble justifier le fait que des entreprises d'exploitation forestière du Bassin du Congo en général, et du Cameroun en particulier, sont sous aménagement durable. On peut noter entre autres facteurs la certification forestière qui est une exigence des marchés.

- **La certification forestière**

Face aux multiples pressions des ONG et institutions à vocation écologique suite aux menaces et impacts causés par l'exploitation des forêts tropicales, Manga, (2011) souligne que l'espoir deviendra encore possible au lendemain de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement en 1992 avec l'adoption d'un code international des pratiques durables d'exploitation forestière. C'est dans cette même mouvance que naîtra la certification forestière dans le but de faire face aux multiples préoccupations de l'opinion publique internationale relative à la pérennité des ressources forestières (Bureau Veritas, 2008). En effet, il s'agit d'un processus volontaire par lequel tous les plans et exécutions des activités d'exploitation forestière sont assujettis à un audit externe qui soit en conformité avec une norme prédéterminée conçue et adaptée au contexte dans le but de s'assurer que les activités d'exploitation se font selon des normes écologiquement durables et socialement acceptables (OIBT/UICN, 2009). Dans la même logique, WWF (2004), considère la certification forestière comme un système de labellisation s'intéressant pour favoriser une gestion forestière responsable et en ajoutant plus d'importance aux produits forestiers issus de forêts « bien gérées ». Pour Bakouma (2014), la certification forestière représente l'expression des principes de la RSE.

Parmi les nombreux systèmes de certifications actuels, seul le *Forest Stewardship Council* (FSC) bénéficie de la crédibilité de nombreuses Organisations Non Gouvernementales (ONG) à l'instar du soutien du *World Wildlife Fund* (WWF), des Amis de la Terre, de Greenpeace, et institutions notamment l'OIBT (Kouna Eloundu, 2012), etc. Ainsi, le label délivré pour les produits forestiers reste le plus crédible sur le marché Européen. Cette onction ou reconnaissance des ONG et organismes de protection de l'environnement à l'égard des entreprises forestières représente entre autres une importante source de motivation des sociétés forestières à s'engager dans un processus d'éco-certification et par ricochet, à la mise en œuvre des pratiques de gestion forestière durable ou responsable.

- **L'expertise et le partenariat avec les ONG environnementales**

Comme nous l'avons développé précédemment, le partenariat avec les ONG est important pour la crédibilité et l'image des entreprises d'exploitation forestière.

- **Les facteurs intrinsèques aux entreprises forestières**

De nombreuses études montrent que certains facteurs intrinsèques à l'entreprise tels que la taille (Thompson et Zarina, 2004; Mohd et Nazli, 2007), la rentabilité (Haniffa et Cook, 2002 ; Sangle, 2010), et la structure de gouvernance (Mohd et Nazli, 2007) ont une influence notoire sur la mise en œuvre des pratiques sociétales responsables au sein des entreprises. En outre, il est à noter que certaines caractéristiques en lien avec le personnel de l'entreprise a aussi un impact sur l'adoption de bonnes pratiques sociétales. C'est le cas par exemple des attributs individuels à l'instar du sexe, l'âge, la religion, le niveau d'éducation, l'éthique et autres, qui sont susceptibles d'influencer l'adoption de bonnes pratiques (Sotamenou et Ndonou, 2014).

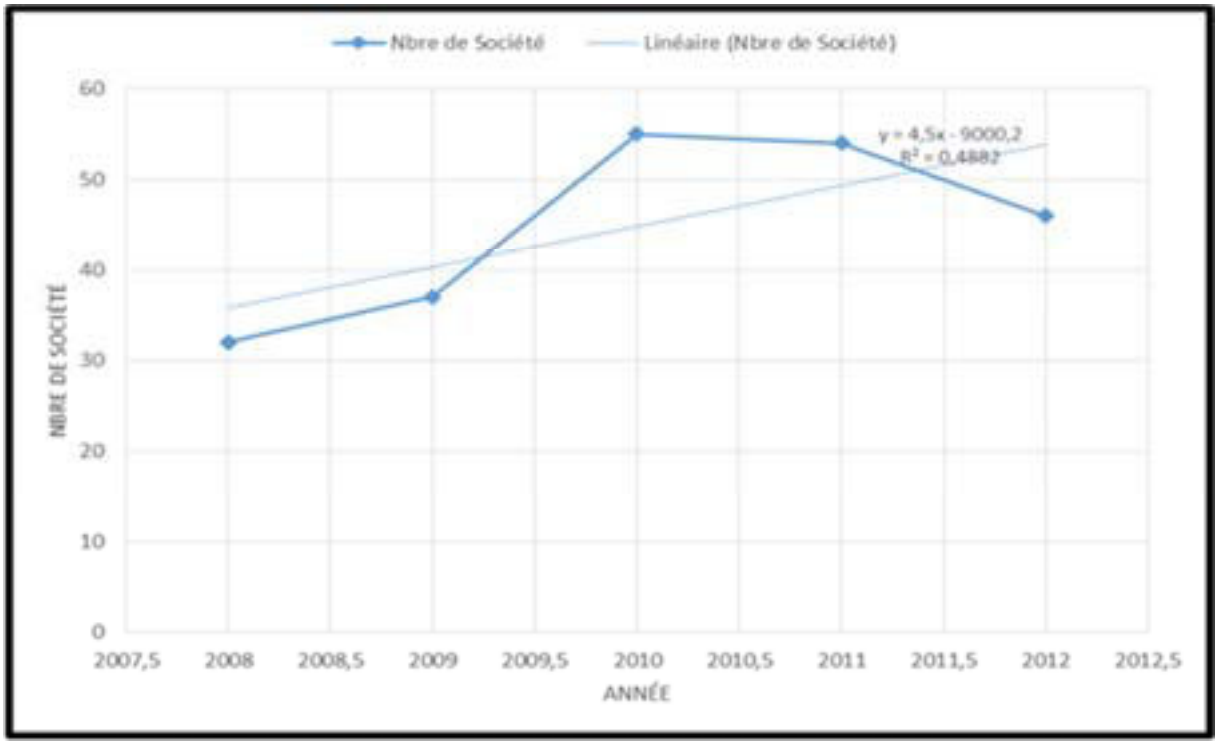
Dans le cas remarquable de l'exploitation forestière, les observations de terrain ont tendance à confirmer ces résultats. En effet, la plupart des entreprises d'exploitation forestière qui implémentent une gestion responsable via les systèmes de certification sont pour la plupart des filiales ou multinationales ou de grandes sociétés disposant d'importants moyens financiers avec un capital humain qualifié et compétitif.

II.2. Le foisonnement des entreprises dans le secteur : vecteur d'une mal gouvernance

Malgré l'importante couverture forestière qu'on y trouve, le Cameroun, à l'instar de bien d'autres pays d'Afrique centrale, pourrait bien être touché par la perte ou le dépérissement de ses forêts. Le nombre d'entreprises exportatrices est remarquable et constitue à ce titre le danger auquel s'exposent ces forêts[30]. La figure 10 ci-dessous illustre fort opportunément l'évolution sans cesse croissante du nombre d'entreprises d'exploitation forestière au Cameroun.

[30]On retrouve en moyenne 90 entreprises formelles dans le secteur (Ngohouo Poufoun in Eba'a Atyi, 2013)

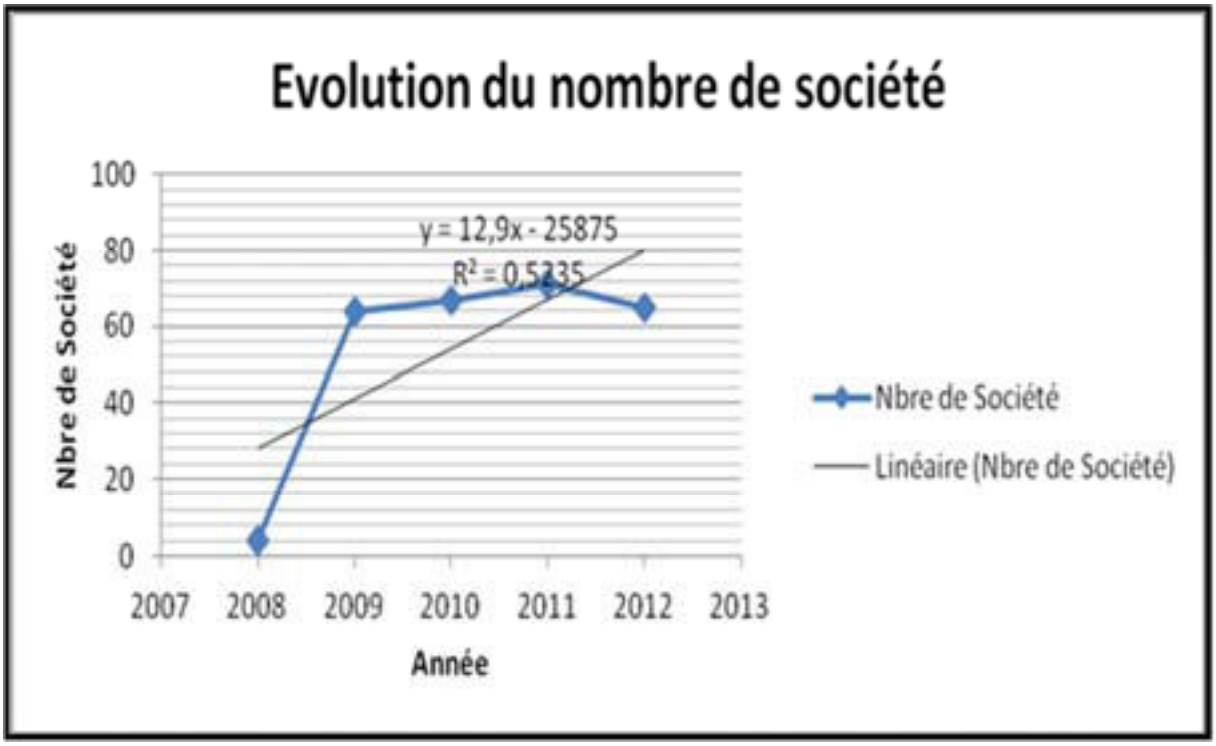
Figure 10: Evolution du nombre de sociétés spécialisées dans l'exploitation des grumes



Source: l'auteur sur la base des données collectées au service COMCAM, 2014

Cette figure 9 ci-dessus illustre clairement l'évolution du nombre d'entreprises exportatrice de grumes de bois dans le secteur forestier au Cameroun qui suit celle d'une fonction croissante. Le même phénomène est également observé au niveau des entreprises exerçant dans l'exportation des bois de sciages (cf figure 11 ci-dessous) dont le nombre orgmente au fil des année. Cette hausse drastique du nombre d'entreprises dans le secteur de l'industrie forestière favorise une rude concurrence dans le secteur, l'accès d'un nombre plétorique d'acteurs qu'on ne contrôle plus dans le secteur. Une autre conséquence, concerne également la pression faite sur les forêts et la destruction de la biodiversité avec toutes ses conséquences.

Figure 11: Evolution du nombre de sociétés spécialisées dans l'exploitation des sciages

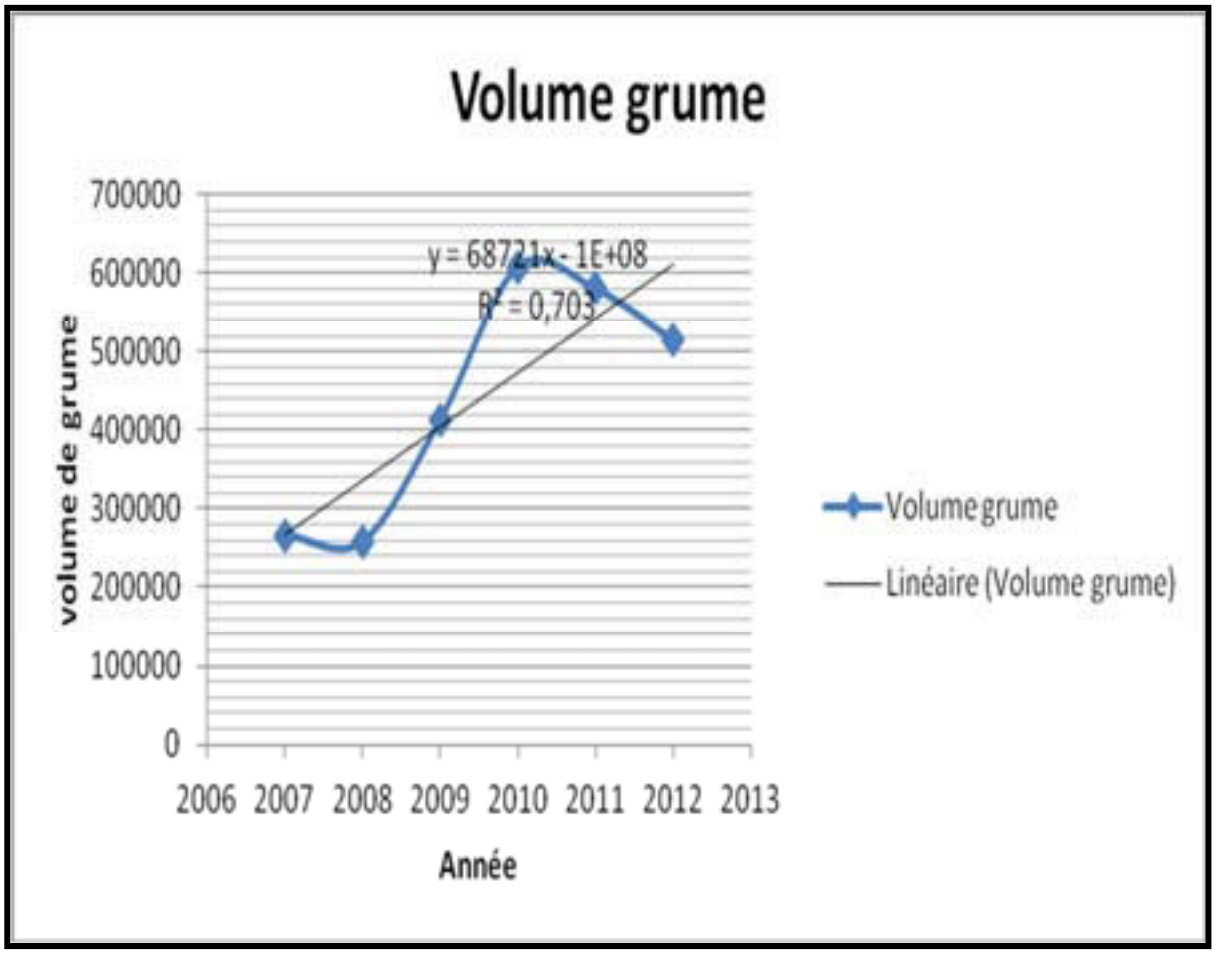


Source : l'auteur sur la base des données collectées au service COMCAM, 2014

A l'instar de celle des entreprises d'exportatrices de grumes, l'evolution des entreprises d'exportations des bois de sciages suit celle d'une fonction croissante, ce qui farorise la deforestation avec des impacts sociocultirelles inestimables. A travers cette figure, on constate que l'évolution de ces exportations suite celle d'une fonction exponencielle.

Corrélativement à cette augmentation du nombre des entreprises exerçant dans l'exportation des grumes et dans l'exportation des bois de sciages dans le secteur forestier au Cameroun, on constate une hausse drastique du volume des exploitations et exportation des grumes comme l'illustre la figure 11 ci-dessus.

Figure 12: Evolution des volumes de bois (grumes) exportés



Source: nous-mêmes sur la base des données collectées au service COMCAM, 2014

La position et les ambitions du Cameroun parmi les producteurs de bois tropicaux du monde sont évidentes. Vers 1990, le Cameroun était le septième pays exportateur de bois tropicaux au monde et le troisième en Afrique (Dudley *et al*, 1995). Le gouvernement avait pour objectif de devenir le premier exportateur du continent à l'horizon 2000. À cette fin, le pays a suivi une trajectoire de production que Poore (1989) qualifie de non durable et de totalement irréaliste dans une étude qu'il a menée pour l'Organisation Internationale des Bois Tropicaux (OIBT).

En dépit du fait que les entreprises Européennes, notamment néerlandaises, françaises, allemandes et italiennes dominent l'industrie depuis l'époque coloniale, on note une expansion rapide et exponentielle des entreprises d'Asie de l'Est et du Liban, dont beaucoup ont une réputation douteuse[31]. En 2012, 90% des exportations de grumes sont en direction des pays asiatiques. En raison de la concentration économique, six sociétés étrangères (une néerlandaise,

[31] Selon un rapport des Amis de la terre de 1995.

trois françaises et deux italiennes) contrôlaient plus de la moitié de toutes les activités d'exploitation forestière et de transformation du bois et environ les trois quarts de toutes les exportations de bois en 1991-1992, 90% des exportations de bois sont destinées à l'Union européenne dont environ 70% à la France, à l'Italie, au Portugal et à l'Espagne (Van Dorp, 1995). La majeure partie du bois provient du Sud-Est du pays, où l'on trouve des forêts comptant parmi les plus anciennes et les plus diversifiées d'Afrique.

Selon certains spécialistes (Cerutti et Lescuyer 2011 ; Cerutti et Taccini, 2008 ; Plouvier et *al* 2002; Dudley *et al.*, 1995; Van Dorp, 1995), l'abattage au Cameroun n'est pas durable. Les pertes sont élevées, la rotation est beaucoup trop courte, les règlements forestiers sont rarement respectés et les impôts sont souvent impayés (Cerutti et Lescuyer 2011 ; Cerutti et Taccini, 2008). L'absence de mesures de contrôle efficaces, combinée à l'instabilité économique et à la crainte de boycottages du bois par les pays du Nord, a créé une véritable « ruée vers le bois » en vue d'atteindre deux objectifs de maximisation des profits.

Parce que les grandes sociétés d'exploitation forestière, entretiennent des liens « nébuleux » concernant leur approvisionnement en bois avec les petits exploitants camerounais, il est à la fois difficile de déterminer l'origine des grumes, mais facile de se soustraire aux règlements et au paiement des impôts (Cerutti et Lescuyer 2011 ; Cerutti et Taccini, 2008). Selon les statistiques officielles entre 1991 et 1992, 50% de la production de bois enregistrée est classée « indéterminée », autrement dit ce volume est perdu ou il a suivi la filière illégale (Van Dorp, 1995). Qui plus est, on estime que le véritable volume de production de bois pourrait être deux fois plus élevé que les volumes consignés dans les statistiques officielles (Cerutti et Lescuyer 2011 ; Toornstra *et al.*, 1994). Ces mesures incitatives qui sont essentiellement destinées à améliorer la compétitivité, nomment extérieure entraînent selon Assiga Ateba (2010) dans le secteur forestier « *une accélération des exportations de bois et, par effet induit, une expansion de la déforestation* ». Dans ses travaux, cet auteur arrive à la conclusion selon laquelle :

« *La déforestation est une conséquence inéluctable de la pression exercée par la demande des marchés mondiaux de bois tropicaux, par ailleurs accentuée par l'exploitation anarchique du patrimoine forestier national camerounais* » (Assiga Ateba, 2010).

Bien que le nombre limité d'essences monnayables et le coût élevé du transport aient conduit à des pratiques de coupe sélective[32], les dommages écologiques directs sont néanmoins

[32] Par opposition à la coupe à blanc.

considérables, touchant de 10 à 15% la végétation sur pied (Lescuyer, 2000; CIRAD, 1993). Les membres des familles d'immigrants qui travaillent pour les sociétés d'exploitation forestière sont responsables de la majeure partie du dépérissement de la forêt autour des villes (Enviro-Protect, 1993). Les routes utilisées pour l'exploitation forestière et les camions qui servent au transport du bois procurent aux chasseurs et aux braconniers un accès qui peut avoir de graves conséquences pour la faune singulière du Cameroun. On a déjà dénombré 200 braconniers établis le long d'une nouvelle route d'accès de 100 km (Toornstra *et al.*, 1994). La viande de brousse est très prisée parce qu'elle est moins coûteuse que celle de bœuf. Les espèces protégées, comme les gorilles et les chimpanzés, sont particulièrement menacées en raison de leur valeur très souvent brandie comme trophées. L'épuisement de la population d'autres mammifères qui servent d'agents de dissémination des graines (éléphants, duikers) nuira à la capacité de régénération des essences.

II.3. La corruption : une cause systémique de la mal gouvernance dans le secteur forestier faisant plusieurs victimes.

II.3.1. L'Etat : première victime de la corruption dans le secteur forestier ?

La corruption et l'illégalité sont courantes dans les pays du Bassin du Congo. On peut affirmer toutefois qu'elles sont plus visibles et omniprésentes dans l'industrie du bois tropical. La Banque mondiale estime que, chaque année, un montant d'une hauteur de 10 à 23 milliards USD de bois est illégalement abattu ou provient d'une origine douteuse. Environ 5 milliards USD de ce montant entrent dans le commerce international. Les gouvernements sont privés de cette somme en pertes équivalentes d'impôts et de redevances. Ironiquement, une grande partie est perdue dans le secteur officiel de la sylviculture, qui a pourtant été présenté comme un moteur de développement économique majeur.

Au Cameroun, le secteur forestier est un secteur dans lequel l'illégalité à grande échelle se développe et dépend de la corruption généralisée. Celle-ci se répand dans chaque étape du processus de l'exploitation forestière, et surtout durant le processus d'appel d'offres pour l'octroi des concessions, la gestion de la forêt (ou le manque de gestion) liée à ces concessions, la surexploitation, la sous-déclaration du volume de bois, l'abattage de bois hors des zones autorisées, l'exploitation des employés et le mépris des populations riveraines, la fraude fiscale et l'échec de l'Etat à poursuivre les auteurs de ces crimes. La capacité de certains groupes d'intérêt à s'emparer des ressources forestières et des flux des revenus, dans le contexte d'une industrie qui a jusqu'à maintenant efficacement évité toute réglementation internationale, a fait échouer la plupart des efforts de réformes.

A titre d'exemple, le tableau 14 ci-dessous fait une synthèse des types d'infractions constatées dans le secteur par la brigade nationale de contrôle forestier entre 2010 et 2015.

Tableau 14: Synthèse des types d'infractions constatées par la brigade nationale de contrôle forestier entre 2010 et 2015

Types d'infractions commises par les entreprises d'exploitation forestière	Domaines forestiers	Nombre de procès-verbaux						Total par domaine forestier	Total général	%
		2010	2011	2012	2013	2014	2015			
Exploitation forestière non autorisée	Domaine national	15	06	28	04	06	06	65	72	90,27
	Domaine permanent	00	00	01	03	03	00	07		09,73
Non-respect des clauses du cahier des charges, des normes techniques d'exploitation et des normes d'intervention en milieu forestier	Domaine national	12	11	21	22	17	En cours	83	121	68,60
	Domaine permanent	06	06	09	10	07	En cous	38		31,40
Usage frauduleux des marques	Domaine national	01	00	02	00	00	En cours	04	05	80
	Domaine permanent	00	00	00	00	00	En cours	01		20
Fraude sur les documents n'émis pas l'administration chargée des forêts	Domaine national	00	07	00	00	00	En cours	07	07	100
	Domaine permanent	00	00	00	00	00	En cours	00		00
Exploitation hors limite du titre ou de concession concédée	Domaine national	00	00	03	03	03	En cours	06	06	100
	Domaine permanent	00	00	00	00	00	En cours	00		00
Abattage non autorisé d'arbres intégralement protégés	Domaine national	00	01	00	00	00	En cours	02	03	66,67
	Domaine permanent	00	00	00	01	00	En cours	01		33,33
Exploitation au-delà du volume autorisé	Domaine national	00	00	00	01	00	En cours	01	03	33,33
	Domaine permanent	00	00	00	02	00	En cours	02		66,67
TOTAL GENERAL DES PROCES VERBAUX		**34**	**31**	**64**	**46**	**36**	**06**	**217**	**217**	

Source : BNCF-MINFOF 2015.

Nous constatons malheureusement que certaines qui sont entreprises au fil des années épinglées par le bureau national des infractions dans le secteur forestier, pour des infractions ou fautes lourdes, préfèrent continuer dans ces infractions et payer des amandes y afférentes. En effet, à l'aide des manœuvres de corruption constatées dans le secteur, ces contréventions qui sont négociables et surtout très en dessous des recettes générées par leurs activités frauduleuses. Conscients du fait que les institutions ne sont pas fortes[33], ces entreprises persistent dans les activités illégales occultant ainsi les intérêts de l'Etat, utilisant un personnel très mal rémunéré et mal traité, en méprisant les populations locales et riveraines qui croulent sous le poids de la pauvreté et la misère.

[33] Lors de nos études de terrain, le directeur d'un site d'une filiale de multinationale nous confirme que « le Cameroun a des lois draconiennes en matière d'exploitation forestière, cependant ces lois ne sont pas appliquées, même au 1/10ème ». Il persiste en déclarant que « si ces lois étaient rigoureusement appliquées, le Cameroun serait un grand pays riche et prospère, mais hélas la corruption a gangrené tout le système ».

II.3.2. Les communautés riveraines : victimes inoffensives de la corruption dans le secteur.

L'impact de la corruption dans le secteur forestier est également perceptible sur le quotidien des communautés locales et riveraines. En effet, ces entreprises d'exploitation forestière se trouvent obligées très souvent, d'occulter voire de renoncer aux processus d'amélioration des conditions de vie de leurs parties prenantes ou d'investir dans le social pour satisfaire aux exigences des fonctionnaires véreux afin de garantir l'écoulement de leurs produits. En d'autres termes, certaines de ces entreprises préfèrent garantir la libre circulation de leurs produits[34] en allouant les budgets destinés aux œuvres sociales à la satisfaction des appétits purement égoïstes de certains fonctionnaires de l'Etat qui attendent chaque mois des enveloppes[35] de ces entreprises au détriment de réalisations sociales internes et externes[36]. Le secteur forestier est l'un des secteurs phares de l'économie qui contribue au maintien du Cameroun qui figure de manière constante depuis les années 2000 dans le *«Top ten* » des pays les plus corrompus.[37]

Aussi, on constate que l'élite dirigeante semble considérer les ressources naturelles comme leurs biens personnels, qu'elle peut « vendre » comme elle le souhaite, sans tenir compte des lois nationales (Capron, 2009). Cette appropriation par l'élite montre que la corruption est devenue systémique au sein de nombreux pays et secteurs des ressources naturelles. Au-delà du désir d'enrichissement personnel, les dirigeants politiques accordent des financements ou des droits d'exploitation à des ministres importants, ou à l'élite militaire et commerciale, en échange de soutien politique, militaire ou financier (Alemagi, 2011, Guéneau 2001, Lescuyer, 2000).

De plus, dans des zones éloignées et enclavées où l'exploitation génère de larges revenus officieux, seule une personne courageuse oserait dénoncer les individus avec qui elle vit et travaille. C'est ce qui arrive lorsque la corruption et l'intimidation physique vont de pair. La

[34] Afin de respecter les délais de livraisons auprès de leur clientèle.
[35] Ces enveloppes prennent la forme de « dotation en carburant », la question qu'on se pose c'est de savoir s'il revient aux entreprises de faire des dotations de carburants aux fonctionnaires de l'Etat qui ont des budgets de fonctionnement.
[36] A ce sujet, le directeur de site d'une autre filiale de multinationale nous fait savoir qu'il a deux robinets, un premier destiné aux œuvres sociales externes et internes et un second consacré aux fonctionnaires de l'Etat qui attendent de lui «un salaire tous les mois ». Comme son objectif est de faire du profit en tant qu'homme d'affaires, il est obligé de fermer le robinet destiné aux œuvres sociales et ouvrir celui destiné aux fonctionnaires pour garantir la protection de ses activités. En cas de grève des employés ou mouvements de contestations des riverains, ce sont ces fonctionnaires qui viendront dissuader les manifestants.
[37] Voir site *Transparency International*.

conséquence est que les populations ne bénéficient d'aucune infrastructure ou actions sociales de la part de ces entreprises parfois très pernicieuses[38].

Les actes d'inconscience de certaines de ces entreprises forestières et d'autres acteurs informels sont légion. En effet, un nombre important d'entreprises exploitent de façon abusive et archaïque les forêts et ce, au mépris des populations riveraines et de la réglementation. A titre d'exemple, le « Moabi » qui est un arbre sacré et nourricier pour les pygmées «Bakas[39]», car l'huile qui en est extraite est utile aussi bien à la cuisson des aliments qu'aux soins corporels; cette essence continue d'être surexploitée malgré les pressions internationales (ONG, groupes de pressions, etc.) visant la réduction de l'exploitation forestière en général et particulièrement de cet arbre[40] (Capron, 2009).

Par exemple en 2012, on dénombre 40 entreprises exportatrices du bois de sciage sur 66, soit 60,60% d'entreprises qui ont exporté le Moabi pour un volume 14.012m^{3}sur un volume total de bois exporté de 591.000m^3, soit 2,30% des exportations annuelles de bois de sciage.

La population humaine est éparse dans la région productrice de bois et les structures sociales sont relâchées, mais toute la forêt a probablement été utilisée d'une façon ou d'une autre par les populations locales Bantu et les pygmées Baka. On considère généralement que les habitants de la forêt d'Afrique centrale sont plus tributaires des forêts pour leur survie que tout autre peuple des tropiques (Horta, 1991). La population indigène du Cameroun est particulièrement vulnérable aux incursions de la civilisation moderne et aux mesures d'acculturation du gouvernement camerounais, qui ne reconnaissent ni les structures socioéconomiques existantes, ni les valeurs de l'utilisation traditionnelle durable de la forêt.

Par ailleurs, on ne s'intéresse pas tellement à la durabilité à l'échelon local, en particulier parmi les collectivités non indigènes (Toornstra *et al.*, 1994). Malgré des efforts entrepris par l'Etat pour lutter contre la corruption dans le secteur (création d'un comité de lutte anticorruption), force est de constater que ce fléau persiste dans les comportements de ces acteurs.

---

[38] Lors d'un mouvement général de grève dans une entreprise, le directeur de site dit aux activistes qu'il a des relations, parlant des fonctionnaires et hommes en tenues, et qu'on ne peut rien lui faire.

[39] Les Pygmées Baka, c'est l'appellation des populations indigènes de petite taille qui vivent essentiellement de la chasse et de la cueillette dans les forêts de l'Est du Cameroun.

[40]Cette essence a la particularité de mal se régénérer pour la simple raison qu'il arrive à maturité cinquante années environ après sa mise en terre et ne produit de fruits qu'une fois tous les trois ans seulement (Curetti et Lescuyer 2011, Capron, 2009).

II.3.3. Les employés du secteur forestier : les victimes pris en otage ?

Dans le secteur forestier, certains employés vivent dans une hantise[41]sans précédent. A ce sujet, un employé interrogé me déclare que « quand on travaille bien, on n'est pas encouragé, mais quand on fait une erreur on est sanctionné ». Le droit à la grève n'est que de fait, l'employé qui fait montre des velléités de grève est immédiatement licencié, au mieux, il écope de mises à pieds. La précarité de l'emploi soumet dans certains cas les employés à une sorte « d'esclavage ». Lors de nos études exploratoires, nous avons constaté un taux de turn-over très élevé dans certaines entreprises. On a enregistré dans certains cas un taux de licenciement de l'ordre de 13,5%, un taux de démission de l'ordre de 10% et un taux de demande d'explications de près de 80%. Dans certaines entreprises du secteur forestier, les employés qui laissent leur famille pour aller passer cinq jours sur sept par semaine en campement avancé dorment dans des conditions précaires, notamment à la belle étoile, près des citernes de lubrifiants ou mieux sous des tentes. A leur retour du chantier chacun doit chercher de quoi manger, il n'y a pas de structures de restauration pour ces ouvriers. Près de 90% des salariés de ces entreprises sont des manœuvres et assurent la production, voire la pérennité de l'entreprise, en vivant au quotidien sous les intempéries, ayant des bas salaires (le salaire de base moyen de ces ouvriers est à moins de 60.000 FCFA, soit 92 euros), très en dessous du prix d'un m^3 de bois vendu à l'export. Dans certaines entreprises, seuls les cadres qui représentent près de 10% de l'effectif des salariés ont droit à une assurance maladie à 100%, y compris leur famille (Fenjou Njoya, 2011). Ces derniers qui jouissent de très bons salaires avec des indemnités de logement et des véhicules de services ont les moyens de se soigner et travaillent dans des bureaux climatisés, contrairement aux ouvriers qui travaillent sous des impréparés et qui sont exposés tous les jours à des risques élevés d'accidents.

Ce paradoxe interpelle les manageurs du secteur forestier à plus d'humanisme et donc à des responsabilités sociétales. Fort de tout ce qui précède, on peut se poser la question de savoir en quoi la RSE peut contribuer à la gestion durable des ressources forestières dans le Bassin du Congo en général et en particulier au Cameroun ?

En effet, face aux nombreuses menaces à la fois sociales, économiques et environnementales, la gouvernance des entreprises forestières axée sur des valeurs RSE semble être une solution adéquate. La RSE doit permettre aux manageurs de piloter les forêts en prenant soin de préserver la biodiversité et surtout, de prôner la transparence dans la gestion forestière en intégrant dans leur

[41] Dans certaines entreprises forestières, les ouvriers travaillent sous des pressions diverses. A la moindre erreur ils sont sanctionnés voire licenciés.

style de management les préoccupations de leurs parties prenantes, notamment des communautés locales et riveraines.

Fort heureusement, certaines entreprises ont compris que l'engagement à des valeurs sociétales et humanistes (Arnaud 2008) est source d'un avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2007) et donc de performance. Ainsi, la RSE est mise en œuvre dans ces entreprises certes à des niveaux ou degrés différents, mais bien perceptibles. Il est donc question pour nous dans ce travail, d'identifier les différents types de comportements que ces entreprises adoptent en matière de RSE. C'est ce qui fera l'objet des chapitres suivants.

Ce chapitre avait pour objectif de faire un état des lieux du secteur forestier au Cameroun. A cet effet, il a entre autres mis un accent particulier sur l'analyse de l'évolution du nombre d'entreprises dans le secteur forestier et les problèmes qui s'y posent en rapport avec le respect des normes sociales et environnementales associées aux enjeux du développement durable. Le prochain chapitre quant à lui va s'appesantir sur les fondements théoriques de la RSE.

Chapitre 2. La RSE : Fondements et enjeux théoriques

L'objectif poursuivi dans ce chapitre est de baliser de manière concise les contours du concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). D'après Acquier et Aggeri (2008), l'afflux théorique de ce concept trouve plusieurs justifications. En effet, cette notion a eu un accueil très favorable auprès des acteurs économiques et sociaux (entreprises, pouvoirs publics, ONG etc.) et, par la suite, elle s'est manifestée par sa récurrence dans la production de discours managériaux (voir exemple rapport du développement durable), de nouvelles fonctions managériales (fonction de directeur, RSE, développement durable, etc.), d'outils et normes en matière de *reporting extra-financier*. Enfin, le concept de RSE a obtenu très rapidement l'onction de nombreux chercheurs qui l'ont adopté comme un champ fécond de recherche. Cela s'est vite fait ressentir par un foisonnement conceptuel (exemple: RSE, performance sociale de l'entreprise, *stakeholder*, etc.) ainsi que par une hétérogénéité notoire des recherches plus divergentes que convergentes (théoriques, empiriques, économétriques, stratégies, marketing, etc.). C'est sans doute pour cette raison que Acquier et Aggeri, (2008) pensent qu'«il devient très embarrassant d'opérer un choix entre le bon grain et l'ivraie» (Acquier et Aggeri, 2008).

Plusieurs théories en lien avec la gouvernance partenariale (théorie de l'agence, théorie des contrats, théorie des coûts d'opportunité, la théorie des parties prenantes, etc.) sont susceptibles d'être convoquées dans les travaux relatifs à la RSE. Toutefois dans le cadre de cette thèse, c'est la théorie des parties prenantes (la *stakeholder theory*) qui fera le plus l'objet d'une analyse plus detaillée. Nous admettons tout au long de ce travail l'acceptation de Charreaux et Desbrières (1998) de la gouvernance partenariale. Ces auteurs admettent une « vision pluraliste de la firme et permettent de mieux comprendre les mécanismes de création et de partage de la valeur en relation avec l'ensemble des parties prenantes qui concourent au fonctionnement de la firme ». Ainsi, favorable à une analyse des « relations de pouvoir» (Gond et Igalens, 2014) entre l'entreprise et son environnement, cette approche organisationnelle des *stakeholders* s'avère particulièrement appropriée pour cette recherche dont l'objectif est entre autres d'examiner le comportement des entreprises forestières en matière de développement durable, notamment de RSE. La RSE étant un concept contingent au contexte (Visser, 2005), nous pensons donc, en particulier, nous interroger sur la pertinence et la transposabilité de cadres théoriques à la mode dans des contextes institutionnels et managériaux distincts de ceux dans lesquels ils ont germé. Ceci nous permettra

également d'aboutir à la conclusion selon laquelle les priorités relatives de la RSE en Afrique sont susceptibles d'être différentes de celles du modèle classique américain (Fadun, 2014; Goli et Yahiaoui, 2009; Vesser, 2005 et Durif, 2006) ou encore européen (Crane et Matten, 2004).

Ce deuxième chapitre qui se veut fondamental dans la maîtrise du concept de RSE, représente une tribune idéale pour exposer tour à tour l'historique et une synthèse de la panoplie des définitions dédiées à la RSE. Enfin, nous examinerons la quintessence de l'apport de la *stakeholder theory* dans la définition, sa compréhension et son appropriation par les entreprises. Les différents modèles et approches théoriques mobilisés dans ce chapitre n'échappent pas à la critique. Il conviendra donc d'examiner leurs limites et éventuellement leurs perspectives.

Section 1: Généalogie de la responsabilité sociétale des entreprises.

I. Historique de la RSE

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) s'est désormais érigée auprès des acteurs économiques et sociaux (entreprises, pouvoir publics, ONG, etc.) et du monde académique comme une réponse adéquate aux problématiques de l'heure (scandales financiers à répétition, le changement climatique, des controverses sur les comportements contraires à l'éthique des dirigeants d'entreprise et de la globalisation des échanges marchands) en proposant une représentation étendue de l'environnement des firmes élargie dans ses dimensions non plus seulement économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques (Gond et Igalens, 2014), et en posant la problématique de la capacité des entreprises à internaliser simultanément et sur toutes ces dimensions les externalités négatives liées à leurs activités (Valiorgue, 2008; Assouline et Lemiale, 1998).

Deux approches conceptuelles coexistent dans la littérature dédiée à la RSE qui favorise la compréhension et l'appréhension de ce concept, à savoir : une approche *focus* business très managériale, centrée sur l'environnement interne de l'entreprise (entreprise et ses managers), et une approche *society* axée sur le rôle et les attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise.

L'approche *business* s'est appesantie sur la manière dont l'entreprise interagit avec ses parties prenantes et cherche à établir un lien positif entre les démarches de RSE et la performance économique et financière des entreprises. Au contraire, l'approche *society* qui se focalise sur des travaux liés à la gouvernance d'entreprise et à l'évaluation de l'impact des démarches de RSE sur la société. Ainsi, bien que née de la pression de la société civile, bon nombre d'entreprises ont

compris le bien-fondé de cette notion et sa prise en compte par les entreprises n'a cessé d'évoluer suivant le sens d'une fonction exponentielle.

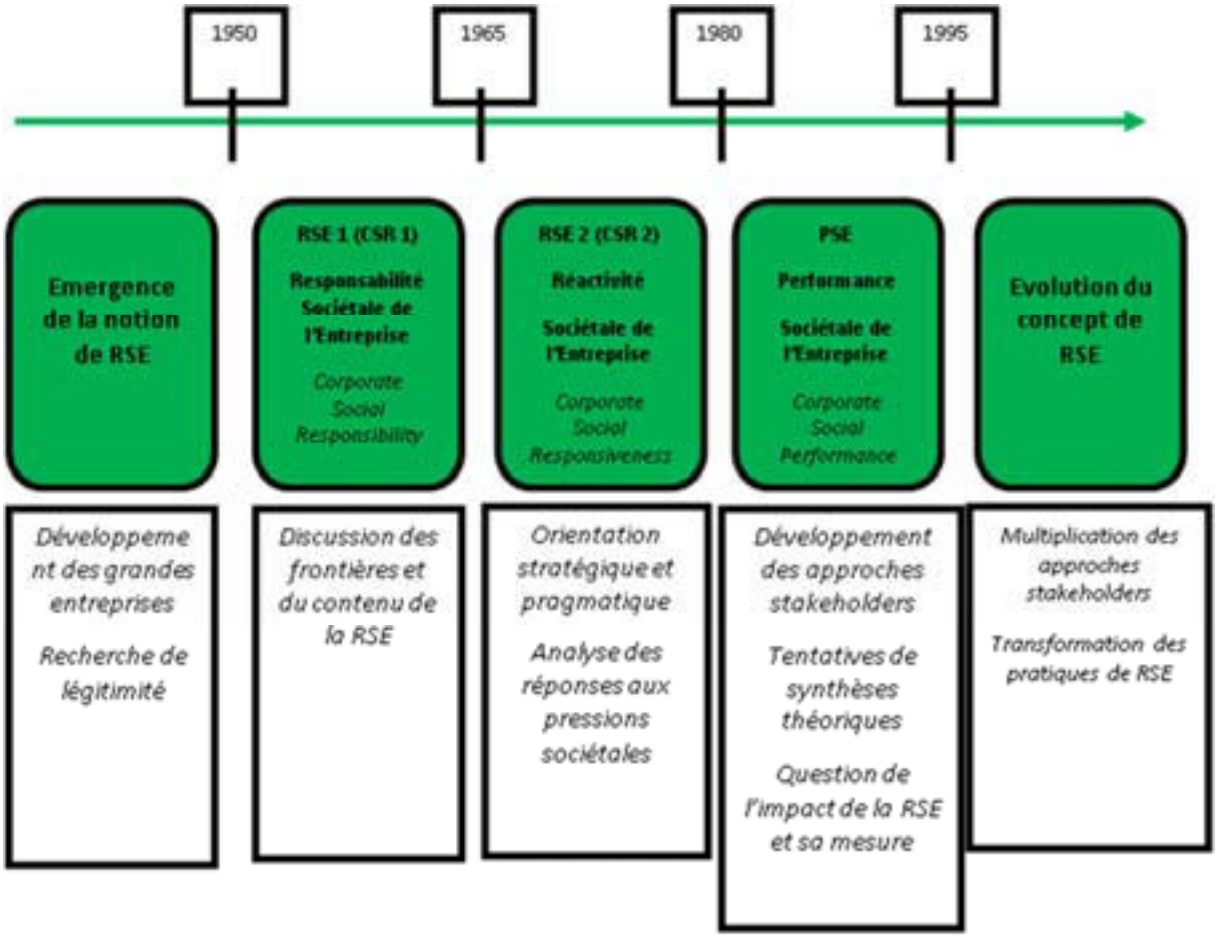
Dans le souci d'une exploration et d'un rendu du concept de RSE de manière la plus efficace et efficiente possible, nous adoptons dans le cadre de cette thèse, ainsi qu'à la suite des travaux antérieure qui ont retracé les contours intellectuels du développement de ce concept (Gond et Igalens, 2014; Ballet et *al*., 2011; Loison et Pezet, 2010; Acquier et Aggeri, 2008; Gond et Igalens, 2008; Acquier et Gond, 2007; Acquier et al., 2005; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007; Pasquero, 2005; Aquier et *al*., 2005; Aggeri et *al*., 2005; Gond et Mullenbach, 2004; Igalens et Joras, 2002), une approche généalogique qui recense cinq grandes périodes dans l'évolution des approches théoriques et managériales du concept de RSE.

I.1. Période 1 (avant 1950): L'émergence de l'idée de responsabilité sociétale aux Etats-Unis

Les philosophes ont été les premiers à s'interroger sur la relation qui lie les affaires à la morale. Selon Freeman ces questions se sont aujourd'hui institutionnalisées à travers la création du concept de RSE (Freeman, 1991). La genèse de ce concept remonte au début de l'ère du capitalisme industriel. L'idée que les entreprises ont des obligations sociales était en effet évidente dès le début du XIX^{ème} siècle même si l'expression RSE n'était pas encore à la mode. Les premiers questionnements sont alors d'ordre moral (corruption, pot de vins, trafic d'influence etc.) et concernent principalement les dirigeants d'entreprise (Gendron et *al.,* 2004). Une autre origine de la RSE vient des donations et des activités philanthropiques des grandes entreprises performantes qui sponsorisaient les universités, les musés et bien d'autres activités culturelles.

C'est dans les années 20 que les premiers discours sur la RSE se sont formalisés, avec des actions médiatiques de nombreux dirigeants en majorité chrétiens s'exprimant publiquement sur la question. Ces dirigeants philanthropes soutenaient l'idée que les entreprises ont une obligation de travailler pour l'amélioration du domaine social. Ils étaient motivés aussi bien par un véritable désir de bien faire que par leur propre intérêt comme par exemple l'augmentation de la production et la diminution des grèves et autres conflits (Smith, 2003).

Figure 13:Approche chronologique de la construction théorique de la RSE



Source: (Adapté de Acquier et Aggeri, 2007 ; Gond et Igalens, 2010 ; Dovergne 2012 et de Gond et Igalens, 2014).

Cette notion prend de l'ampleur dans les années 30 avec la grande dépression qui provoque un intérêt croissant du grand public aux problématiques liées à la responsabilité sociale des grandes entreprises.

Berle et Means font le constat en 1932 qu'en raison de la grande concentration de pouvoir et de la diversité des intérêts, le développement d'une pression sociale s'exerce sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises étaient appelées à internaliser leurs externalités négatives (Valiorgue, 2008 ; Assouline et Lemiale, 1998). Cette pression visant à diluer le pouvoir des dirigeants les amène à de nouvelles responsabilités envers non seulement les actionnaires mais aussi envers les travailleurs, les consommateurs et l'État (Berle et Means, 1932).

Les années 30 et 40 sont fortement dominées par les conséquences ravageuses de la crise de 1929 qui a été très amplifiée par la seconde guerre mondiale. Les engagements en matière de RSE

se font donc ressentir avec beaucoup d'acuité. Il faudra attendre le début des années 50, pour voir arriver l'homme «providentiel» Howard Bowen, considéré comme père fondateur de la RSE (Gond et Igalens, 2014), pour que la doctrine de la RSE redevienne d'actualité pour la grande satisfaction de la société.

I.2. Période 2 (1950-1965): Premières formalisations des rapports entre l'entreprise et la société

C'est à partir de la période 1950-1960 que se développe et se consolide véritablement le concept de RSE et durant laquelle les grandes firmes américaines passent à l'offensive en posant les actions concrètes au profit de la société. Pour reprendre les propos de Sainsaulieu (1992), c'est à cette période que la RSE devient véritablement une « affaire de société » et reçoit l'onction du monde académique avec un véritable enjeu de débats théoriques

L'ouvrage « *Social Responsibilities of Business* » publié en 1953, fait de son auteur, l'économiste Howard R. Bowen, le père fondateur du concept « moderne» de la RSE. Il met en lumière les fondements religieux de la RSE, rejoignant ainsi Weber dans l'une *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1967), à travers les principes de *trusteeship* et *stewardship*, selon lesquels la propriété de richesses n'est légitime que dans la mesure où elle est gérée d'une manière qui tienne compte du bien-être de la communauté. C'est aussi l'entrée dans le champ académique de la notion de RSE. Son ouvrage fait prévaloir deux principes fondamentaux :

- Le premier principe renvoie au fait que les hommes d'affaires ne doivent prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société ;
- La seconde stipule quant à lui que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire.

Plus concrètement, la RSE y est définie comme « les obligations des hommes d'affaires de poursuivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les lignes d'actions qui sont souhaitables en termes d'objectifs et aux valeurs de notre société » (Weber, 1967).

A partir de cet instant, les dirigeants d'entreprise prennent conscience des enjeux de l'heure et comprennent que s'ils n'intègrent pas dans leurs activités les préoccupations autres qu'économiques et financières, le contrôle social qui s'exerce sur leur activité risque de s'accroître et produire des effets pervers. Ils font ainsi par exemple référence à de nouvelles réglementations, synonymes d'une limitation de la liberté d'action. En effet, dès le début des années 60, une série de mouvements de contestation va se développer aux Etats-Unis à l'égard des grandes entreprises,

et une remise en cause de leur pouvoir et de leur légitimité (Galbraith, 1969 cité par Bontis (1998) à travers les points suivants :

- L'égalité des droits, donc le corolaire sera la création d'Amnesty International en 1961, création d'une commission sur l'égalité des opportunités d'emplois (*US Equal Empyment Opportunuty Commission*) en 1964;
- Les enjeux environnementaux avec la création du WWF en 1961, el la publication de l'ouvrage *Silent Spring*[42] de Carson, en 1962;
- Les mouvements consuméristes qui déboucheront sur la création d'une agence publique de protection des consommateurs en 1970 (la *Consumer Product Commission Safety*);
- Les préoccupations environnementales vont se traduire sur le plan institutionnel par l'adoption du *Clean Air Act en Californie* en 1963, du *Wilderness Act* en 1964.

Face à cette forte implication de la société civile, les dirigeants d'entreprises comprennent que l'autorégulation semble préférable à une multiplication des réglementations. C'est dans un tel contexte que la RSE se présente comme une troisième voie possible entre socialisme[43] et libéralisme à outrance. A ce titre, nombreux les auteurs[44] pensant qu'« *aucune société ne peut être fondée sur l'idée selon laquelle l'agrégation des comportements égoïstes conduit mécaniquement à la maximisation du bien-être public.* » (Acquier et Aggeri, 2007, p. 4).

Encore aujourd'hui, l'ouvrage de Bowen constitue jusqu'aujourd'hui une référence pour tout travail en gestion sur la RSE. De nombreux auteurs s'accordent à reconnaitre la paternité de la RSE à Howard Bowen et soulignent par la même occasion que son ouvrage représente l'épicentre, ou encore le point de départ des travaux académiques sur la RSE (Gond et Igalens, 2014 ; Acquier et Aggeri, 2008, Acquier et Gond, 2005). C'est sans doute pour souligner l'importance et l'actualité de cet ouvrage, eu égard de la récurrence des débats et de nouvelles thématiques autour de la RSE, que Acquier et Gond (2005) affirment que « *la lecture de l'ouvrage continue à donner à la plupart des travaux ultérieurs une impression de déjà vu, voire d'appauvrissement* ».

Depuis près d'un siècle, les praticiens et la recherche académique cherchent à comprendre et à analyser la RSE. Les précurseurs comme Bowen (1953), mais aussi et surtout certains réfractaires à l'instar de Friedman (1970), pour qui l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est de faire

---

[42] La biologiste Rachel Carson y dénonce les dégâts irréversibles causés à l'environnement par l'usage intensif des pesticides. En démentant l'idée jusqu'alors répandue selon laquelle l'environnement aurait une capacité d'absorption infinie, cet ouvrage a contribué à lancer le mouvement écologiste dans le monde occidental.

[43] Le début des années 1950 est marqué, aux Etats-Unis, par le « Mac Carthysme » et la véritable traque des militants et sympathisants communistes.

[44] Bowen (1953, 1955) ; Drucker (1954).

du profit, ou encore Levitt (1958) qui estime qu'il revient au gouvernement de s'occuper du bien-être général, ont finalement déclenché le débat. Très réfractaire à l'idée de la RSE, Milton Friedman (1962), va préciser que la notion de *corporate social responsiblity* est « profondément subversive ». Il martèle en insistant qu'une entreprise n'a qu'une seule responsabilité sociétale, celle d'utiliser ses ressources pour s'engager dans des activités destinées à augmenter les profits de l'entreprise afin de gagner le plus de profit possible pour ses actionnaires.

A l'époque, l'obligation sociale de l'entreprise était liée au poids de celle-ci dans la société. Ce point a été aussi souligné par K. Davis qui, en 1960, décrit les responsabilités sociales des entreprises comme des « décisions et mesures prises, au moins partiellement, pour des raisons qui vont au-delà de l'intérêt économique ou technique direct de l'entreprise et qui doivent être proportionnelles à la puissance sociale de l'entreprise ».

Comme le démontre l'ouvrage d'Howard Bowen, la RSE puise ses fondements dans la religion. Ce livre fait partie d'une série, débutée en 1949, de six ouvrages consacrés à l'application de la doctrine protestante au monde des affaires et aux problèmes économiques contemporains. Ce chantier, initié par le Département de l'Église et de la Vie Économique *(Department of the Church and Economic Life*), consistait à donner aux protestants un corps de doctrine sociale équivalent à celui que l'Église catholique avait développé dans l'Encyclique *Rerum Novarum*. L'approche religieuse protestante considère comme une nécessité de développer des contre-pouvoirs économiques afin d'équilibrer l'influence des dirigeants d'entreprises. D'un point de vue académique, plusieurs auteurs présentent la religion comme un élément fondateur et une des spécificités essentielles des champs *Business and Society* et *Business Ethics*, s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal.

Aujourd'hui encore, les discours managériaux tout comme les travaux nord-américains sur la RSE sont fortement influencés par cette conception religieuse des affaires et de l'entreprise. Michaël Porter a d'ailleurs comparé en 2003 la RSE à une « religion avec trop de prêtres ».

I.3. Période 3 (1965-1980) : Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société

Cette période est fortement marquée par la récurrence des préoccupations relatives non seulement à la légitimité des entreprises, mais aussi fondamentalement à son droit d'existence. Les mouvements activistes se multiplient et se diversifient de manière efficace et organisée autour des groupes de pression. Les environnementalistes appréhendent les dégâts environnementaux mondiaux avec la publication de l'ouvrage *Silent Sprint* par R. Carson (1962), qui met en cause

les dégâts irréparables causés par l'utilisation des pesticides sur l'environnement. Ces préoccupations vont se traduire par la création de nombreuses ONG à l'instar de Greenpeace en 1975, et sur le plan institutionnel par la création de l'Agence pour la protection de l'environnement (EPA) dans la première moitié des années 1970. Les groupes de consommateurs, qui s'inquiètent de la santé des populations et annoncent l'ère de la consommation responsable ou encore de la consommation engagée, vont favoriser en 1970 la création de l'Agence publique de protection des consommateurs (CSPC). Les groupes de défense des droits de l'homme à leur tour obtiendront également en 1970, la création de l'*Occupational Safety and Health Administration.* L'œil de la société civile ne permet plus de laisser passer les actes irresponsables et même isolés. C'est d'ailleurs pour révéler la conflictualité notoire des relations entre les entreprises et le reste du corps social au cours de cette période que William Frederick souligne:

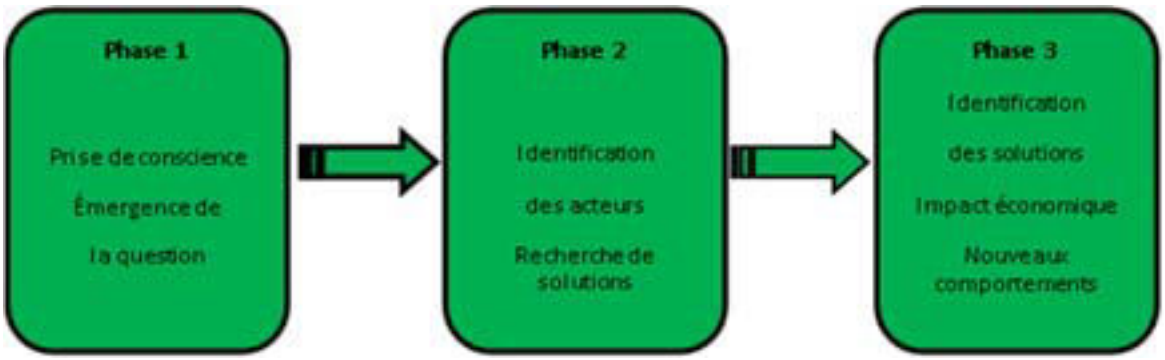
« *Mon intuition est qu'il est très difficile, aujourd'hui, pour une personne n'ayant pas vécu le tumulte social des années 1960 et du début des années 1970, de saisir l'effet de tremblement de terre suscité par ces événements sur le milieu des affaires et la prise de conscience de ces enjeux dans les entreprises. L'entreprise se retrouvait violement projetée dans un maelström social, dans lequel beaucoup remettaient en cause non seulement sa légitimité, mais aussi fondamentalement son droit à l'existence*. » (Frederick, 1994) cité par Aquier et Aggeri, (2008).

C'est dans un tel contexte que va naître le courant « *Corporate Social Responsiveness* »[45] *(CSR2)* sous l'autorité de Raymond A. Bauer à la *Havard Business School* en 1975 (Ackerman, 1975). En effet, devant ce foisonnement des pressions sociales suite à la mise en cause de la légitimité et de l'essence de l'existence de l'entreprise, va se développer une approche managériale de la RSE qui renvoie simplement à un problème d'éthique et de choix du dirigeant (Acquier et Aggeri, 2008). Cette préoccupation aura comme corolaire imminente la création de nouvelles figures d'acteurs qualifiée de « *social issue specialists* », de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises, notamment en matière de pratiques d'audit social (Bauer et Fenn, 1972 ; Dierkes, 1979). Dès lors, les préoccupations des milieux académiques s'orientent vers l'analyse des processus de déploiement des démarches de RSE et de l'appréhention des stratégies et outils développés par les entreprises pour la mise en œuvre de la RSE. Ainsi, au-delà de la responsabilité des entreprises, l'œil de la société est désormais porté vers la réponse apportée par ces entreprises. C'est la réactivité ou la sensibilité sociétale des entreprises telles que mentionnées par Ackerman

[45] Le courant *Corporate Social Responsiveness (CSR2)* se structure autour de deux auteurs, Ackerman et Bauer, et de leurs ouvrages : *The social challenge tobusiness* (Ackerman, 1975) et *Corporate Social Responsiveness : The modern dilemna* (Ackerman et Bauer, 1976).

et Bauer dans leurs ouvrages : *The social challenge tobusiness* (Ackerman, 1975) et *Corporate Social Responsiveness : The modern dilemna* (Ackerman et Bauer, 1976) qui importe désormais. Ces auteurs proposent en 1976 un modèle de cycle de vie des enjeux sociétaux bâti autour de trois phases successives (Ackerman et Bauer, 1976).

Figure 14:Le cycle de vie des enjeux sociétaux



Source: inspiré de Ackerman et Bauer, 1976; Ballet et *al*., (2011) et Dovergne (2012).

Après la phase de déploiement d'une approche stratégique des questions sociales relayée par la capacité à orchestrer un processus de changement social, il devenait nécessaire d'évaluer la portée du courant *Responsiveness*. A cet effet, Acquier et Aggeri, (2008) soulignent que le *Corporate Social Responsiveness* a eu un impact contrasté sur le champ de recherche de la RSE. Pour cause, l'orientation managériale et l'analyse en termes de processus ont fortement influencé les travaux de deux manières. Premièrement, elles ont favorisé la reconversion de certains auteurs, à l'instar de Wartick et Cochran, (1985); Vogel, (1986); Wartick et Rude, (1986) et Wood, 1991b, du champ « Entreprise et Société» en «Question Sociale dans l'Entreprise» qualifié en anglais de *Social Issues in Management*. Deuxièmement, ces auteurs soulignent que ce courant a une filiation avec les premières approches *stakeholders* à dominance managériale et sera par la suite encastré par un concept plus englobant de performance sociétale de l'entreprise. Ce courant de recherche doté d'une portée limitée n'a pas pu résister dans les années 1980, marqué par un recul notoire et systématique de l'engagement des grandes entreprises américaines pour des questions de RSE qui a eu pour corolaire, la suppression pure et simple des directions des affaires sociales dans les entreprises.

Pour Ackerman et Bauer (1976), face aux attentes de la société de plus en plus croissante qui attend et compte sur elle, l'entreprise peut adopter soit une position de pionnier (*lead*) ou de suiveur (*lag*). Dans le premier cas, l'entreprise aura tendance à anticiper sur ces attentes de ses parties prenantes par la mise en œuvre des solutions innovantes. Dans le second cas, l'entreprise se contentera de mettre en place des solutions préconisées par d'autres prescripteurs, et ceci avec un

temps de retard notoire dans sa mise en œuvre par rapport aux attentes de la société. Dans un tel contexte, on est amené à se poser la question de savoir comment faire évoluer les comportements des entreprises en matière de RSE : par l'incitation ou par la réglementation ?

La diversité des points de vue aux Etats-Unis est, à elle seule, une bonne indication de l'importance du débat. Pour certains, l'entreprise n'existe que pour ses actionnaires, que le dirigeant sert. C'est dans une telle logique, Milton Friedman et les économistes néo classiques de l'Ecole de Chicago pensent que la responsabilité sociétale de l'entreprise, au-delà de ses responsabilités légales, ne s'exerce que par «les seules décisions destinées à améliorer la rentabilité pour les actionnaires, propriétaires de l'entreprise» (Capron et Quairel, 2007). Autrement dit, la RSE détournerait l'attention des entreprises sur leurs objectifs économiques principaux. Cette logique trouve une riposte farouche des adeptes de la RSE qui poursuivent leurs réflexions.

I.3.1. Les trois niveaux de comportement des entreprises par Sethi

Parmi tous les travaux théoriques sur la RSE qui suivirent, nous pouvons retenir celui de Sethi (1975) qui a développé un modèle à trois niveaux pour classer le comportement des entreprises qu'il qualifiait de « performance sociale des entreprises ». Les trois états du comportement des entreprises sont basés sur :

1. L'obligation sociale (réponse à des contraintes juridiques et de marché),
2. La responsabilité sociale (s'attaquer aux normes sociales, les valeurs et les attentes de rendement),
3. La réactivité sociale (adaptation anticipative et préventive aux besoins sociaux)

Le deuxième niveau de Sethi exige qu'une société se déplace au-delà de la conformité et reconnaisse et réponde aux attentes sociétales. Le troisième niveau exige qu'une société développe les compétences nécessaires pour interagir avec les différentes parties en jeu et pour prendre des mesures proactives sur leurs problèmes et préoccupations. Sethi souligne également les dépendances culturelles et temporelles de la responsabilité des entreprises, l'importance des systèmes de gestion stable et des classifications normalisées pour faciliter la mesure du progrès et l'analyse comparative.

I.4. Période 4 (1980-2000) : Tentatives de synthèses théoriques : quête de concepts intégrateurs.

Le contexte socio-économique très défavorable qui marque les décennies 1980 et 1990, entachées par le désaveu des entreprises en matière de RSE, suscite une volonté claire de

rechercher désormais la consolidation et l'unification des approches qui paraissaient de plus en plus divergentes que convergentes. Ce qui va susciter l'émergence et le développement de nouveaux concepts, notamment de performance sociétale de l'entreprise et de *stakeholder* dans un souci majeur de rechercher une théorie plus intégratrice que les précédentes.

Les publications relatives au concept de performance sociétale de l'entreprise (*corporate social performance*) favorisent donc une mise en cohérence, une convergence des approches théoriques jugées très hétérogènes par le passé. Les précurseurs et adeptes de ce courant à savoir Carroll, (1979, 1991, 1999) ; Wartick et Cochran, (1985); Wood, (1991); Swanson, (1995, 1999) ne jugent pas utile et nécessaire de s'appesantir sur l'établissement des critères de performance, encore moins d'évaluation de la performance des démarches de RSE, mais trouvent plutôt urgent de proposer une synthèse des approches CSR1 et CSR2.

Ces auteurs cités ci-dessus, présentent dans leurs travaux la performance sociétale de l'entreprise comme un foisonnement de principes, de processus et de résultats. C'est dans une telle logique que Carroll (1979) définit la performance sociétale de l'entreprise comme renvoyant à un jumelage de trois dimensions :

- Les principes de la responsabilité sociale mis en œuvre par l'entreprise correspondant aux « *attentes de la société envers l'entreprise sur les plans économique, légal, éthique et discrétionnaire* », ce qui renvoie ainsi aux débats pionniers sur la RSE ;
- Les modes de réponses et les processus d'opérationnalisation. On trouve ici la deuxième cuvée de recherches autours du concept de « *responsiveness* » qui fait référence aux travaux sur l'évolution et la précision de la définition de la RSE ;
- L'ensemble des enjeux sociétaux connu sous le vocable anglais de *social issue*s auxquels l'entreprise est confrontée.

Outre le caractère à la fois descriptif et synthétique reconnu au courant de recherche sur la performance sociale et financière de l'entreprise, il semble tout de même nécessaire et opportun de soulever la problématique du lien entre performance sociétale et performance financière de l'entreprise.

1.4.1. Les enjeux sous-jacents à la mise en évidence d'un lien entre performance économique et performance sociale de l'entreprise.

La recherche de preuves empiriques attestant de l'existence d'un lien entre performance économique et engagements sociétaux s'inscrit dans un contexte théorique et politique bien

particulier qui, à l'exception notable de Margolis et Walsh (2003), est rarement explicité par les auteurs.

En effet, depuis les travaux pionniers sur le sujet sous la conduite de Moskovitz, (1972), un nombre important de travaux se sont appesantis à établir le lien statistique entre la performance sociale et performance financière de l'entreprise (Gond, 2006). Les travaux tendent à masquer, à travers une surenchère de données et références bibliographiques, l'enjeu et la portée du questionnement (Margolis et Walsh 2003 ; Barnett 2007). En effet, la recherche d'un lien entre performance économique et performance sociale s'inscrit dans le cadre d'un paradigme largement dominant qui conçoit l'entreprise comme un nœud de contrats dont la vocation est de maximiser le profit de ses propriétaires (Friedman, 1970 ; Jensen et Meckling, 1976). Cette conception dominante de l'entreprise, nous l'avons souligné plus haut, trouve son expression la plus emblématique dans la jurisprudence américaine, qui reconnaît depuis un arrêt de 1919 (Dodge vs Ford), qu'une entreprise doit prioritairement être gérée dans l'intérêt de ses actionnaires cité par Margolis et Walsh (2003, p, 271). Cette conception de l'entreprise se prolonge dans la science économique avec la théorie contractuelle de l'entreprise (Gomez, 1996) qui stipule sans aucune forme d'ambigüité que la vocation de cette dernière est de maximiser le profit des actionnaires[46]. Tout engagement en faveur de pratiques socialement responsables est inappropriée et sous efficace (Margolis et Walsh., 2003).

Les travaux qui tentent de mettre à jour un lien positif entre la performance économique et la performance sociale de l'entreprise adoptent un positionnement ambigu par rapport à ce paradigme dominant. Ils considèrent en effet que l'entreprise ne peut se contenter de maximiser le profit des actionnaires et doit assumer des responsabilités sociales qu'elle définit via un dialogue avec ses parties prenantes. Mais, en cherchant l'existence d'un lien entre les deux types de performance, ils se révèlent finalement comme les meilleurs défenseurs du modèle dominant car ils montrent, ou tendent à montrer, que la mise en œuvre de pratiques et stratégies socialement responsables peut se traduire par une amélioration de la performance économique. Cette posture intellectuelle qui consiste à simultanément affirmer que le modèle dominant de l'entreprise est défaillant, mais que la réparation volontaire de ces défaillances va se révéler en dernière analyse profitable nous semble

[46] Soulignons que les auteurs attachés à cette tradition ne nient généralement pas les problèmes sociaux et environnementaux générés par le fonctionnement d'une économie capitaliste de marché mais sont opposés à toute forme de responsabilités sociales pour les entreprises. Les responsabilités qui incombent à une entreprise doivent être imposées par les gouvernements dans le cadre d'institutions démocratiques.

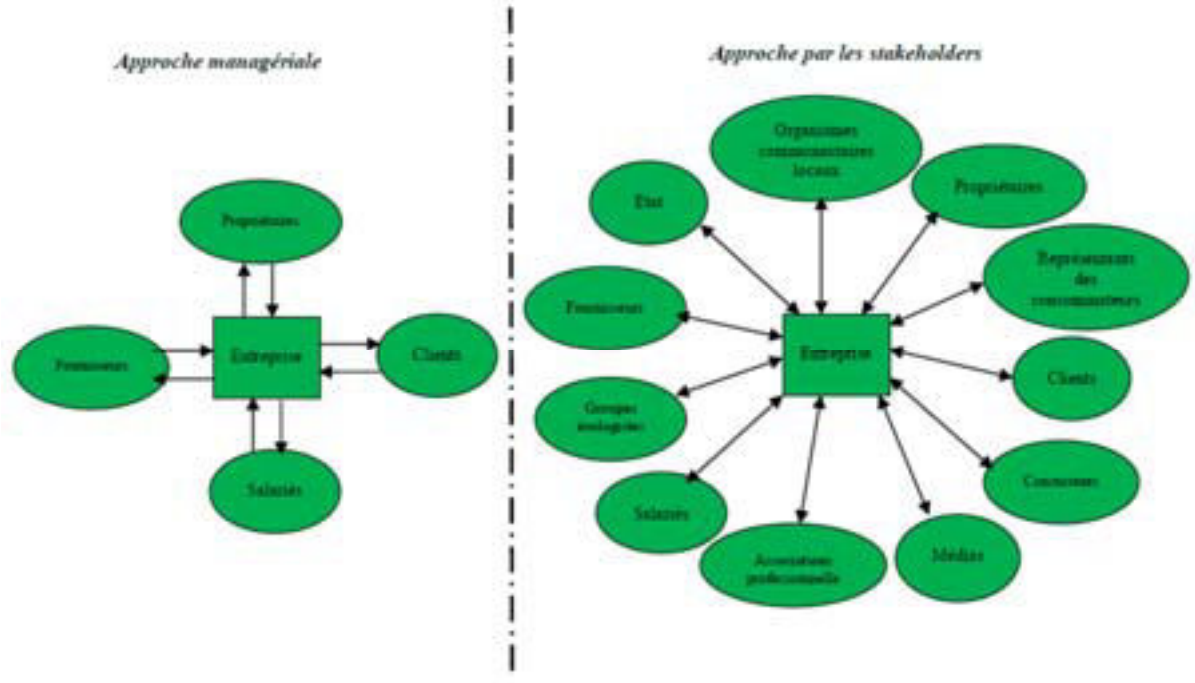
étrange. Cette posture intellectuelle qui simultanément blâme et renforce le modèle dominant est bien traduite par l'ancien secrétaire général des Nations Unis Koffi Annan, pour qui « *une convergence heureuse entre les intérêts des actionnaires et les attentes des parties prenantes de l'entreprise est possible*» (Koffi Annan, 2001, cité par Margolis et Walsh, 2003 p. 273).

Il nous apparaît au final que les travaux qui tentent de mettre à jour l'existence d'une relation positive entre performance économique et performance sociale renforcent, et non pas contestent, la vision contractuelle et maximisatrice de l'entreprise. La logique même de ces travaux tend à montrer que la mise en œuvre de pratiques RSE est compatible avec la logique de maximisation du profit. Plus précisément, les ressources que l'entreprise consacre à la RSE sont appropriées et allouées efficacement. On a alors du mal à comprendre pourquoi de nombreux enjeux sociaux et environnementaux perdurent puisque l'entreprise a rationnellement intérêt à les intégrer. Ce courant est toujours d'actualité et continue de raviver les débats et les divisions entre ses partisans. Les adeptes de ce courant sont subdivisés en trois tendances. Une première tendance est favorable à un lien positif (Freeman, 1984), un deuxième groupe estime que ce lien est plutôt négatif (Friedman, 1970 ; Jensen et Meckiing, 1976). Et enfin, une troisième tendance souligne que cette relation est plutôt neutre (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 16).

La naissance du concept « œcuménique » de *stakeholder* viendra constituer la seconde opportunité remarquable de tentative de synthèse théorique de cette période. Dans le cadre de cette recherche, la théorie des parties prenantes fera l'objet d'une ample revue de la littérature spécifique. C'est la raison pour laquelle nous l'abordons de manière succincte dans ce paragraphe pour resituer simplement son rôle et son importance dans l'évolution de la pensée sur la RSE. La théorie des parties prenantes constitue un champ de recherche très fécond et récurrent dans des recherches pluridisciplinaires notamment en sciences de gestion et en économie et bénéficie d'une forte notoriété dans les pratiques managériales des entreprises. Elle est bâtie et se fonde sur un monde de plus en plus intégré. Ainsi, la convergence des influences économiques, sociales, culturelles, et technologiques efface les frontières traditionnelles. Certains auteurs l'assimilent à un concept fédérateur qui unifie le champ de recherche en *Business and Society* (Freeman, 1984, 1994,1999). Nous pouvons ainsi affirmer, pour reprendre les termes de Friedman (2005) à propos de la mondialisation, que la théorie des parties prenantes est ainsi devenue un « plat ». C'est sans doute dans cet ordre d'idées que Porter et Kramer, (2007) et (2011); Martinet, (1984) soulignent que la théorie des parties prenantes permet d'insérer la RSE dans un cadre conceptuel et méthodologique plus étendu de la stratégie des entreprises (Porter et Kramer, 2007 et 2011 ; Martinet, 1984). Les recherches en lien avec la théorie des parties prenantes ont contribué à

promouvoir l'évolution de la représentation de l'organisation. Ces recherches ont abouti à une nouvelle lecture de la stratégie des entreprises à travers la problématique de la gestion des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes[47].

Figure 15: Représentation des approches managériale et parties prenantes de la firme



Source : Freeman, (1984) ; Gond et Igalens, (2014) et Ballet et *al*., (2011).

Plusieurs travaux, notamment ceux de, Gond et Igalens, (2014); Acquier et Aggeri, (2008); Acquier et Aggeri, (2005), etc. relatifs au concept des parties prenantes s'accordent unanimement à penser que:

- Toute entreprise a des parties prenantes qui ont des attentes à son égard,
- Toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise,
- La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à réponde aux demandes des parties prenantes influentes et légitimes,
- La fonction principale du management est de tenir compte et de jouer un rôle d'arbitrage entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

Sur la base de ces travaux, le management des parties prenantes a connu ses lettres de noblesse et s'est érigée en un instrument efficace et adéquat, nécessaire pour concrétiser les démarches de

[47] Freeman (1984) définie la notion de partie prenante comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencer par l'atteinte des objectifs de l'entreprise* ».

RSE des entreprises. Il s'agit d'opérationnaliser les approches théoriques de la RSE. Les démarches des entreprises en matière de responsabilité sociétale et la gestion des parties prenantes deviennent donc indissociables pour une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux du présent et sans doute du futur.

I.5. Période 5 (1995-2010) : Foisonnement des approches *stakeholders* et transformation ou mutation des pratiques de RSE.

La théorie des parties prenantes constitue un champ de recherche désormais très fécond. Le cadre d'analyse fourni par ce concept le confirme fort opportunément comme une référence pour l'analyse des pratiques d'entreprises en matière de RSE ou de développement durable.

On observe un nombre de plus en plus croissant de recherches en rapport avec cette théorie, qui migre progressivement d'une problématique de gestion des *stakeholders* (avec une approche défensive ou réactive) à une problématique de gestion des relations de l'entreprise avec ses *stakeholders*, dans une optique plus proactive (Rowley, 1997).

Il convient toutefois de noter que le foisonnement des recherches en lien avec les *stakeholders* se traduit par une diversification des approches théoriques et amène à adopter cette théorie plutôt qu'un champ unifié. Les approches théoriques mobilisant la notion de *stakeholders* relèvent de plusieurs niveaux d'analyses, notamment macro et systémique, focalisés sur l'organisation, sur le comportement concurrentiel, sur le comportement managérial, sur le comportement organisationnel etc. et de différentes justifications à l'utilisation du concept de *stakeholder* (Gond et Mercier, 2004). Cette diversité de cadres méthodologies et de perspectives est susceptible de causer un égarement. Toutefois, quelle que soit l'approche adoptée, la *stakeholder theory* permet de s'assurer de l'identification et du traitement des multiples obligations de l'entreprise envers ses parties prenantes.

Un autre progrès non négligeable ayant marqué cette période se situe au niveau managérial, notamment à l'émergence du rôle des consultants. En effet, ce sont ces derniers qui ont assuré la liaison entre les concepts théoriques de la théorie des parties prenantes et le milieu des affaires. Ils sont en outre à l'origine de l'« union sacrée » entre le concept de RSE et celui du développement durable. Pourtant, ce concept de RSE avec ses dimensions de militantisme et d'éthique (caractéristique de la culture américaine), était difficilement transposable tel quel dans les cultures européennes (Acquier et Arregi, 2007). C'est ce qui fait de la RSE un concept contingent.

L'accent mis sur les enjeux de la RSE, notamment environnementaux, grâce à l'hybridation avec la notion de développement durable a favorisé, ces dernières années, une large diffusion des démarches de RSE dans le monde. C'est d'ailleurs sans aucun doute ce qui a conduit Morice-Morand (2013) à déclarer que la RSE est l'un des faits les plus marquants qui a accompagné la mondialisation ces trente dernières années (Morice-Morand, 2013).

Loin d'être exaussif, tableau 15 ci-dessous fait une synthèse de l'évolution des conceptions et la « diversité sémantique » qui incarne le concept de la RSE.

Tableau 15 : Synthèse de l'évolution du construit de la RSE

1.	**La RSE va au-delà de l'intérêt économique direct de la firme**
Bowen (1953)	La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société. On note: - Le concept de la RSE était attaché explicitement aux besoins du monde des affaires; Contribution philanthropique pour les communautés;
Davis (1960, 1967,1973)	La RSE considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le «*social benefit*». Il y a en ce moment: - Une plus grande visibilité du concept de RSE; - Préoccupation vis-à-vis du pouvoir grandissant des entreprises par rapport aux autres acteurs sociaux politiques ; - Prise de conscience d'une nouvelle responsabilité de l'entreprise face à la société; - Elargissement des préoccupations: racisme, sexisme, pauvreté, pollution, sécurité des produits, etc.; Apparition de la normalisation;
McGuire (1963)	L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.
Backman (1975)	La RSE renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique.
Jones (1980, 1995)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les actions sociétales.
McWilliams et Siegel (2001)	La RSE est l'ensemble des actions répondant aux attentes de la société et qui vont au-delà des intérêts économiques de la firme dans le respect des lois
2.	**La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires**
Friedman (1962)	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.
Friedman (1970)	La responsabilité sociétale de l'entreprise a pour seul souci d'accroître les profits de l'entreprise. Elle consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits tout en respectant les règles du jeu c'est-à-dire celle d'une concurrence ouverte et libre sans duperie ou fraude.
3.	**La RSE vue comme une simple responsabilité publique**
Preston et Post (1975)	La responsabilité publique des entreprises (RPE) est meilleure que la RSE puisqu'elle met l'accent sur «*The importance of the public policy process* » (p.102). la RPE serait alors un ensemble de principes et d'engagements que l'entreprise est tenue de respecter.
4.	**La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire**
Manne et Wallich (1972)	La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les entreprises répondent aux demandes de la société de façon volontaire. On remarque ici: - Une attention spécifique sur la réponse de l'entreprise ;

	-Concentration de la recherche sur les affaires publiques, les questions de management, la philanthropie stratégique et la relation entreprises-gouvernements.
Carroll (1979)	La responsabilité sociétale est ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire à un moment donné.
Jones (1980)	La RSE n'est en aucun cas une obligation de nature coercitive. L'entreprise est tenue d'adopter un comportement responsable. Toutefois, les actions sociales influencées par une contrainte légale ne sont en aucun cas volontaires.
Frederik (1986)	L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante.
5.	**La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial**
Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse à savoir : institutionnel, organisationnel et individuel.
Swanson (1995)	La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.
6.	**La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétales (principes, processus, etc.)**
Carroll (1979)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre (a) différentes catégories de responsabilités sociétales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes
Wartick et Cochran (1985)	Les PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes entre les principes de responsabilité sociétale ; le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux. On note : - Le développement du concept «la performance sociale de l'entreprise» (PSE) en tant que construit structurel plutôt que normatif; - La performance sociale de l'entreprise se présente comme étant l'intégration des principes de la RSE, des processus de réponses ainsi que des retombées et des impacts des actions de l'entreprise ; Le développement de la théorie des parties prenantes en parallèle à la RSE ;
Wood (1991)	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/politiques/ résultats observables liée aux relations sociétales de l'entreprise.
Swanson (1995)	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes, micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social d'autre part.
7.	**La PSE comme capacité à satisfaire les parties prenantes (*stakeolders*)**
Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Van Marrwijk (2003)	La RSE est un « ensemble d'activités volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses parties prenantes ».
8.	**La PSE vue comme système « guidé »**
Mitnick (1993)	La PSE est sous-système d'un système entier de performance guidé par une norme. Il se décompose en un ensemble d'*imputs* transformés par un processus de conversion en des *outputs* véhiculés vers l'environnement. L'enjeu étant d'optimiser le fonctionnement du système productif. On remarque ici que: - Le développement scientifique de la RSE, PSE et la théorie des parties prenantes a ralenti laissant le champ pour les approches philosophiques et éthiques; - Développement substantiel des organismes de gestion responsable tel que «*Business for Social Responsibility*» ; La concentration de la recherche sur la démonstration du lien entre la performance financière et la performance sociale de l'entreprise;
Husted 2000 jusqu'à maintenant	La PSE incarne la logique de la contingence. Elle serait donc une fonction d'interaction entre d'une part les problèmes sociaux et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes. Cette époque est caractérisée entre autres par: - L'intérêt pour la RSE, la PSE et la théorie des parties prenantes est devenu plus large et plus approfondi ;

	- Des efforts réels de construction théorique ;
	- Développement et mise en application des nouvelles directives en éthiques et en responsabilité sociale pour les sociétés multinationales;
	  - Les entreprises deviennent de plus en plus habiles en gestion de la durabilité, en engagement vis-à-vis des parties prenantes;
	  - Emergence de plusieurs initiatives où les entreprises peuvent se renseigner sur la performance sociale et les meilleures pratiques (cabinets de consultation etc.)

Source: Compilation des travaux de Wood et *al.,* (2006), Belem et *al.*, (2007) et de Carroll (1999).

II. La définition de la RSE et des concepts liés

Depuis la publication de l'ouvrage de Bowen dans les années 50, chaque décennie connaît une nouvelle vague de définitions et de débats quant aux limites de la responsabilité d'une entreprise. L'expression *Corporate Social Reponsibility* a eu différentes significations au fil du temps, selon les cultures mais aussi en fonction des chercheurs. Même la traduction française n'a pas exactement la même signification et a soulevé une polémique sur le sens du mot social. L'expression CSR ou RSE est également critiquée à cause de son imprécision et de la confusion fréquente avec d'autres concepts comme celui de *Corporate Citizenship* (en français citoyenneté d'entreprise), qui décrit la stratégie qu'une entreprise engage envers la société.

En effet, en 1953, Bowen définit déjà la responsabilité sociale des hommes d'affaires comme une prise en compte volontaire dans le management des valeurs mises en place dans la société. D'après l'auteur, ce comportement permettrait un meilleur alignement entre objectifs économiques et sociétaux (Acquier et Gond, 2005). Différentes définitions de la notion de RSE se sont ensuite succédées gardant, dans la majorité des cas, l'idée d'honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes et de l'environnement, « La notion de responsabilité évoque l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier (en fonction de normes morales et de valeurs) et d'en supporter les conséquences » (Mercier, 2010). Le concept de RSE ne fait cependant toujours pas l'unanimité quant à la délimitation des dites responsabilités (Xhauflair et Zune, 2004).

L'expression anglaise *Corporate Social Responsibility* peut être traduite en français par « responsabilité sociétale des entreprises », expression qui lui correspond plus que celle de « responsabilité sociale des entreprises » qui peut, elle, omettre le plan environnemental. En effet, le terme sociétal semble être un consensus qui satisfait aux différentes significations du terme anglais social. Le terme sociétal reflète l'ensemble de la société y compris l'environnement, alors que le terme français social peut, en plus des relations sociales, omettre le plan environnemental et renvoyer à un système de politique sociale (Cazal et Dietrich, 2005). Tout au long de ce travail, les mots « social » et « sociétal » sont malgré tout employés indifféremment avec une préférence

pour « social » qui a l'avantage de rendre la lecture du texte plus légère. Le mot « social » prend dans le sens de cette thèse également en compte les préoccupations environnementales et ne montre aucun attachement à un système politique. Cet amalgame est conforme au sens commun mais la compréhension des termes est importante, et il est essentiel de clarifier le sens de l'expression avec son interlocuteur. En effet, les différentes acceptations de la traduction française sont sources de nombreuses confusions (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Jenkins (2004) puis Schoenberger-Orgad et McKie (2005) mettent en avant le fait que l'acronyme CSR implique un prérequis de taille. Selon les auteurs, le terme de *corporate* exclut les entreprises de petite taille qui ne sont pas organisées en corporation. C'est pour cette raison que la Nouvelle Zélande a adopté le terme de *Business Social Responsibility* (BSR). Bowen définissait en 1953 déjà la responsabilité du businessman et préférait utiliser le terme *organization* plutôt que le terme *corporate* dans sa définition (Schoenberger-Orgad et McKie, 2005). Même en français l'expression de RSE ne permet pas de délimiter ce qu'est une entreprise, et certaines réflexions sur la thématique souhaitent l'étendre à d'autres types d'organisation telles que les administrations publiques, les ONG ou encore les associations. Certains auteurs s'opposent toutefois à l'utilisation du même concept pour les entités marchandes et les entités non marchandes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Revenons un tant soit peu sur le mot anglais « social » qui implique une interaction entre l'entreprise et la société dans laquelle cette entreprise existe. Les GE, géographiquement dispersées, affectent plusieurs sociétés alors que pour les PME se sont plutôt les communautés locales individuelles qui sont concernées. Cependant, l'existence ou non d'un lien étroit avec la communauté locale fait l'objet de discussions (Jenkins, 2004). Le concept de *reponsibility* est le troisième composant de l'expression CSR, Les responsabilités sont généralement discutées en termes de besoins de différents groupes de parties prenantes. Étant donné l'énorme impact individuel que peut avoir une décision dans une GE, c'est d'elle que la société attend le comportement le plus socialement responsable (Jenkins, 2004).

La RSE couvre des questions sociales et environnementales. Il s'agit d'une vision élargie du référentiel classique de responsabilité de l'entreprise qui intègre des contraintes de protection de l'environnement et le respect des règles d'équilibre de la société civile en plus des responsabilités concernant la gestion des ressources humaines (Allouche et *al.,* 2004).

Malgré une abondante littérature autour du concept de RSE, il est curieux, voire paradoxal pour un sujet aussi longtemps et longuement étudié, que les chercheurs ne s'accordent toujours pas sur

une définition consensuelle du concept. Quant à la question de savoir si la RSE est propice pour les affaires, là non plus, le débat reste encore de d'actualité.

Définir la RSE ne consiste pas seulement en une simple description du rôle que devraient jouer les entreprises dans la société. Il s'agit d'un travail normatif, visant à établir ce dont les entreprises peuvent (doivent) être considérées comme responsables dans la société. L'exercice peut même devenir idéologique quand il s'agit d'envisager quelle serait la stratégie économique à adopter pour limiter le pouvoir des entreprises (Marens, 2004). Votaw (1973) cité par Valiorgue (2012) souligne que la multiplicité des acceptations du terme Responsabilité Sociétale d'Entreprise en fait un concept fourre-tout. Il note que le terme *responsabilité sociétale* est:

« *A brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; tothers it means socially responsible behaviour in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of "responsible for, in a causal mode; many simply equate it with charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for "legitimacy" in a context of "belonging" or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large.* » (Votaw, 1973, p. 11) cité par Dovergne (2012).

Effectivement, étudier les définitions de la RSE conduit à analyser de nombreux concepts et modèles développés dans la littérature managériale des cinq dernières décennies. Nous allons nous y atteler en gardant à l'esprit que le cœur du sujet est bien la question des obligations et des impacts des entreprises dans la société au sens large du terme. Nous verrons ainsi que la notion de RSE permet d'aborder les enjeux managériaux et sociétaux liés aux entreprises à plusieurs niveaux (institutionnel ou organisationnel) et de traiter tant les principes de la RSE (CSR1) que les stratégies qu'elle implique (CSR2) et son évaluation (CSP).

II.1. Principes et catégories : les définitions de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CSR1)

Le raisonnement de Bowen (1953) part du constat selon lequel l'action des grandes entreprises influence la vie des citoyens de diverses manières (emplois, fourniture de biens et de services, innovations, communication, etc.). Ce pouvoir implique donc une contrepartie qui est une responsabilité à l'égard de la société. C'est le principe de base du concept de la RSE.

Cette définition considérée comme pionnière sera relayée par d'autres idées fédératrices, notamment celle de Frederick (1960) qui souligne que les activités des entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de la société et pas seulement à quelques intérêts privés, car pour développer leurs activités ces entreprises utilisent les ressources humaines et économiques de la société. Il présente la responsabilité sociétale comme:

« *a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms* » (Frederick,1960, p. 60).

Partant du principe selon lequel la fonction régalienne des entreprises doit être de répondre aux attentes de la société et de contribuer ainsi à la satisfaction de la société, le Comité de Développement Economique Américain (CED) publie en 1971 les résultats de ses travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises. Ce comité décline sa conception de la RSE en ces termes :

« *Plus que par le passé, l'entreprise est invitée à assumer des responsabilités plus larges à l'égard de la société et de desservir un large éventail de valeurs humaines. En effet, les entreprises sont appelés à contribuer davantage à la qualité de la vie des américains au lieu de se limiter juste à fournir des quantitées de biens et services. Dans la mesure où une entreprise existe pour servir la société, son avenir dépendra de la qualité de la réponse relative à la satisfaction des attentes du public*. » (CED, 1971 p. 16)[48].

Dans la même veine, Steiner (1971) renchérit en soulignant que plus une entreprise devient importante, plus elle a de responsabilités envers la société. Autrement dit, la dimension économique d'une entreprise serait proportionnelle à ses responsabilités à l'égard de la société.

L'auteur précise que cet entendement de la RSE ne dédouane nullement pas pour autant les plus petites entreprises de toute responsabilité. Pour Mohr, Webb et Harris (2001), la RSE est simplement l'engagement de l'entreprise à limiter ou éliminer tout effet préjudiciable de ses activités sur la société et à maximiser son impact positif à long terme. Cet auteur, adepte de la théorie des externalités, souligne en d'autres termes que l'entreprise doit être responsable de ses externalités négatives envers la société tout simplement en l'internalisant (Valiorgue, 2008 ; Assouline et Lemiale, 1998). Ces entendements du concept de RSE reposent toutes sur le postulat fort et plus ou moins explicite selon les cas que la raison principale du *business* est de servir la

[48] Extrait dans « Notre traduction libre ».

société. Ce qui vient diluer un tout petit peu la virulence de la conception de Milton Friedman (1962), pour qui la seule responsabilité d'une entreprise est envers ses actionnaires et consiste simplement à réaliser des profits.

Archie B. Carroll (1979), propose une définition de la responsabilité sociétale des entreprises qui se décline en quatre dimensions. Selon cet auteur la notoriété des travaux sur la RSE concilie certaines divergences, et il estime qu'une définition de la RSE doit recouvrir l'ensemble des attentes de la société. Il declare ses pensées en ces termes:

« *The economic, legal, ethical, and discretionary categories of business performance. These four basic expectations reflect a view of social responsibility that is related to some of the definitions offered earlier but that categorizes the social responsibilities of businesses in a more exhaustive manner.* » (Carroll, 1979, p. 499). Il continue dans ces termes en soulignant que:

« La responsabilité sociale de l'entreprise englobe toutes les attentes à la fois économiques, juridiques, éthiques et philantropiques de la société à un moment donné » (Carroll, 1979, p. 500).

Dans une telle logique, chaque responsabilité constitue une part de la responsabilité sociétale entière qu'a l'entreprise envers la société. Cette définition de base a par la suite été présentée sous la forme d'une pyramide de responsabilités dans laquelle la responsabilité économique constitue la base de la pyramide de Carroll de la RSE (Carroll, 1991).

Les responsabilités économiques constituent le socle du modèle sur lequel reposent toutes les autres responsabilités. Les entreprises ont pour mission principale la création des biens et des services. Le profit représente la seule source primaire de motivation de l'entreprenariat. La première responsabilité d'une entreprise est donc de maximiser ses profits et d'agir de manière à obtenir et maintenir un avantage compétitif.

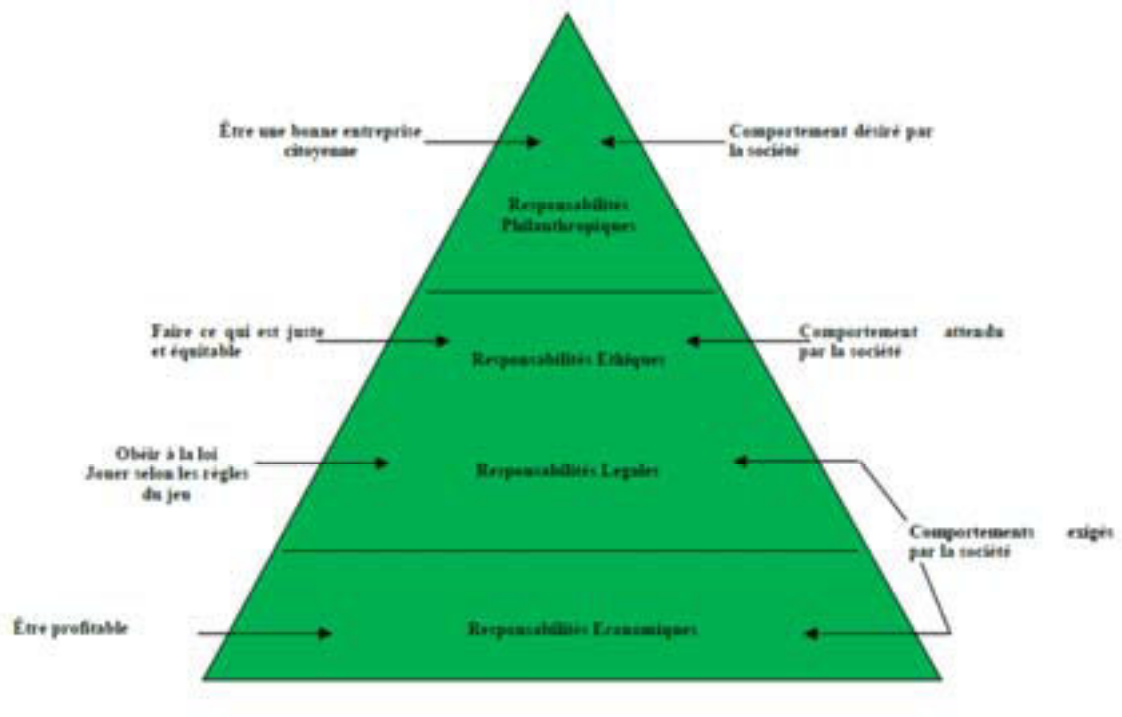
Dans une société évoluée, la responsabilité légale (respect de la loi) constitue une sorte de régulation sociale qui détermine les droits et les devoirs envers la société. La société est donc exigeante vis-à-vis du comportement responsable des entreprises. Les entreprises doivent respecter les lois relatives à la production des biens et des services en préservant par exemple la santé et la sécurité des consommateurs, mais aussi les lois relatives à la concurrence, au travail de ses salariés, etc.

Les responsabilités éthiques sont liées au respect des normes et valeurs de la société, au-delà du simple respect de la loi. Par exemple, une entreprise forestière peut suivre la loi à la lettre en

matière sociale ou décider d'aller au-delà en recrutant les handicapés et en soignant ou simplement en prenant en charge ses employés vivant avec le VIH/SIDA.

Les responsabilités philanthropiques de l'entreprise quant à elles correspondent à la manière dont l'entreprise contribue au bien-être de la société, à la qualité de vie de tous, par exemple au travers d'œuvres caritatives, de mécénat, de projets éducatifs, dans le cas des entreprises forestières, la construction des centres de santé, des points d'adduction d'eau potable, etc.

Figure 16: La pyramide de la RSE de Carroll (1979, 1991)



Source: Carroll (1979, 1991).

Les responsabilités éthiques et philanthropiques sont attendues et désirées par la société. Il convient de préciser que selon la pyramide de Carroll, il faut d'abord satisfaire la responsabilité économique, ensuite légale, suivie de la responsabilité éthique avant d'atteindre le niveau de la responsabilité philanthropique.

Ces définitions insistent toutes sur un des principaux fondements de la RSE : la responsabilité à l'égard de la société, et met également en exergue deux autres principes de la RSE : le caractère volontaire de la RSE et la prise en compte de toutes les *stakeholders*.

Bien que ne faisant pas l'objet d'un consensus, la majorité des recherches insistent sur le caractère volontaire de la RSE (Bowen, 1953 ; Manne et Wallick, 1972 ; Jones, 1980). Cette

position trouve une opposition auprès de certains auteurs, notamment Klarsfeld et Delpuech, (2008). Nous reviendrons sur ce débat vers la fin de la fin de ce chapitre. Toutefois, étant communément acceptée et utilisée dans les définitions de la RSE, il nous a paru nécessaire de souligner ce caractère volontariste de la RSE. En effet, Manne et Wallich (1972) abordent cet aspect de la RSE dans le même prolongement de Bowen (1953) qui précisait déjà à cette période que « Un autre aspect majeur de toute définition de la responsabilité sociale des entreprises est que le comportement des entreprises doit être volontaire » (Bowen, 1953, p.5). Cette idée reprise plus tard par Carroll (1979), se réfère à cette même définition et considère également dans sa conception de la RSE que les démarches sociales des entreprises doivent s'inscrivent dans une posture purement volontariste (Bowen, 1953, p. 498 cité par Carroll, 1979). Jones (1980) viendra renchérir cette position en insistant également sur le caractère volontaire dans sa conception de la RSE et qui repose sur deux principaux socles : le caractère volontaire de la démarche RSE et la prise en compte des parties prenantes. Il expose son idée en ces termes:

« *Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be* voluntarily adopted*; behavior influenced by coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a* broad *one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities* » (Jones, 1980, p. 59-60 cité par Dovergne, 2012).

Outre cette définition, l'apport majeur de Jones dans son article réside principalement dans sa conception de la RSE qu'il considère comme un processus et non pas comme une liste de résultats à obtenir (Jones, 1980, p.65).

Cette définition de Jones laisse entendre implicitement que la prise en compte des *stakeholders* fait partie des priorités des démarches de RSE. Devenue célèbre par les travaux de Freeman (1984) qui confronte cette notion aux actionnaires (*stockholders*), les parties prenantes (*stakeholders*) sont apparues dans la littérature managériale avant 1984. Jones (1980) parlait déjà de groupes sociétaux. Johnson (1971) souligne qu'une entreprise socialement responsable est celle dont les cadres équilibrent une multiplicité d'intérêts. Au lieu de chercher des profits plus grands que pour ses actionnaires, une entreprise responsable prend également en compte les attentes des employés, fournisseurs, les communautés locales, et de la nation, bref de la société au sens large du terme (Johnson, 1971, p. 50):

« *Une entreprise socialement responsable est celle qui prend en compte une multiplicité d'intérêts de toutes Stakeholders. Au lieu d'obtenir des bénéfices plus importants exclusivement pour ses actionnaires, elle prend également en compte les intérêts de ses employés, de ses fournisseurs, de la nation et ceux des communautés locales.*» (Johnson, p. 50).

Au terme de cette analyse nous pouvons définir la RSE comme **: *une démarche essentiellement volontariste d'une entreprise ayant pour principale objectif d'assumer ses responsabilités économique, légale, éthique et discrétionnaire/philanthropique envers ses stakeholders.***

II.2. Politiques et stratégies : les définitions de la Réactivité Sociétale de l'Entreprise(CSR2).

Toute démarche centrée sur la RSE interpelle implicitement non seulement une volonté à la fois politique et stratégique, mais aussi nécessite son opérationnalisation ou sa mise en œuvre au sein des organisations, notamment par les managers. Toutefois, on constate que cette démarche n'est pas suffisamment prise en compte dans la littérature *Business & Society qui est* principalement axée sur les concepts d'éthique et de stratégie des affaires (Porter et Kramer, 2006 ; Gendron, 2000). En effet, dans la décennie 1970, de nombreux travaux ont été menés sur les problématiques managériales et organisationnelles posées par les programmes de RSE (Ackerman et Bauer, 1976 ; Ackerman, 1975). Acquier, et *al*., (2009) soulignent à cet effet que, l'enjeu consistait désormais à repérer et à anticiper les pressions sociales et en suite comprendre comment l'entreprise peut y répondre (Acquier, 2009).

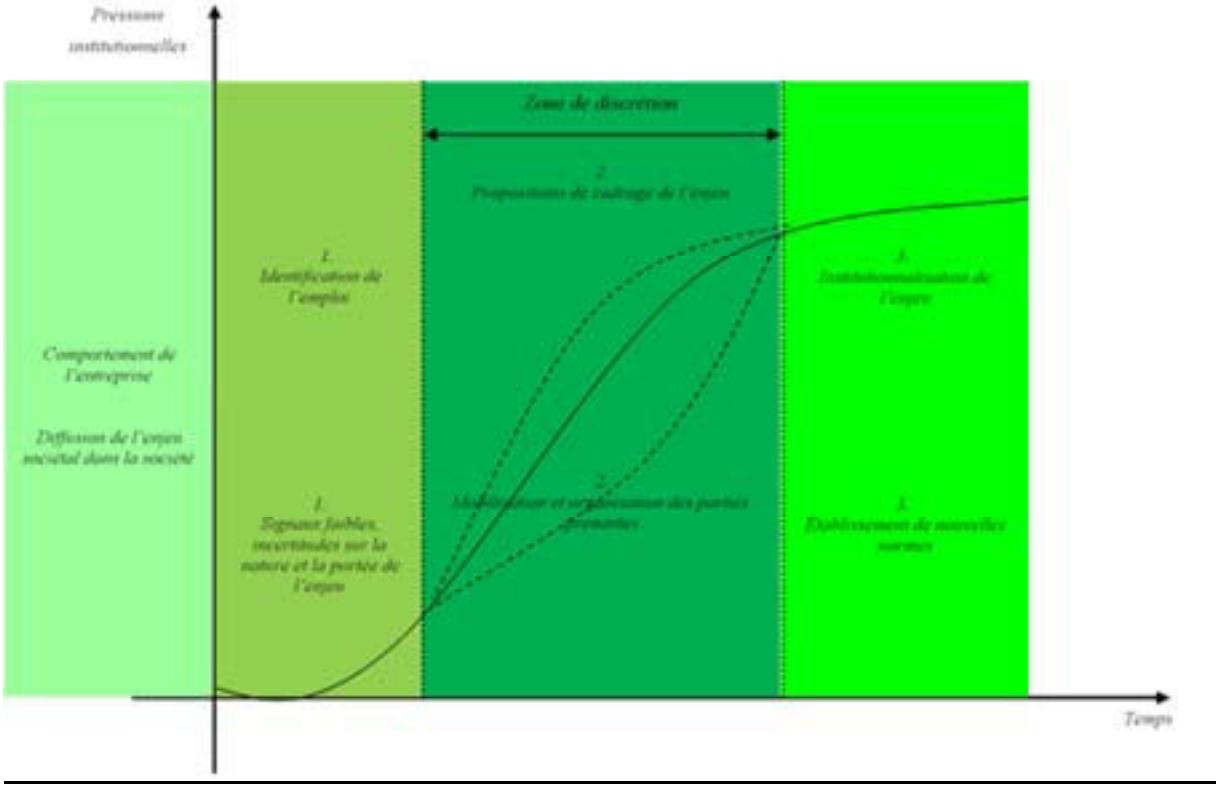
Les travaux remarquables d'Ackerman et Bauer, (1976) menés avec le soutien d'une forte équipe constituée de chercheurs et de doctorants de l'Université de Harvard ont abouti sur la conception d'un modèle de Réactivité Sociétale de l'Entreprise (*Corporate Social Responsiveness*) considérant l'entreprise comme étant au centre des préoccupations de la société. Partant de ce modèle, ces chercheurs mettent en œuvre une analyse dynamique de la RSE avec un cycle de vie des enjeux sociétaux. Ils soulignent qu'à chaque étape de ce cycle de vie correspond un type de comportement des entreprises bien précis.

1. A la première phase de ce cycle, l'enjeu sociétal est apparu. Les parties prenantes concernées sont peu organisées et peu mobilisées. Cette période correspond à la formulation de la question et à l'identification du problème. Il s'agit d'évaluer la pertinence et l'importance du sujet. A cette phase, l'entreprise réagit surtout par le biais de ses dirigeants. L'enjeu sociétal commence à être intégré au niveau stratégique et politique de l'entreprise. Mais cette démarche ne se traduit pas encore dans les comportements au sein de l'organisation.

2. Au cours de la deuxième phase, l'enjeu sociétal prend une dimension plus importante, notamment pour le grand public. Il est progressivement reconnu par tous. Cette période correspond à la phase de cadrage de l'enjeu sociétal par l'entreprise. Elle définit une réponse concrète en identifiant les parties prenantes concernées, les compétences nouvelles à développer et en proposant des solutions basées sur la transformation de son comportement.
3. La troisième phase consiste en une institutionnalisation de l'enjeu sociétal, tant pour la société que pour l'entreprise. Le problème a été clairement défini et des solutions proposées et financées. Les comportements ont évolué avec l'apparition de nouvelles normes et/ou de nouvelles lois.

Cette modélisation présente un double intérêt. Dans un premier temps, elle permet d'identifier trois phases pour la diffusion des enjeux sociétaux au sein de la société, et propose une approche dynamique de la RSE. Dans un deuxième temps, elle définit trois types de comportements des entreprises selon l'étape du cycle de vie de l'enjeu sociétal.

Figure 17: Cycle de vie des enjeux sociétaux



Source : adapté de Ackerman et Bauer, 1976 et reprit par Dovergne, 2012).

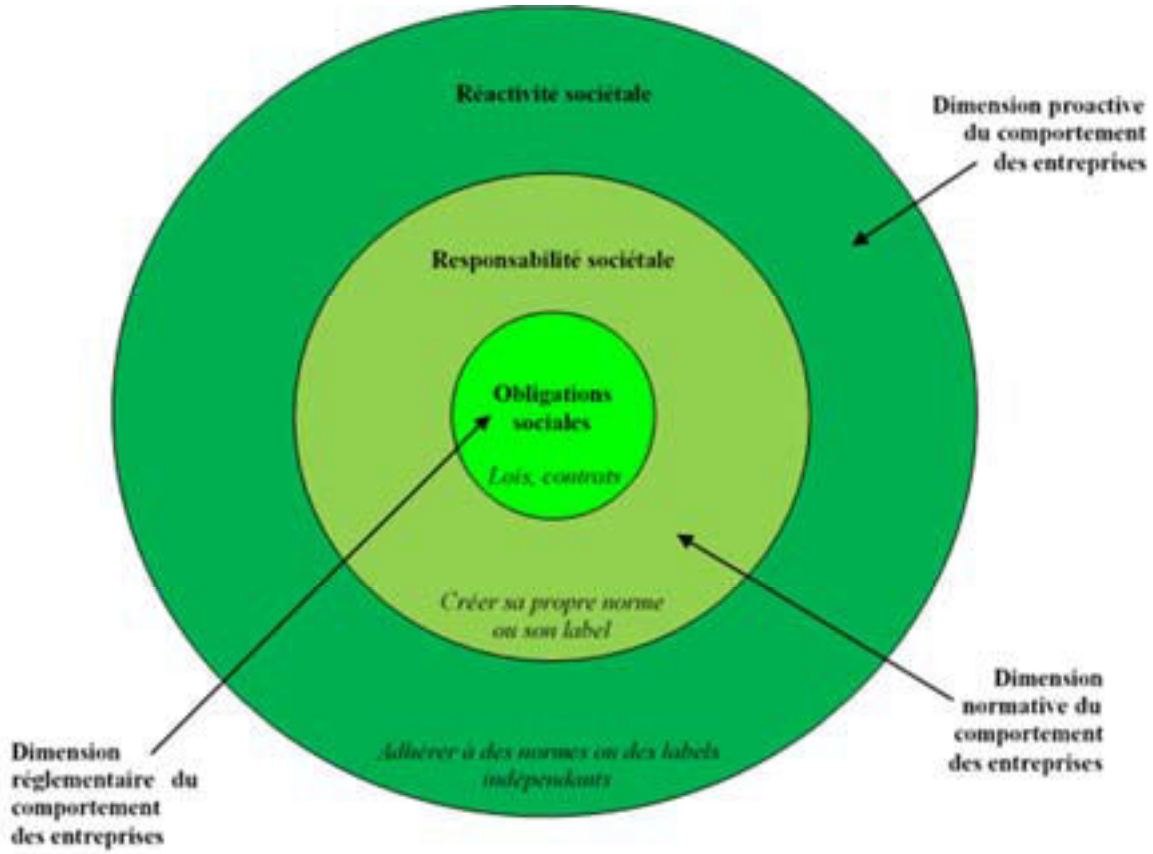
Un an auparavant, Sethi (1975) développait et proposait une autre approche de la réactivité sociétale de l'entreprise. Dans une de ses publications dans *California Management Review*, il isole trois dimensions dans le comportement des entreprises à l'égard de la société. La première correspond au comportement que les entreprises adoptent en réponse aux forces du marché et aux contraintes légales. Il la qualifie d'**obligation sociale** (*social obligation*) et désigne cette

dimension du comportement des entreprises de réglementaire (*proscriptive*). Il détermine ensuite, la **responsabilité sociétale** (*social responsibility*) comme le comportement des entreprises quand elles vont au-delà de ses obligations sociales. Il attribue à cette dimension le qualificatif de normative (*prescriptive*). Suivant cette logique,

« *La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie au respect voire à la conformité normes sociales, aux valeurs et à la recherche de la performance*» (Sethi 1975, p.62).

Enfin, il détermine la réactivité sociétale (*social responsiveness*) comme l'adaptation du comportement des entreprises aux besoins sociaux grâce à une attitude proactive basée sur *l'anticipation et la prévention* (Sethi 1975 pp. 62-63).

Figure 18:La réactivité sociétale de l'entreprise: un modèle de Sethi



Source: Adapté de Sethi, 1975 et Dovergne, 2012).

Dans son modèle, Carroll (1979) intègre également une analyse relative à la réactivité sociétale de l'entreprise. Il identifie quatre types de réactivité sociétale qui forment une des dimensions du modèle tridimensionnel proposé (les deux autres dimensions étant les catégories de responsabilité et les enjeux sociaux en cause). Selon Carroll, l'entreprise peut adopter un comportement réactif (qui réagit instinctivement), défensif (qui se protège contre l'adversité), conciliant (qui est

favorable à la négociation) ou proactif (qui anticipe sur la survenance d'un conflit). La réactivité sociétale de l'entreprise est perçue comme la phase opérationnelle du management en réponse aux attentes de la société en matière de RSE, il précise à cet effet que :

« *Corporate social responsiveness, which has been discussed by some as an alternate to social responsibility is, rather, the action phase of management responding in the social sphere*. »1 (Carroll, 1979, p. 502).

On constate au regard de cette revue de la littérature que ces modèles sont complémentaires. En effet, le modèle d'Ackerman et Bauer est dynamique et lié à la diffusion des enjeux sociétaux dans la société. Celui de Sethi par contre, est plus descriptif et fournit une vision de l'implication progressive des entreprises en matière de RSE. Une entreprise commence par remplir ses obligations sociales avant de s'appesantir sur sa responsabilité sociétale pour enfin aboutir à adopter un comportement proactif en anticipant les pressions sociales. Enfin le modèle de Carroll est lui aussi statique, et décrit quatre types de comportement des entreprises en matière de RSE. Dans tous les cas, la notion de réactivité sociétale de l'entreprise correspond à l'opérationnalisation à la fois organisationnelle et managériale de la RSE. Ces travaux analysent et modélisent les démarches et les instruments développés par les entreprises pour gérer leurs démarches de RSE. Ils se situent au niveau de l'étude des processus et des comportements stratégiques des entreprises.

II.3. Impact et évaluation : les définitions de la Performance Sociétale de l'Entreprise(CSP)

La performance sociétale de l'entreprise renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale (Carroll, 2000). Il existe de nombreuses définitions de la CSP. Husted (2000) n'en dénombre pas moins de 14 qu'il classe en deux catégories : les définitions basées sur les processus et celles basées sur les résultats. En ce qui concerne l'approche processus de la CSP, en plus de résultats que l'on peut qualifier d'objectifs, un ensemble d'éléments pris en amont sont à intégrer, à l'instar du processus de sensibilité sociale de l'entreprise. Cette approche semble idéale mais pose le problème de la mesure (voir : Les travaux de Wood 1991). L'approche résultats de la CSP est plus modeste mais aussi plus pratique, car elle ne prend en compte que la performance directement mesurable (voir : Les travaux de Clarkson, 1995). Cette réflexion amène à la notion de *Triple Bottom Line*, créée par John Elkington et popularisée dans son livre en 1998, notion selon laquelle une entreprise ne doit pas être évaluée uniquement d'après des critères économiques mais en prenant en compte les *3P : people, planet, profit*. L'expression *Bottom Line* fait référence à la dernière ligne d'un bilan comptable.

Traditionnellement, on admet que la contribution principale des entreprises à la société se fait par le biais de la fourniture d'emplois et la création de richesses, et que toute intégration des affaires dans les activités sociales aura un effet de balancier contre les activités profitables. Cette perspective traditionnelle est en train d'être dépassée par un débat théorique et politique en développement qui établit une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance économique des entreprises (Commission Européenne, 2002b, p.7, cité par Petit, 2002). A ce jour aucune enquête empirique ne permet de confirmer l'existence d'une corrélation positive. La recherche d'un lien n'a jamais donné de résultats consistants (Gond, 2001).

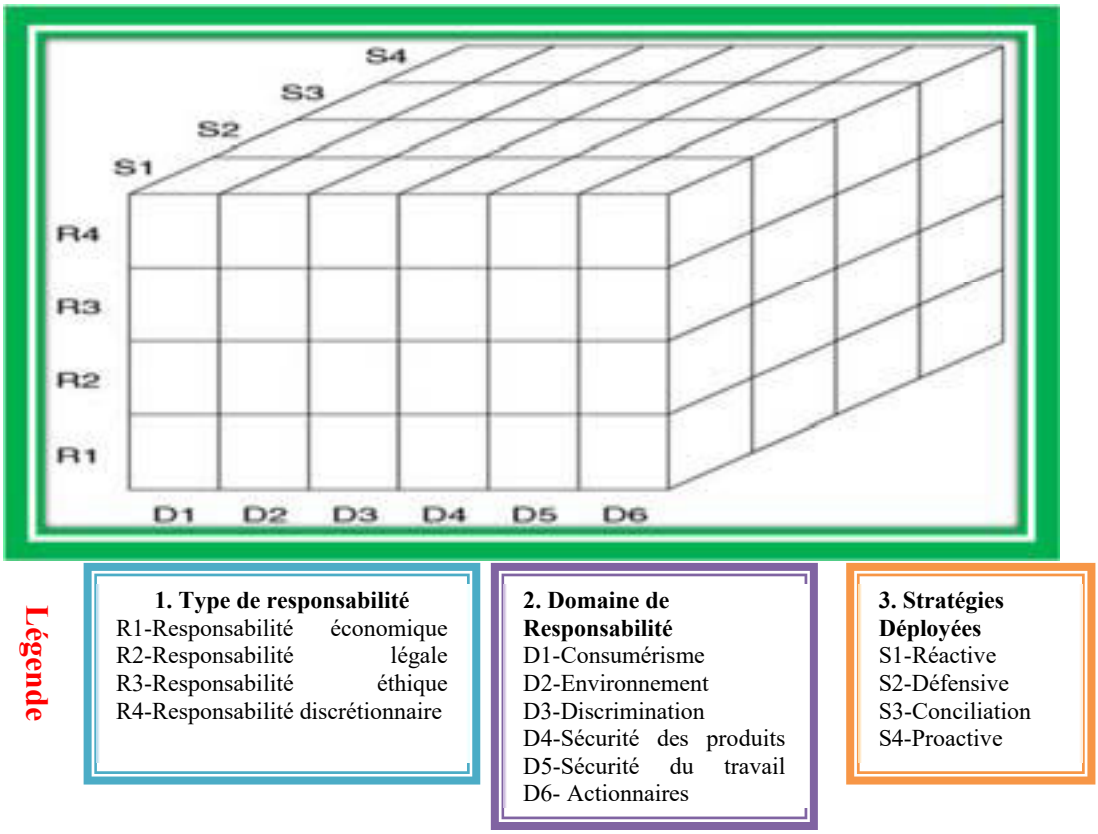
L'objectif des travaux sur la Performance Sociétale de l'Entreprise est d'évaluer l'impact du comportement des entreprises sur la société. Les résultats de ces travaux consistent donc en une évaluation et pas seulement une description des démarches de RSE (Preston, 1988).

La définition de Carroll de la RSE est intégrée à un modèle conceptuel de performance sociétale de l'entreprise. Il s'agit de fournir aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de RSE les informations ci-dessous :

- Une définition de base de la RSE qui identifie clairement les différents types de responsabilités de l'entreprise ;
- Une identification de toutes les parties prenantes envers lesquelles l'entreprise a une responsabilité ou avec lesquelles elle est du moins en relation ;
- Des éléments relatifs à la stratégie de réponses à ces attentes des parties prenantes.

Le modèle de Carroll repose sur trois dimensions complémentaires : les types de responsabilité de l'entreprise, les enjeux sociétaux et les formes de réactivité de l'entreprise.

Figure 19: Modèle tridimensionnel de la Performance Sociétale de l'entreprise



Source: **adapté de Carroll (1979)**

Carroll opte pour un modèle intégratif des trois dimensions de la RSE qui permet d'analyser les interactions entre les principes de responsabilité sociétale, les processus de réactivité des entreprises et les politiques développées à l'égard des enjeux sociétaux.

Malgré des limites relevées dans son modèle, notamment son approche statique du sujet, il convient de remarquer que ce modèle a servi de socle à de nombreuses recherches à l'instar de celles de Wartick et Cochran, (1985); Preston, (1988); Wood, (1991); Sanwson, (1995, 1999).

II.4. Développement durable : un concept voisin à la RSE

Ce concept qui, venu en renfort aux inquiétudes de responsabilité de l'entreprise, a fait émerger la RSE actuelle. Exposé au cours de la conférence de Rio en 1992, il fut initialement défini par la commission *Brundtland* en 1987 comme « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même ». Il s'agit donc d'une interdépendance élargie à la dimension chronologique. Cela signifie que nos choix auront une résonance sur la vie de nos enfants et nos arrière-petits-enfants (Clavier, 2010). Nous revenons ainsi à la sagesse des Amérindiens qui disaient que « nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants ». Le DD est « un développement qui

répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (Brundtland 1987). Le développement durable est associé à trois piliers, l'économique, l'environnemental et le social, qui sont interdépendants.

Ces interdépendances sont symbolisées dans la figure ci-dessous. Lorsque les trois piliers sont respectés, autrement dit lorsqu'on respecte à la fois l'environnement et les hommes tout en favorisant leur développement économique, on peut se situer dans la sphère durable. Lorsqu'on se situe seulement à l'intersection de deux sphères, on ne repose pas sur les trois piliers ; par exemple le commerce équitable permet le développement économique des populations et une meilleure justice sociale, mais il ne garantit pas à lui seul des conditions respectueuses de l'environnement.

Figure 20: Les trois piliers du développement durable

Source : Helfrich (2011)

Le DD est devenu la cohabitation du développement économique, du développement social et de la protection environnementale. La réconciliation de ces trois pôles est tout de suite apparue comme essentielle. Le DD est un projet de société et la RSE est la contribution de l'entreprise à ce projet. Ces concepts se situent sur deux niveaux différents. Alors que le concept de DD est un concept macroéconomique, la RSE est la réponse des entreprises. L'entreprise doit montrer qu'elle

est non seulement économiquement viable mais aussi socialement et *environnementalement* responsable. Ces responsabilités sont à engager vis-à-vis de différentes parties prenantes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004; 2007). Les principaux enjeux du DD sont de l'ordre des suivants.

Tableau 16: Les principaux enjeux du développement durable

Les enjeux du DD	
Enjeux économiques Sur un plan économique, le DD concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux	- Développement des pays du Sud - Règlementation de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) - Agriculture - Commerce équitable - Délocalisation - Partenariats publics-privés - Médicaments - etc.
Enjeux sociaux Dans le domaine social et au niveau mondial. le DD est une notion qui recouvre des problèmes de développement (lutte contre la faim, pour l'accès à l'eau...), des questions de santé (quels moyens de recherche et de traitement affecter à quelles maladies 7) et de conditions de travail.	- Condition de sous-traitance dans les pays émergents - Travail des enfants - Diversité - Faim dans le monde - Santé - Sida - etc.
Enjeux environnementaux Sur le plan environnemental, le DD s'occupe principalement de la gestion de l'utilisation des ressources naturelles.	- Biodiversité - Pollution chimique - Déchets - Réchauffement climatique - Eau - Ressources naturelles - Energie - etc.

Source: inspiré de Défi pour la terre (2006).

II.4.1. Ethique des affaires

L'éthique des affaires (*business ethics*) est considérée comme l'art et la discipline consistant à appliquer des principes éthiques pour examiner et résoudre de dilemmes complexes d'ordre moral. L'éthique des affaires s'interroge sur ce qui est juste ou faux, bon ou mauvais dans l'activité économique (Weiss, 2009). L'activité économique est complexe. Il n'y a que peu de juste et faux absolus et définitifs lorsque nous entrons dans la sphère de l'éthique des affaires. Les dirigeants prennent des décisions difficiles chaque jour, décisions qui demandent une sensibilité éthique souvent dans une zone de décision grise (Vyakarnam et *al*., 1997). La RSE renvoie à l'éthique dans le sens où l'éthique d'une personne fait référence à ce qu'elle juge comme bon ou mauvais. L'étude de l'éthique des affaires s'intéresse aux pratiques d'affaires sous la lumière de la valeur humaine (Hornsby et *al*., 1994). C'est ce qui amène Mercier (2004) à souligner que « lorsque le questionnement éthique porte sur les conséquences des activités organisationnelles pour autrui, apparaît la notion de responsabilité sociale de l'entreprise » (Mercier, 2004, p.9).

Aujourd'hui, n'importe quel journal économique traite d'un événement ou d'une crise concernant des questions éthiques sur les activités de l'entreprise. Les principales questions éthiques sont : qu'est-ce qui est juste ? Qu'est-ce qui est faux ? Qui va gagner ou perdre ? Qui va être blessé ou exposé ? Qui devrait payer pour les dommages causés ? Qui aurait dû agir de manière responsable ? La justice est-elle respectée ? (Weiss, 1998), « (L'éthique est un champ de tension qui se situe entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général, et les intérêts d'autrui. L'enjeu de la

réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément » (Mercier, 2004, p.9). Les grands questionnements de l'éthique des affaires incluent la tension entre l'éthique et le profit, le conflit entre le gain privé et le bien public et le contraste entre les résultats du capitalisme et les intentions des gens (Vyakarnam et *al*., 1997). A cet effet Capron (2003) révèle que « la dimension éthique de l'économie privée est essentiellement appréhendée comme une éthique de la responsabilité commandant que chacun réponde des conséquences prévisibles de ses actes » (Capron, 2003, p.5). Étant donné que l'éthique est essentiellement une pensée individuelle, on peut se demander si ce concept est transposable à l'entreprise ; celle-ci est-elle un agent moral ? Sa conduite peut-elle être évaluée en termes éthiques ?

II.5. Les différentes approches de la RSE

Comme sa définition, il existe un foisonnement des approches de la RSE. Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons à présenter essentiellement l'approche de la « nouvelle entreprise », qui inscrit la RSE dans cinq orientations philosophiques et opérationnelles à savoir: l'approche stratégique de la RSE, l'approche relationnelle de la RSE, l'approche évolutionnaire de la RSE, l'approche évolutionnaire de la RSE et l'approche pragmatique de la RSE.

II.5.1. Une approche pragmatique de la RSE

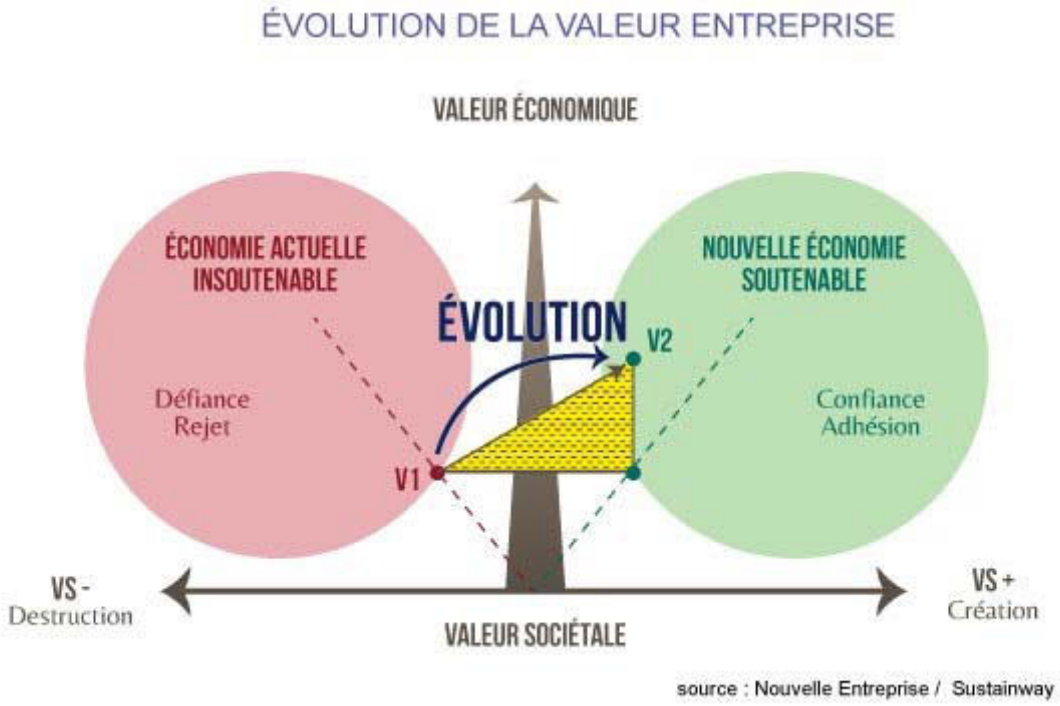
Cette approche quant à elle considère que le « droit d'opérer », mieux encore la *« license to operate »* d'une entreprise, est conditionnée par la capacité de cette dernière à intégrer en son sein les stratégies RSE en rapport avec les enjeux du développement durable ISO 26000, 2010). Ceci doit se faire de façon pragmatique et non dogmatique, ou moins encore perfectionniste. Dans une telle logique, il n'existe pas une démarche RSE universelle. Toute entreprise devra mettre en œuvre sa marque « business RSE » en fonction de ses spécificités. Ainsi, elle devra investir en fonction non pas seulement des pressions, mais aussi des interpellations sociétales et ceci sous contrainte de ses moyens humains et financiers.

II.5.2. Une approche stratégique de la RSE

Face à de nombreux enjeux sociétaux qui témoignent aussi bien de « l'insoutenabilité » du système économique dominant que de la nécessité à le réformer, il n'est plus possible d'aborder la RSE de manière réductrice dont défensive. En effet, dans un environnement complexe et interdépendant, l'entreprise dépend forcément de la société et des communautés locales et

riveraines pour son succès. Elle fait face aujourd'hui à un ensemble de *stakeholders* variés, de plus en plus conscients, organisés et exigeants d'une prise en compte d'une réelle prise en compte des externalités de leurs activités (Valiorgue, 2008). Les valeurs sociétales s'érigent en véritable préoccupation et deviennent une arme efficace pour le succès économique et financière de l'entreprise. C'est dans la mise en œuvre de manière stratégique d'une telle responsabilité élargie, et en l'intégrant dans ses valeurs et culture que l'entreprise sera susceptible d'être compétitive (Porter, 2007). La valorisation économique de l'entreprise est donc selon cet auteur fortement tributaire d'une création de la « valeur partagée » ou « *shared value* » et non pas le contraire (Porter et Kramer, 2011). La figure ci-dessous illustre bien l'évolution de la valeur partagée par une entreprise quelconque.

Figure 21: Evolution de la valeur partagée par une entreprise



***Source*: http://www.nouvelle-entreprise.com visité en janvier 2013**

II.5.3. L'approche évolutionnaire de la RSE

Il devient récurent de constater que les multiples catastrophes et dérives auxquelles nous sommes condamnés à affronter à l'instar des crises écologiques, environnementales socioéconomique, etc.), sont des symptômes d'une économie insoutenable dont la scission avec la recherche du bien-être collectif est prononcée.

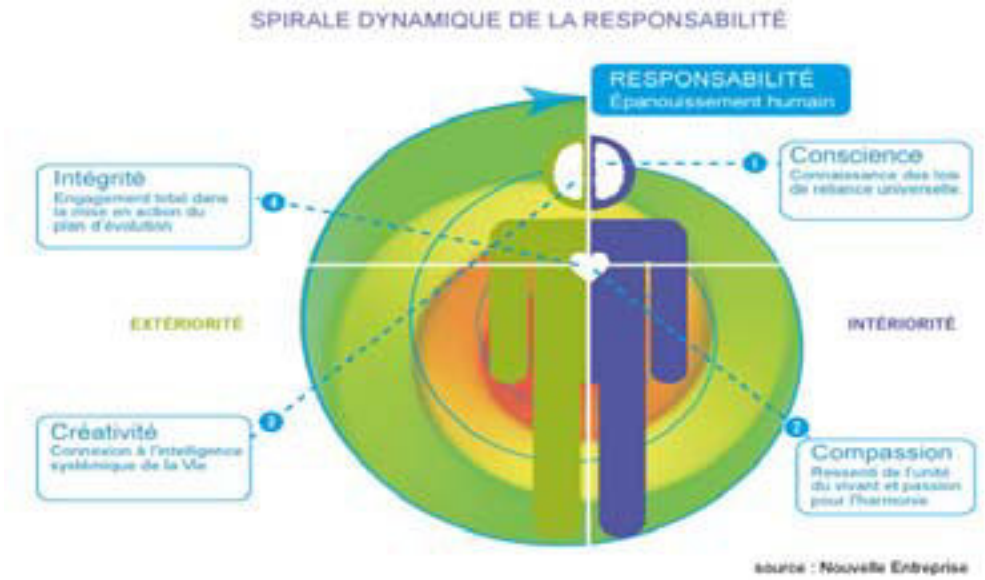
Pourtant l'accélération des menaces en lien avec les enjeux de « soutenabilité » atteint sa vitesse de croisière et hypothétique même l'avenir de l'humanité, notamment de l'espèce humaine. C'est sans aucun doute pour cette raison que Commenne et *al*., (2006) déclarent que le « monde nous interpelle ». Il semble donc urgent et impératif de limiter cet appétit mortifère de la recherche du profit au mépris de l'espèce humaine en revisitant la « génétique », voire l'essence de notre développement.

Dans une telle vision, les mutations futures devront à cet effet s'inscrire dans une perspective de réconciliation globale des systèmes économiques et sociaux dans le but de rechercher le bien-être collectif.

Placé à l'épicentre de ce système contesté, l'entreprise semble être l'entité le mieux appropriée pour parvenir à la solution**.** Dès lors, elle dispose de toutes les ressources pour s'arrimer dans une perspective de responsabilité élargie intégrant une vision de développement durable. Ceci requiert une synergie « *Profit-People-Planet* », c'est-à-dire symbiose tripartite économique, humain et environnement pour établir de nouveaux compromis sociétaux. Une telle contribution de la part de l'entreprise visant à rétablir de nouveaux équilibres sur le socle conjoint de sa légitimité et sa pérennité. Une adhésion à une responsabilité élargie, spécialement à la RSE, consiste donc à renoncer aux appétits égoïstes en arborant une vision globale du monde.

Ainsi, la dynamique de la responsabilité est donc semblable à une spirale de tout être humain inscrit dans une logique intégrative. Cette vision évolutionnaire ou progressive de la responsabilité est illustrée à travers la figure 27 ci-dessous :

Figure 22: Vision progressive de la RSE



***Source*: http://www.nouvelle-entreprise.com visité en janvier 2013.**

II.5.4. Une approche relationnelle de la RSE

Cette approche considère que l'essence même du développement durable dont sa phase d'opérationnalisation est la RSE rime avec le concept englobant de solidarité. La prise de conscience nouvelle qui émerge aujourd'hui dans le processus de modernité des entreprises stimule les dirigeants à intégrer de plus en plus de nouvelles pratiques managériales qualifiées d'humanistes (Arnaud, 2008), ce qui amène l'entreprise à être plus « solidaire » à l'égard de la société. C'est cette logique que Boyer et *al*., (2014) révèlent que le concept de RSE contribue au renouvellement des politiques.

Cette nouvelle économie innovante prendra en compte les aptitudes de la « nouvelle entreprise » en intégrant au mieux des formes de gestion plus intégratives, plus souples : l'innovation humaine. Toute entreprise doit fixer ses propres objectifs, son idéal selon ses moyens et contraintes. La notion de responsabilité sociétale dans une telle logique renvoie ainsi à la notion de « Relation ». Elle consiste pour toute entreprise à s'interroger sur ses relations avec la société humaine en générale.

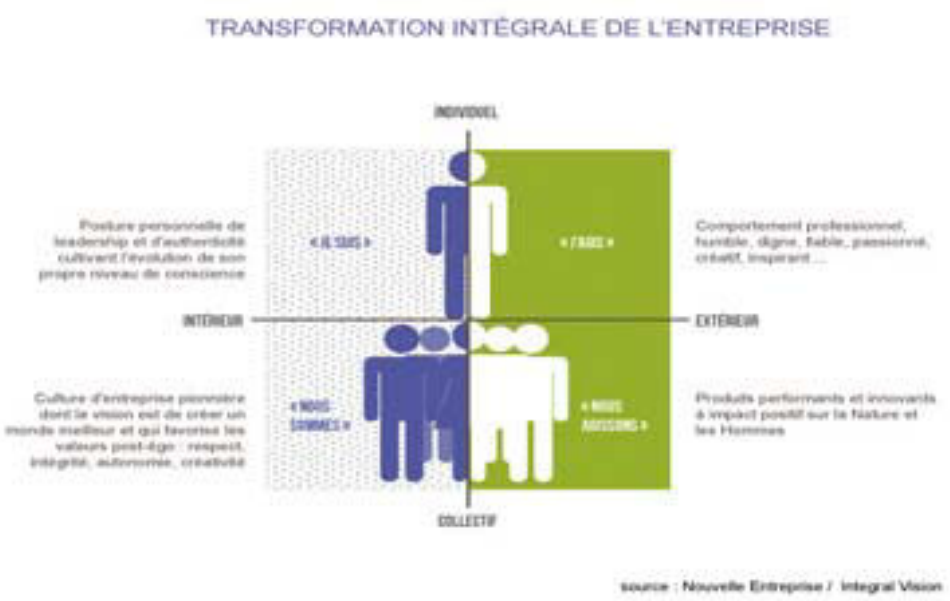
La « Nouvelle Entreprise » sera donc une organisation créatrice d'une excellente qualité relationnelle dans ses relations et interactions avec ses parties prenantes externes et internes. La performance globale et valeur créée et partagée, seront fortement dépendantes de la qualité de ces relations.

II.5.5. Une approche intégrale de la RSE

Cette approche consiste à mettre en exergue non seulement le caractère indissociable entre la « conscience et l'action », et également entre « l'intériorité et l'extériorité ». C'est dans une telle logique qu'Einstein souligne : « *les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne peuvent être résolus qu'au niveau de pensée qui les a engendrés* ». Ce processus évolutif est applicable à tous les niveaux, individuel que collectif.

Dès lors, tout entreprise qui désire s'arrimer ou vers une nouvelle économie, c'est-à-dire être porteuse d'espoirs devra se faire violence en se débarrassant de ses vieilles habitudes en agissant les niveaux de conscience aussi bien individuels que collectifs et en modifiant de manière simultanée ses comportements, processus et produits.

Figure 23: Evolution globale de l'entreprise



Source **: http://www.nouvelle-entreprise.com visité en janvier 2013.**

III. La RSE : Un champ fécond au déploiement de la *stakeholders theory*

Les théories de la RSE s'inscrivent dans deux visions opposées de l'entreprise : d'un côté la vision des théories économiques néo-classiques et de l'autre la vision des théories du courant moraliste éthique (*business ethics*). C'est le cas par exemple, pour les défenseurs de l'approche économique néo-classique, avec pour tête de file Milton Friedman, qui est ferme dans ses positions, et pour qui la seule responsabilité de l'organisation est envers ses actionnaires. La RSE apparaît donc comme un concept subversif, à la limite de la légalité. La responsabilité sociétale relève d'initiatives individuelles et ne doit en aucun cas peser sur les profits de l'entreprise, sous peine de léser les actionnaires (nous reviendrons plus tard dans nos développements en présentant

la riposte du courant normaliste éthique). Les modèles de RSE se réfèrent donc à d'autres cadres d'analyse théoriques comme l'approche néo-institutionnelle (Mullenbach, 2009). La plupart des approches de RSE se situent entre ces deux extrêmes. C'est le cas de la théorie des parties prenantes, qui se présente comme une théorie sociologique néo-institutionnelle (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Un aspect essentiel de la RSE est l'interaction des entreprises avec leurs parties prenantes. La RSE est le concept de base des dynamiques relationnelles entre les entreprises et leurs parties prenantes pour le fait qu'elle renvoie aux obligations d'une firme envers la société ou plus spécifiquement envers les *stakeholders* de cette firme, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Smith, 2003). Cette définition de la RSE met en exergue le fait que les notions de RSE et de parties prenantes sont les pierres angulaires de l'étude des relations entre l'entreprise et la société. RSE et théorie des parties prenantes sont donc intimement liées. On considère de nos jours que le succès d'une entreprise dépend en partie de l'attention qu'elle porte à ses parties prenantes (Cazal et Dietrich, 2005).

Nous allons nous intéresser à présent au contenu de la théorie des parties prenantes et à son apport dans l'étude de la RSE. Les chercheurs en RSE ont compris depuis plusieurs décennies déjà l'importance d'une gestion éclairée des parties prenantes pour l'entreprise. Nous chercherons dans un premier temps à revenir sur les origines de cette théorie **(i)** à définir le concept de parties prenantes **(ii)**, à mettre en revue la modélisation et les objectifs de cette théorie **(iii)**. Une typologie des parties prenantes est ensuite présentée **(iv)**. Les différentes caractéristiques de la théorie des parties prenantes sont ensuite exposées **(v)** suivie des différentes dimensions de la théorie des parties prenantes **(vi)** et enfin, nous examinerons son extension à d'autres champs **(vii)**.

III.1. Aux sources de la théorie des *stakeholders*

Les premiers pas du concept de *stakeholder*s dans la littérature scientifique remontent aux années 1930. En effet, Berle et Means (1932) cités par Gond et Mercier, (2004) font le constat selon lequel une forte pression sociale s'exerce sur les dirigeants d'entreprise afin qu'ils prennent en compte leur responsabilité envers ceux qui sont impactés par les activités de l'entreprise. Au courant de la même année, Dodd et Merrick cités par Mercier, (2001) soulignent que pour favoriser sa « bonne marche », l'entreprise doit rechercher constamment un équilibre entre les intérêts concurrents et contradictoires des « participants » afin que ceux-ci coopèrent au mieux. Barnard (1938) cité par Freeman et Reed, (1983) pour sa part, renforce la position de ces prédécesseurs sur la question en martelant que la fonction de l'entreprise est de servir la société. Ce qui suscitera dans la même période l'apparition de la notion de partie prenante dans les pratiques managériales

des entreprises (General Electric, Sears, Johnson & Johnson) qui envisagent une identification à la fois internes et externes des personnes ou groupes de personnes qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectées par le fonctionnement de l'entreprise afin de déployer des stratégies visant à améliorer leurs rapports avec l'entreprise.

Les entreprises ayant adopté cette démarche dans leur majorité, identifient de manière générale quatre catégories de parties prenantes à savoir : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté classiques (Mullenbach-Servayre, 2007). Dans un tel contexte, la perception traditionnelle de l'entreprise commence à faire progressivement sa mue dans l'esprit de la société, du coup l'entreprise n'est plus perçue comme un univers clos, mais plutôt comme une organisation interdépendante de son environnement. Ce qui va avoir pour conséquence immédiate la remise en cause de la vision purement actionnariale de la firme (Charreaux et Desbrières 1998). Même si les considérations financières de la firme persistent toujours, on peut se réjouir du fait qu'elles ne sont plus dorénavant et nécessairement les seules à être prises en compte par les entreprises.

C'est en 1963 que le terme *stakeholder*, apparaît véritablement pour la première fois dans un mémorandum du *Stanford Research Institute*, à l'occasion d'une réflexion menée par Ansoff et Stewart sur la stratégie. Ces auteurs définissent la notion de parties prenantes comme les « *individus ou groupes d'individus sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister* » (Ansoff et Stewart (1963) cité par Mullenbach, (2010). La genèse du terme *stakeholder* participe de la volonté de ses initiateurs de faire un parallélisme avec le concept de *stockholder* (actionnaire) dans le but de mettre en perspective toutes individus ou groupes qui ont un intérêt (*stake*) vis-à-vis de l'entreprise.

C'est donc Ansoff qui fut le tout premier en 1968 à utiliser l'expression de stakehoder *theory* francisée actuellement et à l'infini sous le vocable de la théorie des parties prenantes. Pour cet auteur, l'entreprise doit inéluctablement concilier les intérêts de ses parties prenantes dans le but de satisfaire chaque groupe de manière équitable. Il reconnaît que les intérêts des groupes en rapport avec l'entreprise (dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs) peuvent être divergents. Ansoff considère ces responsabilités à l'égard des parties prenantes comme des obligations pouvant influencer la réalisation des objectifs organisationnels. Les *stakeholders* sont donc désormais considérées comme des obligations voire des contraintes assujetties aux entreprises et qu'il convient de gérer avec parcimonie, diligence et délicatesse.

Les années 1960 et 1970 seront donc caractérisées par l'émergence d'importants mouvements d'activismes sociaux à l'instar des mouvements anti-guerre, de consumérisme, etc., et la naissance

des premiers grands mouvements révolutionnaires prônant la remise en cause du capitalisme « ultralibéral » aux conséquences très dévastatrices. Ce qui va aussi faire naitre entre autres le débat sur les conditions de travail, l'écologie. Ces années seront donc propices au changement logique de l'utilité sociétale de l'entreprise ce qui va favoriser les germes d'une nouvelle théorie visant à faire admettre que les entreprises seront dorénavant reconnues en fonction du soin qu'elles ont vis-à-vis de la société, notamment assurer une excellence sociétale.

Toutefois, c'est Freeman (1984) qui sera reconnu comme l'épicentre de l'émergence et du foisonnement voire la popularisation du concept de *stakeholders* et de sa théorisation dans la littérature scientifique, et académique grâce à son emblématique ouvrage intitulé Strategic *Management : A stakeholder approach (*Freeman 1984). Dans cet ouvrage devenu célèbre, l'auteur va diluer le terme de *stakeholder* en lui attribuant une acceptation plus universelle :

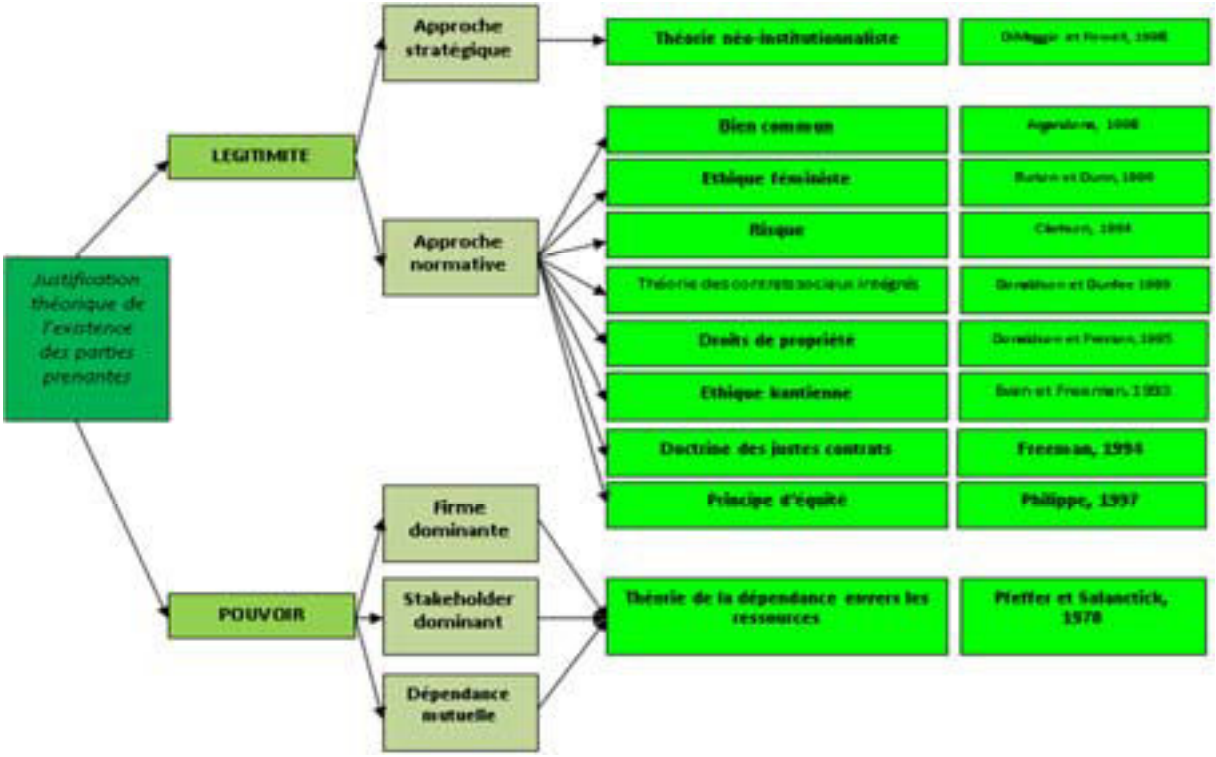
« *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*. » (Freeman (1984, p. 46).

Cette théorie ambitionne être une théorie de la firme alternative à l'approche économique traditionnelle basée singulièrement sur la maximisation du profit pour les actionnaires. Elle poursuit entre autres objectifs d'établir et de montrer le changement logique de l'utilité sociétale de l'entreprise. Dans ce contexte, le rôle, les obligations et les responsabilités des entreprises et de leurs dirigeants ne se limitent plus à la seule prise en compte des actionnaires, mais bien plus. La *stakeholder theory* naît donc de la volonté de s'opposer, voire de faire un contrepoids à *shareholder theory* qui admet que la raison d'être des entreprises est systématiquement de faire le profit pour les actionnaires (Friedman, 1970). La raison d'être d'une théorie des parties prenantes repose donc sur la justification théorique de l'existence de ces fameuses « parties prenantes ». Andriof et Waddock (2002) vont dans un tel contexte souligner que la légitimité et le pouvoir représentent les raisons d'être d'une théorie des parties prenantes (Andriof et Waddock 2002, pp.30-33). Ces concepts de légitimité et de pouvoir trouvent tout leur sens dans un questionnement de Freeman (1994) formulé en ces termes: «*Who and what really counts ?* » qui est le fondement de la théorie des parties prenantes.

La légitimité renvoie à un principe stratégique établi par les néo-institutionnalistes (DiMaggio et Powell, 1983), qui souligne qu'une entreprise doit s'adapter aux attentes de la société dans laquelle elle se déploie. Ce qui renvoie donc au caractère contingent de cette théorie. L'entreprise construit un processus de conformité des pratiques considérées comme légitimes et se conforme aux pressions normatives externes, sous réserve de l'identification de la légitimité des individus

ou groupes qui sous-tendent ces pressions. Afin de reconnaître ce qui fonde la légitimité d'une partie prenante, la littérature en lien avec la *stakeholder theory* (Philipps, Freeman et Wicks, 2003) se base sur un ensemble de huit fondements théoriques qui constituent le « cœur normatif » de la *stakeholder theory* (cf. figure 24 ci-dessous). En outre, le concept de pouvoir représente le second élément justifiant la pertinence de la *stakeholder theory*. L'existence de relations de pouvoir qui existe entre l'entreprise et les différents groupes qui constituent son environnement développe à bon escient l'interdépendance de l'organisation avec ces groupes et traduit bien la prise en compte de leurs intérêts dans la stratégie de l'entreprise. Dans un tel raisonnement, on comprend mieux le fait que la théorie de la dépendance envers les ressources de Pfeffer et Salancick (1978) soit mise en exergue dans moult travaux en rapport avec les parties prenantes (Mitchell, Agle et Wood, 1997, Rowley, 1997).

Figure 24:Synthèse théorique de la prise en compte des stakeholders dans la littérature managériale



Source : Andriof et Waddock, 2002, Phillips *et al.*, 2003 cités par Dovergne (2012)

En somme, le principe majeur et même précurseur de l'existence et de l'adhésion aux valeurs préconisées par les parties prenantes est bien évidemment la légitimité. Ce principe s'appuie à son tour sur deux approches à savoir, une approche stratégique et une approche normative. L'approche stratégique de la légitimité se réfère aux travaux des néo-institutionnalistes contrairement à l'approche normative a pour point de repère plusieurs fondements théoriques tels que présenté dans la figure ci-dessus décrits par Phillips *et al.* (2003). Le deuxième principe caractéristique de

l'existence des parties prenantes se base sur les relations de pouvoir existantes entres ces parties prenantes et l'entreprise considérée. Ce qui fait référence inéluctablement à la théorie de la dépendance envers les ressources.

III.2. Définitions des *stakeholders* ou parties prenantes

Comme nous l'avons si bien indiqué plus haut, l'expression *stakeholder fait* éruption pour la première fois dans le mémorandum du *Stanford Research Institute* rendu public en 1963. Ce concept est défini comme les personnes ou les groupes de personnes qui sous-tendent l'existence des entreprises. Les pionniers de ce concept, notamment les auteurs à l'origine des travaux du *Stanford Research Institute* à savoir Ansoff et Stewart, font alors référence à plusieurs entités à savoir les actionnaires, les employés, les détenteurs de capitaux, les fournisseurs, les consommateurs et à la société. Dans une telle conception très réduite du terme, les *stakeholders* sont considérées comme des groupes importants, indispensables à l'existence et à la pérennité de l'entreprise. Certains chercheurs, notamment Freeman et Reed, (1983) vont partager ce point de vue en revenant dans leurs travaux sur ceux existant faisant le lien entre les *stakeholders* et la pérennité de l'entreprise. Poursuivant dans le même ordre d'idée, Clarkson (1994) établit une définition essentiellement réduite des *stakeholders*. Il réduit cette notion aux personnes ou aux groupes qui consciemment ou non sont exposés aux nombreux risques liés aux activités de l'entreprise :

« *Les stakeholders volontaires présentent un certain risqué en raison de l'investissement d'une forme spécifique de capital, notamment humain ou financier, qui représente quelque d'important ou de valeur pour l'entreprise* »[49] (Clarkson, 1994, p. 5).

Il va donc subdiviser les parties prenantes distinguant dans ses travaux les *stakeholders* volontaires/primaires des *stakeholders* involontaires/secondaires, suivant la nature du risque de leur relation avec l'entreprise (Clarkson ,1994 cité par Mercier, 2001). Les *stakeholders* qualifiés de volontaires sont exposés aux risques du fait de leurs contributions aux activités de l'entreprise, c'est le cas par exemple des actionnaires qui courent un risque financier ou des employés qui courent un risque humain. L'auteur fait dont ainsi référence aux investisseurs, salariés, fournisseurs, sans toutefois oublier les consommateurs qui adhèrent de manière volontaire aux objectifs de l'entreprise, bien évidemment dans une perspective de recueillir des bénéfices ; considérés comme les fruits de la croissance de l'entreprise dont ils sont fiers d'avoir participé.

[49] Traduction libre.

Selon la relation qui existe entre ces parties prenantes et l'entreprise, ces « fruits de la croissance » peuvent prendre la forme de dividendes pour les actionnaires, de salaires pour les employés, de ventes pour les consommateurs, de produits ou services de qualité pour les fournisseurs, etc. Ainsi, l'existence de ces derniers précisément des parties prenantes primaires, est indispensable à la survie de l'entreprise.

Quant aux *stakeholders* qualifiées d'involontaires, elles sont exposées aux risques inhérents à l'existence de l'entreprise, c'est-à-dire aux conséquences de ses activités. Elles ont plutôt un « contrat psychologique » avec l'entreprise pour le fait que leur bien-être peut être affecté par ses activités, et non un contrat formel comme c'est le cas avec les *stakeholders* primaire. Il s'agit par exemple des communautés locales et riveraines, des associations de protection de l'environnement, association des jeunes, etc.).

D'autres définitions relatives à ce concept vont également faire leur apparition. C'est le cas notamment de celle de Bowie (1988), cité par Mitchell et *al*., (1997) faisant allusion aux organisations qui conditionnent l'existence de l'entreprise. Pour Hills et Jones (1992), le terme « *stakeholders* » fait référence aux groupes ayant une « *revendication légitime à l'égard de l'entreprise* ». Quant à Näsi (1995), le concept de parties prenantes fait référence aux groupes qui ont des interactions avec l'entreprise et qui rendent possible son activité.

Une définition large du concept de *stakeholder* va faire l'objet de nombreux débats. Pour certains auteurs, comme pour Jensen, (1989), une définition trop étendue de ce concept finit par considérer n'importe quel individu ou groupe d'individus susceptibles de revendiquer un intérêt dans une entreprise (Jensen, 1989). Toutefois, malgré ces réserves, c'est fatalement cette acceptation du terme qui fera l'objet d'ample mobilisation, notamment celle proposée par Freeman en (1984) (voir le tableau ci-dessous). Le raisonnement de Freeman s'appuie sur l'interdépendance qui existe entre les parties prenantes et l'entreprise. Il focalise son raisonnement sur le fait que les *stakeholders* sont susceptibles d'« affecter ou être affectées » par les activités de l'entreprise. Son schéma proposé sous la forme d'une « roue de bicyclette » en guise d'illustration, démontre fort opportunément cette réciprocité qui existe dans les relations entre l'entreprise et son environnement d'où les flèches bidirectionnelles de son schéma. Bien que les travaux de Freeman soient les plus convoqués pour définir le concept de parties prenantes, il convient toutefois de noter pour nous réjouir qu'ils ne soient pas les seuls à assigner à ce concept une définition assez large.

En effet, Alkhafaji (1989), cité par Mitchell et *al*., (1997), dans son acception se réfère aux individus ou groupes d'individus envers lesquels l'entreprise est responsable. Or, cette notion de

responsabilité peut être perçue dans un sens trop large, notamment responsabilité envers la société, envers les générations futures, etc. Dans le prolongement de la définition proposée par Freeman, plusieurs chercheurs reviennent sur la relation d'interdépendance qui lie l'entreprise et ses parties prenantes. Brenner (1995) quant à lui parle des individus ou groupes d'individus susceptibles d'impacter ou être impactées par l'entreprise. Notons pour le rappeler que Sturdivant (1979) et Mitroff (1983) sont les premiers à développer cette logique d'interdépendance des intérêts de l'entreprise et ses *stakeholders* bien avant les travaux de Freeman en 1984. Sans toutefois prétendre à une quelconque exhaustivité, le tableau 17 ci-dessous expose les principales définitions données au concept de parties prenantes dans la littérature scientifique.

Tableau 17: Synthèse de quelques définitions des *stakeholders*.

Type de définition	Auteurs	Années	Définitions
Définition réduite du concept	*Stanford Research Institute*	1963	«*Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister*» (cité par Freeman, 1984, p.31).
	Rhemna et Stymne	1965	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence» (cité par Carroll et Niisi.1997, p.50).
	Freeman et Reed	1983	« Groupes dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p.91)
	Bowie	1988	« Groupes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister » (p.858) (cité par Mitcheil, Agle et Wood, 1997)
	Savage, Nix, Whitehead et Blair	1991	«Ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont la capacité de les influencer» (p.61).
	Hill et Joncs	1992	« Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise» (p.133).
	Clarkson	1994	« Encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et *al*., 1997, p.856).
	Clarkson	1995	«Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités» (Clarkson.1995, p.106).
	Näsi	1995	« Qui interagissent avec l'entreprise et rendent son activité possible » (p.19)
	Kochan et Rubunstein	2000	«Apportent les ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise» (Kochan et Rubunstein, 2000, p.373).
	Post, Preston et Sachs	2002	«Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques» (Post et *al.,* 2002, p.8).
Définition plus large du concept	Sturdivant et Ginter	1977	1 - « Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité ». 2 - « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrô1e direct de celle- ci ». (Sturdivant et Ginter, 1977. p.54)
	Freeman et Reed	1983	« Peut affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (p.91)
	Mitroff	1983	« Groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise » (cité par Gond et Mercier, 2004, p.6)
	Freeman	1984	« Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (p.46)
	Thompson et *al.,*	1991	« En relation avec l'organisation » (p.209)

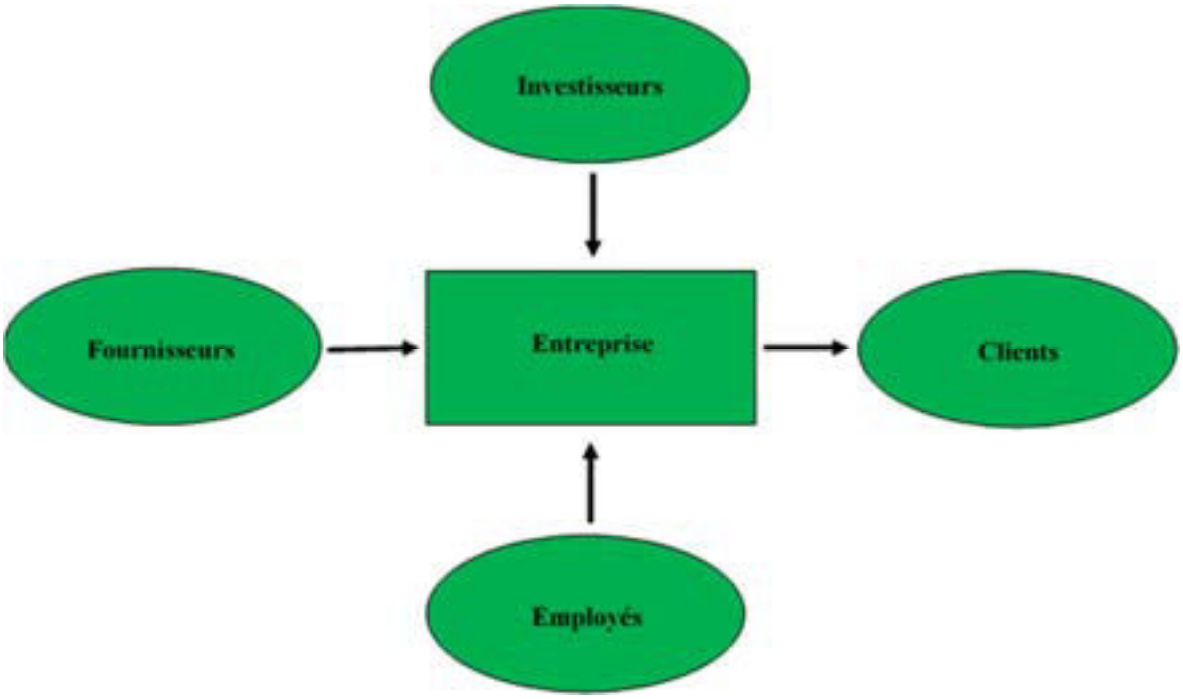
	Evan et Freeman	1993	«Groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » (p.392).
	Brenner	1995	« Qui sont ou qui pourraient impacter ou être impacté par l'entreprise » (p.76)
	Donaldson et Preston	1995	« Personnes ou groupes avec un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et/ou fondent l'activité de l'entreprise » (p.85)
	Mitchell, Agle et Wood	1997	« Qui possède au moins un de ces trois attributs relationnels : le pouvoir, la légitimité, l'urgence » (p.853)
	Charreaux et Desbrières	1998	«Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme» (p.58).
	Gibson	2000	« Individu ou groupe avec le pouvoir d'être une menace ou un bénéfice » (p.245)

***Source*:** Adapté de Gond et Mercier, (2004), Mercier et Gond, (2005), Aegerter (2008); Ballet et *al*., (2011, p.226) .

III.3. Différentes modélisations et buts de la *stakeholder theory*

Donaldson et Preston, en 1995 proposent un modèle de la théorie des *stakeholders*. Ces auteurs s'appuient sur un raisonnement en termes d'*inputs* et d'*outputs* pour aboutir à une comparaison entre le modèle traditionnel de la firme (figure 27 ci-dessous) et le modèle des parties prenantes (figure 25 d'après).

Figure 25: Le modèle traditionnel de la firme



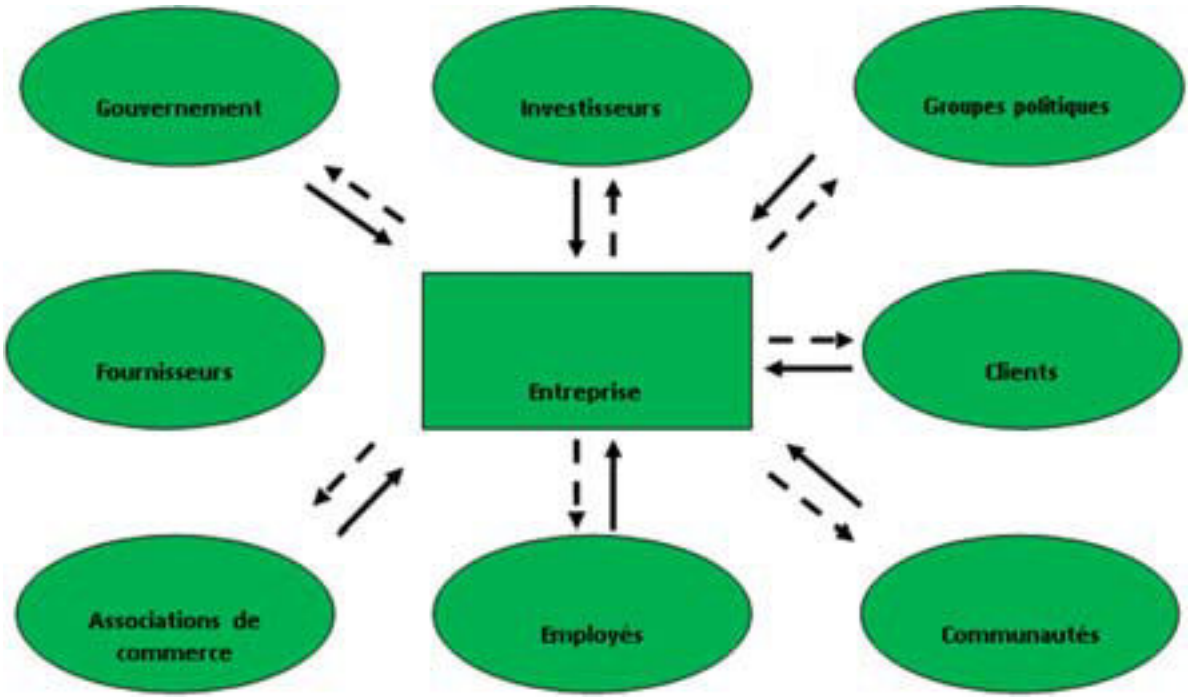
Source: inspiré de Donaldson et Preston, 1995, p.69; Ballet et *al*., (2011, p.226))

Dans le modèle traditionnel, les employés, fournisseurs et investisseurs sont directement impliqués aux activités de l'entreprise, et ont droit logiquement à une indemnité en compensation de leurs ressources et/ou de leur temps et dont l'appellation diffère selon qu'on soit un actionnaire (dividendes), un fournisseur (règlements), un employé (salaires). L'entreprise a donc une mission essentiellement productrice qui consiste à transformer ces *intrant/inputs* de production pour

éventuellement les mettre à la disposition des consommateurs sous forme de produit fini ou d'*outputs* moyennant une contrepartie qui est le prix de vente pour l'entreprise et pour le client la satisfaction à l'égard de la qualité des produits et /ou des services.

Par contre, dans le modèle des *stakeholders*, chaque individu ou groupe d'individus qui est impliqué aux activités de l'entreprise reçoit en retour une contrepartie sans qu'on ne fasse allusion aux priorités d'un groupe ou individu par rapport aux autres. La figure 26 ci-dessous illustre à bon escient le fait que tous les groupes ont la même valeur auprès de l'entreprise, ceci se manifeste au travers de l'équidistance des groupes. Toutefois, il existe plusieurs groupes qui sont en contact avec l'entreprise. Les flèches doublement orientées symbolisent les relations d'interdépendance entre les parties prenantes et l'entreprise.

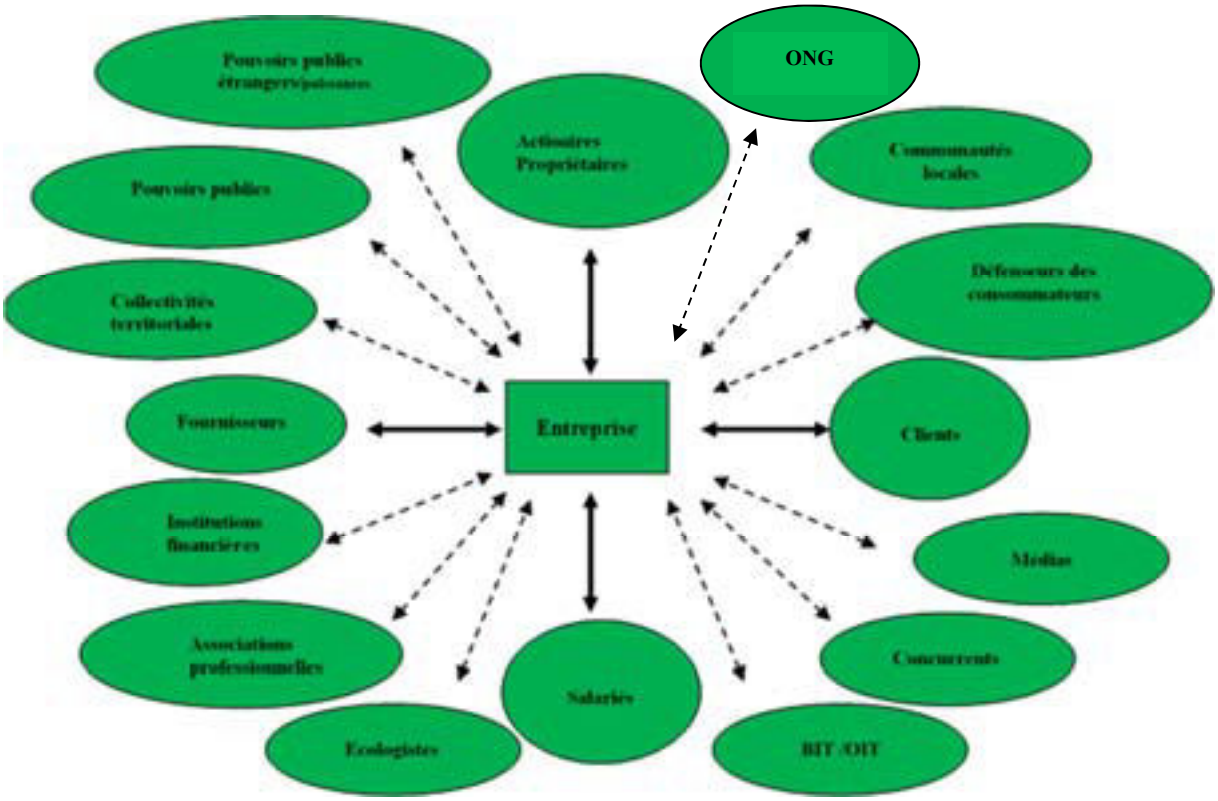
Figure 26: Le modèle des parties prenantes (inspiré de Donaldson et Preston, 1995, p.69; Ballet et *al.*, (2011, p.226))



Sur la base des travaux emblématiques cités prioritairement en référence dans les recherches en rapport avec la théorie des parties prenantes et dont leur légitimité, ou encore notoriété scientifique, n'est plus à démontrer à l'instar de ceux de (Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995 et de Clarkson, 1995), nous construisons dans la figure 27 ci-dessous un symbole de relations entre l'entreprise et de ses parties prenantes. Nous identifions à cet effet, essentiellement deux catégories de parties prenantes. Dans un premier temps, nous avons les parties prenantes de premier ordre représentées par des flèches pleines qui sont directement impliquées aux activités de l'entreprise

et sans lesquelles l'entreprise ne peut fonctionner et assurer sa pérennité. Dans un second temps, nous avons les *stakeholders* de second ordre représenté par des flèches en pointillés, qui par contre exercent ou subissent un impact du fait de l'existence de l'entreprise, sans pour autant avoir forcément un contrat.

Figure 27: Les stakeholders d'une entreprise



Source: inspiré de Freeman, 1994 ; Donaldson et Preston, 2005 et de Clarkson, 1995

La théorie des parties prenantes, au-delà du fait qu'elle vise à faire une représentation de l'entreprise dans son environnement et, donc, de son apparence descriptive poursuit entre autres, objectif d'être une théorie de la firme opérationnelle et managériale. L'idée qui sous-tend cette théorie et qui est jalousement défendue par ces adeptes est qu'outre les actionnaires, d'autres individus ou groupes d'individus sont tout aussi susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise. Ce qui suscite la problématique de la corrélation positive existante entre performance sociétale et performance financière, et qui est d'actualité dans de nombreux travaux et débats scientifiques, notamment ceux de Cardebat et Sirvent, (2008) et donc le consensus est loin d'être atteint.

III.4. Typologies des *stakeholders* d'après certains auteurs.

La théorie des parties prenantes, ou *Stakeholder Theory,* qui postule l'existence des relations intimement nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large foisonne dans la littérature managériale depuis la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984. Ce concept s'est au fil du temps érigé en une référence théorique dominante dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. (Mercier et Gond, 2005). Pour Charreaux et Desbrières, (1998), ce concept de parties prenantes a d'abord été convoqué pour les travaux en management stratégique avec les travaux de Freeman (1984) et de Martinet, (1984) avant de devenir omniprésente dans les analyses basées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Charreaux et Desbrières, 1998). Cet enthousiasme actuel pour la notion de parties prenantes a pour corollaire une confusion conceptuelle notoire, liée à un accroissement des niveaux d'analyse et aux différents contenus qui lui sont donnés. En effet, ce concept a fait l'objet de moult interprétations concurrentes, tantôt focalisées sur un sens managérial relativement restreint, représentant un outil d'analyse de l'environnement organisationnel et/ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, ou alors dans une perspective plus large, caractéristique d'une véritable théorie de la firme, alternative aux approches contractuelles, poursuivant l'ambition de recentrer les objectifs organisationnels afin d'y intégrer une dimension éthique. Cette diversité des approches théoriques nous conduit forcement à identifier les différentes parties prenantes dans une perspective de ressortir les typologies.

III.4.1. Distinction entre les *stakeholders* primaires des *stakeholdesrs* secondaires

De nombreuses typologies existent pour faciliter l'inventaire et le classement des parties prenantes. La littérature distingue les parties prenantes volontaires ou primaires des parties prenantes involontaires ou secondaires (Carroll, 2000). Les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec l'entreprise. Elles incluent les propriétaires de 1'entreprise, les clients, les employés et les fournisseurs et sont indispensables à la survie de l'entreprise. On peut leur ajouter comme parties prenantes importantes pour la survie de l'entreprise les actionnaires et la direction. Les parties prenantes secondaires ont plutôt un contrat implicite voir moral ou psychologique avec la firme, les relations pouvant être volontaires ou non. On retrouve dans cette catégorie les autres groupes d'intérêt tels que les ONG, les consommateurs, certains lobbies, les gouvernements, les concurrents, les médias, le public et la société (Weiss et *al*., 1998 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

Lors d'un dysfonctionnement des relations avec l'une des parties prenantes primaires, la pérennité de l'entreprise peut être menacée. La survie de l'entreprise dépend donc de la capacité des dirigeants à maintenir ce système de parties prenantes primaires. Le groupe de parties prenantes secondaires représente les individus ou groupe ayant la capacité d'influencer l'entreprise ou pouvant être affectés par ses activités. Ces parties prenantes secondaires ne sont par contre pas essentielles pour la survie de l'entreprise elle-même. Une partie prenante secondaire peut être par exemple la presse ou une ONG qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique mais qui ne mettent pas directement en danger la pérennité de l'entreprise (Clarkson, 1995).

III.4.2. Distinction entre les *stakeholders* internes des *stakeholders* externes, entre les *stakeholders* volontaires des *stakeholders* involontaires.

Une autre typologie fait état de parties prenantes internes ou externes. Elle prend en compte la position de l'individu ou groupe d'individus par rapport à l'entreprise. Ainsi, les parties prenantes internes sont celles qui sont liées à l'entreprise par un contact, notamment ses employés, ses actionnaires et dirigeants etc., contrairement aux parties prenantes externes, qui représentent les individus ou groupes qui ne sont pas formellement liées à l'entreprise. C'est le cas par exemple des communautés locales et riveraines. On distingue également les *stakeholders* volontaires des parties prenantes involontaires, c'est-à-dire celles qui mettent en œuvre ou s'engagent de façon purement volontaire en matière de RSE et celles qui la mettent en œuvre par contraintes institutionnelles. En d'autres termes, ces typologies identifient les parties prenantes qui sont des acteurs de celles qui sont des cibles.

III.4.3. Distinction entre *stakeholders* internes et *stakeholders* externes.

Carroll et Näsi en 1997 vont identifier les parties prenantes internes et externes en se basant sur leur situation géographique, notamment leur « localisation », ou en tenant en compte leur rayon d'action par rapport à l'entreprise. Pour ces auteurs, les individus et/ou groupes d'individus étant en contact direct, c'est-à-dire exerçant une fonction dans l'entreprise, notamment les employés, les propriétaires, les actionnaires ou les dirigeants représentent les parties prenantes internes. A *contrario*, la seconde vague de parties prenantes identifiées comme interne est composée des individus et/ou groupes d'individus n'étant pas en contact direct avec l'entreprise, c'est le cas par exemple des clients, des concurrents, des médias, des fournisseurs, des gouvernements, des communautés locales et riveraines, des groupes de pression, etc. (Commission Européenne, 2002a). Dans la même veine, Martinet (1984) confirme cette typologie en distinguant également les parties prenantes internes des parties prenantes externes. Sa distinction tient en compte du fait

que les *stakeholders* se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il s'intéresse particulièrement aux parties prenantes indispensables à la survie de l'entreprise, comme les employés, ouvriers, cadres, dirigeants, actionnaires et comités d'entreprise et d'autre part, les clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, distributeurs. La particularité de l'approche de Martinet est qu'il identifie une troisième catégorie de parties prenantes qualifiées d'ubiquistes. Les ubiquistes représentent en fait les groupes d'individus proches des parties prenantes internes mais dotées d'un statut particulier et différent. La référence est faite ici aux administrateurs, à l'inspection du travail et aux syndicats.

III.4.4. Distinction entre les *stakeholders* volontaires des *stakeholders* involontaires.

C'est Clarkson (1995), qui poursuivant dans la même logique de ces prédécesseurs, proposera une distinction des parties prenantes selon les approches volontaires ou involontaires. Pour cet auteur, les parties prenantes volontaires sont celles qui sont essentiellement liées à l'entreprise par un contrat formel. Ce contrat confirme l'engagement que ces parties prenantes acceptent d'être exposées à certains risques liés aux activités de l'entreprise. Contrairement aux prenantes involontaires qui subissent des risques liés aux activités de l'entreprise sans toutefois avoir de relation avec cette dernière (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

III.5. La typologie des *stakeholders* de Mitchell et ses collaborateurs (1997).

Mitchell et ses collaborateurs (1997) présentent une typologie des parties prenantes basée sur la présence de trois attributs dans leur relation avec l'entreprise. Il s'agit des attributs de:

1. **Pouvoir** : le pouvoir d'influence de la partie prenante sur les décisions organisationnelles,
2. **Légitimité** : la légitimité de la relation de la partie prenante avec la firme,
3. **Urgence** : l'urgence des réclamations de la partie prenante concernant la firme.

Au sens de cette typologie, on reconnaîtrait les parties prenantes au fait qu'elles possèdent au moins l'un de ces trois attributs. Mitchell et *al*., (1997) ont grandement contribué à la théorie des parties prenantes grâce à cette typologie qui aborde la thématique sous un angle différent. En effet, les auteurs identifient les caractéristiques qui font qu'un groupe d'individus soit considéré par l'entreprise comme partie prenante. À l'aide de ces trois attributs, cette typologie identifie la prégnance de ces parties prenantes. Les auteurs fondent leurs travaux autour de trois hypothèses fondamentales. La première hypothèse est basée sur l'idée que pour arriver à leurs fins, les dirigeants portent une attention toute particulière à une multitude de catégories de parties

prenantes. La deuxième hypothèse stipule que la perception des dirigeants a un fort impact sur la mise en avant des parties prenantes. Enfin, la troisième et dernière hypothèse souligne quant à elle que plusieurs classes de parties prenantes peuvent être identifiées en se basant sur la possession d'un ou plusieurs des attributs, notamment le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell et *al*., 1997).

Ces auteurs proposent une typologie qui range les parties prenantes en fonction de leurs influences. En effet, ils distinguent trois axes à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Toute partie prenante peut alors se ranger dans un axe en fonction de la perception de celui qui en parle. Cette typologie explique que le statut que nous pouvons attribuer aux parties prenantes est fortement lié aux représentations que s'en font les dirigeants. Motivés par la volonté de clarifier cette acceptation, les auteurs proposent plusieurs typologies de classification et d'identification des parties prenantes. Il convient tout de même de préciser de prime à bord que dans cette typologie, ces auteurs mettent plus en avant l'importance de divergences d'opinions entre les acteurs (Mullenbach-Servayre, 2007).

En effet, plusieurs typologies *stakeholders* ont été proposées dans la littérature contemporaine. Toutefois, parmi ces tentatives d'identification et de catégorisation des *stakeholders*, la typologie proposée par Mitchell et *al*., (1997) semble faire l'unanimité au regard de sa mobilisation dans de nombreux travaux en rapport avec la théorie des parties prenantes. L'engouement contemporain pour cette typologie relève non seulement de sa pertinence, mais aussi pour le fait qu'elle a la primeur d'offrir l'avantage de fournir un modèle non plus seulement descriptif mais aussi dynamique. Ces auteurs sont en outre déterminés à apporter une réponse adéquate au questionnement de Freeman (1994) exprimé en ces termes : « *who and what really counts* ? ». La typologie des *stakeholders* que ces auteurs présentent a pour objectif d'analyser le niveau d'influence des *stakeholders* sur l'entreprise en se focalisant sur trois caractéristiques ou attributs essentielles.

Selon cette typologie, les *stakeholders* de l'entreprise représentent les individus ou les groupes de personnes qui ont au moins un des trois attributs dans leur relation avec elle. Sur la base de trois attributs, les auteurs identifient sept classes de parties prenantes regroupées en trois catégories.

La catégorie de *stakeholders* moins déterminantes, encore qualifiée de parties prenantes « latentes **»,** est identifiée par la possession d'un seul attribut, et correspondent aux zones 1, 2 et 3 de la figure 28 ci-dessous. Les revendications de cette catégorie sont moins pertinentes aux yeux

du manager. La classe légèrement déterminante de *stakeholders* qualifiée de « expectative » du fait qu'elle espère en l'entreprise, est identifiée par l'emprise de deux des trois attributs correspondant aux zones 4,5, et 6. Nous terminons avec la classe des parties prenantes les plus « déterminantes », réunissant les trois attributs à savoir, le pouvoir, la légitimité et l'urgence représentés par la zone 7. Ces derniers ont des demandes considérées comme prioritaires auprès du manager (Mitchell et *al*., 1997).

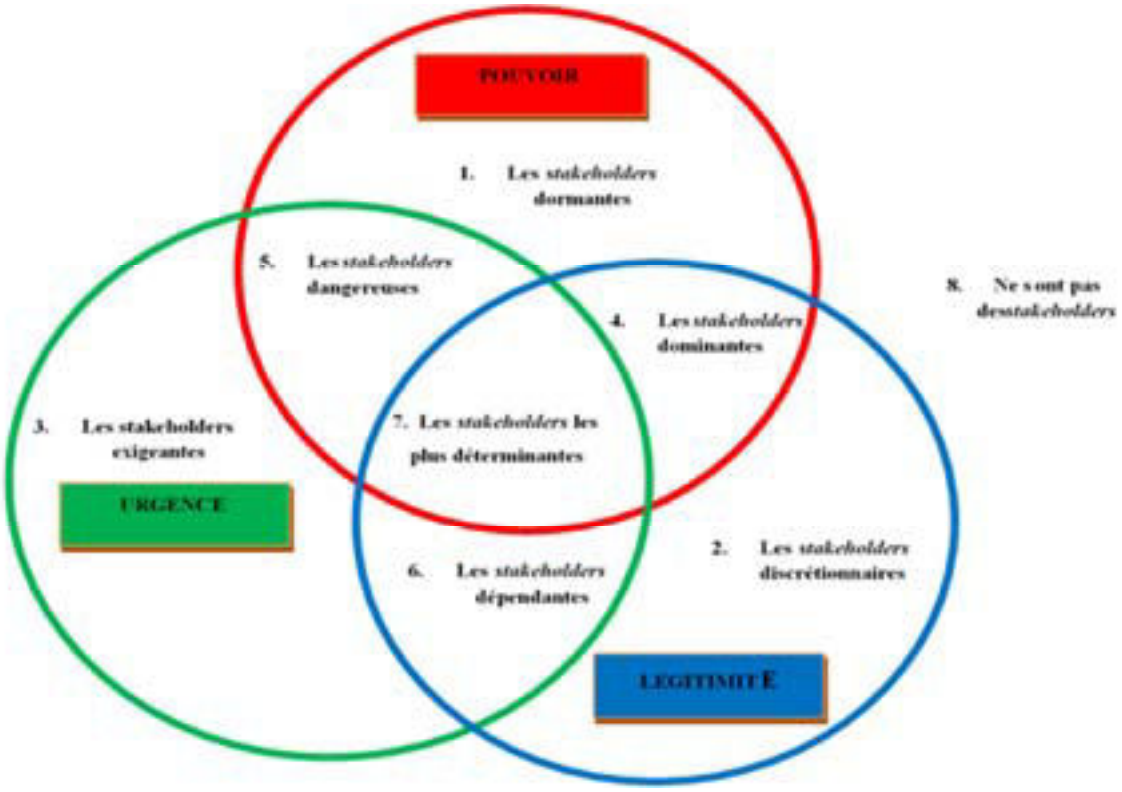
Dans ces catégories, Mitchell. et *al*., (1997) identifient d'autres sous-catégories qui correspondent aux zones allant 1 à 7 de la figure 35. Poursuivant l'objectif de rendre facile la discussion, ces auteurs ont attribués un nom à chacune des zones. Dans la catégorie constituée des parties prenantes latentes, nous retrouvons les « *stakeholders* dormantes » qui sont susceptibles d'imposer, voire de dicter leur volonté à l'entreprise. Il convient de préciser que ces dernières n'ont pas de relation légitime avec l'entreprise et ne bénéficient pas d'une demande urgente. Elles peuvent toutefois devenir plus influentes et sortir de leur phase d'hibernation en obtenant un nouvel attribut. Nous retrouvons également, dans ce groupe des « *stakeholders* discrétionnaires » qui ont certes de la légitimité, mais une absence de pouvoir et demande urgente envers l'entreprise. Enfin, comme troisième sous-catégorie, nous avons les « *stakeholders* demandeuses ». Elles possèdent des demandes urgentes n'ayant aucun pouvoir moins encore la légitimité pour faire pression. Dans la seconde catégorie des parties prenantes en expectative nous rencontrons les « *stakeholders* dominantes » qui bénéficient du pouvoir et de la légitimité et par conséquent ont une influence certaine sur l'entreprise. Leurs demandes sont de ce fait prises au sérieux par les dirigeants. Les « *stakeholders* dangereuses » qui ont les attribues et un caractère dangereux parce que possédant le pouvoir et l'urgence. Ces attribus leur confèrent inéluctablement un caractère coercitif et agressif. Enfin, nous avons des « *stakeholders* dites dépendantes » qui n'ont pas de pouvoir pour obtenir le feedback à leurs demandes. En jumelant ces trois attributs on parvient à retrouver dans la catégorie des parties prenantes déterminantes le groupe de « parties prenantes dites définitives » (Mitchell et *al*., 1997 ; Mullenbach-Servayre, 2007).

Il est nécessaire de relever ici que cette typologie est considérée comme une typologie contingente avec des critères évolutifs. Ils ne sont pas figés, car représentant des construits sociaux et non une pure réalité. Il n'existe pas de parties prenantes dans l'absolu, toutefois, le classement dépendra nécessairement d'un ensemble d'éléments contextuels et de la perception des managers (Mullenbach-Servayre, 2007). « La vision de la responsabilité sociétale varie donc d'une entreprise à une autre : un même *stakeholder* peut être jugé essentiel par une entreprise et mineur par une

autre. Une analyse de leur perception des attributs des *stakeholders* par le biais d'une approche cognitive constituerait alors un élément essentiel du construit de la responsabilité sociétale » (Dejean et Gond, 2004). Cette contingente relative au contexte jumelé à la cognition des managers rend la typologie plus dynamique. C'est sans aucun toute une logique cognitive qui prime dans le cadre d'analyse proposé par Mitchell. et *al.,* 1997).

Une fusion de ces trois attributs énumérés ci-dessus fait naître huit types d'attributs, le huitième type se réfère à une entité qui ne présente aucun des trois attributs cités dans la littérature. De ce fait, elle n'est pas en toute logique admise comme *stakeholder* d'une firme (Mullenbach-Servayre., 2007).

Figure 28: Différentes stakeholders selon leur attribut



Source : Mitchell, Agle et Wood (1997)

Après avoir identifié et classifié les différentes parties prenantes, nous pouvons nous demander quelles sont les activités socialement responsables qu'une entreprise peut exercer vis-à-vis de ces différents groupes de parties prenantes ? Le tableau 18 ci-dessous en donne une illustration.

Tableau 18: Les parties prenantes et les activités socialement responsables

Groupe de parties prenantes	Exemple d'activités socialement responsables
Actionnaires et propriétaires La voix des actionnaires ne cesse de s'affirmer, celle des investisseurs institutionnels autant que celle des petits porteurs. Détenteurs d'une partie du capital de l'entreprise, ces actionnaires, quel que soit leur poids, exercent de plus en plus leur droit de regard sur la politique menée par l'entreprise y compris dans ses aspects sociaux et environnementaux. Ils utilisent pour cela, entre autres, les assemblées générales. Plusieurs ONG ont choisi la voie de l'activisme actionnarial en devenant actionnaires d'entreprises qu'elles critiquent afin d'alerter ou d'influencer les conseils d'administration lors des assemblées générales.	- Compte-rendu aux actionnaires des activités socialement responsables - Définition d'une mission qui inclut des objectifs non financiers
Employés Les collaborateurs de l'entreprise garantissent non seulement la production d'un bien ou d'un service, mais peuvent également, placés dans des conditions favorables (qualité du management et de l'environnement de travail, incitation l'autonomie, formation et rémunération), améliorer la qualité des produits et des services, imaginer de nouvelles façons de travailler, etc. En leur qualité de représentants et de défenseur des droits des salariés, les syndicats sont au premier rang des parties prenantes de l'entreprise. Ils jouent le rôle de plus en plus important de contestation ou de partenariat au niveau international à travers des fédérations par branches et œuvrent, en premier lieu pour le respect de liberté syndicale dans les pays où elle n'est pas reconnue.	- Engagement dans l'*empowerment* (délégation des pouvoirs) des employés - Mise en priorité des questions de santé et de sécurité des employés - Apport d'occasions de partages de la croissance et de la profitabilité de l'entreprise - Encouragement de la communication entre les employés et le management - Soutien aux employés, pour leur donner la possibilité d'équilibrer travail, famille et développement personnel
Clients Prendre en compte les attentes des clients passe par un éventail de mesures visant à améliorer le service au consommateur via les procédures qualité, les numéros verts, les services d'information client, les enquêtes de satisfaction. etc. C'est aussi répondre à de nouvelles attentes sur les qualités sociales et environnementales des produits. Les consommateurs deviennent progressivement des consommateurs qui utilisent le pouvoir de leurs caddies pour. par exemple, choisir des produits labellisés commerce équitable ou se détourner de marques stigmatisées par des ONG en raison des conditions de travail chez leur sous- traitants.	- Contrôle des impacts des produits et services en matière de qualité, de sécurité et d'environnement - Réponse rapide aux réclamations des clients
Contractants/Fournisseurs Il s'agit d'établir un nouveau type de contrat avec ses fournisseurs en établissant des relations à long terme. L'idée n'est plus d'obtenir le meilleur prix, en écrasant les marges de ses fournisseurs et en en changeant régulièrement, mais de bénéficier de produits ou de services de qualité constante, dans un bénéfice mutuel pour les deux parties. Reste la question des responsabilités en cascade : une entreprise engagée dans une politique socialement responsable sélectionnera ses fournisseurs selon des critères sociaux et environnementaux. Mais qu'en est-il des propres sous-traitants de ces fournisseurs ? Comment aller vérifier leurs méthodes de travail puisqu'ils restent. a priori, inconnus de l'entreprise cliente ? La sous-traitance et ses multiples niveaux sont au cœur de la RSE.	- Intégration des valeurs sociales et environnementales dans les décisions d'achat - Abstention des relations d'affaires avec des entreprises recourant à des pratiques illégales (travail des enfants) - Engagement actif dans la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement, vérification des pratiques socialement responsables à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, - Réponses rapides aux réclamations des fournisseurs
La communauté au sens large (Incluant les autorités publiques) et ONG Certains organismes non gouvernementaux publient régulièrement des informations sur les méthodes de gestion des entreprises et en dénoncent, si nécessaire, les agissements. Leur	- Implication dans les activités philanthropiques qui coïncident avec les besoins de la communauté - Partenariat avec des organisations de la communauté qui appuient le succès des affaires (c'est-à-dire

mission consiste aussi à élaborer et publier des chartes, voire à mener des audits sollicités par les entreprises elles-mêmes ou à mettre en place différentes formes de partenariats avec elles. **Riverains** Il s'agit de tous ceux qui vivent autour des unités de production et peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts de l'activité économique. En anglais, on parle de *cornmunity*. La vie et le développement des collectivités locales dépendent toujours largement des retombées économiques générées par les entreprises, en termes d'emploi, mais aussi de taxes professionnelles. de vie des associations, de maintien des services publics et des commerces. Dans les pays en développement, la contribution de l'entreprise relève parfois de notions de services publics (santé, équipement. etc.). **Les générations futures** Le DD doit tenir compte des générations à venir qui n'ont, par définition, pas de porte-parole. De façon plus concrète, il consiste aussi à réintroduire les notions de moyen et long terme dans une économie et une société occidentale vivant au rythme du court terme.	promotion des initiatives entrepreneuriales dans la région) - Privilégié les autochtones et populations riveraines lors des recrutements (à compétence égale, recruté les autochtones et populations riveraines) - Pratique de recrutement visant les groupes désavantagés - Sensibilité aux coutumes et cultures locales - Conformité avec les droits de l'Homme standards
L'environnement naturel On retrouve dans ce groupe les ONG, les riverains et les générations futures.	- Engagement à minimiser les impacts négatifs et à optimiser les ressources - Analyse de la performance sur le cycle de vie complet pour tous les produits et services - Intégration des valeurs environnementales dans les décisions d'achat

Source : Commission Européenne, 2002b ; Novethic. 2006.

La liste des activités de RSE du tableau 18 est loin d'être exhaustive mais illustre à juste titre les grands enjeux liés à une gestion responsable des parties prenantes. « L'idée selon laquelle les entreprises ont des parties prenantes est devenue un lieu commun de la littérature managériale, tant académique que professionnelle » (Mullenbach- Servayre, 2007). Avant de dévoiler les dessous de la théorie des stakeholders, arrêtons-nous un instant sur les dimensions de la théorie des *stakeholders.*

III. 6. Les dimensions de la *stakeholder theory*

La *stakeholder theory* est reconnue comme théorie managériale, mais sa principale originalité réside dans le fait qu'elle soit à la fois une théorie managériale et une théorie éthique. En tant que théorie managériale, elle est considérée comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel et en même temps, elle est une véritable théorie de l'entreprise alternative aux théories contractuelles des organisations qui intègre des objectifs éthiques (Gond et Mercier, 2004). Elle a l'avantage d'être aussi bien descriptive, c'est-à-dire décrivant l'entreprise comme un foisonnement d'intérêts convergents ou divergents, qu'instrumentale servant de cadre pour un diagnostic sur les attentes des parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Selon

Ackerman et Bauer, (1977), « *Se concentrer sur les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes se révélera utile à long terme non seulement pour comprendre l'évolution du rôle de l'entreprise, mais aussi pour réfléchir sur les problèmes immédiats des réponses des entreprises*» (Ackerman et Bauer, 1977, p.32).

Donaldson et Preston (1995) distinguent trois approches de la théorie des parties prenantes composée d'une dimension descriptive, d'une dimension instrumentale et d'une dimension normative.

III.6.1. Dimension descriptive

La dimension descriptive conduit à la description des relations existantes entre une entreprise et son environnement. Elle permet de décrire des relations qui se veulent de plus en plus complexes en raison de la complexité même de la structure des entreprises. Ses auteurs (à savoir Donaldson et Preston, 1995) soulignent que la théorie des parties prenantes permet de décrire plusieurs éléments:

- ✓ Axée sur la nature des rapports que l'entreprise entretient ou est susceptible d'entretenir avec ses parties prenantes : cette théorie permet en effet, d'établir comment les *stakeholders* affectent ou interfèrent dans les décisions de l'organisation ou comment elles sont elles-mêmes affectées par les décisions de l'organisation ;
- ✓ Les processus de management : cette vision a entre autres pour objectif de d'examiner la manière dont les managers gèrent leurs relations avec leurs *stakeholders* ;
- ✓ La manière dont les intérêts des *stakeholders* sont pris en compte par l'entreprise : la *stakeholder theory* se charge d'établir que la nature des parties prenantes, leurs valeurs et leur influence sont d'importants leviers pour anticiper un comportement organisationnel ;
- ✓ Le mode de gestion de certaines entreprises : elle se charge de décrire entre autres les démarches des entreprises en matière de RSE.

Donaldson et Preston, (1995) reconnaissent que la *stakeholder theory* facilite la modélisation de l'entreprise ainsi que ses relations avec son environnement. Dans une telle logique, ils la considèrent comme une « *constellation d'intérêts coopératifs et concurrents* » (Donaldson et Preston, 1995). Cette dimension est importante car elle permet d'expliquer l'apparition de nouvelles formes organisationnelles permettant de prendre davantage en compte les intérêts des *strakeholders*. En outre, la modélisation des différentes relations existantes entre l'entreprise et ses

parties prenantes facilite l'analyse et la compréhension des relations passées et présente qu'elles entretiennent. Elle permet entre autres d'anticiper sur le comportement organisationnel.

III.6.2. Dimension instrumentale

S'il est vrai que la *stakeholder theory* est tout d'abord une théorie descriptive, force est de constater qu'elle renferme aussi une dimension instrumentale. Une gestion efficiente et efficace des parties prenantes peut être source d'avantage compétitif pour l'entreprise. Les parties prenantes peuvent selon cette approche être un facteur de réussite des stratégies d'entreprise et donc de l'atteinte de sa performance.

Raison pour laquelle cette approche se focalise particulièrement sur les rapports existant entre la *stakeholder théory* et la performance organisationnelle. L'hypothèse sous-jacente ici est que l'intégration des intérêts des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise peut être créatrice de valeur (stabilité, croissance, profits, image, rentabilité, notoriété, etc.). Pour les défenseurs de cette théorie, toute entreprise qui adopte une stratégie managériale de manière à prendre en compte les attentes et intérêts de leurs *stakeholders* sont, toutes choses égales par ailleurs, plus performantes.

C'est dans cet ordre d'idées que Jones (1995) souligne que les entreprises qui développent des relations de coopération et de confiance avec leurs parties prenantes s'octroient un avantage compétitif significatif par rapport à celles qui ne le font pas (Jones,1995, p. 422). Dans la même veine, Post, Preston et Sachs, (2002) affirment que l'entreprise est considérée et représentée comme le cœur d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post, Preston et Sachs, 2002, p. 10). Cette dimension de la *stakeholder theory* est systématiquement convoquée dans toutes les définitions des parties prenantes qui font référence à leur caractère incontournable pour la survie de l'entreprise (cf. tableau 17 à la page 136). La gestion des rapports avec les parties prenantes permet donc à l'entreprise de réaliser ses objectifs puisqu'elle contribue à sa pérennité, par conséquent à sa performance et donc à la satisfaction des actionnaires.

Toutefois, il importe de souligner que dans cette vision de la théorie des *stakeholders*, la justification de la prise en compte des intérêts des parties prenantes se focalise singulièrement sur la poursuite des objectifs de pérennité et de performance de l'entreprise. En raison du fait que l'entreprise a besoin du soutien de ses *stakeholders*, elle se doit d'épouser un comportement organisationnel qui leur est favorable et d'accepter de satisfaire leurs demandes. Nous nous situons donc ici dans une dynamique relationnelle qualifiée de « *Win-Win* » qui ne présume en rien de l'acceptation par l'entreprise de ses responsabilités sociétales.

III.6.3. Dimension normative

Une dimension normative préconise que, même sans bénéfice clair, les parties prenantes doivent être prises en considération par les entreprises. On la qualifie ainsi de vision éthique de la théorie des parties prenantes. Pour Donaldson et Preston (1995) la *stakeholder theory* a comme principal objectif d'établir les principes moraux et philosophiques justifiant la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Ceci justifie le fait que ces auteurs considèrent la dimension normative comme étant le centre d'intérêt de la *stakeholder theory*.

Evan et Freeman (1993) considérés comme les pères fondateurs de ce courant de la théorie des parties prenantes vont plus loin en prescrivant que l'entreprise doit être dirigée au profit de ses parties prenantes et que celles-ci (*stakeholders*) doivent impérativement participer à la prise des décisions en rapport avec leur bien-être. Ils insistent une fois de plus sur l'importance de la relation fiduciaire que les managers entretiennent avec leurs *stakeholders*. Les fondements éthiques de cette théorie trouvent leurs origines dans plusieurs courants théoriques, à l'instar de l'éthique kantienne. Pour Kant cité par Evan et Freeman (1993) « *chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* ». Sur la base de ce principe et de celle de la théorie de la justice sociale de Rawls (1971), Evan et Freeman (1993) précisent que chaque *stakeholder* mérite de la considération et un bon traitement, non plus seulement en raison de son habileté à servir les intérêts des autres. C'est ce que Donaldson et Dunfee (1999) qualifient de contrat social entre l'entreprise et la société. Selon ces auteurs, ce contrat social condamne l'entreprise à une obligation morale de contribuer au bien-être de la société.

Il est important de relever que la théorie des *staholders,* à travers sa dimension normative, n'occulte pas la nécessité de l'aspect économique, bien au contraire, elle lui reconnaît son caractère indispensable et s'efforce de concilier les logiques économique et éthique perçue comme socle d'une gestion stratégique des entreprises. Ce qui semble justifier partiellement le fait que la théorie des parties prenantes constitue un champ fécond pour déployer la RSE (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 118).

Donaldson et Preston (1995) modélisent ces trois dimensions de la *stakeholder thory* sous la forme de cercles concentriques imbriqués (voir figure 29 ci-dessous). Le plus grand cercle symbolise l'approche descriptive de la théorie, il facilite la visibilité de la réalité des relations entre l'entreprise et son environnement. Le cercle moyen (au milieu) renvoie à l'approche instrumentale qui s'efforce de construire des relations entre la performance de l'entreprise et la gestion de ses

parties prenantes. Enfin pour boucler, l'épicentre de la théorie est représenté par sa dimension normative qui lui confère ses soubassements éthiques.

Figure 29: Les dimensions de la théorie des parties prenantes

Source : Donaldson et Preston (1995) et de Dovergne(2012)

Ces auteurs considèrent que chacune des dimensions contient un intérêt particulier, voire une valeur qui ne doit pas être sous-estimée. Se référant à ce principe, Jones et Wicks (1999) essayent de trouver un point de convergence à ces dimensions, en précisant qu'il n'existe pas de dimension mineure ou majeure, au contraire elles sont complémentaires. Ils vont donc identifier les points de convergence entre les approches de *la stakeholder theory* comme science sociale (descriptive et instrumentale) et la dimension fondée sur l'éthique normative. Leurs travaux aboutissent à la construction d'une *stakeholder theory* qualifiée de « convergente » ou encore de « théorie hybride » ayant pour objectif de démontrer comment les managers d'entreprise sont capables de déployer une activité « saine », aussi bien économiquement que moralement rentable.

Selon Andriof et *al*., (2002), la légitimité et le pouvoir représentent les deux principaux fondements de cette justification de la prise en compte des *stakeholders.* Ces deux éléments sont d'ailleurs évoqués dans la typologie des *stakeholders* présentée par Mitchell et *al*., (1997) auxquelles ils associent le concept d'urgence dans le but de rendre leur modèle plus dynamique. La manière de percevoir la *stakeholder theory* a une influence remarquable sur les conséquences de l'intégration des *stakeholders* dans les stratégies des entreprises. Pour certains auteurs, la

stakeholders theory s'inscrit au centre des deux paradigmes opposés (Gioia, 1999) ou complémentaires (Jones et Wicks, 1999) qui ont d'après Pasquero (2005) pour conséquence, l'émergence de deux types de représentation de la RSE :

- Une logique « orientée *business* », c'est-à-dire utilitariste, percevant la RSE comme un outil au service des entreprises. L'atteinte des performances des entreprises est sous contrainte de la prise en compte des intérêts des parties prenantes ;
- Une logique « orientée éthique », c'est-à-dire normative, qui considère la RSE comme un idéal. La prise en compte des intérêts des *stakeholders* émane des contraintes morales de l'entreprise à leur égard.

Tableau 19: Les principaux paradigmes de la stakeholders theory

Paradigme	Vision de l'entreprise	Approche observée	Dimension	Caractéristique	Comportement organisationnel adopté	Finalité de la RSE
Sciences sociales	Orienté *bussiness*	Managériale	Descriptive	Modalité de prise en compte des *stakeholders* dans le management	Comportement à la fois managérial et organisationnel	Outil
			Instrumentale	Impact de la prise en compte des *stakeholders* sur la performance organisationnelle	Comportement essentiellement concurrentiel	
Ethique normative	Orienté éthique	Ethique	Normative	Relations fiduciaires et légitimes entre l'entreprise et ses *stakeholders*	Comportement éthique. Obligation morale à l'égard de la société	Idéal

Source : adapté de Gioia (1999); Jones et Wicks (1999) et Pasquero (2005).

Section 2 : Les fondements théoriques de la RSE sous le prisme de la *stakehoder theory.*

Freeman, (1984) a largement déployé la notion de *stakeholder* non pas seulement dans une approche stratégique, mais aussi dans une logique éthique, notamment dans le courant *Business and Society* basé sur une analyse des relations entre l'entreprise et la société. Nous allons nous appesantir dans cette section à mettre en lumière certains modèles théoriques de la RSE en rapport avec la *stakehoder theory,* notamment celui d'Oliver (1991), de Rowley (1997) ; Sethi (1975) et de Clarkson (1995).

I. Les différents modèles de la RSE dans la *stakehoder theory*.

I.1 Le modèle prédictif du comportement des entreprises face aux pressions institutionnelles d'Oliver (1991)

Dans un de ses articles devenu célèbre publié à *Academy of Management Review* en 1991, Christine Oliver se donne comme objectif de faire non seulement une analyse du contexte, mais aussi des facteurs qui motivent ou sont susceptibles de booster le comportement organisationnel des firmes. Pour ce faire, elle procède par une approche essentiellement comparative en mettant en exergue la théorie de la dépendance à l'égard des ressources de Pfeffer et Salancik, (1978) et la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powel (1983) en lien avec l'isomorphisme institutionnel et où il est clairement établi que les firmes ont la propension à devenir similaires par une quête effrénée de légitimité. Ces recherches aboutissent à l'identification d'une part de cinq catégories de répliques stratégiques des entreprises à des processus institutionnels et, d'autre part, elle identifie trois tactiques adaptées à chaque catégorie de réplique. C'est alors qu'Oliver, construit un modèle essentiellement prédictif où elle présume les répliques stratégiques des organisations en se basant sur 10 facteurs déterminants. Ces facteurs émanent des problèmes qui sont susceptibles d'être résolue par les entreprises afin d'adapter ou de revoir leur comportement pour ainsi faciliter l'identification aussi bien des causes, acteurs et moyens, mais aussi le contenu et surtout le contexte des pressions qui sont exercées (Oliver, 1991, p.159).

Le tableau 20 suivant propose de manière synthétique aussi bien ces questions les éléments purement prédictifs du comportement des entreprises qui en découlent.

Tableau 20: Les questions représentant le socle des répliques stratégiques des entreprises proposées par Oliver (1991).

Type de facteur institutionnel	Questions stratégiques des entreprises	Les dimensions prédictives liées
Cause	Pourquoi l'entreprise fait-elle l'objet de pressions pour se conformer aux règles et attentes institutionnelles ?	Légitimité ou aptitude sociale
		Efficacité et aptitude économique
Acteurs	Qui exerce des pressions ?	Multiplicités des demandes d'acteurs
		Dépendance aux acteurs institutionnels
Contenu	A quelles normes ou exigences l'organisation doit-elle se conformer ?	Cohérence avec les objectifs opérationnels
		Contraintes discrétionnaires imposées à l'entreprise
Type de contrôle	Comment les pressions sont-elles exercées ?	Contrainte légale ou application de la loi
		Diffusion volontaire des normes
Contexte	Quel est le contexte environnemental au sein duquel ces pressions s'exercent ?	Incertitude environnementale
		Interdépendance environnementale

Sources : adapté de Oliver (1991)

Les travaux d'Oliver, (1991) aboutissent au constat selon lequel, ce sont les éléments en rapport avec le type de pression institutionnelle et à la stratégie de ripostes mise en œuvre par l'entreprise

qui sont des facteurs d'influencent type de réplique stratégique des entreprises et sur lesquels elles se focalisent pour construire des répliques stratégiques en lien avec les pressions institutionnelles de leurs *stakeholders* (Oliver, 1991).

Elle souligne aussi que les pressions institutionnelles peuvent se présenter sous diverses formes. Il en est de même pour ses manifestations sur les entreprises qui se font de plusieurs façons, notamment selon non seulement leur origine et forme, mais aussi et surtout le contexte organisationnel.

Ainsi, deux dimensions prédictives du comportement stratégique des entreprises en fonction de la cause des pressions institutionnelles sont mises en exergue dans son modèle. Elles sont susceptibles d'être exercées soit pour des motifs purement économiques, c'est-à-dire vise d'efficacité organisationnelle ou pour des arguments d'ordre sociaux, notamment soutenir la santé et la sécurité des salariés, accélérer les politiques de reboisement, former les abatteurs à des technique d'abattage à faible impact, etc.

En conclusion, la compréhension des dimensions prédictives du comportement des firmes associées à la proposition d'une typologie de stratégies adoptées par les entreprises pour répondre aux pressions institutionnelles (tableau 21 ci-dessous) constituent le socle, voire l'essence même du travail d'Oliver (1991).

Tableau 21: Une synthèse des comportements stratégiques adoptés par les firmes en guise de riposte aux pressions institutionnelles

Stratégies	Tactiques	Typologies des comportements
Se soumettre	Avoir des habitudes	Suivre des normes invisibles et des comportements socialement acceptés : reproduire des comportements acquis
	Imiter	Imiter des modèles institutionnels : reproduire des comportements qui fonctionnent (isomorphisme mimétique)
	Se conformer	Obéir à des règles et des normes (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Transiger	Equilibrer	Equilibrer les attentes des différents acteurs : rechercher l'équilibre entre les différents *stakeholders* et les intérêts internes
	Apaiser	Accorder différents éléments institutionnels. Se conformer au minimum
	Négocier	Négocier avec les *stakeholders* (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Eviter	Dissimuler	Masquer sa non-conformité derrière une façade de soumission
	Protéger	Relâcher les liens institutionnels : limiter les évaluations extérieures
	Esquiver	Changer d'objectif, d'activité ou de domaine : l'organisation quitte le champ où s'exercent les pressions
Défier	Rejeter	Ignorer les valeurs et les normes explicites
	Contester	Contester des règles et des exigences
	Attaquer	Agir contre les sources des pressions institutionnelles
Manipuler	Coopter	Importer des acteurs influents au sein de l'entreprise : persuader des *stakeholders* de rejoindre l'entreprise
	Influencer	Façonner les valeurs et critères : influencer la perception du public
	Contrôler	Dominer les acteurs institutionnels et les procédures pour les contrôler

Sources : adapté de Oliver (1991)

Oliver (1991) précise dans son modèle que les entreprises adoptent cinq stratégies différentes devant les pressions ou l'offensive exercée par leurs *stakeholders*. Ces entreprises adoptent ces stratégies (voir le tableau 22 ci-dessus) dans le but de faire migrer les attentes de la société d'une manière qu'elles soient gérables ou jugée acceptable à l'entreprise.

Suivant une telle logique, ces entreprises choisissent tout d'abord de faire profil bas en ***se soumettant*** aux pressions de ses *stakeholders*, notamment par la conformité aux règles et normes en vigueur. Une telle approche permet aux entreprises d'être capables de renforcer non pas seulement leur légitimité, mais aussi d'accroître et renforcer leur stabilité à travers une relation de confiance qui s'établie avec ses *stakeholders*. Un tel comportement peut être mis en exergue par l'intermédiaire des consultants, dont la finalité est d'identifier des comportements de mise en œuvre adoptés par d'autres entreprises du même secteur d'activité, ou non, en réponse à la même typologie de pressions et à conduire la firme dans le choix de ces comportements. C'est ce que Galaskiewicz et Wasserman (1989) ont qualifié dans leur recherche de stratégie d'isomorphisme mimétique (Galaskiewicz et Wasserman (1989, p.476).

Une autre possibilité peut être celle d'être **favorable aux concessions** consistant à intégrer un niveau minimum les attentes des *stakeholders*, et de chercher à équilibrer leurs intérêts avec ceux de l'organisation et en s'attelant dans une démarche de négociation.

Il s'agit là d'une logique qui consiste à la conformité aussi bien à la règlementation et aux normes mais aussi aux valeurs institutionnelles. Toutefois cette logique diffère de la précédente stratégie puisque, le raisonnement des entreprises est essentiellement focalisé sur leurs propres intérêts.

Les firmes ont également la possibilité d'***éviter*** les pressions institutionnelles. Il convient de préciser qu'à l'inverse des logiques de soumission et de négociation, qui sont basées essentiellement sur une volonté d'intégrer les attentes et les intérêts des *stakeholders*, cette stratégie qui consiste à éviter les pressions institutionnelles s'appuie sur le désir de contourner les normes et règles afin de ne pas s'y conformer. Cette logique peut avoir pour conséquence la réduction du portefeuille d'activités de l'entreprise.

Une autre forme plus active d'endurance aux diverses pressions institutionnelles et où l'entreprise s'oppose aux normes auxquelles elle est assujettie est qualifié de ***défi.*** Cette opposition aux pressions extérieures, notamment des *stakeholders* peut stimuler l'entreprise à une offensive en remettant en doute et en discréditant la légitimité de leurs attentes. Sur le plan pratique, ceci

peut se matérialiser par une approche essentiellement dilatoire à travers la convocation des travaux de recherche concurrents ayant eu une approche purement contradictoire aux résultats habituellement connus et acceptés par la société. Ces entreprises utilisent donc des manouvres essentiellement dilatoires dans un contexte où le doute semble permis pour bafouer les attentes fondamentalement légitimes de leurs *stakeholders*.

Présentée comme la détermination pour les entreprises d'influencer, voire de contrôler les offensives institutionnelles, la ***manipulation*** constitue le niveau le plus redoutable, voire le seuil de riposte des entreprises face aux pressions mieux aux offensives institutionnelles. Ce type de comportement qu'on peut qualifier de « politique de l'Autriche » se manifeste à travers un lobbying très actif et surtout par une approche par cooptation consistant à intégrer ou à se dissimuler au sein des *stakeholders* de la firme dans le but de mieux les contrôler. Le tableau 22 ci-dessous présente une synthèse des travaux d'Oliver, (1991)

Tableau 22: Une synthèse des éléments institutionnels prédictifs en rapport avec le comportement

Facteurs institutionnels prédictifs		Comportement stratégique des entreprises				
		Soumission	Compromis	Évitement	Défi	Manipulation
Cause	Légitimité	Elevé	Faible	Faible	Faible	Faible
	Efficacité	Elevé	Faible	Faible	Faible	Faible
Acteurs	Multiplicité	Faible	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
	Dépendance	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible
Contenu	Cohérence	Elevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
	Contrainte	Faible	Modéré	Elevé	Elevé	Elevé
Contrôle	Coercition	Elevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
	Diffusion	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible
Contexte	Incertitude	Elevé	Elevé	Elevé	Faible	Faible
	Interdépendance	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible

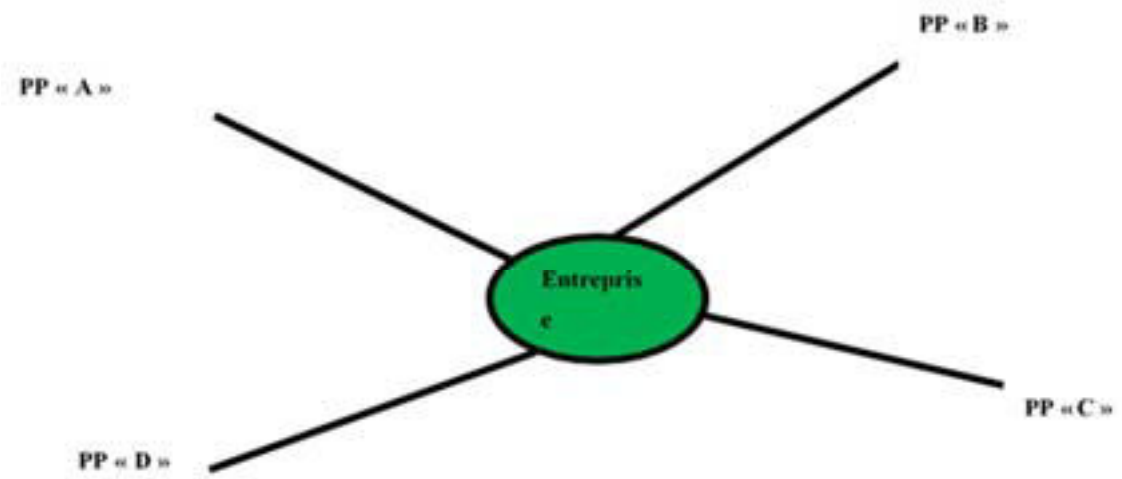
Source : Oliver (1991, p.160)

Le modèle d'Oliver (1991) vise donc essentiellement à analyser le comportement stratégique des firmes par rapport aux critères préétablis. D'après elle, les firmes ripostent aux offensives institutionnelles qui pèsent sur elles non seulement par rapport au genre de pression, mais aussi selon la stratégie mise en œuvre pour se soumettre aux revendications et attentes de leurs *stakeholders*. Une autre alternative consiste alors de choisir d'affronter cette offensive, en procédant par des manœuvres dilatoires à l'instar de la manipulation conjointe des acteurs et normes, afin de ne pas s'y conformer de façon à modifier les attentes des *stakeholders* de manière à satisfaire uniquement les objectifs organisationnels.

I.2. Le modèle de réseau des *stakeholders* de Rowley (1997)

Dans son modèle de réseau des *stakeholders*, Rowley, (1997), on peut retenir essentiellement deux variables explicatives du comportement des entreprises en riposte ou réponse aux offensives *stakeholders,* notamment la densité du réseau de *stakeholders* et la position que l'entreprise occupe dans le réseau. Il ressort de la littérature classique sur le sujet l'existence d'un lien particulier entre l'entreprise et chacun de ses *stakeholders* (voir la figure ci-dessous). Ce qui a pour avantage d'expliquer le fonctionnement des entreprises. Toutefois Rowley, (1997) souligne que cela n'est du tout satisfaisant pour présager les réactions des entreprises face aux pressions de leurs *stakeholders*. Depuis longtemps, les relations entre les intervenants d'une entreprise ne se produisent pas dans le vide des liens dyadiques, mais plutôt dans un réseau d'influences. Les parties prenantes d'une entreprise sont susceptibles d'avoir des relations directes avec d'autres. Freeman et Evan (1990) affirment que l'environnement des parties prenantes consiste à « une série de contrats multilatéraux entre les parties prenantes (Freeman et Evan 1990, p.354).

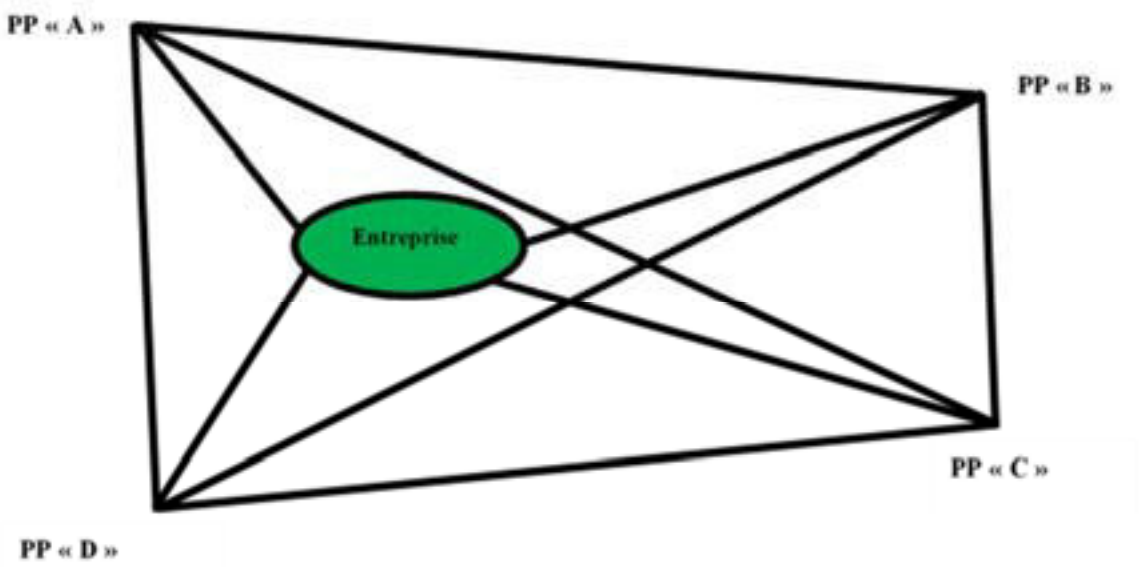
Figure 30: L'entreprise et son réseau de relations



Source: Rowley (1997, p.891).

Ce changement proposé par Rowley (1997) dans sa conceptualisation de l'environnement des parties prenantes est illustré dans la figure ci-dessous, qui affiche des liens entre les parties prenantes qui entourent l'entreprise donnée. En réalité, il est peu probable que tous les intervenants soient directement liées à d'autres, comme c'est le cas dans ce scénario. Toutefois la nature de toutes relations entre les *stakeholders* a une incidence considérable sur le comportement des *stakeholders* et, par conséquent, d'une entreprise quelconque.

Figure 31: L'entreprise et son réseau de stakeholders : une coexistence des relations entre les stakeholders



Source : Rowley (1997, p.891).

En outre, une entreprise est simplement le point central de ses propres parties prenantes. Elle est également partie prenante de nombreux autres points focaux dans son système social. L'entreprise n'est pas forcément au centre du réseau des *stakeholders* dont elle est membre, par conséquent, le traitement de sa position en tant que variable dans son système social complexe offre une possibilité de mieux comprendre comment les schémas d'interactions avec les *stakeholders* impactent l'organisation. L'auteur évoque entre autres, le cas d'une entreprise donné dans un réseau d'intervenants, chacun possédant son propre ensemble des parties prenantes. Il ressort de ce point de vue que les organisations ne sont pas nécessairement au centre de l'ensemble des *stakeholders*, par conséquent, la position de l'organisation dans son réseau, associée à la densité de ce réseau est un élément déterminant expliquant le comportement d'une firme vis-à-vis de la pression des *stakeholders*.

En s'appuyant à la fois sur ces scénarios et aussi sur des constats qui en découlent, Rowley, (1997) fait une série de conjectures à partir desquelles, il émet une typologie des ripostes ou réponses des firmes aux pressions ou offensives des *stakeholders*. Nous pouvons le percevoir à travers le tableau 23 suivant.

Tableau 23: Classification structurale des ripostes des entreprises en réaction aux pressions des stakeholders

		Centralité de l'entreprise focale ou concernée	
		Elevée	**Faible**
Densité du réseau des intervenants (*stakeholders*)	**Elevée**	Souple/Conciliateur	Subordonné
	Faible	Commandant	Solitaire

Source : Adapté de Rowley, 1997, p.902).

Rowley, (1997) conçoit une série de six propositions, où les deux premières propositions sont liées à l'influence des variables admises sur le comportement des entreprises, et les propositions restantes par contre, décrivent le comportement choisis par les entreprises qui sont sous pressions de leurs parties prenantes en se basant sur la densité du réseau de *stakeholders* et la position de l'entreprise dans le réseau en question.

I.3. Le modèle de comportement des entreprises face aux pressions institutionnelles de Sethi (1975)

Sethi (1975) décline dans ces travaux la réponse, ou encore, le comportement des entreprises face aux pressions sociétale en trois phases, à savoir : une première phase qualifiée de *comportement réglementaire,* une seconde phase baptisée *de comportement socialement responsable* et enfin une troisième et dernière phrase appelée *comportement Proactif.*

La phase de ***comportement réglementaire*** *:* Au cours de cette phase, l'entreprise ne prend aucune initiative vis-à-vis de ses parties prenantes, elle est focus dans la recherche du profit. C'est la phase au cours de laquelle, l'entreprise se limite au strict minimum requis, c'est à-dire au respect de la réglementation en vigueur dans son secteur d'activité (respect des normes d'intervention en milieux forestier, respect des contrats, respect du diamètre minimum de coupe ou d'exploitation, protection de la faune, reboisement, etc.).

La phase de ***comportement socialement responsable :*** durant cette phase, l'entreprise prend conscient de l'existence et la nécessité d'être en bon terme avec ses *stakeholders*. Suivant une telle logique, l'entreprise va au-delà de la réglementation, c'est-à-dire dépassant le strict minimum, et développe des stratégies de management qui intègre la prise en compte de ses externalités négatives (Valiorgue, 2008) sur l'ensemble de la société et principalement sur ses parties prenantes les plus concernés ou exposées à ses actions. L'entreprise met en œuvre selon Nyobe et *al*., (2016) de « modèles de management et de stratégies identitaires » de toutes ses *stakeholders*, notamment de ses salariés (Nyobe et *al*., 2016). C'est sans doute pour cette raison que Vasconcelos et *al.,*

(2012) considèrent la RSE comme le « modèle des organisations innovatrices durable Vasconcelos et *al.,* (2012). A cette phase, l'entreprise est plus accessible à la négociation avec ses *stakeholders*, notamment avec l'Etat pour tout ce qui est en rapport avec la régulation, avec des groupes de pression pour revoir ses normes et standards, etc.

La phase de ***comportement proactif*** : au cours de cette phase, l'entreprise prend de l'avance en anticipant sur des besoins sociaux. Pour Sethi (1975), cette propension de l'entreprise à prendre de l'avance ou anticiper sur les différends sociaux est qualifiée de réactivité sociétale. L'auteur souligne qu'à ce niveau, l'entreprise privilégie un comportement éthique parfois même au mépris voir en occultant ses propres intérêts économiques immanents. L'entreprise s'inscrit ainsi dans une logique futuriste en escomptant le profit dans le long terme et en internalisant les externalités négatives (Valiorgue, 2008) de leurs actions sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans son modèle, l'auteur met en exergue huit catégories de comportement qui vont de la recherche de légitimité à la philanthropie en passant par la responsabilité sociétale des pratiques de l'entreprise, les stratégies de mise en œuvre ou d'opérationnalisation, les répliques aux pressions institutionnelles, les normes éthiques, les activités législatives, les activités en lien avec les actions gouvernementales, les activités politiques et législatives (Sethi, 1975, p. 63). Selon ses critères d'analyse, une même entreprise est susceptible d'avoir un comportement qui prend plus ou moins de l'avance en matière de RSE relativement à ses réponses aux pressions institutionnelles :

- ✓ Au premier niveau d'analyse nous avons **obligations sociales** : ici, l'entreprise va opter pour un profil public très discret. A ce niveau d'analyse, elle estime que la revendication ou alors les déceptions des *stakeholders* sont liées au fait que celles-ci ignorent les missions de l'entreprise.
- ✓ Au deuxième niveau d'analyse nous avons la **responsabilité sociétale** : à ce niveau d'analyse, l'entreprise admet qu'il y va de sa responsabilité de trouver des solutions à certains problèmes courants de la société. Elle s'inscrit dans une dynamique strictement conciliante à l'égard des critiques de ses parties prenantes. Les informations divulguées à ce niveau d'analyse est plus fluide et libre que celui niveau précédent.
- ✓ Au troisième niveau d'analyse correspond à la **réactivité sociétale** : c'est la phase idéale d'un management moderne très proche du management humaniste (Arnaud, 2008). Elle démystifie l'accès aux informations la concernant en la mettant sans condition à la disposition de tous ceux et celles qui les désire. Elle ne se reproche de rien, cherche à avoir

une idée sur la perception du public sur ces actions dans le but de s'améliorer. A cet effet, elle est disponible à toutes sortes de sollicitations, notamment aux audits et évaluations de ses différentes activités.

En guise de conclusion, Sethi, (1975) est conscient des limites de son modèle et reconnait que ces critères sont loin d'être exhaustifs. Il précise qu'en fonction des cas étudiés, on peut faire recours à d'autres critères pour la mise en œuvre afin de les donner la latitude d'arborer la forme des critères mesurables.

I.4. L'apport de Clarkson (1995) dans la compréhension des relations *stakeholders*-entreprise : la construction d'une échelle à quatre variables

Dans le prolongement des travaux de Carroll (1979) et de Wartick et Cochran (1985) relatifs à la modélisation de la performance sociétale de l'entreprise, les travaux de Clarkson qui se déroulent en deux phases, à savoir : une première phase comprise entre 1988 et 1991 et une deuxième phase en 1995. Cette phase est consacrée à l'analyse des rapports entre l'entreprise et ses parties prenantes, aboutissent à la construction d'une échelle à quatre variables, (*Reactive, Defensive, Accomodative, Proactive*). Ce travail contribue ainsi à une caractérisation des comportements des entreprises à l'égard de leurs *stakeholders*, notamment en termes de satisfaction des attentes de ces derniers.

Tableau 24: Modélisation de la performance sociétale de l'entreprise de Clarkson

Catégorie	Réactif	Défensif	Conciliant	Proactif
Position et Stratégie	désavouer sa responsabilité	Reconnaitre sa responsabilité mais s'y subtiliser	Admettre sa responsabilité	Anticiper sa responsabilité
Performance	Faire le minimum des attentes	Se conformer au minimum requis	Honorer à toutes les attentes	Aller au-delà des attentes
Comportement	Contester et batailler	Se limiter à répondre aux attentes	Etre novateur	Etre meneur

Source : Adapté de Clarkson, (1995, p.109).

De nombreux travaux se sont essentiellement attelés à mettre en perspective la réactivité sociétale de l'entreprise (RSE2). En effet, la réactivité sociétale de l'entreprise a pour finalité d'analyser les réactions des entreprises suite aux offensives de leurs parties prenantes (Sethi, 1975 ; Oliver, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Rowley, 1997). Les travaux de Sethi, (1975) considèrent l'attitude des entreprises comme une réaction aux diverses sollicitations de leur environnement. D'autres travaux, notamment ceux de Clarkson, (1995), précédés par ceux d'Oliver, (1991) ressortent une panoplie de comportements et de réactions stratégiques adéquates. Ces adeptes la réactivité sociétale de l'entreprise illustrent fort opportunément sur l'aspect purement pratique les formes probables que peuvent revêtir ces comportements stratégiques (Dovergne, 2012 ; Berger-Douce,

2007). Dans le même prolongement, le modèle de Rowley, (1991) vient renchérir ceux d'Oliver en se focalisant sur la *stakeholder theory* et de façon spécifique en intégrant les interactions existants ou susceptibles d'exister entre les parties prenantes afin de ressortir l'influence que ces *stakeholders* ont sur une entreprise quelconque et la réaction de l'entreprise en question.

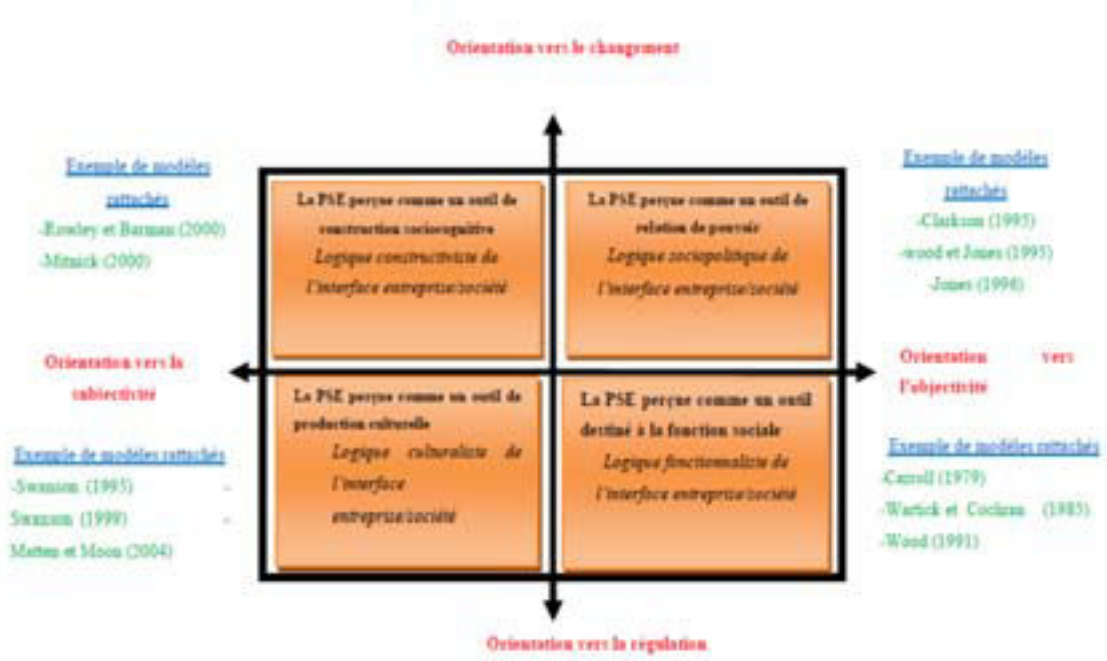
Il est couramment établi à travers de nombreux travaux en rapport avec les réactions de l'entreprise suite aux diverses pressions exercées par ces parties prenantes que les entreprises s'adaptent aux pressions des parties prenantes. Pour s'adapter l'entreprise utilise généralement deux principales méthodes pour riposter à l'offensive de ses parties prenantes, à savoir : « réaction » ou « proaction » (Clarkson, 1995).

Ainsi, en réponse à l'offensive, ou encore, à la forte pression exercée par des *stakeholders*, certains managers optent soit pour une stratégie d'évitement, ou alors pour une stratégie d'affrontement (Rowley, 1991 ; Oliver, 1991). Par contre, d'autres managers évitent d'en arriver à un affrontement avec leur environnement en faisant recours à une stratégie proactive, notamment en anticipant sur les exigences de leurs parties prenantes (Clarkson, 1995).

Les différentes de modélisations convoquées dans le cadre de ce travail, ont en commun un caractère essentiellement descriptif. Le caractère prescriptif dans ce contexte étant totalement occulté. Or, la littérature managériale contemporaine laisse apparaître les conséquences en termes de risque de perte d'avantage concurrentiel, pour une entreprise qui opte exclusivement pour une stratégie réactive (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005) cité par Dovergne, (2012).

La figure 32 ci-dessous, nous propose une synthèse de la diversité des approches de la RSE proposées par Gond, (2006)

Figure 32: Cadre d'analyse de la PSE et de la RSE permettant de rendre compte de la diversité des approches de la RSE



Source: Gond (2006)

De cette figure ressort essentiellement quatre types d'orientation permettant de rendre compte de la diversité des approches de la RSE. Nous distinguons à cet effet, dans un premier temps les orientations vers le changement et les orientations vers la régulation représentées par l'axe des ordonnées. Dans un deuxième temps, nous avons des orientations vers la subjectivité et des orientations vers l'objectivité représentées par l'axe des abscisses.

II. Insuffisances des approches théoriques mobilisées

Avant de mettre un terme à ce chapitre qui est essentiellement réservé au cadre théorique mobilisé dans cette thèse, il nous semble nécessaire d'avoir un regard critique sur quelques aspects de cette revue de la littérature, notamment sur la *stakeholders theory* qui est à l'origine de nombreuses controverses. Aussi, nous allons nous appesantir sur le caractère volontaire de la RSE qui anime les débats.

II.1. La *stakeholder theory* : une théorie sujette à des controverses

En référence aux analyses précédentes associée à la littérature managériale contemporaine, on observe que la *stakeholder theory* représente un cadre d'analyse très fécond au déploiement de la RSE (Ballet et *al*, 2011). Pour Dovergne (2012), l'intérêt de cette théorie pour la RSE réside entre autres non seulement dans la diversité des approches possibles mais aussi dans leurs conséquences

sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de la RSE. Toutefois, malgré ce foisonnement de la littérature constaté des travaux en lien avec cette théorie, force est de constater qu'elle ne fait pas l'objet d'un consensus.

En effet, Dontenwill (2005) dans une de ses publications devenues célèbres « *Le management responsable* », identifie trois faiblesses majeures de la théorie des parties prenantes. D'abord, l'auteur souligne une première limite, dite « anthropocentrée », qui a tendance de sous-estimer le volet environnemental. En effet, moult définitions de la notion parties prenantes, la présentent comme *« tout groupe ou tout individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par les activités de l'entreprise »*. Ses définitions nous semblent réductrices, car elles identifient les parties prenantes sous un angle purement humain, occultant ainsi le volet environnemental qui est un des piliers du développement durable (Starik et Rands, 1995).

Pour remédier à cette limite, Dontenwill (2005) va proposer une définition plus large et conciliante de la définition des parties prenantes : *« toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par le projet »* (Dontenwill, 2005). Contrairement à la précédente, cette définition a pour mérite d'intégrer la dimension non humaine.

Ensuite, la deuxième faiblesse, qui est d'après Dontenwill (2005) « firmocentrée », dont le risque encouru est de biaiser le périmètre de la prise en compte des questions de développement durable au niveau des entreprises. Pour l'auteur, cette approche pose un problème d'incompatibilité avec les visions du développement durable (Dontenwill, 2005). Enfin, la troisième limite, quant à elle, souligne l'état de faiblesse éthique et par conséquent d'instrumentalisation du développement durable. Dans un tel contexte Dontenwill (2005) fait appel à une approche pragmatique, fondée sur la théorie des parties prenantes qu'elle oppose à une approche éthique ou morale fondée sur le principe de responsabilité. Selon elle, l'approche parties prenantes, en tant qu'approche « contractualiste » est dépourvue de fondements éthiques car la dimension morale est faible dans les contrats pourtant cette dimension est tout aussi importante dans la notion de développement durable. Une idée qui sera rapidement bafouer certains auteurs, notamment Freeman et Gilbert, (1988). En effet, ces derniers dans leur ouvrage intitulé « *Corporate Strategy and the Search for Ethics* », démontrent que, les notions de d'éthique et des affaires sont simplement indissociables.

Dans le même ordre d'idée, les travaux de Martinet et Raynaud, (2004) viendront soutenir cette position en précisant que la théorie des parties prenantes souffre d'un manque d'opérationnalité pour concilier dans l'esprit du développement durable. La théorie des parties prenantes, en tant que théorie permettant d'opérationnaliser le concept de développement durable, peut culbuter sur son

anthropocentrisme, son « firmo-centrisme » et sur un risque d'instrumentalisation (Martinet et Raynaud, 2004). Dans un tel contexte, Dontenwill considère que développer un ensemble d'actions possibles de développement durable consiste à assurer la responsabilité économique de son activité, tout en ayant un rôle significatif voire positif dans la société et en protégeant la biosphère, indispensable à la survie de l'espèce humaine. Il continue en précisant que ce concept englobant et universel n'offre pas en son état un cadre conceptuel suffisant pour intégrer le développement durable dans les entreprises (Dontenwill, 2005). Néanmoins, la théorie des parties prenantes permet en effet d'introduire par le biais du concept même « partie prenante » les intérêts économiques, sociaux et environnementaux et par conséquent de retrouver à l'échelle de l'entreprise les trois (3) objectifs du développement durable indissociables: respecter l'environnement physique, améliorer l'équité sociale et améliorer l'efficacité économique. Enfin, sur l'articulation entre approche instrumentale et approche éthique qui suscite de controverses parmi les scientifiques, (Ballet et *al*, 2011) il semble qu'il s'agit bien d'un concept d'intention apportant malheureusement une contribution modeste voire médiocre.

II.2. Autres approches théoriques ayant contribué à la construction et à l'émergence de la RSE

La construction de la RSE est l'aboutissement de nombreux débats aussi bien convergents que divergents entamés depuis les années 1950, voire même 1932 avec les travaux de Berle et Means. Ainsi, plusieurs théories ont contribué à l'animation de ces controverses qui ont finalement donné une légitimité à ce concept, notamment la théorie en lien avec la théorie de la gouvernance partenariale à l'instar de la théorie néo-institutionnelle, la théorie de contrat entreprise-société, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'agence etc. Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de nous appesantir essentiellement sur la théorie des parties prenantes. En effet, cette théorie, bien que son analyse soit fondée sur une approche théorique normative, intègre tout de même une approche instrumentale stimulante au déploiement managérial et stratégique des entreprises (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). La *stakeholders theory* donne la latitude d'aborder la RSE sous plusieurs angles. Tout d'abord elle permet d'appréhender la RSE comme un idéal, renvoyant ainsi à une vision purement éthique de la RSE (Ballet et *al.,* 2011) et ensuite et/ou à l'instar d'un outil, se référant à une vision instrumentale de cette théorie.

Toutefois, il nous semble important de faire un clin d'œil sur ces deux autres théories classiques en occurrence qui sont aussi mobilisées en sciences de gestion pour le déploiement du concept de RSE. C'est certainement dans cette logique que Gond et Mullenbach-Servayre (2004) soulignent

fort opportunément qu'outre la théorie des parties prenantes, les théories du contrat entreprise-société et néo-institutionnelle sont tout aussi importantes à la légitimité et, à la compréhension et à l'analyse du concept de RSE (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

II.3. Théorie du contrat entreprise-société : RSE un contrat de société ?

Cette théorie postule que la société et l'entreprise constituent essentiellement les socles sur lesquels repose l'émergence des travaux sur la RSE. C'est suivant une telle conception que Preston et Post (1975) soulignent que la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de la société est l'aboutissement des interactions entre le système de l'entreprise et le système social (Preston et Post, 1975). En 1990, Sainsaulieu dans un de ses ouvrages devenu célèbre intitulé « *L'Entreprise, une affaire de société* » va renchérir cette idée de Preston et Post en insistant sur le rôle majeur et central qu'occupe l'entreprise non seulement sur la vie des individus, mais de manière générale sur la place de l'entreprise au cœur de la société (Sainsaulieu 1990 cité par Ballet, et *al*., (2011). Ainsi, l'idée de l'existence d'un contrat social qui existe ou alors qui lie l'entreprise et la société sera à l'origine d'un foisonnement théoriques aussi bien divergentes que convergentes, les uns s'inscrivant dans une approche philosophique, contrairement aux autres ayant opté pour une logique sociologique.

L'approche philosophique s'efforce de déterminer et d'expliquer la nature d'un tel contrat en convoquant essentiellement la théorie de la justice de Rawls (1971). De nombreux auteurs à l'instar de Donaldson et Dunfee (1994) vont s'inscrire dans cette approche et vont essayer de transposer la conception du contrat social qui lie l'Etat et la société de Jean-Jacques Rousseau au contrat social liant l'entreprise et la société. Donaldson et Dunfee (1994) seront à l'origine d'une « théorie intégrative du contrat social » ce qui va « *inso-facto* » inscrire leurs travaux dans le champ de l'éthique des affaires.

Par contre, la deuxième approche qualifiée d'approche sociologique a essentiellement pour mission de rendre compte du caractère obligatoire d'un tel contrat. En effet, Davis (1973), se base sur la conjecture selon laquelle il existe un jeu de pouvoirs entre l'entreprise et la société. Ce qui consacre aux entreprises une portion de pouvoir en contrepartie des services qu'elles rendent à la société. C'est de ce transfert de pouvoir qu'émanent les responsabilités des entreprises à l'égard de la société. C'est dans une telle logique que Ballet et *al*., (2011) souligne : la société une « affaire d'entreprise ». Davis, (1973) évoque la notion de « loi de fer de la responsabilité » qui met en garde les entreprises en précisant que celles qui n'utilisent pas ou qui se détournent de leurs responsabilités verront tout simplement leurs pouvoir retirer par la société (Davis, 1973). Les

responsabilités sociales d'une entreprise à l'égard de la société sont relatives au pouvoir qu'elle détient. La RSE est donc un aboutissement du contrôle social. La société détient un pouvoir et l'exerce sur l'entreprise, laquelle entreprise détient également un pouvoir sur la société.

II.4. La théorie néo-institutionnelle : RSE réponse présumée aux pressions institutionnelles

La théorie néo-institutionnelle est apparue au milieu des années 1970. Elle se fonde sur le vieil institutionnalisme de Selznick (1949), quoiqu'elle en diverge au niveau des principes d'analyse et des approches de l'environnement. Elle englobe un ensemble de courants distincts qui font partie de domaines très variés tels que l'économie, la sociologie ou même les sciences politiques. Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations et rejette le modèle de l'acteur rationnel et l'« indépendance » des institutions.

L'approche néo-institutionnelle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle (Delalieux, 2005). Les théories néo institutionnelles sociologiques analysent les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. En nous basant sur les travaux de Di Maggio, et Powell (1983), nous pouvons confirmer que la société institutionnalise certaines pratiques en leur conférant une symbolique proche du mythe. Le comportement de l'entreprise est influencé par les pressions institutionnelles. Les entreprises adoptent des structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir. L'entreprise paraît s'engager à promouvoir les comportements éthiques (Mercier S., 2004). La RSE se présente ainsi comme une innovation institutionnelle.

Le développement d'actions dans le cadre de la RSE devient nécessaire pour se légitimer, autrement dit pour acquérir une licence d'opérer. Cette quête de légitimité sociale se matérialise par la recherche par l'entreprise de se conformer aux exigences de la société environnante (Enrègle et Souyet, 2009). Mercier (2004) souligne que les entreprises sont plus préoccupées par les externalités négatives de leurs actions (Valiorgue, 2008) et s'efforcent de renforcer la qualité de leurs rapports avec leurs *stackeholders* en procédant à l'identification et en faisant large diffusion de leur croyance en termes de valeurs (Mercier, 2004).

Cette théorie révèle que, l'isomorphisme institutionnel peut se décliner en trois types : mimétique, normatif et coercitif.

- L'isomorphisme est dit mimétique lorsque les entreprises s'échangent des expériences par imitation. Di Maggio, et Powell (1983), dans leur description du mimétique souligne que le copieur rentre à nouveau dans une logique de concurrence avec le copié. Cette approche est très encouragée par des agences de notations qui la mettent en œuvre pour produire un système de référence entre les entreprises.
- L'isomorphisme dit normatif s'appréhende de la même manière que l'isomorphisme mimétique. Toutefois, dans l'approche normative, l'entreprise doit faire tout d'abord ce qui est jugé bon pour elle. Ici, les normes professionnelles parviennent à avoir un impact sur les comportements des entreprises qui finissent par avoir des comportements identiques au niveau de la profession. De nos jours, l'avènement de la globalisation a rendu ces phénomènes récurent dans certains domaines notamment ceux qui retiennent plus l'attention du public.
- L'isomorphisme dit coercitif renvoie à un cadre légal destiné à exercer une pression, influencer le comportement des entreprises. On peut citer à titre d'exemple les réglementations sur la protection de la biodiversité, sur les conditions de travail des employés etc. ratifiées par l'Etat du Cameroun et qui sont imposées aux entreprises d'exploitation forestière.

De manière récurrente, l'entreprise finit toujours par subir les effets conjoints de ces trois isomorphismes. Et il devient difficile de séparer l'effet de l'un ou de l'autre. A cet égard, Davis et Johnson cités par Kashyap et *al*., 2011, soulignent que la RSE s'inscrit dans une logique de profit de long terme. Par conséquent, les entreprises qui désirent vivre longtemps, ont intérêt à s'y engager.

Nous constatons en somme que ces courants théoriques ont un apport indéniable en guise de contribution à la réponse de deux questions fondamentales : le pourquoi et le comment des choses. En effet, elle nous est utile pour comprendre « ***pourquoi*** » les entreprises s'engagent dans une démarche RSE. En outre, la *stakeholders theory* apparaît adéquate dans l'analyse et le développement de la RSE. En effet, elle offre des outils servant non pas seulement d'étudier « ***comment*** » les stratégies de RSE sont mise en œuvre, mais s'intéresse à la gestion des relations entre l'entreprise est ses *stakeholders*. C'est entre autres ces raisons qui ont motivé le choix de la théorie des parties prenantes comme cadre théorique de notre travail.

Tableau 25: Synthèse des principaux fondements théoriques de la RSE et leurs faiblesses

	Théorie des parties prenantes	Théorie de contrat entreprise-société	Théorie néo-institutionnelle
Approches de la RSE	La RSE émane d'une bonne gouvernance de l'entreprise qui soit à la fois stratégique et éthique et qui prend en compte : -les intérêts des parties prenantes ; -les conséquences de ses activités sur son environnement	La RSE est assimilable à un contrat social qui lie l'entreprise et la société. Elle est émanation du contrôle sociale exercée par la société du fait de son pouvoir à l'égard de l'entreprise	La RSE est une réponse aux pressions institutionnelles. Elle confère aux entreprises une certaine légitimité
Limites	Incompatibilité des intérêts des parties prenantes. Multiplicité des approches et des définitions des parties prenantes	La logique de contrôle social va à l'encontre du caractère volontaire de la RSE	Le risque de réduire la RSE à un outil de communication externe persiste, ce qui peut avoir pour conséquence de détourner la finalité de la RSE
Auteurs	Freeman, (1984) Mitchell, Agle and Wood, (1995) Jones and Wicks, (1999)	Davis, (1973) Donaldson & Dunfee, (1994)	DiMaggio and Powell, (1991)

***Source*: Adapté de Gond et Mullenbach-Servayre, (2004).**

II.5. La RSE : mythe d'une mise en œuvre « volontaire »?

Depuis l'apparition des travaux précurseurs de Berle et Means (1932) et de Bowen (1953), nous observons un foisonnement de recherches autour du concept de RSE, dont un nombre important sont consacrées à la recherche d'un consensus, non seulement à sa définition ou à sa modélisation, mais aussi et surtout au caractère volontaire ou non de cette notion. En effet, c'est la Commission Européenne (2001) à travers un document intitulé le « Livre Vert » dont la légitimité est devenue incontestable avec l'usure du temps, qui va lancer le débat sur ce caractère volontaire de la RSE à travers une emblématique définition dont la quintessence est la suivante :

« *L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001, p. 7).

Cette définition implicitement se réfère aux entreprises qui vont au-delà de la réglementation en vigueur dans leur secteur d'activité pour s'engager inéluctablement et à leur propre gré dans des actions purement sociales.

Cette logique est fortement contestée par certains chercheurs, notamment Klarsfeld et Delpuech, (2008) qui en s'appuyant fondamentalement sur les travaux de DiMaggio et Powell, (1983) soulignent que l'engagement dans le chemin de RSE émane d'une démarche exclusive d'institutionnalisation qui passe forcément sous des mailles incontournables d'un processus allant du mimétisme à la coercition avec pour corolaire la construction des normes (Klarsfeld et Delpuech, 2008, p.58).

Pour ces auteurs, cette institutionnalisation des processus organisationnels nécessite une mue progressive allant d'une simple adhésion à une réglementation non contraignante ou plus souple vers des règles de nature légales. Il convient tout de même de signaler que cette réglementation n'est pas synonyme de liberté moins encore de « libertinage ». Dans ce contexte, les acteurs en présence ont la latitude d'adopter ou pas une posture plus ou moins volontariste à l'égard de la RSE.

Nous pensons en outre que le caractère contraignant de la RSE ne s'opère pas exclusivement par le canal strict de la réglementation. En effet, certains donneurs d'ordre, en occurrence ceux qui occupent une position centrale dans le réseau relationnel sont susceptibles de conditionner soit leurs collaborateurs ou leurs partenaires, notamment dans le cadre du secteur forestier, leurs sous-traitants à respecter scrupuleusement certaines normes, règles ou processus d'intervention en milieux forestier pour conserver leur contrat d'affaires.

Nous pouvons prendre l'exemple de certaines multinationales du secteur forestier camerounais engagées dans le processus de certification FSC, qui encouragent tous leurs partenaires, notamment les PME et les TPE du même secteur d'activité à s'engager dans une démarche de certification forestière, notamment FSC pour poursuivre et maintenir leur collaboration. L'expansion de la RSE dans les stratégies managériales des entreprises peut donc résulter entre autres d'un phénomène d'entrainement voir de « boule de neige » entre les entreprises elles même, c'est aussi sa le mimétisme que prône la théorie néo-institutionnelle si chers à Di Maggio, et Powell (1983).

La façon dont les entreprises restituent leurs actions en rapport avec la RSE est également à l'origine des controverses relatives au caractère purement volontaire de la RSE. C'est certainement dans cette logique que Capron et Quairel, (2009) s'interrogent effectivement sur le caractère volontaire ou coercitif de la RSE eu égard au fait que le *reporting* est considérée comme un outil excitatif de la RSE. Ces auteurs dans leurs travaux ressortent quatre façons de propagation d'une communication sociale et environnementale qui sont annexées aux informations financières et comptables des entreprises.

C'est dans le souci d'apporter des éléments de réponses à ces préoccupation que l'agence internationale de normalisation (ISO) a entamé depuis les années 2005 un certain nombres de démarche qui ont abouties à la publication de l'ISO 26000 qualifiée de « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » (Helfrich, 2011 ; Cadet, 2010). La légitimité de cette norme est basée sur son processus concerté ayant abouti à son élaboration. Pour certains spécialistes du

droit ayant pour champ d'intérêt la RSE à l'instar de Cadet (2010) l'adhésion à l'ISO 26000 n'est pas contraignant. Toutefois, cet auteur précise que si cette norme est acceptée par tous, elle est susceptible de faire sa mue pour s'ériger en une source du droit international. En d'autres termes, elle pourra se défaire de son caractère volontaire ou arborer l'aspect contraignant. Ce qui ne tranche pas clairement ce débat autour de caractère volontaire et coercitif de la RSE.

Ainsi pour nous résumer, le caractère volontaire des démarches de RSE foisonne dans la conception de la responsabilité sociétale toutefois, force est de constater qu'il ne représente pas pour autant une obligation.

Ce deuxième chapitre consacré essentiellement à la théorie en rapport avec la RSE, nous a permis de délimiter et de baliser le périmètre de ce concept en plein essor dans la littérature managériale contemporaine. Il ressort de ces développements que la RSE est :

« *Une démarche purement volontaire de la firme visant à prendre conscience et d'assumer ses responsabilités aussi bien économiques, légales, éthiques que discrétionnaires à l'égard ses stakeholders* ».

Toutefois, il y a lieu de penser que le caractère volontaire attribué à cette notion fait encore l'objet de nombreuses controverses. Par ailleurs, les termes « firme » « organisation » et « entreprise » sont très souvent utilisés aussi bien dans la littérature que dans les travaux de recherches anglo-saxons où la priorité est donnée à l'utilisation du terme « organisation » contrairement aux travaux en français où c'est le terme «entreprise» qui domine. Dans le cadre de cette thèse, nous optons pour la terminologie française qui est « l'entreprise » et par endroits à la terminologie « firme » qui semble être admise dans les deux contextes. En outre, pour ce qui est du concept des parties prenantes, notre préférence est beaucoup plus axée sur la terminologie originelle anglo-saxonne de *stakeholders*. En somme, nous donnons à la RSE dans le cadre de ce travail l'acception suivante :

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) se réfère à l'engagement pris par l'entreprise sur une base purement volontaire d'assumer ses responsabilités aussi bien économiques, légales, éthiques que discrétionnaire/philanthropiques à l'égard de ses *stakeholders*.

Nous avons donc constaté tout au long de nos développements précédents que la *stakeholder theory,* est considérée comme une théorie par excellence qui offre un cadre conceptuel singulièrement adéquat pour modéliser et mettre en œuvre le concept de RSE. En outre, on constate et de manière pertinente une récurrence du concept de *stakeholders* dans les travaux sur le

comportement voire l'attitude stratégique des firmes. Ceci nous semble opportun pour qu'une attention soit expressément accordée à ce concept puisque cette thèse se fixe entre autres objectifs de scruter le comportement stratégique des entreprises du secteur forestier au Cameroun en matière de RSE. Nous avons à cet effet examiné tout au long de ce chapitre, de nombreux modèles d'analyse en rapport avec les comportements stratégiques orientés RSE de l'entreprise. Dans le tout prochain chapitre (3), nous allons nous servir de cette ample littérature pour ressortir une taxonomie des comportements ou attitudes stratégiques des firmes du secteur forestier au Cameroun en rapport avec la RSE.

Chapitre 3: Les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun: Confrontées à la RSE

Le chapitre précédent s'est essentiellement appuyé sur deux objectifs majeurs, notamment la définition des concepts de RSE, de développement durable et d'éthique. Il s'est également dédié à faire une revue panoramique des multiples réactions voire des ripostes possibles des entreprises face aux pressions ou mieux encore à des offensives institutionnelles diverses sous la houlette des *stakeholders* en matière de la RSE. Le présent chapitre quant à lui analyse et réajuste la littérature managériale existante en lien avec notre objet de recherche. Dans un tel contexte, au cours de ce chapitre qui sera divisé en deux sections, la première section traite des spécificités du champ des entreprises du secteur forestier camerounais, ce qui nous mènera à une description sommaire de ce secteur. Le premier chapitre de la thèse développant déjà l'état des lieux du secteur forestier, cette section permet d'étudier davantage les politiques internationales et nationales existantes en lien avec la gestion forestière.

La seconde section de ce chapitre comporte une analyse des responsabilités spécifiques aux entreprises forestières et un éclairage sur la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises d'Exploitation Forestières Camerounaise (RSEEFC). Ensuite, les *stakeholders* des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun seront décrites dans cette même section avant d'analyser leurs interactions en lien avec la RSE. Ainsi, nous serons à même de faire émerger un cadre d'analyse adéquat et spécifique aux entreprises de ce secteur dans l'objectif non seulement d'analyse mais aussi de catégoriser les comportements stratégiques de ces entreprises en lien avec la RSE face à l'offensive de leurs parties prenantes. Toutefois, il convient de noter que ceci sera réalisé avec l'appui de la littérature scientifique et managériale présentée tout au long de ce travail.

Section 1 : L'exploitation des ressources forestières comme objet de recherche

Pourquoi tant d'intérêt accordé à l'exploitation des ressources naturelles, notamment forestières ? Cette question renvoie à la place qu'occupent les ressources naturelles dans les enjeux de la société actuelle (Commence et *al*., 2006) et du développement durable. C'est en suivant une telle logique que de nombreux auteurs soulignent que le contexte actuel généralisé autour des concepts de développement durable, la nature et plus singulièrement les ressources naturelles ont une place de choix parmi les questions environnementales (Daly, 2000 ; Rotillon, 2005 ; Ballet et

al., 2011). En effet, Rotillon, distingue deux périodes dans l'étude économique des problèmes posés par l'homme du fait de l'utilisation des ressources naturelles. Il souligne en premier lieu la question de l'épuisement des ressources naturelles et de ses conséquences sur l'accroissement économique. En effet, cette préoccupation date de plusieurs siècles avec, notamment les travaux de Ricardo (1821) qui présage de la diminution exponentielle de la qualité de productivité des terres mises en culture, l'élément moteur du ralentissement voire d'arrêt de la croissance. Jevons (1865) suit la même logique en posant un diagnostic basé essentiellement sur l'analyse du rôle du charbon dans l'économie britannique et de son épuisement éventuel. Dans la même veine, l'emblématique rapport *Meadows* du Club de Rome en 1972, va s'appesantir sur un spectre plus large voire global des ressources naturelles. C'est Lester Brown (2001) qui va actualiser le constat en annonçant un challenge qui est celui marqué par la flambée des activistes écologiques. Ceci va se poursuivre avec une prise de conscience de la dégradation environnementale dont la cause principale est nos modes de consommation et de production (Lester Brown, 2001 cité par Rotillon, 2005). Cette analyse sera un élément fondamental de l'émergence de *l'Economie de l'environnement (*Bontems et Rotillon, 2003, citées par Rotillon, 2005) qui a pour objectif d'examiner les mobiles de ces dégradations et des stratégies pour les réduire à défaut d'y remédier

I. Le champ du management des ressources naturelles : une préoccupation mondiale

La liste serait très longue si par aventure on s'attelait à énumérer les différentes ressources naturelles. C'est pour cette raison que dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de cibler les ressources forestières et plus précisément l'exploitation du bois. Rotillon, (2005, p.6) définit la « Ressource » comme « quelque chose d'utile à l'homme ». Ensuite, le terme « naturelle » pour lui renvoie simplement au lieu dont elle provient. Il nous semble donc nécessaire dans le cadre de cette thèse, d'éclairer le concept de l'économie des ressources naturelles, ce qui nous conduira à identifier deux catégories de ressources naturelles, notamment les ressources épuisables et inépuisables afin de situer dans quelle catégorie s'inscrit les ressources ligneuses concernées dans la présente thèse.

I.1. Nécessité d'un éclairage du concept économique des ressources naturelles

Il existe des conditions préalables pour qu'une chose existante dans la nature puisse être utile à l'être humain. Il est nécessaire que l'homme puisse d'abord avoir conscience et ensuite, qu'il dispose des moyens de s'en servir. Vu sous cet angle, Rotillon souligne qu'une « ressource naturelle » n'est pas si naturelle que cela ainsi, sa valeur ou son existence est essentiellement

fonction de la technologie d'utilisation donnée et des ressources financières disposées. Ainsi, dans le jargon économique, on fera allusion aux ressources naturelles uniquement quand la ressource sera utilisable avec une technologie appropriée existante et exploitables avec les prix actuels (Rotillion, 2005, p.7). Le fait que ces ressources sont utilisables par l'homme à un rythme parfois non maitrisable va faire émerger la considération de la ressource naturelle d'abord comme un stock fini de matière, dont l'usage conduit à son épuisement final. C'est le cas des ressources comme, l'or, l'aluminium, le gaz mais aussi le pétrole. Les ***ressources épuisables*** sont opposées à une autre catégorie des ressources naturelles qui ont la particularité de se régénérer : les ***ressources renouvelables***. C'est le cas de poissons et des forêts qui en sont des exemples classiques. C'est donc des ressources renouvelables qu'il s'agit dans le cadre de la présente thèse.

I.1.1. Ressources renouvelables : un mythe ?

Nous allons distinguer essentiellement deux ressources classiques renouvelables dans cette partie : les ressources halieutiques et les ressources forestières objet de notre recherche.

I.1.1.1. Les ressources halieutiques

Ce sont des ressources entièrement réservées à l'usage humain ou animal, c'est-à-dire consacrées à l'alimentation. Rotillon relève qu'en 2001, la production mondiale de poisson qui s'élevait à plus de cent million de tonnes était destinée à la fois à la consommation humaine essentiellement à hauteur de 75% et les 25% restante était destinées aux élevages porcin et aquaculture (Rotillon, 2005, p.63). Ce secteur est indispensable dans les économies nationales. Il emploie plus de 35 millions de personnes et donc deux cent millions de personnes en dépendent, soit du fait de leur emploi dans les entreprises, soit par des liens familiaux et activités connexes. Il convient de noter pour le regretter qu'à cause des actions de l'homme, notamment de sa surexploitation des stocks, c'est un secteur en crise, de nombreuses espèces sont, dans le meilleur des cas, menacées ou dans le pire, en voie d'extinction.

Conscient des enjeux de ce secteur dans l'économie nationale, le gouvernement Camerounais a procédé à l'ouverture d'un Institut des Sciences Halieutiques à Yabassi qui dépend de l'Université de Douala, dans le but d'une formation adéquate des jeunes pour juguler les problèmes dans le secteur.

I.1.1.2. Les ressources forestières : plus exploitables que renouvelables ?

Le caractère multifonctionnel des forêts, notamment production (bois et produits non ligneux[50]), biodiversité, protection des sols, cycle de l'eau et du Carbonne, tourisme, utilité médicinale, etc. le distingue nettement des ressources halieutiques. Ball (2001) fait remarquer qu'il y a huit mille ans, le couvert forestier représentait la moitié de la surface terrestre (Ball, 2001). Selon certaines statistiques, notamment celles de la FAO publiées en 2000, les forêts ne couvrent plus que 3.869 millions d'hectares, soit 30% de la surface de la terre (Fao ,2000). Selon la même logique, Rotillon précise que durant la dernière décennie du xx^{ème} siècle, le couvert forestier mondial a diminué de 9,4 millions d'hectares dont 14,6 millions d'hectares dû à la déforestation, compensés par 5,2 millions d'hectares de forêts nouvelles (Rotillon, 2005, p.71). Le tableau 26 présenté ci-dessous illustre en millions d'hectares, la répartition du couvert forestier par grandes régions.

Tableau 26: Répartition des forêts dans les grandes régions du monde

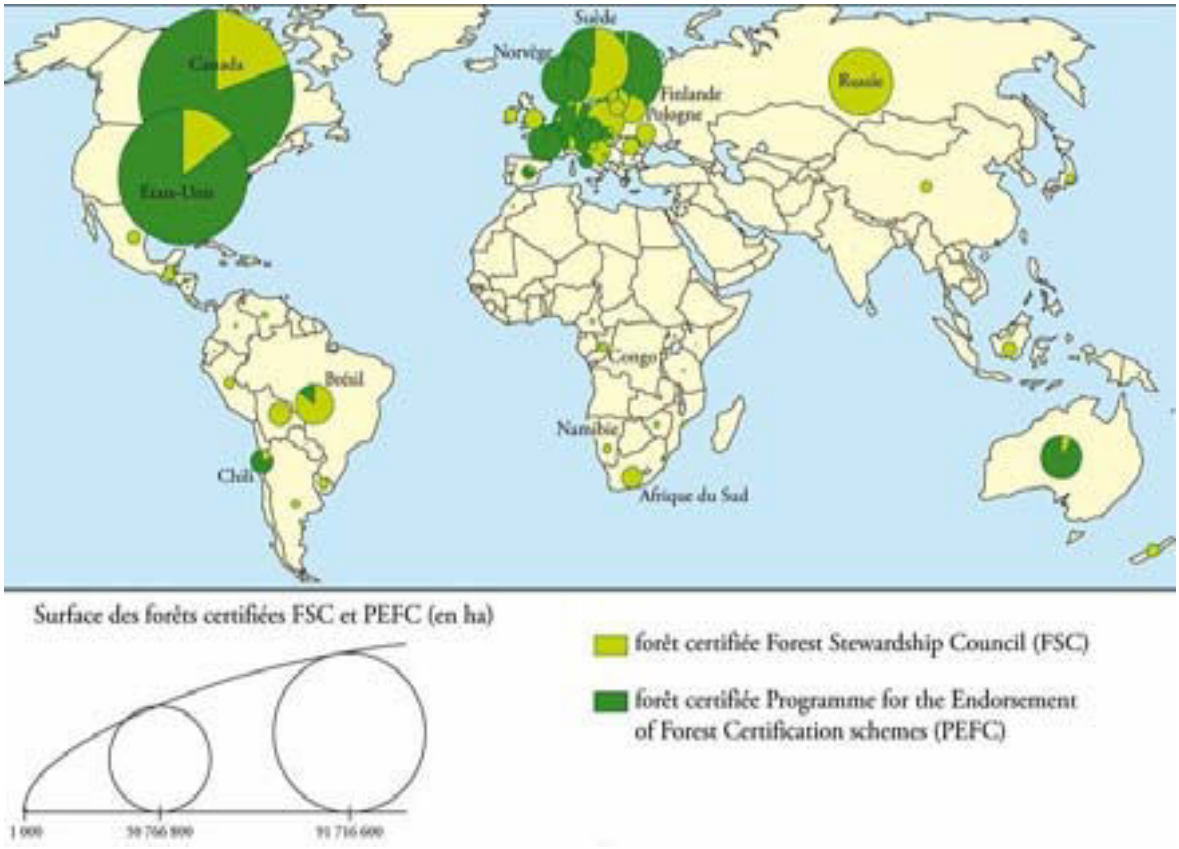
Région	Afrique	Asie	Europe	Amérique du Nord et centrale	Océanie	Amérique du sud	Total
Surface de la terre	2.978	3.085	2.260	2.137	849	1.755	13.064
Forêt naturelle	642	432	1.007	532	194	875	3.682
Plantations	8	116	32	18	3	10	187
% de terre	22	18	46	26	23	51	30
Variation par an 1990-2000	5,3	0,4	0,9	0,6	0,4	3,7	9,4
Total	**17**	**14**	**27**	**14**	**5**	**23**	**100**

Sources : Adapté de «www.fao.org» et de Rotillion, (2005, p.71).

Ce tableau donne une vue panoramique de la situation des forêts à l'aube du xx^{ème} siècle, toutefois il ne donne aucun éclairage sur l'évolution du passé. La déforestation qui a été depuis longtemps plus importante dans les pays tempérés que dans les pays tropicaux, voit aujourd'hui sa tendance s'inverser. Ce sont les pays tropicaux qui ont pris le relais de nos jours en ce qui concerne la déforestation comme on le constate à travers la figure 33 ci-dessous.

[50] Connu sous le terme de produits forestiers non ligneux (PFNL), c'est l'ensemble des ressources que regorgent les forêts autres que les grumes de bois.

Figure 33: Illustration de la diminution drastique du couvert forestier mondial



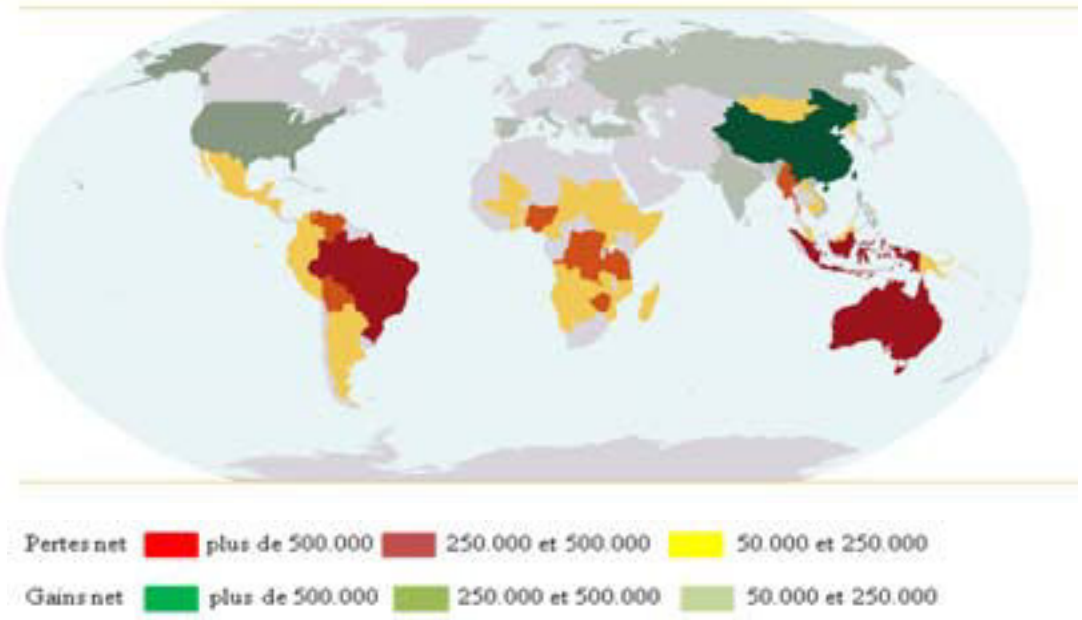
Source: Hansen et al, (2008).

Considérés comme un « bien commun » (Ballet, 2008), des « biens publics mondiaux (K*a*rsenty, 2007) « Patrimoine génétique et biologique mondial » ou « bien planétaire » (Kouna Eloundou et, 2008) le rythme actuel de la déforestation donc les effets sur le changement climatique se fait déjà ressentir inquiète et mobilise l'opinion internationale[51].

Certains auteurs à l'instar de Gendron (2007); Wilkie (2003) ; Cashore et *al.,* (2006) et Guéneau (2001) soulignent que les forêts sont une source de préoccupation majeure. C'est certainement dans cette logique que Commenne et *al*., (2006) déclarent que ce monde nous interpelle et nécessite une prise de conscience collective (Perstre, 2008 ; Barmaki et *al.,* 2014).

[51] La COP 21 qui s'est tenue en décembre 2015 en France en est une illustration forte.

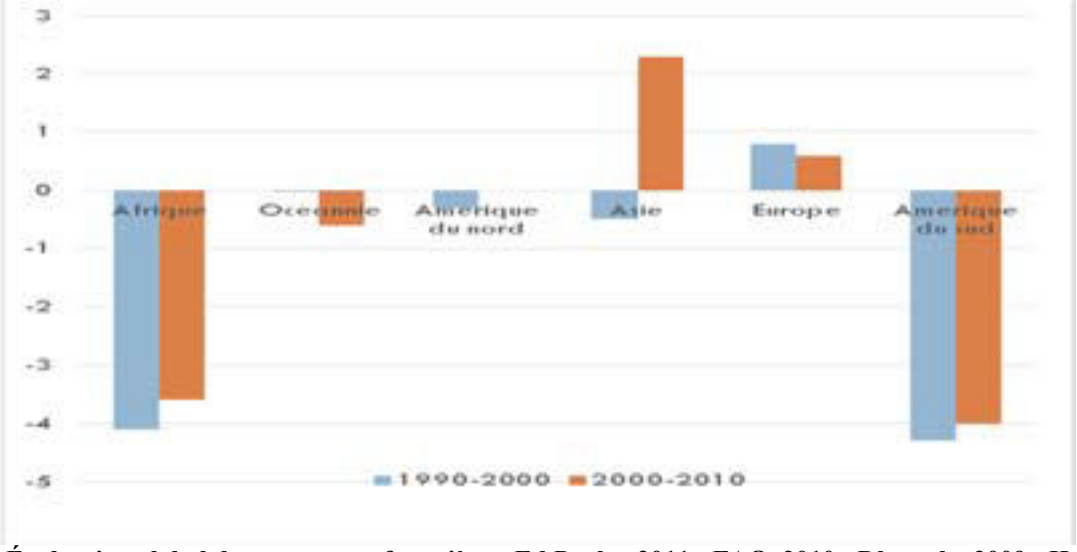
Figure 34: Variation nette de la superficie forestière (2005-2010)



Source: Forest Resources Assessment, FAO, 2010 citée par Ed Pepke, 2011)

Cette dégradation exponentielle du couvert foretier est devenue particulièrement préoccupante dans les forêts tropicales où la déforestation atteint des proportions alarmantes (Ed Pepke, 2011 ; Guéneau, 2001 ; Nurliza and Dolorosa, 2017).

Figure 35: Variation nette de la superficie forestière en million d'hectares par an



Source : Évaluation global des ressources forestières, Ed Pepke, 2011 ; FAO, 2010 ; Dkamela, 2009 ; Hansen et al, 2008.

Ed Pepke (2011) estime à plus de 31% la déforestation à l'échelle mondiale. La variation nette (la somme de gain moin la somme des pertes) entre 1990 et 2000 est estimée à -8,3 millions ha / an, de 2000 à 2010 à -5,2 millions ha / an (Ed Pepke, 2011 ; FAO, 2010 ; Dkamela, 2009 ; Hansen

et al, 2008). Cependant, malgré une réduction de la variation nette en valeur absolue entre ces deux périodes temporelles, le taux de déforestation demeure encore à des proportions alarmantes (Ed Pepke 2011 ; Dkamela et *al*. 2009 ; Guéneau, 2001; Nurliza and Dolorosa, 2017).

L'industrie forestière est responsable de 44% de la déforestation, (*Word Resource Institut,* 2000). Ce qui nous amène à questionner la RSE de ces entreprises.

En effet, les programmes d'ajustement structurel, initiés par les institutions de Breton Wood ont fortement encouragés les pays tropicaux, essentiellement pauvre à invertir dans l'agriculture considérée comme levier de développement économique. C'est la raison pour laquelle, outre les fluctuations climatiques, le principal facteur de déforestation dans ces pays est essentiellement le développement de l'agriculture, qui représente un taux de déforestation de cent cinquante million d'hectares par an (Ed Pepke, 2011 ; Dkamela et *al*. 2009).

On constate malheureusement que ce sont essentiellement les forêts qui sont qualifiées de primaires et donc qui n'ont jamais été exploitées et qui sont par conséquent les plus riches en multifonctionnalité, qui subissent plus le déboisement. Cette déforestation est essentiellement l'apanage des pays tropicaux comme l'illustre le tableau 27 suivant.

Tableau 27: Déboisement des forêts primaires de 1990 à 2000 (en millions d'hectares)

	Déforestation	**Conversion en plantations**	**Expansion naturelle**	**Changement net**
Forêts tropicales	14,2	1,0	+ 1	14,2
Forêts non tropicales, notamment boréales	0,4	0,5	+ 2,6	+ 1,7
Total	**14,6**	**1,5**	**+ 3,6**	**15,9**

Source: www.fao.org .

Ainsi, si l'on peut admettre que les cultures sur brûlis et la production de charbon à bois pour le chauffage et à l'usage domestique sont tout aussi considérées comme les causes non négligeables de la déforestation, on observe dans la pratique que la cause profonde ou encore la principale cause de la déforestation des forêts tropicales aujourd'hui est attribuée à l'exploitation forestière à des fins industrielles, qui est très souvent illégale[52]. Cette situation très décriée par les mouvements écologistes, a poussé la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le

[52] C'est dans le but de combattre l'illégalité dans le secteur forestier dans le Bassin du Congo l'Union Européenne a instauré en partenariat avec les Etats de la sous-région le programme APV/FLEG depuis 2010.

Développement à adopter des principes adéquats consistants à tenir compte des enjeux de la biodiversité des forêts en faisant allusion au développement durable précisé dans le rapport *Bruntland*. Une des résolutions remarquables de cette conférence fut le démarrage du processus de certification, donc l'objectif consiste à développer des critères et des indicateurs pour promouvoir et évaluer la gestion durable des forêts, aussi bien au niveau rural, national, qu'international. Ainsi, de nombreux pays se sont engagés dans le processus de certification, qui s'est donc érigé en un instrument de marketing (Rotillon, 2005, p.74) utilisé par les propriétaires forestiers pour montrer leur volonté et engagement dans la gestion durable des forêts. Ceci a eu pour conséquence, un foisonnement de procédures de certification à divers niveaux et essentiellement dans les forêts exploitées pour produire du bois. Le tableau 28 ci-dessous, illustre les surfaces de forêts certifiées fin 2000, par grandes régions et en milliers d'hectares.

Tableau 28: Surfaces forestières certifiées en milliers d'hectares et par grandes régions

Région	Afrique	Asie	Océanie	Europe	Amérique du Nord et centrale	Amérique de sud	Total
Surfaces forestières certifiés	974	158	410	46.708	30.916	1.551	80.717

Source: www.fao.org

Il est donc aisé de constater à la lumière de ce tableau ci-dessus que les pays tropicaux sont encore à la traine dans la mise en œuvre des mesures garantissant une gestion durable des forêts notamment, en matière de certification.

I.2. Cadre législatif et réglementaire régissant le secteur forestier au Cameroun

La place et le rôle qu'occupe l'exploitation forestière dans la société et ses enjeux mondiaux, se traduit aussi par une législation ou réglementation et une mobilisation visant à pérenniser cette activité de plus en plus sensible et susceptible de compromettre l'avenir de l'humanité qui nous interpelle au quotidien (Commenne et *al*., 2006). Depuis la loi forestière de 1994, au Cameroun l'Etat a continué de légiférer et de prendre ou alors d'adhérer aux initiatives en matière de gestion durable des ressources forestières. En effet, c'est depuis le début des années 1999 que la gestion durable des forêts d'Afrique centrale de manière générale, et particulièrement celle du Cameroun est donc devenue un challenge que tous, du secteur public au secteur privé en passant par des organisations non gouvernementales, des organisations régionales et internationales, etc. s'efforcent de relever. Cette dynamique soutenue par les pays de la sous-région et la communauté internationale, a conduit à l'organisation des sommets des chefs d'Etats d'Afrique Centrale sur les forêts à Yaoundé en 1999, à Brazzaville en 2005 et à la résolution 54/214 relative à la «

conservation et à la gestion durable des écosystèmes forestiers de l'Afrique Centrale » adopté en février 2000 par l'Assemblé Générale des Nations Unies (Nasi et *al*., 2006).

Faisant suite à ces initiatives, la Conférence des ministres en charge des forêts d'Afrique Centrale, devenue depuis fin 2004, la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC), est créée et définie comme unique instance d'orientation, de décision et de coordination des actions et initiatives sous régionales en matière de conservation et de gestion durable des écosystèmes forestiers (COMIFAC 2006). Les actions de cette instance, sont conduites par un Plan de convergence sous régional (RIDDAC 2006) adopté par les Etats afin de coordonner les effets des divers acteurs dans le domaine.

La conservation des forêts tropicales va continuer de susciter de nombreux débats et préoccupations suite à l'émergence des nouveaux défis auxquels est confrontée l'humanité, notamment les changements climatiques globaux lors du Sommet de la Terre à Johannesburg en 2002. Quelques mesures remarquables de l'engagement du Cameroun à la gestion durable des forêts méritent d'être développées ci-dessous.

I.2.1. Cadre juridique de la gestion forestière au Cameroun

Au lendemain du sommet de Rio en 1992, l'Etat du Cameroun s'est engagé à la gestion durable des ressources forestières en se dotant d'une législation forestière et environnementale conforme aux normes internationales. Cet engagement réglementaire représente la charpente juridique susceptible de lui garantir non seulement la protection de la biodiversité, mais aussi une gestion responsable de l'environnement dans les projets de grande envergure.

- **Loi n°94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forets, de la faune et de la pêche**

Complétée par l'ordonnance n° 99/001 du 31 août 1999, la loi de 94 est désormais le texte de référence régissant la gestion forestière au Cameroun. Outre le fait qu'elle définit le régime des forêts notamment les forêts permanentes et non permanentes, la loi développe le traitement de l'inventaire, de l'exploitation et de la conservation. Elle se charge aussi de définir les différents titres d'exploitation à l'instar de la convention d'exploitation, de la vente de coupe, du permis d'exploitation, de l'autorisation personnelle de coupe, etc. Cette loi s'intéresse également à la promotion, la commercialisation du bois et des dispositions financières et fiscales régissant l'activité d'exploitation sans oublier le régime des infractions et des sanctions particulières au secteur.

- **Loi n°96/12 du 25 août 2014 portant loi cadre relative à la gestion de l'environnement**

Cette loi à l'aide des articles 17, 18, 19 et 20, fixe les dispositions particulières contraignant les entrepreneurs du secteur à réaliser une étude d'impact environnemental et social notamment, pour toute activité susceptible d'avoir des impacts négatifs sur l'environnement. Cette exigence vise à élaborer un plan de gestion environnemental pour minimiser les impacts sociétaux des activités de ses entreprises. C'est sans doute pour cette raison que le titre premier de cette loi traite davantage de l'importance sociale et environnementale pour le Cameroun.

- **Décret n°95/531/PM du 23 août 1995 fixant les modalités d'application du régime des forêts**

Ce décret représente le texte d'application de la loi n° 94/01 cité ci-dessus. Il s'attèle à définir et préciser, les titres d'exploitation de la forêt ainsi que les modalités de leur acquisition et de leur exploitation y compris les modalités d'attribution, de gestion des forêts, et les conditions d'exercice de l'activité, les différents droits d'accès et d'usage, les mécanismes répressifs, etc.

- **La décision n° 0108/D/MINEF/CAB du 09 février 1998 portant sur l'application des normes d'intervention en milieu forestier en République du Cameroun**

Les normes d'intervention en milieu forestier représentent l'outil phare de la mise en œuvre de l'exploitation forestière responsable ou à faible impact au Cameroun. Ces normes édictent la conduite à tenir dans les différentes phases de l'aménagement forestier. Sans toutefois être exhaustif, on peut citer comme mesures les relations entre les exploitants forestiers et les populations locales et riveraines visant à faciliter et privilégier une gestion participative, le respect ou la protection des concessions cédées, la mise en œuvre des mécanismes de protection de la faune, la planification et la construction des infrastructures sociales notamment le réseau routier, etc., le respect des normes de démarrage de l'activité d'exploitation, sans oublier les mesures à prendre pour favoriser le débardage à faible impact.

En sus des textes ci-dessus évoqués, d'autres textes notamment, législatifs et règlementaires viennent au renfort du cadre juridique visant à encourager une gestion durable et responsable des ressources forestières au Cameroun :

- La Loi N° 92/007 du 14 août 1992 portant sur le Code du travail qui protège la santé et la sécurité des travailleurs, à garantir un salaire minimum et à réglementer les conditions de travail afin de les rendre justes et équitables ;

- Le Décret N° 2013/0065/PM du 13Janvier 2013, précise les modalités de réalisation des études d'impact environnemental et social;
- Le Décret N° 95/466/PM du 20 juillet 1995 fixe les modalités d'application du régime de la faune ;
- L'Arrêté N°0222/A/MINEF du 25 mai 2001 établit les procédures d'élaboration, d'approbation, de suivi et de contrôle de la mise en œuvre des plans d'aménagement des forêts de production du domaine forestier permanent ;
- L'Arrêté n° 110/A/MINEF du 21 janvier 1999 définit les modalités de contrôle et de suivi des activités forestières.

I.3.1. Le modèle forestier de l'exploitation au Cameroun

Le modèle forestier d'exploitation Camerounais s'est construit en plusieurs étapes, dans le cadre de ce travail, nous distinguerons essentiellement trois phases, à savoir une première phase qui va de la période précoloniale à l'indépendance, une seconde phase qui va de l'indépendance à la réforme de 1994 et enfin une troisième phase qui s'étend de 1994 à nos jours.

I.3.1.1. De la période précoloniale à l'indépendance : une phase marquée par un déficit de démocratie

Il convient de préciser que la marginalisation des populations de la gestion forestière ne date pas d'aujourd'hui, elle prend effet depuis la colonisation plus précisément de la colonisation française. Certes, les colons Allemands ont posé les bases d'une politique de gestion forestière, mais elle a été systématisée par les français qui donnent plus d'importance au problème du contrôle de l'espace. Cette logique d'exclusion des populations du processus de gestion de l'espace n'a pas été abandonnée par les régimes successifs qui ont gouverné le Cameroun depuis l'indépendance.

En effet, lors de la colonisation française, le régime forestier camerounais a été aménagé par le décret du 03 Mai 1946 largement inspiré de son devancier du 04 Juillet 1935. Légèrement modifié par la loi n°58-24 du 06 mars 1958, notamment l'article 28, ce décret de 1946 est resté en application jusqu'à l'indépendance du pays en 1960. Ces textes établissent clairement que **les forêts sont prioritairement la propriété de l'Etat**. Par conséquent il se réserve le droit d'organiser leur classement et leur gestion globale. Dans cette logique, diverses catégories de forêts vont être définies, notamment les forêts classées, les forêts protégées, les périmètres de reboisement, les forêts des particuliers et des collectivités.

Ainsi, toutes ces catégories constituent le domaine forestier de l'Etat. Mais il est également prévu pour les forêts des particuliers et des collectivités. Il est précisé que les particuliers et les collectivités qui disposaient des forêts y exercent leurs droits ; toutefois ces derniers ne peuvent les défricher qu'après l'obtention d'une autorisation administrative. Cette autorisation est de droit sous réserve de certaines mesures de sauvegarde. S'il en est porté atteinte, l'autorité administrative peut mettre en demeure les propriétaires afin de rétablir en nature les zones défrichées et, en cas de défaillance y procéder par elle-même aux frais des propriétaires. Même dans les espaces forestiers sur lesquels sont reconnus les droits des populations, l'Etat dispose des pouvoirs lui permettant en tout temps de déposséder les propriétaires ou de restreindre leur droit de jouissance.

Initiée et mise en œuvre sous la colonisation, cette logique de marginalisation des populations de la gestion des ressources forestières a continué sous l'Etat postcolonial.

I.3.1.2. La phase allant de l'indépendance à la réforme de 1994 : une phase marquée par la prédominance de l'héritage colonial

Au lendemain de l'indépendance, le législateur camerounais très fidèle aux prescriptions des colonisateurs a très tôt manifesté son intérêt pour la question des forêts. Ceci se matérialise par une ordonnance n° 61-0F-14 du 16 novembre 1961, fixant le régime forestier sur le territoire du Cameroun Oriental. Dans le même prolongement, d'autres textes vont prendre le relai, notamment dans le but d'enrichir les insuffisances des uns ou abroger les autres. La dernière loi votée par le législateur est la loi n° 94/01 du 20 Janvier 1994 portant le régime des forêts, de la faune et de la pêche complétée par le décret n°95/531 du 23 Août 1995 fixant les modalités d'application du régime des forêts. En l'espace de trente-cinq ans, le législateur est intervenu cinq fois en matière forestière, soit une moyenne d'une intervention tous les sept ans[53] . La législation en vigueur prend-t-elle en compte les intérêts des populations dans la gestion forestière ?

Cela n'est pas évident. Une lecture approfondie du droit forestier positif camerounais actuel montre que les populations demeurent encore marginalisées de la gestion forestière (1994). Certes la loi de 1994 prévoit l'existence des forêts communautaires et des forêts des particuliers ; mais les modalités de leur gestion et de leur exploitation demeurent ambiguës et largement contrôlées par l'Administration forestière. La reconnaissance formelle des droits des populations est limitée par les pouvoirs de contrôle de l'Etat.

[53]Article 39 de la loi n°94/01 Janvier 1994 portant sur le régime des forêts, de la faune et de la pêche.

I.3.1.3. La phase allant de 1994 à nos jours : le *credo* imposé de la gestion démocratique des ressources forestières à travers le concept novateur de « gestion participative »

Le fait de conditionner leurs aides à la mise en œuvre de projets de gestion participatives, les institutions internationales ont ainsi contribué à modifier significativement les conditions de captation de rentes (Ballet et *al*., 2011, p 29). Toutefois, il convient de préciser que cette mesure n'a pas eu un grand impact sur le comportement de l'Etat, puisqu'il continue à capter l'essentiel de la rente. Les bailleurs de fonds par cette initiative visent à limiter considérablement le rôle de l'Etat. Dans le souci de préserver ses intérêts, l'Etat camerounais s'est engagé à mettre en place des projets participatifs dans le secteur sans grande envergure ou enjeux pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds en maintenant la captation de la rente sur ces ressources (Ballet et *al*., 2011p 29).

Dans cette logique la loi de 1994 prévoit que les populations riveraines peuvent être associées à la mise en œuvre de certaines activités de développement du secteur forestier ; mais il s'agit d'une simple possibilité qui ne limite en rien les pouvoirs régaliens de l'Etat dans la gestion forestière (Bomba, 1995). En généralisant la condition de l'aménagement forestier dans la législation en vigueur, l'Etat garde un droit de regard dans la manière dont la forêt doit être gérée dans son ensemble. Les populations restent par conséquent les simples usagers de la forêt. C'est dans cette logique que Ballet (2011, p 32) précise que les « populations sont des moyens et non des fins ». Car en pratique, la gestion participative apparaît comme une illusion, elle n'a pratiquement pas pour objectif d'améliorer la gestion des ressources forestières pour l'intérêt des populations ; Ballet considère cette manière de gérer ces ressources comme une simple manœuvre dilatoire servant à écarter les zones sensibles ou prioritaires en termes de conservation (Ballet, 2011, p.33). Pour satisfaire leurs besoins, les populations peuvent utiliser les produits issus de la forêt. Toutefois, il convient de préciser que l'exercice de ces droits d'usage peut aussi être suspendu par une expropriation pour cause d'utilité publique, notamment lorsqu'on lui reconnait une incompatibilité avec les objectifs assignés à la forêt[54]. De toute évidence, les usages coutumiers dans une telle logique sont essentiellement limités à l'autoconsommation, donc sans portée économique réelle, strictement réglementés et en cela précaires (Gueneau, 2011).

Un autre aspect de la diversion de cette loi qui participe à la marginalisation des populations de la gestion forestière concerne la délivrance des titres d'exploitation et le bénéfice des retombées de l'exploitation forestière. En effet, la loi de 1994 précise que la délivrance des titres d'exploitation relève de la compétence exclusive des autorités administratives. Les populations riveraines sont ainsi

[54] Article 26 de la loi du 20 janvier 1994.

des acteurs passifs, c'est-à-dire exclues du processus d'octroi des titres d'exploitation. Elles sont donc limitées et n'ont pas la possibilité d'appréhender la nature réelle ou l'étendue des droits concédés aux Exploitants Forestiers. Pourtant, leur participation à la prise de la décision, ou encore leurs informations, permettrait de mieux contrôler le respect des engagements des forestiers. Quant aux retombées escomptées de l'exploitation forestière sur l'amélioration du niveau de vie des populations, elles sont résiduelles et précaires. Or, les populations au sens de la législation en vigueur doivent prétendre à une partie des revenus provenant de la vente du bois, particulièrement de la taxe d'abattage[55].

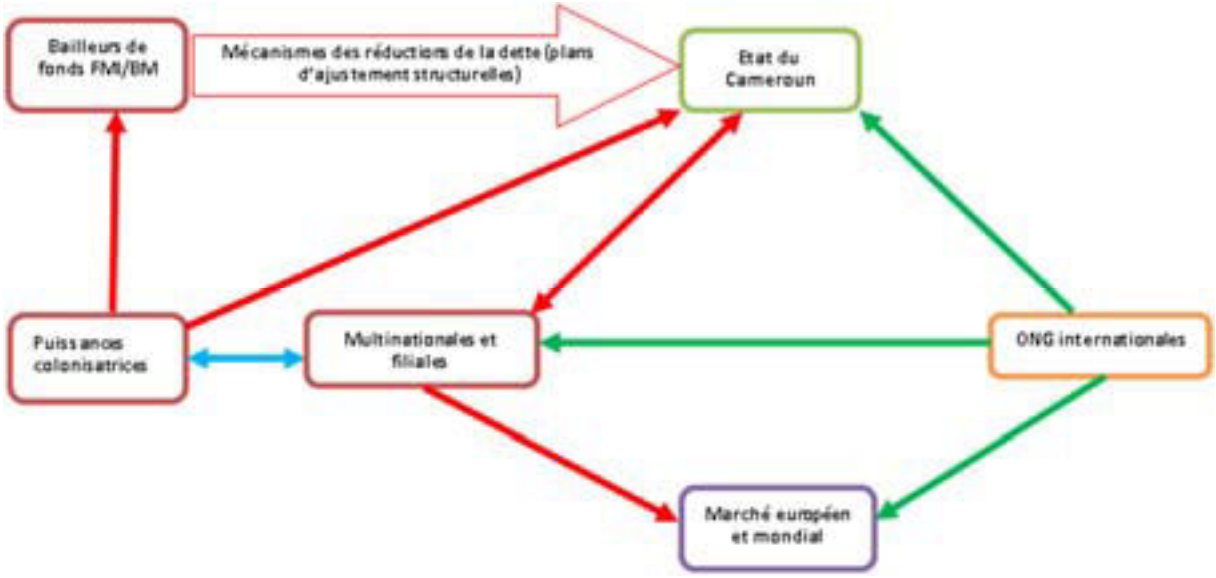
Les œuvres sociales à réaliser, notamment les routes, écoles, les points d'adduction d'eaux potables, les centres de santés, les terrains de jeux, etc. sont déterminées dans les cahiers de charges et le montant de la redevance forestière est ainsi répartie : 50 % à l'Etat et 50 % aux Communes dont 10 % aux communautés villageoises riveraines de la zone forestière exploitée. Toutefois, ces dispositions ne sont pas appliquées dans la réalité. Les cahiers de charges ne sont pas respectés par les entrepreneurs forestiers. Leurs titres d'exploitation leur confèrent tous les droits, ils n'ont de compte à rendre qu'à l'Etat et pas aux populations. C'est ce qui justifie le fait que les populations forestières ne tirent presque pas de profit durable de l'exploitation de « leur forêt » (Bigombe Logo ,1994).

I.3.3. Le rôle des collectivités territoriales

Il est dont évident, au regard de ce qui précède que les collectivités territoriales ont pour rôle de dénoncer les entreprises véreuses qui ne respectent pas la réglementation régissant l'activité dans le secteur. Ces collectivités sont des relais des ONG engagées dans la lutte contre l'exploitation illégale et certaines dérives constatées dans le secteur.

[55]Article 85 du décret du 23 août 1995.

Figure 36: Modèle colonial de l'exploitation forestière au Cameroun



Source: l'auteur sur la base de la littérature.

I.3.4. Evolution du modèle de l'exploitation forestière au Cameroun.

Le modèle forestier de l'exploitation forestière camerounais a connu une évolution remarquable depuis ces trois dernières décennies. Ceci est la conséquence de nombreuses pressions exercées sur l'Etat par des acteurs aux enjeux aussi divergents que convergents. En effet, les questions environnementales se sont progressivement érigées comme incontournables sur l'agenda de la politique internationale. L'avènement du rapport Brundtland a imposé le concept de développement durable à tous y compris dans les pays en développement, où la préservation des ressources naturelles est fortement recommandée, ce qui concourt ainsi à l'émergence des enjeux environnementaux de la sphère purement écologique pour se hisser dans celle de la politique (Ballet et *al*., 2011). Quelques années après, c'est le même *credo* qui se poursuit, avec l'entrée en scène en 1992 de la Conférence de Rio prescrivant l'urgence de prendre en compte les populations à des fins de protection de la nature. D'où l'avènement du concept de gouvernance participative qui est ensuite imposée aux Etats, notamment au Cameroun.

Dans le même prolongement, le Congrès de Caracas, (1992) fixe un seuil de protection de la nature correspondant à 10% des terres émergées (Ballet et *al*., 2011). La riposte du gouvernement camerounais face à ces pressions a pour effet sur le plan national, la réforme profonde du secteur forestier en 1994 et sur le plan régional, l'organisation du tout premier sommet des chefs d'Etats d'Afrique Centrale sur les forêts à Yaoundé en 1999. En 2003, les Nations Unies entrent en scène et prescrivent une liste des aires protégées en indiquant que 12, 65% des surfaces terrestres y sont inscrits. Les mouvements d'activistes environnementaux vont prendre le relai pour développer des

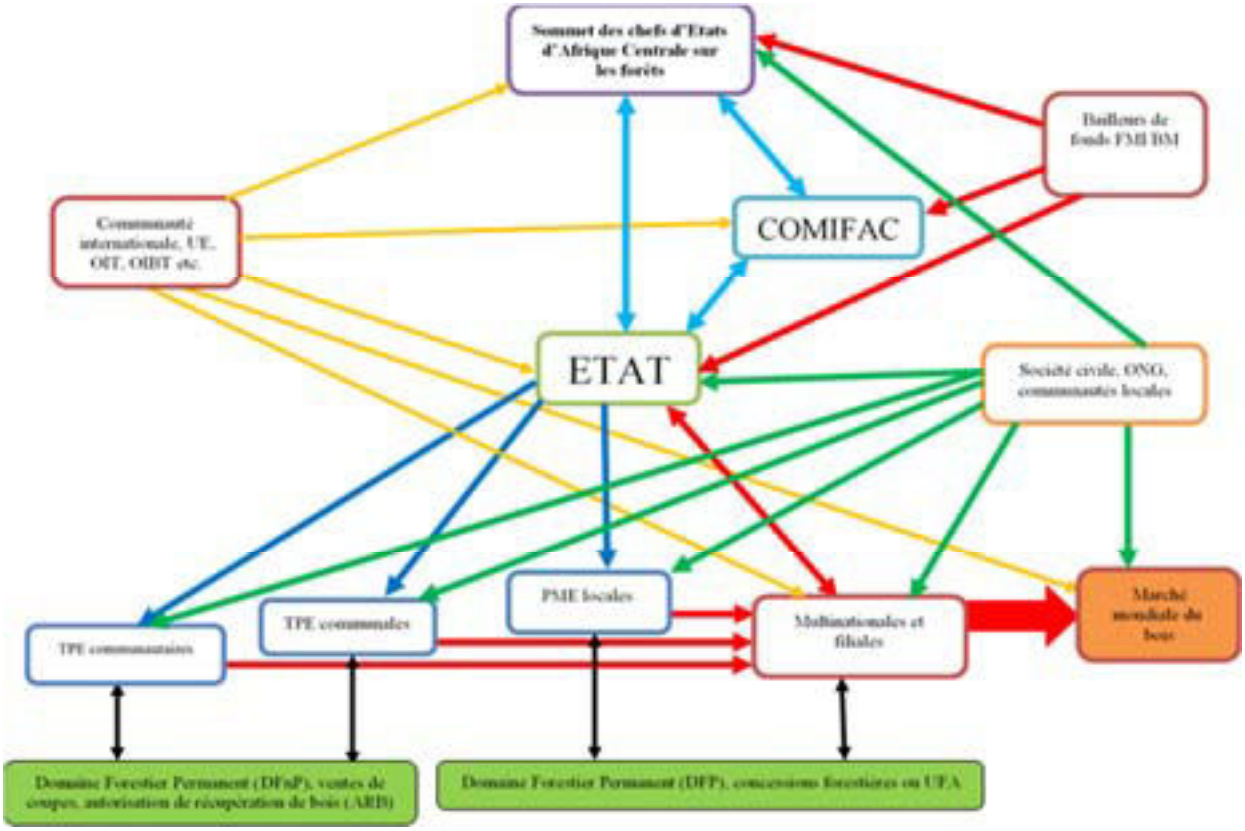
activismes de défenses de droits des hommes et des peuples autochtones. Plus poignant encore, les institutions internationales conditionnant leur aide à la mise en œuvre de projet de gestion participative, contribuent fortement à accélérer l'implémentation de nouvelles réformes (Eba'a Atyi et Mbolo in Nasi, 2006). C'est ainsi qu'en 2005 se tient à Brazzaville le deuxième sommet des chefs d'Etats de l'Afrique Centrale et l'adoption par l'Assemblée Générale des Nations Unies de la résolution 54/214 relative à la « conservation et à la gestion durable des écosystèmes des écosystèmes forestiers de l'Afrique Centrales ». Ce deuxième sommet des chefs d'Etats de l'Afrique Centrale aboutit en 2006 à la création d'une unique instance d'orientation, de décision et de gestion durable des écosystèmes forestiers, qui est la Commission des Forets d'Afrique Centrale (COMIFAC).

Toutes ces évolutions ont pour conséquence l'émergence de remarquables disparités entre les entreprises forestières et contribuent ainsi à modifier profondément leur rapport avec l'Etat. Les bénéfices considérables issus de l'activité d'exploitation forestière leur assurent une aisance et autonomie financière à l'égard de l'Etat.

Il convient de noter que le secteur privé a également investi dans le secteur, avec la création de nouveaux métiers tels que les cabinets d'audits et certification qui foisonnent dans le secteur pour assurer leur légitimité et crédibilité sur le marché.

Ainsi, toutes ces innovations provenant entre autres du secteur privé et de la société civile, ont eu pour corollaire d'imposer de nouvelles pratiques managériales responsables. Ces dernières ont eu un effet boule de neige dans les entreprises du secteur. La figure 37 ci-dessous illustre les évolutions du modèle d'exploitation dans le secteur forestière camerounais.

Figure 37: Modèle actuel de l'exploitation forestière au Cameroun



Source : l'auteur sur la base de la littérature et l'observation du secteur

Contrairement au modèle précédent, ce modèle a pour particularité d'intégrer un plus grand nombre de *stakeholders* dans la gestion des ressources forestières au Cameroun. Il s'apparente à un début de « démocratisation » de la gestion forestière au Cameroun.

II. La RSE dans le secteur forestier camerounais

A la lumière de ce qui précède, force est de constater que la RSE dans le secteur forestier se comprend tout simplement comme l'implémentation des principes du développement durable dans les entreprises forestières. Ainsi, s'intéresser au développement durable dans le secteur forestier nous mène inéluctablement à l'analyse du champ des activités d'exploitation forestière pour la simple raison que ces pratiques sont singulièrement entachées d'irrégularités qui sont en prise avec les enjeux du développement durable. C'est ce qui nous incite à présenter tout d'abord les différentes politiques aussi bien internationales que nationales qui encadrent la gestion des ressources forestières et qui ont fortement contribué à légitimer les concepts de RSE et du développement durable dans notre environnement contemporain.

II.1. Les politiques, outils ou sources d'encadrement de la RSE dans les entreprises

L'émergence des thématiques de responsabilité sociétale des entreprises ou développement durable n'a pas été sans conséquence sur les pratiques managériales. Ce qui a favorisé une adoption rapide des indicateurs spécifiques à la RSE (Essid et Berland, 2013). Pour Rosolofo-Distler et *al*., (2015), les indicateurs de la RSE représentent désormais un des principaux outils pour le contrôle et le pilotage interne des dimensions environnementales et sociales des entreprises et de performance « globale » (Capron et Quairel, 2006). L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, les dimensions sociales et environnementales. Mettre en exergue les outils d'encadrement de la RSE dans les entreprises forestières et les démarches d'élaboration d'une stratégie RSE se révèle être pertinent avant de voir l'internalisation et l'appropriation de ce concept par les entreprises forestières du Cameroun.

II.1.2. Les sources d'encadrement d'envergure internationales

Les fondements de la RSE sont guidés par les principes puisés dans de grands documents de référence sous l'initiative de nombreuses institutions internationales. Sans toutefois être exhaustif, on peut citer parmi les institutions les plus imposantes et récurrentes dans la littérature : les Nations Unies, le FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque Mondiale, l'OIT, l'OMC, OCDE, certaines ONG à l'instar du WWF, l'UE, ainsi que divers sommets internationaux.

Tableau 29: Les institutions au service du développement des normes en matière de RSE

Institutions	Date et contexte de création
Les Nations Unies	Créées en 1945, les Nations Unies se consacrent notamment au développement économique et social des populations de ses pays membres. En 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la Déclaration Universelle des droits de l'Homme en vue de combattre l'oppression et la discrimination. Le Programme pour le Développement (PNTJT)), le Programme pour l'Environnement (PNUE) et la Food and Agriculture Organisation (FAO) sont les institutions qui travaillent plus particulièrement sur des actions en faveur du développement durable (ONU, 2006).
Le FMI et la Banque Mondiale	Créés toutes deux en 1944 pour relancer l'économie mondiale, le FMI (destiné à stabiliser les taux de changes internationaux) et la Banque Mondiale (principal acteur financier du développement des pays du Sud) sont cependant mis en cause par les ONG et les altermondialistes concernant les conséquences de leur politique sur les pays du Sud en termes de DD (Banque Mondiale, 2007 ; FMI, 2007).
L'OIT	Créée en 1919 pour promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est devenue une institution spécialisée de l'ONU en 1946. Composée de délégués des gouvernements. Des employeurs et des travailleurs désignés par chaque Etat-membre. L'OIT élabore, développe et promeut un système de conventions internationales du travail. Les normes internationales instaurées par l'OIT sont des instruments juridiques qui définissent les principes et les droits minimums au travail. Il s'agit soit de conventions qui sont des traités internationaux juridiquement contraignants, pouvant être ratifiées par les Etats membres, soit de recommandations qui servent de principes directeurs ayant un caractère non contraignant (OIT. 2007). Un élément spécial dans l'OIT c'est qu'y sont représentés de manière égalitaire les employés et les employeurs. C'est grâce à l'OIT que les plus grands développements concernant les conditions de travail ont été réalisés.

L'OMC	L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), créée en 1994, est une organisation multilatérale permanente qui élabore des règles concernant l'échange mondial de marchandises et celui des services. Elle est aussi compétente sur les sujets de propriété intellectuelle. Ses décisions servent de cadre réglementaire pour les échanges marchands Nord-Sud (OMC, 2007).
L'OCDE	L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) rassemble les trente pays qui produisent deux tiers des biens et services mondiaux dont elle définit les politiques économiques et sociales. L'organisation édicte aussi des principes directeurs à destination des entreprises multinationales des pays membres. Les « Principes Directeurs » constituent un ensemble de recommandations non contraignantes aux entreprises multinationales dans tous les grands domaines de l'éthique de l'entreprise dont l'emploi et les relations avec les partenaires sociaux, les droits de l'Homme, l'environnement, la divulgation d'informations, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité (OCDE, 2007).
Les ONG	Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont des acteurs importants du DD grâce aux actions qu'elles mènent en faveur du développement ou de l'environnement mais aussi et surtout parce qu'elles mobilisent l'opinion publique internationale sur des questions environnementales et sociales et/ou nouent des partenariats avec des institutions, des gouvernements ou des entreprises sur les mêmes sujets. Certaines ont un statut d'observateur à l'ONU. Elles ont l'avantage d'être apolitiques et de pouvoir user du langage et de la presse librement. On peut citer pour les plus connues : Greenpeace. Amnesty International, SOS Racisme (Novethic, 2006).
L'UE	L'Union Européenne (UE) a établi une stratégie à long terme qui vise à concilier les politiques ayant pour objet un DD. La Commission Européenne a adopté une stratégie destinée à favoriser la RSE. Elle a créé un forum plurilatéral européen qui réunit les partenaires sociaux. Sa stratégie doit compléter les initiatives déjà adoptées par les entreprises ou par des institutions telles que l'OCDE et l'ONU C'est dans ce cadre que la Commission Européenne a publié un Livre Vert sur la RSE en juillet 2001 (Novethic, 2006).
Les sommets internationaux	Entre le premier sommet de la terre à Rio en 1992, et celui de Johannesburg en 2002, a émergé la prise de conscience des enjeux du DD. En revanche, les engagements concrets des Etats pour parvenir à concilier économie, environnement et développement ne sont que rarement traduits en actes (Novethic, 2006).

Source : adapté de Malecki, (2014).

En s'inspirant des recherches de ces différentes institutions, de nombreux référentiels internationaux ont été créés. Ces référentiels fondent principalement leurs contenus sur de grands textes tels que la Déclaration Universelle des droits de l'Homme, les conventions de l'OIT et les déclarations de la conférence du sommet de la terre à Rio.

En 1948, l'**ONU** a adopté la **Déclaration Universelle des droits de l'Homme** qui expose dans le détail les droits et libertés des individus. Le progrès vient principalement du caractère universel du concept car les droits de l'Homme s'appliquent à tout un chacun et en tout lieu (ONU, 2007a). Il faut cependant soulever que l'universalité des droits de l'Homme est loin de faire l'unanimité. II y a tout un débat sur leur relativité culturelle. Principalement les Asiatiques rejettent certains des concepts fondamentaux qu'ils trouvent trop occidentaux, prônant un individualisme que leurs sociétés, basées sur la collectivité, ne connaissent pas (Xiaorong, 1996).

Adoptée en 1998, la **déclaration de l'OIT** relative aux principes et droits fondamentaux au travail traite des thèmes de la liberté d'association, de l'éradication du travail forcé, de l'abolition du travail des enfants et de la suppression de toute forme de discrimination. La thématique de la RSE a été amorcée en 1972 et concrétisée en 1977 avec la Déclaration des principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée cette année-là à Genève puis révisée en 2000 (David et *al.,* 2005; Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Le **sommet de Rio en 1992** a été marqué par l'adoption d'un texte fondateur, la «Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », qui précise la notion de DD. Cette déclaration a été signée par 172 pays et le protocole de Kyoto de 1997 en est le prolongement. La conférence a notamment été l'occasion d'adopter un programme d'actions mondiales pour le XXI^{ème} siècle, appelé Agenda 21. Il existe des Agenda 21 locaux qui sont des projets de territoire à long terme, traduits dans un document stratégique qui se décline en programmes d'actions opérationnelles.

Les principaux référentiels ou guides de conduite issus de ces textes ont été la *Global Reporting Initiative (GRI)*, le *Global Compact*, le *Principles Responsible Investment*(PRI), les lignes directrices de l'OCDE ainsi que les nouvelles lois telles que les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) en France.

La ***GRI*** a été créée en 1997 par collaboration entre le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la *Coalition for Environmentally Reponsible Economies (CERES)*. La *GRI* se présente comme une organisation composée de multiples parties prenantes. C'est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants et des Universités. L'objectif est de donner des lignes directrices reconnues à l'échelle internationale pour l'établissement de rapports sur le DD intégrant les aspects sociaux, environnementaux et économiques (David et *al.,* 2005). La GRJ se donne pour mission de rendre le *reporting* RSE comparable aux rapports financiers. Une troisième version des lignes directrices de la GRI a été publiée à la fin de l'année 2006 (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Il n'existera jamais de version définitive de ces directives car elles doivent évoluer en permanence pour s'adapter aux changements économiques, environnementaux et sociaux.

Le ***reporting*** RSE se définit comme la publication régulière d'informations sur des dimensions économiques mais aussi sociales et environnementales. Ces informations peuvent être intégrées au rapport financier ou publiées séparément dans un rapport de DD. La transparence est la vertu primordiale du *reporting*. En 2005, selon les études *KPMG International Survey et Global Reporter*, même si les informations diffusées restent de qualité relativement faible, deux tiers des grandes entreprises (GE) mondiales publient un rapport de DD qu'il soit intégré ou non dans le rapport annuel (ce chiffre s'élevait à seulement 32% en 1999). Cependant, les entreprises non cotées et surtout les PME ne publient quasiment aucune information par les billets de rapports (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). « La production d'un rapport non financier de qualité est un exercice complexe et coûteux; l'une des difficultés majeures de l'établissement d'un *reporting* est la définition de son périmètre» (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, p.103).

L'initiative s'est même adaptée au secteur de la finance avec le SPI-Finance (*Social Performance Indicators-Finance*). Ce projet, né à l'initiative d'une dizaine de banques et assurances allemandes et suisses en novembre 2000, vise à élaborer un ensemble de critères pour mesurer les performances sociales des entreprises du secteur de la finance (SPI-Finance, 2007).

Le ***Global Compact*** ou **Pacte Mondial** a été initié en 1999 lors du *World Economic Forum* (*WEF)* de Davos en Suisse par le septième Secrétaire-Général des Nations Unies, Kofi Annan[56]. Le pacte fut opérationnalisé en 2000. C'est l'une des initiatives les moins contraignantes qui existe. Ce pacte a pour objectif de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux avec des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socio-économiques. Il s'agit d'un code de conduite qui comprend dix principes que les entreprises y adhérant s'engagent à respecter. Parmi ces dix principes deux concernent les droits de l'Homme, quatre les normes de travail, trois l'environnement et un dernier, venu se greffer en 2004, concerne la lutte contre la corruption Le *Global Compact* est l'un des programmes volontaires publics internationaux les plus connus (ONU, 2006).

Tableau 30: Les dix principes du Pacte Mondial

Principes	Contenu
Droits de l'Homme Principe 1 : Principe 2 :	Promouvoir et respecter les droits de l'Homme reconnus sur le plan international. Ne pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.
Normes de travail Principe 3 : Principe 4 : Principe 5 : Principe 6 :	Respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective. Eliminer toutes formes de travail forcé et obligatoire. Abolir de manière effective le travail des enfants. Eliminer toute discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.
Environnement Principe 7 : Principe 8 : Principe 9 :	Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement. Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables. Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
Lutte contre la corruption Principe 10 :	Invitation à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Source : ONU, 2007b.

Après le *Global Compact*, les Nations Unies poursuivirent sur la voie du DD en lançant en 2006 les *Principles for Reponsible Investment* ou *PRI* qui sont un ensemble d'engagements volontaires s'adressant au secteur des services financiers et incitant les investisseurs à intégrer les

[56] Septième occupant du poste, M. Kofi Annan, du Glana, avait pris ses fonctions le 1er janvier 1997. Le Sud-Coréen Ban Ki-Moon lui a succédé le 1er janvier 2007 (ONU, 2007a).

problématiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) dans la gestion des portefeuilles d'investissement (ONU, 2006).

Les principes directeurs de l'**OCDE** rédigés pour la première version en 1976. Ce sont des recommandations faites par les gouvernements aux entreprises multinationales. Les gouvernements qui y adhèrent encouragent les entreprises opérant sur leur territoire à les respecter mais sans mesure contraignantes.

Le **Comité du commerce et de l'environnement de l'OMC.** Ce Comité lors de la Déclaration de Doha en 2001, réaffirme sa détermination et son engagement formel en faveur de l'objectif du développement durable (Doumbé-Bille, 1998). Dans cette logique, le Comité du commerce de l'environnement de l'OMC s'engage à prendre désormais en compte les principes du développement durable, notamment par secteurs tels que l'agriculture, les marchés pour les produits non agricoles, les services (Malecki, 2014, p, 32).

Les **initiatives de la CNUCED**, la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement qui a essentiellement pour objectif d'intégrer les pays en développement dans l'économie mondiale en adéquation avec les politiques nationales et l'action internationale, joue un important rôle en matière de RSE dans des domaines très variés, notamment un rôle pédagogique avec les « Lignes directrices sur des indicateurs de la responsabilité d'entreprises dans des rapports annuels », un rôle stimulateur en faveur des partenariats public-privé. Selon Malecki, l'un des points les plus décevant et révoltant de la RSE concerne sans doute les conditions de travail dans les pays en développement ; en outre, elle estime que l'aspect international de la chaîne de la sous-traitance est aussi l'un des axes de réflexion des instances de l'Union européenne (Malecki, 2014, p, 32).

Les **accords-cadres internationaux** (**ACI**) conclus entre les entreprises et les fédérations syndicales internationales constituent des puissants vecteurs de la RSE. Ayant l'avantage d'être négocié au niveau, ils concernent essentiellement les enjeux sociaux et les conditions de travails de tous les salariés du groupe à tel point qu'ils redessinent le groupe de société en marge du droit international. De manière magistrale, ils illustrent les initiatives prises en matière de RSE. Fondées sur les référentiels de l'OIT, c'est celles-ci qui servent de base aux négociations. Ces accords ont essentiellement pour avantage de prôner la dimension humaine de l'entreprise (Malecki, 2014, p.36).

II.2. Les normes implicitement élaborées autours des problématiques de RSE et de développement durable

Ces normes sont généralement établies par consensus et approuvées par un organisme de normalisation reconnu comme ISO (***International Standard Organization***), DIN (***Deutsche Industrie Norm***) ou SNV. On peut distinguer les normes purement environnementales, les normes sociales et les normes mixtes.

Les normes de responsabilité sociale qui ont le vent en poupe sont la série des normes environnementales ISO *14000*, la série OHSAS 18000 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) orientée santé et sécurité au travail, la norme SA 8000 sur la responsabilité sociale mais aussi la nouvelle norme *ISAS Ethics 2000* qui propose une certification éthique de l'entreprise.

Diverses normes se sont développées dans le domaine de l'environnement. On retrouve parmi ces outils les normes environnementales qui ont pour principal objectif de mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. La série de normes ISO 14000 a été élaborée par une ONG privée appelée ISO (*International Standard Organization*) ayant son siège social à Genève. ISO 14000 permet de mieux identifier et maîtriser l'impact de l'activité économique de l'entreprise sur l'environnement. Elle a emboîté le pas à la série ISO 9000 qui est une référence internationale pour les exigences de management de la qualité (ISO, 2006). ISO est le seul organisme de normalisation reconnu par l'OMC et cette posture privilégiée fait que les organismes privés se battent afin d'obtenir une reconnaissance internationale auprès d'ISO. Cette labellisation de la RSE n'est pas exempte de critiques car son coût et sa rigidité ont des effets protectionnistes dénoncés par les pays en voie de développement (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Toujours pour les normes environnementales, il existe le système ***d'Eco-Management and Audit Scheme*** **(EMAS)** ou en français le Système de Management Environnemental et d'Audit (SMEA) qui est la norme définie en 1993 et lancée en 1995 par la Commission Européenne. Elle propose une certification aux entreprises implantées sur le territoire de I'TJE. Proche des exigences de la norme ISO 14001, l'entreprise doit publier pour chaque site industriel un rapport public dénommé déclaration environnementale (Chelli et Gendron, 2015). La norme *EMAS* promeut l'amélioration constante de la performance environnementale et la publication d'informations à différentes parties prenantes (David P. et *al.,* 2005).

Concernant les domaines de la santé et de la sécurité au travail, il existe le référentiel **OHSAS** 18001 : 1999. Ce référentiel est né de l'impossibilité de trouver un terrain d'entente dans le but de

créer une famille de normes *ISO* 18000 pour la certification d'un système de management de la santé et sécurité au travail. Les normes *ISO* 9001, *ISO* 14001 et le référentiel *OHSAS* 18001 sont des guides de système de management basés sur le principe de la roue de Deming[57]. Cela permet une amélioration continue selon le schéma : définition d'une politique, définition des objectifs, planification, mise en place, mesures et audits. Les principaux avantages constatés après mise en place de telles normes sont : une diminution de l'absentéisme, une augmentation de l'attrait des places de travail et une implication du personnel pour les questions de sécurité au travail (Stock et *al.*, 2010).

L'ONG privée ISO projette également une famille de normes sur la responsabilité sociale des entreprises, appelée ISO 26000 qui était prévue pour fin 2008[58]. ISO 26000 contiendra des lignes directrices et non des exigences. Elle n'est pas encore destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et 150 14001. ISO 26000 est destinée pour les entreprises de tous types dans le secteur public et le secteur privé, dans les pays développés et les pays en développement. L'ISO 26000 : 2010, présente des lignes directrices pour tous types d'organisation sans distinction de taille ou de localisation.

Cette norme a connu une actualité très remarquable en janvier 2016 avec l'entrée en vigueur, précisément le 6 janvier du tout nouveau programme de développement durable à l'horizon 2030. En effet face aux défis actuels qui interpellent l'humanité tout entière (Commenne, 2006), l'ISO 26000 apparaît désormais comme un espoir. Avec son programme de 17 initiatives ou objectifs, le monde est désormais favorable aux initiatives à même de conduire le développement et la coopération à l'échelle internationale au cours des 15 prochaines années.

Deux normes de responsabilité sociale ont été développées par des organisations indépendantes, ce sont les normes SA 8000 et AA 1000. La norme sociale SA 8000 ou *Social Accountability Standard 8000* a été développée en 1997 par l'organisation *Social Accountability International* (*SAI*). Elle fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Ses exigences sont tirées des onze conventions de l'OIT, de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant. Elle distingue neuf critères qui doivent faire l'objet d'un audit de conformité auprès des entreprises certifiées : le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale, la

[57] Du nom du statisticien qui a créé et illustré le processus de qualité *PDCA* : *Plan Do Check Act*
[58] C'est en 2010 que l'ISO 26000 a été publiée.

discrimination, les pratiques disciplinaires, le temps de travail, les rémunérations, et le système de management. *SA* 8000 offre deux possibilités d'engagement : d'une part, dans le secteur de la production, un certificat *SA* 8000 est accordé à chaque entité unique ou composante d'un groupe, d'autre part, les entreprises peuvent également devenir membres *SA* 8000, ce qui implique que toutes les unités de production et tous les fournisseurs de l'entreprise soient eux-mêmes certifiées *SA* 8000 (SA 8000, 2005).

La certification *SA* 8000 est destinée aux entreprises qui possèdent des centres d'achat ou de production dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes. L'impact principal de *SA* 8000 n'est pas forcément d'améliorer les conditions de travail dans l'immédiat mais d'aider à mettre les questions liées au droit du travail dans l'agenda non seulement des entreprises mais aussi des gouvernements (Crijns G., Van Der Putten F.P., 2004). Comme *ISO* 9001, la norme *SA* 8000 prône un principe d'amélioration continue et elle laisse une marge d'interprétation aux auditeurs certifiés par *SAI* par rapport aux minima définis (principe de contextualisation). La faiblesse de cette norme réside dans son contenu trop général et dans l'absence de mécanismes de vérification (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, pp.173-l87). Des mesures de surveillance sont conduites tous les six mois et la certification est réexaminée tous les trois ans (SA 8000, 2005). Bien que *SA* 8000 soit la norme sociale la plus connue en Europe, elle peine à s'imposer face aux autres systèmes ne nécessitant pas de certification. En Europe, exceptée l'Italie où on trouve plus de 400 entreprises certifiées, cette norme n'a pas (ou peut-être pas encore) séduire les entreprises (Jenni J.-F., 2007). De plus, pour s'adapter à la Chine, *SA* 8000 ex clut les conventions de l'OIT des audits de ce pays. Une généralisation de ce genre de pratiques fournirait des normes à géométrie variable augmentant la confusion déjà existante et s'éloignant de l'idée de droits universels. Concernant les audits, il règne une grande confusion car il n'existe pas encore de système d'accréditation d'auditeurs reconnus internationalement, c'est l'organisation MI qui en est responsable (Crijns, 2004). Les grands cabinets de vérification tels que SGS, Véritas ou ITS effectuent les missions de certification et les grands cabinets d'audit, les *big four*, s'y aventurent très prudemment (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

***AA* 1000** est une norme de performance sociale établie en 1999 par une ONG britannique (Institute for Social and Ethical Accountabiliiy). Elle se différencie des autres normes car elle ne se fonde pas sur les grandes conventions internationales. Elle propose un cadre de référence sur la base duquel l'entreprise peut définir ses propres valeurs et objectifs (AA 1000, 2003).

***ISAS Ethics* 2000**, une nouvelle norme sur la certification éthique, a pour objectif de protéger une entreprise contre les possibles influences des risques criminels. C'est un outil de détection de suspicion de transactions douteuses. Cette approche permet d'offrir aux parties prenantes ainsi qu'au public une protection contre l'influence de réseaux criminels et projette vers l'extérieur une image forte d'indépendance éthique. En 2007, une vingtaine d'organismes multinationaux sont certifiés selon ce standard. Bien qu'encore peu répandue, cette norme est attirante par le fait qu'elle offre des outils modernes permettant de cerner et de faire évoluer les exigences.

De nombreuses organisations et agences travaillant sur la RSE ont vu le jour dans la deuxième moitié des années 90. Il y a le bien connu *World Business council for Sustainable Development (WBCSD)* créé en 1995 qui est une coalition de 160 entreprises internationales faisant référence à l'appel grandissant pour les compagnies d'assumer de plus larges responsabilités dans le social et de clamer que la RSE est fermement dans leur agenda politique général (Smith, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Des réseaux ont également vu le jour comme le réseau *CSR Europe* initié par la Commission Européenne en 1996. Ce réseau diffuse de l'information et développe la discussion sur la RSE (David P. et *al.,* 2005).

Le marché de la certification sociale en est à ses balbutiements, les produits proposés sont de plus en plus nombreux mais la RSE est souvent traitée par domaines (ex. qualité, environnement, etc.) et l'impact de ces normes reste encore flou (Férone et *al*., 2001). Le tableau 31 ci-dessous donne un aperçu plus complet des différentes normes et certifications sociales qui existent actuellement selon les secteurs d'activité de l'entreprise.

Tableau 31: Synthèse des normes et certifications

Normes, certifications et référentiels	Produits	Marchés	Portée	ONG	Pour plus d'information
***AA* 1000**	**Général**	**International**	**Sociale**	**Corps d'industries**	**www.accountability21.net**
AVE	Habits	Allemagne/Pays- Bas	Normes de travail (SA 8000)	Corps d'industries	www.avekoeln.de
Business Social Compliance Initiative	Habits. Chaussures. Jouets, biens électroniques	Brésil	Environnementale	Gouvernement	www.bsci-eu.org
CERFLOR	Sylviculture	Brésil	Économique. Sociale et environnementale	Groupe de parties prenantes multiples	www. inmetro.gov .br/qualidade/cerfl or.asp
Common Code for tire Coffee Community	Café	International	Travail	Corps d'industrie (pays exportateurs)	www. sustainablecoffee.net
CSC9000T (China Social Compliance 9000 for Textile and Apparel Industry)	Habits et textiles	International	Travail, environnementale, éthique	Collaboration industrielle	www.ctei.gov.cn/english/ e_show.as

Electronics Industry Code of Conduct	Ordinateurs, électronique	International	Environnementale		www.hp.com/hpinfo globalcitizens hip/eirsironment/p dflsupcode.pdf
EMAS	**Général**	**Europe**	**Normes de travail**	**UE**	**http://ec.europa. eu/environmentl emas/index_en.h tm**
Ethical Trading Initiative	Général: nourriture, habits	Royaume-Uni	Norme de travail	Groupe de parties prenantes multiples	www.ethicaltrade. org
Europe-AfricaCaribbean-Pacific Liaison Committee Harrnonised Framework (and national level codes)	Fleurs, fruits et légumes	Europe	Environnementale santé et sécurité, sociale et conditions de travail	Corps d'industries (des pays exportateurs et importateurs)	www.coleacp.org
Forest Stewardship Council standard	Bois de Construction, Produits de la forêt	International	Environnementale , sociale (un peu)	Groupe de parties prenantes multiples	www.fsc.org
FLA	Habits	Etats-Unis	Normes de travail	Groupe de parties prenantes multiples	www.fairlabor.or g
International Code for Flowers	Fleurs	International	Environnementale	ONG	www.flowerlabel-programm.org
***ISAS Ethics* 2000**	**Général**	**International**	**Éthique**	**Organisme de normalisation**	**www.isasgroup.com**
***ISO* 14000**	**Général**	**International**	**Environnementale**	**Organisme de normalisation**	**www.iso.org**
***ISO* 26000 (prévue en 2008)**	**Général**	**International**	**Sociale**	**Organisme de normalisation**	**www.iso.org/sr**
Marine Stewardship Council	Poisson	International	Environnementale	Groupe de parties prenantes multiples	www.msc.org
Max Havalaar Label for Flowers	Fleurs	Suisse/Europe	Environnementale, sociale	ONG	www.maxhavelaar.ch
Milieu Project Sierteelt	Fleurs	Pays-bas/Europe	Environnement (avec chapitre social en option)	Corps d'industries et experts	www.st-mps.nl
***OHSAS* 18000**	**Général**	**International**	**Santé et sécurité**	**Organisme de normalization**	**www.bsiglobal.com/Glob al/OHSAS1800.xalter**
Oko-Tex	Textiles	Europe	Environnementale	Propriétaire	www.oekotex.com
Rugmark	Tapis	Etats-Unis/Europe	Normes de travail	Corps d'industrie	www.rugmark.org
***SA* 8000**	**Principalement habits et jouets**	**International**	**Sociale (conditions de travail)**	**ONG**	**www.cepaa.org**
***SD* 21000**	**Général**	**France**	**Environnementale, sociale**	**Organisme de normalisation**	**www.afnororg/d eveloppementdurable/ default.ht ml**
The Standard on Good Agricultural Practice of the Euro Retailer Produce Working Group	Fleurs, fruits et légumes, café vert	International	Environnementale	Industries (producteurs et distributeurs)	www.eurep.org
Utz Kapeh	Café	Europe, États-Unis. Japon	Économique, sociale et Environnementale	Groupe de parties prenantes multiples	www.utzkapeh.or g

Source ***: Inspiré de l'UNIDO, 2006. pp.82-83.***

Cette présentation se limite aux normes les plus importantes pour les questions de responsabilité sociale des entreprises. Il existe des centaines d'autres normes. Le nombre de ces normes et la diversité des critères sur lesquels elles reposent peuvent être une source de conflits.

Cependant, comme on peut le constater, la tendance mondiale est à la normalisation. Dans toute l'Europe et dans le monde en général, la multiplication des institutions mais aussi des actions concrètes en RSE confirme qu'il ne s'agit pas d'un effet de mode mais bien d'un mouvement de fond irréversible. L'introduction des dimensions sociales et environnementales dans le management des entreprises a engendré un nouveau besoin en outils de diagnostic et de guides destinés à mettre en œuvre les démarches RSE. Apparaissent alors de nouveaux marchés avec l'audit, le rating ou le conseil sur la RSE. Pour gérer et évaluer la politique de responsabilité sociale d'une entreprise il existe, nous venons de le voir, de nombreux guides et indicateurs spécialisés. Cependant, aucune de ces propositions n'est universelle même si toutes s'efforcent d'élaborer des règles communes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). D'où l'importance d'explorer le contenu de cette norme.

II.2.1. Contenu de la norme ISO 26000

Clavier (2010) souligne que « *le travail sur le contenu de cette norme ayant été réalisé avant la parution officielle de celle-ci, s'appuie sur sa version ISO/DIS26000. Le texte définitif est assez peu modifié par rapport à cette version mais présente néanmoins quelques différences sémantiques* ». Cette norme regroupée en 109 pages est subdivisée en sept articles (voir tableau 32 ci-dessous) et une annexe

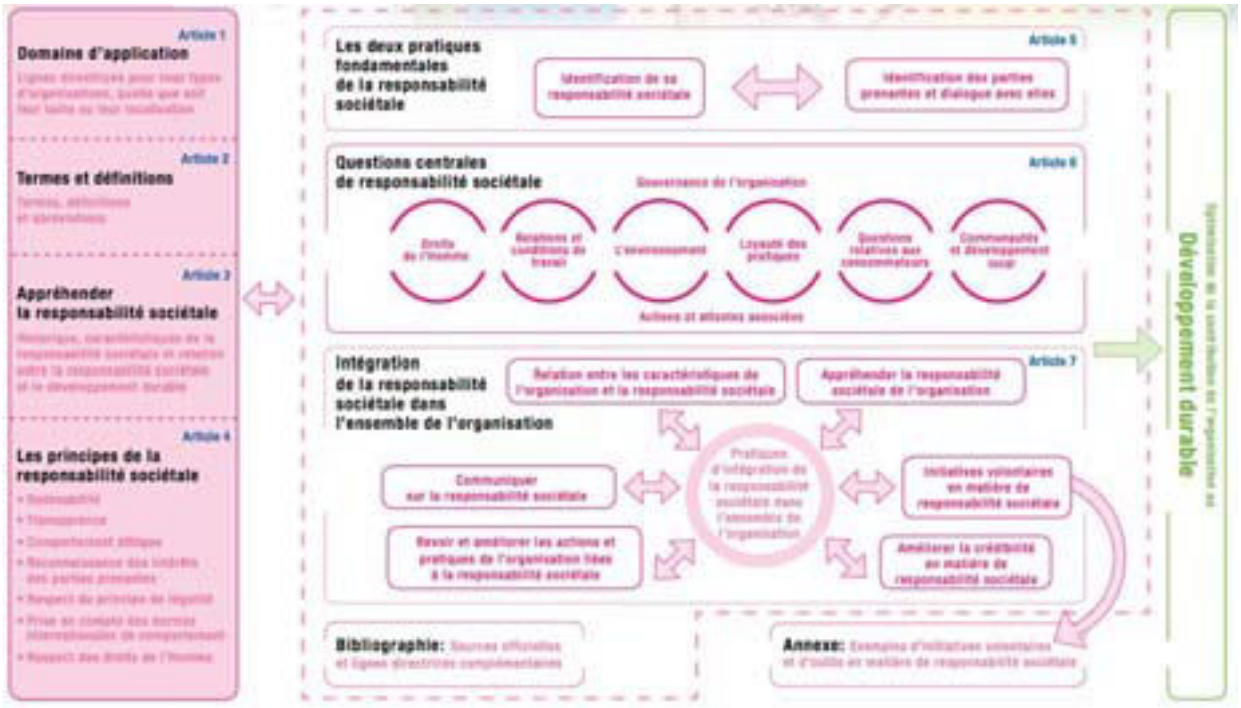
Tableau 32: Les sept articles de la norme ISO 26000

Articles	Contenu
L'article 1	Fait référence au domaine d'application de la RSE
L'article 2	Renvoie aux termes, définitions et abréviations
L'article 3	Quant-à lui va appréhender laresponsabilité sociétale
L'article 4	Est lié aux principes de laresponsabilité sociétale
L'article 5	Est chargé d'identifier laRSE et de créer un climat de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes
L'article 6	Représente les lignes directrices en rapport avec les problématiques centrales de responsabilité sociétale
L'article 7	Représente les lignes directrices en rapport avec l'implémentation de la responsabilité sociétale au sein de l'ensemble de l'entreprise

Source : ISO 26000

Il convient de préciser que les articles 5, 6 et 7 représentent les piliers de cette norme. C'est d'ailleurs ces articles qui retiennent le plus notre attention dans le cadre de la présente thèse. La figure 38 ci-après proposé par la norme ISO 26000 fait référence au processus d'articulation des articles les uns après les autres.

Figure 38: Schéma présentatif de la préparation des articles de la norme ISO 26000



Source : ISO 26000

Selon Clavier (2010) « *ce schéma récupère la terminologie de la publication de l'ISO 26000, qui est un peu distincte de celle de la version DIS examinée* ».

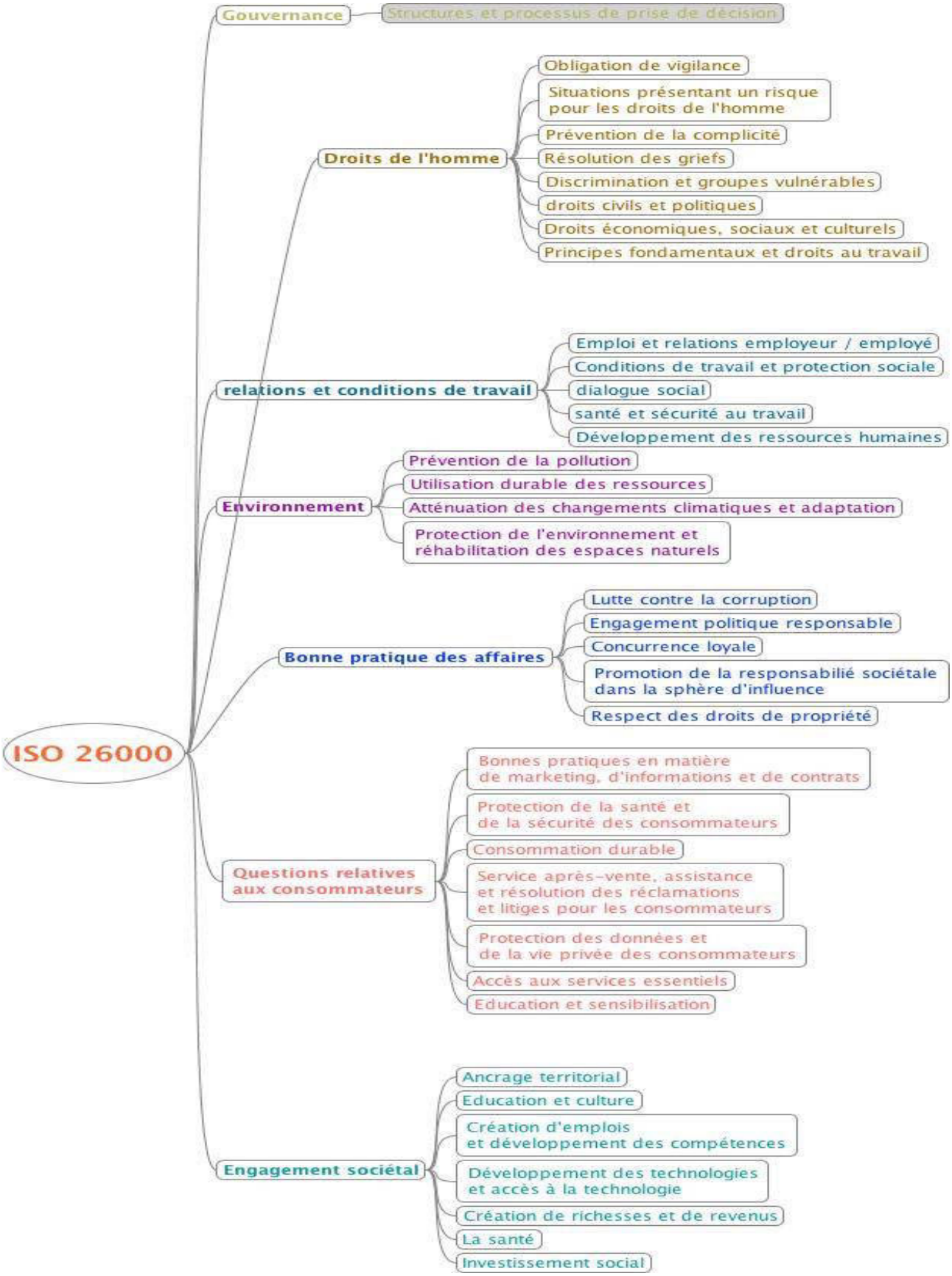
La figure 39 ci-dessous représente une marguerite des problématiques de RSE présentées par la norme ISO 26000 qui est constituée sur la base de ces articles citées plus haut.

Figure 39: Marguerite de la norme ISO 26000

Source : ISO 26000

Le caractère holistique de cette marguerite s'avère selon Clavier (2010) très important. Cette marguerite permet de circonscrire les actions posées par des entreprises. En effet, une entreprise quelconque ne peut pas se focaliser spécifiquement sur un des domaines d'action en occultant les autres. La gouvernance d'entreprise est à l'épicentre de ce dispositif, pour la simple raison que cette question est transversale et dotée des outils adéquates pour répondre aux préoccupations actuelles. Ces problématiques centrales sont par la suite représentées en domaines d'actions comme l'indique la figure 40 ci-dessous.

Figure 40: Les domaines d'action de la RSE



Source : ISO 26000

II.2.2. Les conventions internationales qui encadrent la RSE dans les activités d'exploitations forestières au Cameroun

Ces problématiques s'inscrivent dans une perspective mondiale dans l'exploitation de ces ressources naturelles, le Cameroun est entre autres signataires de plusieurs conventions qui encadrent et régulent l'activité d'exploitation forestière.

II.2.2.1. La convention sur la diversité biologique

Signée le 14 juin 1992 à Rio, ratifiée par le Cameroun le 19 octobre 1994, elle compte 42 articles et 02 annexes. Son objectif est la conservation de la diversité biologique, l'utilisation durable des ressources, et le partage juste des avantages découlant de l'exploitation des ressources. Selon cette convention:

« L'entreprise doit réaliser des études sur l'état de la biodiversité dans ses concessions et définir des mesures de gestion et de conservation de la biodiversité. Ces mesures doivent être définies dans les plans d'aménagement et les plans de gestion approuvés par l'administration compétente. » (Mandjem et Yamo, 2008).

II.2.2.2. La convention cadre sur les changements climatiques

Elle a été signée le 14 juin 1992 à Rio, et ratifié par le Cameroun le 19 octobre 1994. Son objectif est selon son article premier, de « stabiliser les concentrations de gaz à effets de serre dans l'atmosphère à un niveau qui empêche toute perturbation anthropique dangereuse du système climatique ». Selon la CCNUCC, les entreprises forestières doivent « assurer l'exploitation durable des ressources, avec un programme opérationnel de reboisement à court, moyen et long terme. L'objectif étant de garantir la couverture végétale à long terme, et des puits de carbone » (Mandjem et Yamo, 2008).

II.3. L'accord international sur les bois tropicaux de 2006

Cet accord a été adopté le 27 janvier 2006 à Genève, et ratifié par le Cameroun par décret N°2008/177 du 22 mai 2008. Son objectif est selon son 1er article, d'« améliorer la commercialisation et la distribution des exportations de bois tropicaux provenant de sources gérées de façon durable ».

II.3.1. L'accord de partenariat volontaire (APV-FLEG) entre le Cameroun et l'Union Européenne

Il s'appuie sur l'hypothèse que l'exploitation illégale a un impact dévastateur sur certaines forêts parmi les plus précieuses au monde et sur les peuples qui y vivent et en dépendent. L'Accord de Partenariat Volontaire FLEGT (APV) est un accord international bilatéral entre l'Union européenne et un pays exportateur de bois, dont le but est d'améliorer la gouvernance forestière du pays et de s'assurer que le bois importé dans l'Union européenne remplit toutes les exigences réglementaires du pays partenaire. Les pays producteurs de bois sont libres d'adhérer au processus FLEGT. L'accord, une fois conclu, engage légalement les deux parties à ne commercer que des bois et produits dérivés dont la légalité est vérifiée.

Dans le cadre de ces accords, les pays exportateurs développent donc un dispositif de vérification de la légalité des activités de récolte et de transformation des bois. L'Union européenne appuie la mise en place ou le renforcement de ce dispositif (UE, 2010).

Signé le 06 mai 2010, cet accord vise la légalité et la traçabilité des bois et autres produits dérivés exportés du Cameroun vers l'Union Européenne.

II.3.2. Le programme REDD-plus: rôle des forêts dans le programme de lutte contre le changement climatique

Le mécanisme REDD^{+} repose sur l'hypothèse qu'une forêt en bonne santé permet d'accroître son potentiel de capture du carbone, tandis que sa surexploitation libère du CO_2 dans l'atmosphère. Les forêts relativement riches en biodiversité contribuent de plus à la stabilisation des stocks de carbone. Elles résistent mieux aux pressions d'origine anthropique et aux effets négatifs des changements climatiques, par rapport aux forêts moins riches en biodiversité. Les forêts naturelles font preuve de la meilleure capacité d'adaptation et les forêts gérées de manière durable ou réhabilitées sont plus résistantes que les monocultures forestières (Guéneau 2001, p.4 et Lescuyer et Ngono, 2000). Les stratégies d'atténuation des émissions liées aux forêts permettent de réduire les émissions de gaz à effet de serre mais aussi la vulnérabilité des communautés et des écosystèmes aux changements climatiques. On estime à 410 millions le nombre de personnes dans le monde qui puisent leurs moyens de subsistance directement des ressources forestières.

En outre, 1,2 milliards de personnes dans les pays en développement vivent indirectement des ressources procurées par les arbres et les forêts (Capron 2009, Gendron et *al*., 2007). L'engagement et la participation adaptée des acteurs et des communautés locales contribuent à la

mise en œuvre de politiques de lutte contre la déforestation tout en améliorant les conditions de vie des populations tributaires des forêts. La condition sine qua non d'une mise en œuvre réussie du mécanisme REDD^{+} est la sauvegarde de l'intégrité sociale et environnementale des forêts (REDD-plus, 2009).

II.3.3. Les conventions du Bureau International du Travail (BIT)

La convention 155 de 1981 sur la santé et la sécurité des travailleurs. Elle traite de la santé et de la sécurité des travailleurs en général, et s'applique donc à tous les secteurs de l'économie. La convention 170 de 1990 sur les produits chimiques. Elle s'applique dans la foresterie dans le cadre du traitement chimique des essences forestières exploitées. L'un des enjeux des conventions internationales est d'intégrer les valeurs internationales aux législations nationales, dans une perspective de « penser global, agir local », selon la terminologie chère à René Dubos (Sommet de l'environnement, 1972). Cette démarche fait de la mise en œuvre de la RSE, le fruit de l'imbrication entre les conventions internationales et les dynamiques d'arrimage nationales.

II.4. La législation nationale

Outre, la création d'un ministère en charge des forêts et de la faune, et d'un autre, dédié à l'environnement, à la protection de la nature et au développement durable, le gouvernement camerounais a adopté un ensemble de lois prouvant une exploitation durable de ses forêts.

II.4.1. Les lois nationales qui encadrent la RSE au Cameroun et au Congo

II.4.1.1. La législation du Cameroun

Sur le plan national, le Cameroun a adopté plusieurs lois visant à encadrer l'exploitation du bois à savoir :

- **La constitution**
  Elle stipule en son préambule, le respect du principe de développement durable.

- **La loi « forestière » de1994**

La loi N°94/01du 20 janvier 1994 portant sur le Régime des forêts, de la faune et la pêche (accompagnée de son décret d'application n°95/531/PM du 23 août 1995) a probablement été l'instrument légal le plus analysé de la sous-région durant ces dernières décennies (Ezzine de Blas et al, 2006). Ce texte remanie en profondeur la loi forestière 81/13 du 27 novembre 1981 portant régime des Forêts, de la Faune et de la Pêche et son décret 83/169 du 12 avril 1983. Elle contient des éléments novateurs pour le pays et la sous-région.

- **La loi N°96/12 du 05 août 1996**

Portant la loi-cadre relative à la gestion de l'environnement, cette loi « fixe [selon son article 1er le cadre juridique général de la gestion de l'environnement au Cameroun ».

- **L'arrêté N°0222/A/MINEF du 25 mai 2001**

Cet arrêté fixe les procédures d'élaboration, d'approbation, de suivi et de contrôle de la mise en œuvre, des plans d'aménagement des forêts de production du domaine forestier permanent. L'aménagement est selon l'article 2 de la loi de 1994, « la mise en œuvre sur la base d'objectifs et d'un plan arrêtés au préalable, d'un certain nombre d'activités et d'investissements, en vue de la protection soutenue des produits forestiers et services, sans porter atteinte à la valeur intrinsèque, ni compromettre la productivité future de ladite forêt, et sans susciter d'effets indésirables sur l'environnement physique et social ».

- **La décision N°0108/D/MINEF/CAB du 09 février 1998**

Elle consiste en l'application des normes d'intervention en milieu forestier en République du Cameroun, et visent selon l'article 2(1) de cette décision, « la protection de l'environnement lors de la réalisation des activités d'aménagement forestier… ».

- **La loi N°92/007 du 14 août 1992 portant Code du Travail ; l'arrêté N°039/MTPS/IMT du 26 novembre 1984 fixant les mesures générales d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail**

Ces textes visent l'adoption des pratiques favorisant le travail décent en entreprise, y compris dans les entreprises forestières.

- **Les décrets N°2005/0577/PM du 23 février 2005, et N°2013/0065/PM du 13 janvier 2013**

Ils fixent respectivement les modalités de réalisation des études d'impact environnemental ; et les modalités de réalisation de l'étude d'impact environnemental et social. Ils visent à minimiser les impacts environnementaux et sociaux négatifs des activités des entreprises, et la gratification des impacts positifs.

II.4.2. La réglementation forestière dans le bassin du Congo

II. 4.2.1. Les institutions internationales

Il s'agit d'organismes internationaux œuvrant entre autres pour le soutien du développement durable à travers l'accompagnement des entreprises forestières dans leurs démarches de RSE. Sans être exhaustif, l'on peut citer le WWF, la FAO, l'OIBT, l'OIT, la COMIFAC, l'UICN, les OCF, etc.

II.4.2.2. Les institutions nationales

Tableau 33: Les institutions nationales en charge de la mise en œuvre de la RSE dans le secteur forestier

Institution	Mission/fonction dans la RSE
Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF)	Elaboration, suivi et évaluation de la politique nationale en matière de RSE
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable (MINEPDED)	Dé finition des mesures d'atténuation des impacts négatifs, et bonification d'impacts
Comité interministériel de l'environnement (MINFOF ; MINEPDED ; MINATD ; MINFI ; MINMIDT…)	Elaboration et suivi-évaluation convergée d'une RSE multisectorielle
Mairies	Identification des besoins sociétaux
Entreprises forestières	Elaboration et mise en œuvre des politiques internes orientées RSE
Organisations Non Gouvernementales (ONG)	Sensibilisation et appui à la mise en œuvre de la RSE
Organisations de la Société Civile	Sensibilisation à un engagement formel en matière de RSE

Sources : MINFOF/MINEPDED, (2013).

Nous pouvons constater que malgré l'existence d'un ministère en charge des questions environnementales et de développement durable, les activités relatives y restent encore embryonnaires et marquées du sceau de l'environnement.

Nous pouvons constater qu'il existe un encadrement normatif/juridique et institutionnel de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) forestières tant à l'échelle internationale que nationale. Toutefois, on peut également noter (pour le déplorer) que la mise en œuvre de la RSE reste individualisée dans chaque entreprise, minimale et mitigée dans l'ensemble. Il devient nécessaire de travailler sur une « politique convergée de la RSE », de façon à mieux faire converger les efforts de responsabilisation des entreprises et de mieux encadrer leurs engagements à participer activement aux enjeux du développement durable.

III. Les pratiques actuelles des entreprises en matière de formalisation à la RSE.

II s'agit d'identifier les pratiques actuelles des entreprises illustrant leur engagement en matière de RSE.

III.1. Les codes et chartes de conduite

La manière la plus répandue pour les entreprises de concrétiser la RSE au sein de leur organisation passe par la réalisation de codes de conduite, de chartes ou de tout autre dispositif à caractère déontologique.

Il existe également les labels qui se traduisent par un engagement volontaire sur des valeurs déterminées. Les labels, sous réserve de fiabilité, constituent pour les acheteurs un outil pratique d'identification des produits écologiques ou sociaux, dits responsables. Ils opèrent en effet une standardisation des critères environnementaux et/ou sociaux, organisent le contrôle de ces critères et matérialisent leur conformité par l'apposition d'un logo sur le produit. Pour autant, cela ne signifie pas que les produits non labellisés ne puissent être qualifiés de responsables, mais la reconnaissance de leur qualité environnementale ou sociale est plus difficile à établir pour l'acheteur.

III.1.2. Le bilan social.

De façon tout aussi répandue nous trouvons le bilan social. Celui-ci est obligatoire depuis le décret du 8 décembre 1977. Il concerne les entreprises ou établissements dont l'effectif est supérieur à 300 personnes et qui ont pour obligation de publier un bilan social. Celui-ci ne devient définitif qu'après consultation du comité d'entreprise dans un délai de quatre mois après la clôture annuelle de l'exercice. Il contient sept chapitres l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie dans l'entreprise. Il doit rappeler les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social est présenté comme un outil du dialogue social.

III.1.3. Les métiers de la RSE

Dans certaines entreprises, la mise en œuvre de la RSE prend la forme de création de postes spécifiques. Il s'agit, notamment, du poste de directeur du développement, de responsable du

développement durable ou de divers professionnels tels que les déontologues, les juristes, les magistrats ou les financiers.

Selon Vatteville (2008), ces personnes ont pour champ d'action les décisions d'investissement et les choix financiers concernant le respect des normes de protection de l'environnement et des droits sociaux qui peuvent permettre d'anticiper des situations de crise. Certaines grandes entreprises ont mis en place des comités ou ont signé des partenariats avec d'autres parties prenantes de l'entreprise.

III.1.4 Les cabinets de conseil en Responsabilité Sociale.

Selon Lapointe et *al*. (2004) l'industrie de l'évaluation sociale est en voie de structuration et l'on voit apparaître de nombreux cabinets de conseil en RSE tels que Vigéo en France ou KLD aux États- Unis. Cependant, les outils favorisant la mesure de la responsabilité sociale restent encore très embryonnaires (Combes, 2005).

III.2. Les pionniers de la notation sociale

En France, les pionniers débutent au sein de l'Agence de Rating Social et Environnemental sur les Entreprises (ARESE). Ils effectuent de la notation des comportements éthiques par la réalisation d'analyses et de notations sur la durabilité sociale et environnementale des entreprises. Aujourd'hui c'est Vigéo spécialisé en audit de stratégie de développement durable qui a poursuivi.

Leur méthodologie se fonde sur cinq critères positifs non financiers : collaborateurs, environnement, relation clients-fournisseurs, relation avec les actionnaires, relation avec la société civile c'est-à-dire par rapport au secteur économique et à ses enjeux. Quinze sous-critères sont structurés en trois niveaux : leadership (implication), déploiement (moyens), résultat. A cela s'ajoute une notation concernant la valeur socio-économique qui est caractérisée par la présentation de la santé publique, le respect des gens que l'entreprise fait travailler dans le tiers monde, la contribution à la vie locale où elle est implantée, le respect des petits actionnaires et le soutien à des initiatives sociales et humanitaires[59].

III.2.1. Les organismes d'analyse sociétale

L'analyse sociétale permet de mesurer la qualité des engagements, des politiques et des performances sociales, environnementales et de gouvernance de l'entreprise par des techniques

[59]http: /www.vigeo.com/

d'analyses et de *scoring*. Les organismes d'analyse sociétale[60] établissent ainsi des questionnaires. Il s'agit de réaliser une évaluation des engagements, des politiques mises en œuvre et des performances de l'entreprise dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance liée à ses activités économiques et ses impacts. L'analyse se réalise à partir d'une grille d'évaluation définie par l'organisme d'analyse sociétale. L'analyse s'établit, sur la base d'un ensemble de critères pertinents pondérés selon leur degré d'importance, une note globale qui positionne l'entreprise sur une échelle de notation. La notation sociétale constitue alors une information synthétique de la situation de l'entreprise, sur un ensemble de critères sociétaux définis, destinée aux investisseurs. Le client utilise ensuite cette note globale pour sélectionner les entreprises qui constitueront son portefeuille J investissement, en fonction de sa propre démarche d'investissement et de ses critères. Ces organismes ont donc plusieurs objectifs : faire du conseil (EIRIS, ETHIBEL...), faire de la notation et élaborer des indices de référence.

III.2.2. Le bilan sociétal

Le bilan sociétal a été mis au point par le Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Économie Sociale (CJDES) en 2002. Il procède d'une démarche volontaire. Il établit 15 critères dont l'activité, la citoyenneté interne, la citoyenneté locale et économique, la compétitivité, la convivialité, la créativité et l'esthétique, l'efficacité et l'efficience, l'employabilité et le développement des compétences, l'éthique, le respect de l'environnement, la satisfaction, la sécurité-santé, la solidarité, l'utilité sociale et collective et la viabilité.

En nous basant sur l'évaluation faite par les organismes internationaux relative à la RSE dans les entreprises ou organisations, nous proposons un modèle pour analyser les besoins des entreprises en matière de RSE et définir les principaux indicateurs qui permettent de certifier le respect de ces critères de RSE.

Selon notre proposition de définition de la RSE, celle-ci est constituée de l'ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures.

Le tableau 34 ci-dessous nous indique les différents axes en matière de RSE dans le contexte des entreprises du secteur forestier.

---

[60]Source : Guide des organismes d'analyse sociétale, ORSE/ADEME - Décembre 2007

Tableau 34: Les différents axes de la RSE

	1. Environnemental	2. Social	3. Economique
A. Axe Politique	Management environnemental Investissement en faveur de l'environnement Stratégie environnementale Politique environnementale Economie d'énergie	Politique sociale **Performance sociale** Indicateurs sociaux	Politique économique Investissement responsable *Reporting* financier Investissement en création de potentiel
B. Axe Changement	Adaptation Au changement Relations avec les parties prenantes Intégration des normes	Amélioration des conditions de vie au travail Enrichissement des activités Formation des salariés Communication interne et externe	Récupération des coûts Cachés Autofinancement de la RSE Performance économique
C. Axe Outils	Gestion de l'environnement Tableau de bord de pilotage stratégique **Performance environnementale** Planification d'actions stratégiques	Gestion des conditions de vie au travail Outils de gestion de la RSE Gestion du temps et planification Gestion des compétences Négociation des objectifs	Contrôlé de gestion socioéconomique Indicateurs de pilotage, économique Balance économique et équilibre des projets

***Source* : construite sur la base de la lecture**

Arrivé au terme de la première section de ce chapitre consacrée à la mise en perspective des instruments de politiques et de communications en matières de RSE et du développement durable dans les entreprises en générale, et en particulier dans les entreprises forestière, il est question dans nos prochains développements de proposer un cadre d'analyse nécessaire pour l'investigation empirique. C'est l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

Section 2 : RSE et Entreprises d'exploitation forestières

Cette section va essentiellement étudier la construction théorique de la responsabilité sociale des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun en se basant sur la littérature mobilisée depuis le chapitre précédent. Mais avant de faire ce lien, il est nécessaire de réaliser une typologie des entreprises du secteur forestier au Cameroun.

I. l'industrie forestière au Cameroun : l'urgence d'un engagement sociétale

I.1. Typologies des exploitants forestiers

D'après la loi 94 qui établit des modalités d'exploitation différentiées en fonction du domaine forestier d'appartenance, on identifie de façon formelle quatre types d'exploitants forestiers au Cameroun répartis en deux sous-groupes :

- **Un premier sous-groupe qu'on peut qualifier de « grands exploitants » constitué des multinationales, des filiales et des PME locales**.

Ce groupe a des modalités d'exploitation conformes au Domaine Forestier Permanent (DFP) et donc l'exploitation se fait soit au niveau :

- Des concessions d'exploitation : elles sont selon l'article 46, comme un contrat qui confère à un concessionnaire le droit de prélever dans une portion du DFP ou concession, un volume de bois donné destiné à approvisionner sur le long terme une unité de transformation. La superficie d'exploitation est de 200.000 ha au maximum. L'attribution de ces concessions ou UFA se fait par adjudication suite à un appel d'offre public. Chaque UFA doit disposer d'un plan d'aménagement approuvé par l'administration forestière avant l'obtention d'une convention d'exploitation définitive. Cette dernière est conclue pour une période de 30 ans (Ezzine de Blas et *al*, 2009).

- Les forêts communales qui ont les mêmes caractéristiques que les UFA, toutefois elles sont affectées à la commune concernée qui gère l'exploitation.

- Les ventes de coupe qui sont utilisées dans le DFP par tous les concessionnaires y compris ceux qui ne disposant pas de convention définitive d'exploitation.

Il se caractérise par une planification de long terme qui vise un double objectif de conservation et de rentabilité économique.

- **Un second sous-groupe qu'on peut qualifier de « petits exploitants » constitué des particuliers des modalités d'exploitations dans les Domaines Forestiers Non Permanents.**

Les modes d'exploitation ici répondent à des objectifs de conservation beaucoup moins contraignants car ces terres sont susceptibles d'avoir des usages futurs autres que forestiers. C'est le domaine des ventes de coupes, autorisations personnelles de récupération de bois et des forêts communautaires (superficie n'excédant pas 5000 ha).

Pour montrer les réalités de contexte dans le secteur forestier, il est nécessaire de souligner que la proportion des forêts réservée aux nationaux est de 50% dans les UFA et de 93% dans les ventes de coupe. Toutefois, il semble important de signaler que les titres d'exploitation forestière détenus par les nationaux font l'objet de sous-traitance dans la pratique par les expatriés. C'est ce qui pourrait justifier le fait que près de 70% des activités d'exploitations forestières sont détenues par les expatriés (MINFOF, 2014).

Ainsi, les Unités Forestières d'Aménagement (UFA) sont des forêts de grandes superficies supérieures à 15000 ha qui sont attribuées aux opérateurs économiques sous forme d'avis d'appel d'offres pour exploiter pendant trente ans renouvelables. Et elles sont gérées sous la base de plan d'aménagement. Les ventes de coupe sont par contre des forêts de petite superficie (inférieur ou

égale à 2500 ha) qui sont attribués aux opérateurs économiques pour exploiter pour un an renouvelable deux fois, cela ne dépasse donc pas 3 ans. Ce qui est spécial ici, c'est que dans la procédure d'attribution un bon nombre est réservé aux camerounais. Ce qui n'est pas le cas dans les UFA où il existe une compétition générale, que ce soit pour les Camerounais ou étranger. Les autres types de titre qui sont les permis d'exploitation de bois d'œuvre (PEBO) maximum 500 m^3 pour une durée d'un an et les autorisations personnelles de coupe (APC) maximum 30m^3 pour une durée de trois mois sont réservés aux nationaux. Les forêts communales rentrent dans le cadre des UFA mais sont gérées par les communes et les forêts communautaires de superficie inférieure à 5000 ha rentrent dans le cadre des ventes de coupe mais ont une durée de 25 ans.

Nous allons dès à présent examiner l'application du modèle de Carroll (1979 et 1991) de la RSE au secteur forestier camerounais. Nous allons chercher à déterminer pour chaque forme de responsabilité de la pyramide de Carroll, notamment économique, légale, éthique et philanthropique les spécificités liées aux secteurs forestiers camerounais.

I.2. Exploration de la Pyramide de Carroll de la RSE dans le secteur forestier camerounais

La pyramide de Carroll (1979, 1991) de la RSE a été conçue dans un contexte typiquement occidental. Nous envisageons de revisiter ce modèle dans le contexte des entreprises forestières au Cameroun.

I.2.1. La responsabilité économique des entreprises forestières.

L'essence de l'existence de toute entreprise est motivée par la recherche du profit. C'est la raison pour laquelle dans la pyramide de Carroll, (1979,1991) de la RSE, l'auteur place la responsabilité économique à la base de sa pyramide et précise la profitabilité, l'efficience, la compétitivité et la maximisation des revenus (1991) comme des priorités recherchées par l'entreprise. Ainsi, la rentabilité économique recherchée par les entreprises d'exploitation forestière est la traduction pure et simple du modèle économique tel que préconisé par Carroll (1991). Tout investissement doit pouvoir dégager tout au moins un solde équilibré à défaut de dégager un profit substantiel non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour toutes les parties intéressées (*stakeholdres*) à l'entreprise. Le tableau 35 ci-dessous conçu sur la base d'un bilan comptable illustre un ensemble d'éléments générateur de dépenses d'une part et de recettes de l'autre part d'une entreprise forestière.

Tableau 35: Bilan d'activités d'une entreprise forestière

Ressources liées à l'activité d'exploitation forestière	Emplois liés à l'activité d'exploitation forestière
- Ventes de Grumes spécifiées - Ventes de sciages spécifiés - Ventes de contre-plaqués - Ventes de placages spécifiés - Ventes d'autres produits spécifiés (parquets) - Ventes de produits spéciaux spécifiés - - Divers	**Les taxes forestières** : - Redevance annuelle - Taxe d'abattage - Taxe d'entrée en usine - Surtaxe à l'exploitation -Taxe de transfert - Impôt libératoire **Autres charges** - Sous-traitants - Personnel - Matériaux divers - Sécurité - Aménagement forestière - Frais administratifs - Communication - Formation divers (personnel) - Transports autonome - Location d'espace au port - Certifications forestières - Assurance - Charges sociales - Divers

Source : une compilation des données de terrain et ceux du COMCAM/MINFOF

Bien qu'étant une source incontestable d'avantages sociaux, de nombreux dégâts causés par l'activité des entreprises d'exploitation forestière en terme, notamment en terme social, environnemental, de déséquilibre de la biodiversité etc. la place au centre des préoccupations de certains chercheurs dans le secteur (Charrier et Jourdan, 2015). En se servant des informations recueillies auprès des organisations sportives, Barget et Gouguet, (2008) parviennent à ressortir le rendement social net d'une activité sportive. Au regard de l'impact des activités sportives sur l'environnement et sur les populations riveraines, il ressort des points de convergences avec l'activité d'exploitation des entreprises forestières. A cet effet, il nous semble intéressant d'adapter ce travail au nôtre.

Tableau 36: Synthèse des impacts sociaux liés à l'exploitation forestière

Bénéfices sociaux liés à l'activité d'exploitation forestière	Coûts sociaux liés à l'activité d'exploitation forestière
Valeur d'usage - Utilité ressentie du fait de l'utilisation par les populations locales d'un bien ou d'un service émanant de l'entreprise forestière **Valeur de non usage** - Utilité ressentie du fait de la présence ou de l'existence de l'entreprise forestière dans la localité	**Coûts pour la collectivité** - Diverses infrastructures - Risques liés **(accidents causés par les grumiers)** - Dérives divers - Nuisances divers
Bénéfices total	**Coûts total**
Bénéfices social net (le solde est très généralement positif en fonction du degré d'empathie des entreprises)	

Source: Adapté de Barget et Gouguet, (2010, p.107)

Les études d'impact économique sont donc très importantes à plusieurs égards. D'abord du point de vue des communautés locales pour apprécier l'apport concret de la présence d'une entreprise forestière en termes de développement du village et pour l'administration forestière qui représente un puissant instrument d'aide à la décision pour renouveler le contrat de cette dernière ou alors délivrer une autorisation d'exploitation à une nouvelle entreprise. Dans un tel contexte, en se servant des données sur l'organisation des activités sportives, Barget et Gouguet (2010) dans un article devenu célèbre intitulé « l'accueil des grands événements sportifs : quel impact économique ou quelle utilité sociale pour les régions », ces auteurs mettent en relief les impacts économiques et sociaux d'une manifestation sportive dans le but de juger de la nécessité d'organiser ou non un tel événement. Cette typologie issue du croisement entre l'impact économique et social d'un événement sportif semble bien s'adapter à notre contexte qui est celui des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun. En effet, nous considérons que les activités sportives ont les impacts sur la rentabilité économique, sociale et environnementale au même titre que le secteur forestier. C'est ce qui justifie le tableau 37 ci-dessous.

Tableau 37: Typologie des entreprises d'exploitation forestière d'après leur impact/rentabilité social

Impact/Rentabilité		**Rentabilité sociale**	
		Faible	**Fort**
Impact économique	**Faible**	A éviter	Internaliser
	Fort	A discuter	Idéal

***Source* : Adapté de Barget et Gougouet, 2010, p.110)**

Il est donc évident que la responsabilité économique d'une entreprise forestière ne se limite pas qu'aux retombés financiers de l'entreprise, mais bien sûr, elle concerne les retombées économiques sur la communauté locale. L'impact des activités de ces entreprises sur la communauté représente un puissant vecteur de communication qui peut être relayé par les mouvements d'activismes sociaux et environnementaux afin de véhiculer une certaine image, notoriété et même la légitimité de ces dernières. Une entreprise forestière doit rechercher l'idéal c'est-à-dire son impact économique doit être proportionnel à sa rentabilité sociale, pour aller au-delà des attentes préconisées par de multiples recherches sur la responsabilité économique des entreprises (Carroll, 1991).

I.2.2. La responsabilité légale des entreprises forestières

Cette responsabilité implique que les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun doivent exercer leurs activités conformément à la réglementation en vigueur dans le secteur. Dans ce contexte, la loi N°94/01du 20 janvier 1994 portant sur le régime des forêts, de la faune et la pêche (accompagnée de son décret d'application n°95/531/PM du 23 août 1995) est la référence en matière légale dans le secteur. Ces contraintes légales concernent[61], notamment :

Le titre II de la protection de la nature et de la biodiversité

- Chapitre III de l'inventaire, de l'exploitation et de l'aménagement des forêts
- Section II de l'exploitation forestière en ses articles 41,42, 44 à 62.
- Section III de l'aménagement des forêts en son article 65
- Chapitre VI des dispositions financières et fiscales en ses articles 66 à 70.
- Chapitre V de la promotion et de la commercialisation du bois et des produits forestiers en ses articles 71 à 74.

L'exploitation et la gestion forestière est bien encadrée sur le plan législatif au point d'être perçue par certains chercheurs comme « une sorte de modèle ou de laboratoire régional en matière de gestion forestière » (Ezzine de Blas et *al*., 2009). Cette loi précise clairement les conditions d'exploitation forestière, le diamètre minimum de coupe, la gestion durable des forêts et bien sûr les différentes taxes forestières auxquelles sont assujetties toutes les activités dans le secteur[62].

I.2.3. La responsabilité éthique des entreprises d'exploitation forestière

Cette responsabilité consiste en l'adoption par les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun, d'une posture assimilable par la communauté à une obligation morale. Toutefois, il convient de préciser que cette obligation n'est en générale pas codifié (Ballet, 2011, p.216). Il s'agit en fait ici de se conformer aux normes qui régissent les attentes d'un certain nombre de parties prenantes, notamment la communauté locale, les actionnaires, les fournisseurs, les salariés et les consommateurs, en général, et qui soient similaires à une attitude juste et d'équité organisationnelle à l'endroit des intérêts des parties intéressées. Carroll définit d'ailleurs cette

[61] LOI N° 94/01 du 20 janvier 1994 portant sur le régime des forêts, de la faune et de la pêche

[62] Confère pour plus d'ample détail la LOI N° 94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche.

responsabilité comme celle dont les pratiques ne sont pas assujetties à une loi formelle (Carroll, 1991).

Dans ce contexte, les entreprises forestières s'engagent de manière volontaire dans la certification de leur gestion forestière, dans l'amélioration et la préservation de la faune dans leurs concessions forestières en prévenant et en décelant les abus, le braconnage et toutes situations irrégulières de chasse. Certaines entreprises du secteur font respecter par les employés les règlements en vigueur en matière de protection des ressources fauniques, ressources naturelles et l'équilibre de l'écosystème[63]. Il est donc évident de constater que dans le secteur forestier au Cameroun, certaines entreprises sont engagées dans une posture de responsabilité éthique au sens de Carroll, (1979, 1991).

I.2.4. La responsabilité discrétionnaire ou philanthropique des entreprises d'exploitations forestières.

Cette responsabilité repose exclusivement sur la discrétion du dirigeant et qui dépend purement et simplement de la volonté du manager. C'est pour cette raison que certains chercheurs préfèrent la qualifier de responsabilité discrétionnaire (Ballet, et *al.,* 2011, p.216). L'entreprise s'engage désormais dans une nouvelle dynamique en adoptant un comportement qui dépasse largement les attentes de la communauté. Carroll (1991) va à ce niveau faire une nette distinction entre les responsabilités éthiques et discrètes. Selon son raisonnement, les attentes morales et éthiques que développent les *stakeholders* par rapport à la responsabilité philanthropique des entreprises d'exploitation forestière ne doivent pas exister. En d'autres termes, la démarche RSE préconisée par la responsabilité éthique, qui bien que n'ayant aucune force de loi (aucune contrainte), fait l'objet d'une attente de la communauté à *contrario*, la démarche RSE soutenue par la responsabilité philanthropique intègre les pratiques qui dépassent largement les attentes sur des aspects purement éthiques et morales. De manière plus précise, la responsabilité éthique des entreprises d'exploitation forestière est liée à leur « cœur de métier », par opposition à la responsabilité discrétionnaire qui ne l'est pas. C'est certainement dans cette optique que Auperle, Carroll et Hartfield, (1985) soulignent que «la responsabilité discrétionnaire apparaît comme le stade ultime de la responsabilité de l'entreprise (Auperle, Carroll et Hartfield, 1985) cité par Ballet et *al*., (2011).

Selon un rapport de Hall et *al*., (2007), plusieurs entreprises d'exploitation forestière au Canada accordent une aide entre autres aux organismes de bienfaisance et à but non lucratif en raison de

[63] Voir le document de communication interne du groupe Rougier intitulé «Rapport RSE, 2013 »

leur responsabilité philanthropique à l'égard des collectivités. Ainsi, pour soutenir les collectivités, ces entreprises adoptent plusieurs approches:

- Ils procèdent par le versement des dons monétaire aux collectivités;
- Ils encouragent de leurs employés à apporter leurs expertises à ces collectivités en leur donnant de leur temps;

Une autre option d'aide que ces entreprises accordent aux collectivités consiste à organiser des évènements caritatifs dans leurs entreprises en sollicitant les actions de charité de leurs employés. Toutefois, il convient de noter que ces actions philanthropiques, sont motivées par une « main invisible » (Adam Smith) car elles sont empruntées à des connotations stratégiques consistant à positionner positivement ses associations sportives ou entreprises forestières auprès de leur cible, notamment des communautés locales. Aussi, ces actions représentent d'importants leviers de fidélisation aussi bien fans comme le constate Sheth et Babiak, (2010) (dans le cadre d'organisation des activités sportives), que des employés de ces entreprises et des clients (consommateurs) qui sont de plus en plus regardants (Pestre, 2008) à l'égard des conditions de production de ces entreprises.

En faisant une analyse des quatre dimensions de la RSE telles que relevées par Carroll, (1979 et 1991) dans un domaine d'activité spécifique qui est celui de l'industrie forestière, nous avons constaté certaines spécificités de ce secteur qu'on peut associer à chacune des dimensions de la pyramide de Carroll, (1979 et 1991) de la RSE, notamment la dimension économique qui fait référence à la notion d'impact économique, la dimension légale qui fait allusion à la loi N°94/01du 20 janvier 1994 portant sur le régime des forêts, de la faune et la pêche, la dimension éthique précise de se conformer aux normes et d'aller au-delà des attentes des parties prenantes et enfin la dimension discrétionnaire ou philanthropique qui renvoie à un engagement dans les causes sociales, humanitaire, etc.

I.3. Les approches américaines et européennes, précision des contours de la responsabilité sociétale des entreprises forestières (RSEF)

I.3.1. Comparaison des approches américaines et européennes de la RSE dans le secteur forestier.

Parler des approches américaines et européennes de la RSE dans les entreprises d'exploitation forestière traduit implicitement la conception générale ou encore la logique de ces approches qui se caractérisent par leur aspect contingent (Capron, 2006). En effet une exploration de la littérature managériale contemporaine sur le sujet nous laisse constater que la RSE telle qu'elle est conçue

dans les entreprises américaines est fortement entachée de la dimension philanthropique contrairement au contexte européen où elle est comprise comme une sorte d'engagement au développement durable (Capron, 2006). Cet auteur souligne qu'il s'inscrit dans l'« article 2 du traité communautaire» (Capron, 2006) pour montrer l'importance du développement durable au sein de l'Union européenne. On peut donc constater que la RSE en Europe a une forte connotation politique et dans ce contexte l'éthique est de moins en moins mise en exergue. A *contrario*, les priorités en matière de RSE aux Etat Unis sont fortement imprégnées de la culture religieuse et son éthique (Capron et Quairel-Lanoizelle, 2007).

La vision religieuse de la RSE soutient que les personnes à qui Dieu a gracieusement donné, font de même à ceux qui n'ont pas de quoi manger d'où les notions de « *charity principle* » et de « *stewardship principle* » couramment utilisées par les religieux pour amener les riches à partager et à gérer leur entreprise de façon responsable.

Contrairement aux Etats-Unis où les démarches en matière de RSE émanent de la volonté des managers d'entreprises, en Europe par contre, elles sont légiférées. C'est dans un tel contexte qu'Ackerman et Bauer (1976) relèvent que les pratiques d'audits sociaux sont une initiative des grandes firmes américaines datant des années 1973. En France par exemple, le bilan social est une obligation qui émane de la loi de 1977. Cette loi spécifie que les entreprises ayant un effectif de plus de 300 salariés doivent présenter un bilan social.

Par ailleurs, on note entre autres comme élément de différence entre ces deux approches, la place qu'occupe l'individu dans l'organisation. En effet, dans le système américain, l'individu est au cœur de l'organisation, il est considéré comme le régulateur de pouvoir et permet de combattre toutes formes d'injustices. C'est ce qui semble justifier le fait qu'aux Etats Unis, les mouvements d'activismes des droits de l'homme et de protection des libertés des personnes foisonnent. C'est sans doute pour cette raison que Capron, (2006) précise que « *les entreprises américaines ont eu recours massivement aux fondations philanthropiques qui constituent en quelque sorte une production privée de politiques publiques* » (Capron, 2006).

Par contre en Europe, l'ancrage institutionnel a pratiquement occulté la dimension philanthropique au point de faire disparaître l'approche paternalisme qui a caractérisé ce continent et qui a largement été déployée dans les colonies, notamment africaines. Certains chercheurs, notamment Moon et *al*., (2005) soulignent le caractère implicite de la RSE en Europe qui a existé vers la deuxième moitié du XX^{ème} siècle et qui a fatalement migré vers une RSE explicite suite à la disparation de l'Etat providentiel dans les années 1990, marqué par l'avènement des concepts d'entreprises citoyennes et par la suite d'entreprises socialement responsable. Capron et Quairel-

Lanoizelée (2007) font le constat selon lequel la différence entre ces deux approches se situe au niveau de la cible des pratiques de RSE par rapport à l'entreprise. En effet, dans les entreprises européenne les pratiques de RSE sont orienté vers leurs activités habituelles contrairement aux entreprises américaines où les pratiques de RSE ne sont pas en rapport avec leur centre opérationnel (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.31).

Tableau 38: Synthèse des éléments comparatifs des approches américaines et européennes de la RSE

Eléments de comparaison	Approche américaine	Approche européenne
Vision sociétale		
Management des inégalités sociales	Intégration des inégalités sociales	Rejet systématique des inégalités sociales
Importance de l'individu dans la société	Dimension individuelle de la responsabilité	Dimension collective de la responsabilité
Mécanisme de régulation	Assuré par le marché	Mise en place d'un système de protection sociale
Type de politique adoptée	Le libéralisme	L'Etat-providentiel
Mission des entreprises	Mission économique	Mission économique et sociale
Vision de la RSE		
Importance de la RSE	Explicite	Implicite
Genèse de la RSE	Fondement religieux	Fondement paternaliste
Finalité de la RSE	Dimension philanthropique	Développement durable
Aspect privilège	Ethique	Politique
Impulsion des démarches de RSE	Purement volontaire	Contraignantes (légiférés)

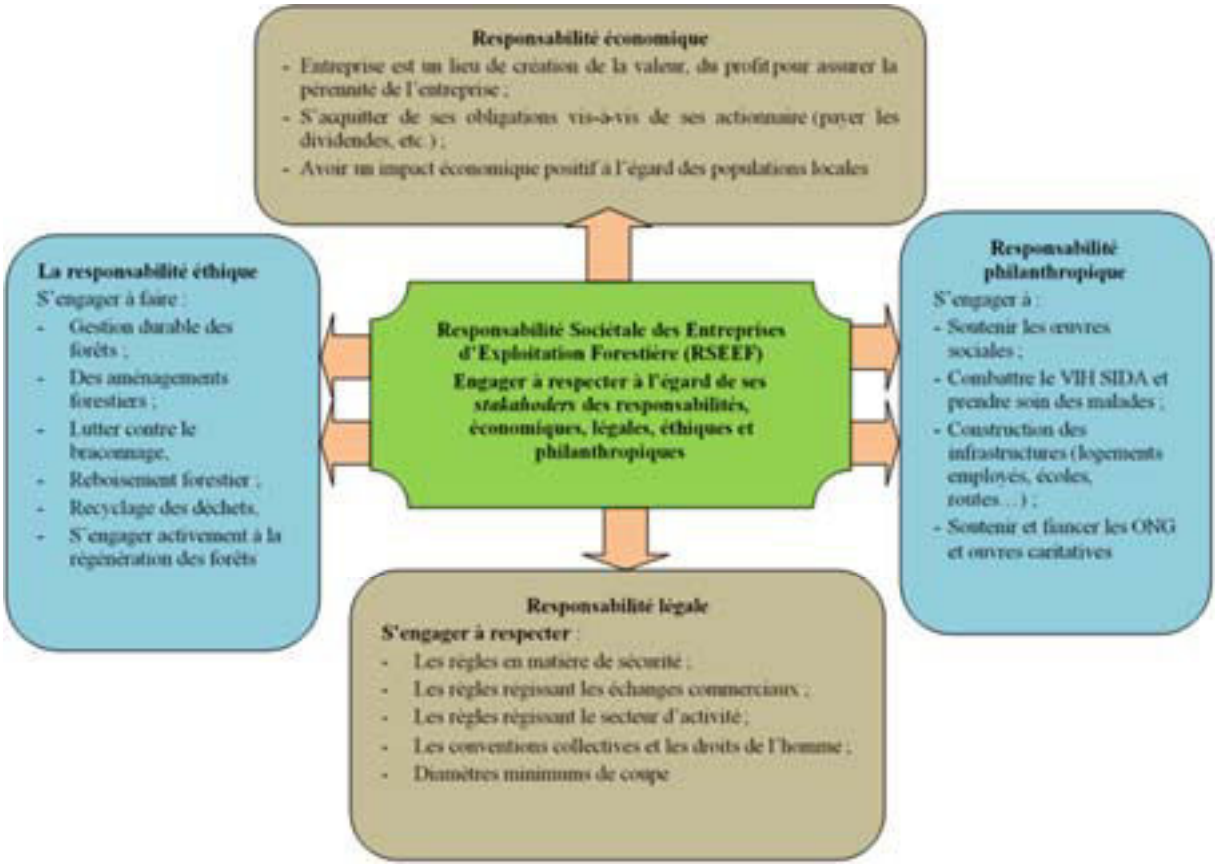
Source : **adapté de Dovergne (2012)**

I.3.2. Précision sur les contours de la responsabilité sociétale des entreprises forestières (RSEF)

Nous avons utilisé les quatre niveaux de la pyramide de Carroll (1979,1991) de la RSE pour explorer le secteur des entreprises d'exploitation forestière, ce qui nous a permis de circonscrire et de préciser les contours de la RSE de ces entreprises. Il ressort en outre de cette exploration que les quatre niveaux de la pyramide de Carroll, notamment économique, légal, éthique et philanthropique sont représentés dans ces entreprises certes avec des spécificités qui sont contingents au secteur d'activité (Fadun, 2014; Kwasi et Kwesi, 2011; Golli et Yahioui, 2009). Il nous semble donc dès à présent utile et nécessaire d'illustrer de manière schématique ces deux approches (américaine et européenne) de la RSE en se basant sur la pyramide de Carroll pour le

modèle américain. Le modèle Européen quant à lui repose sur les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental.

Figure 41: Approche américaine des contours de la RSEEF.



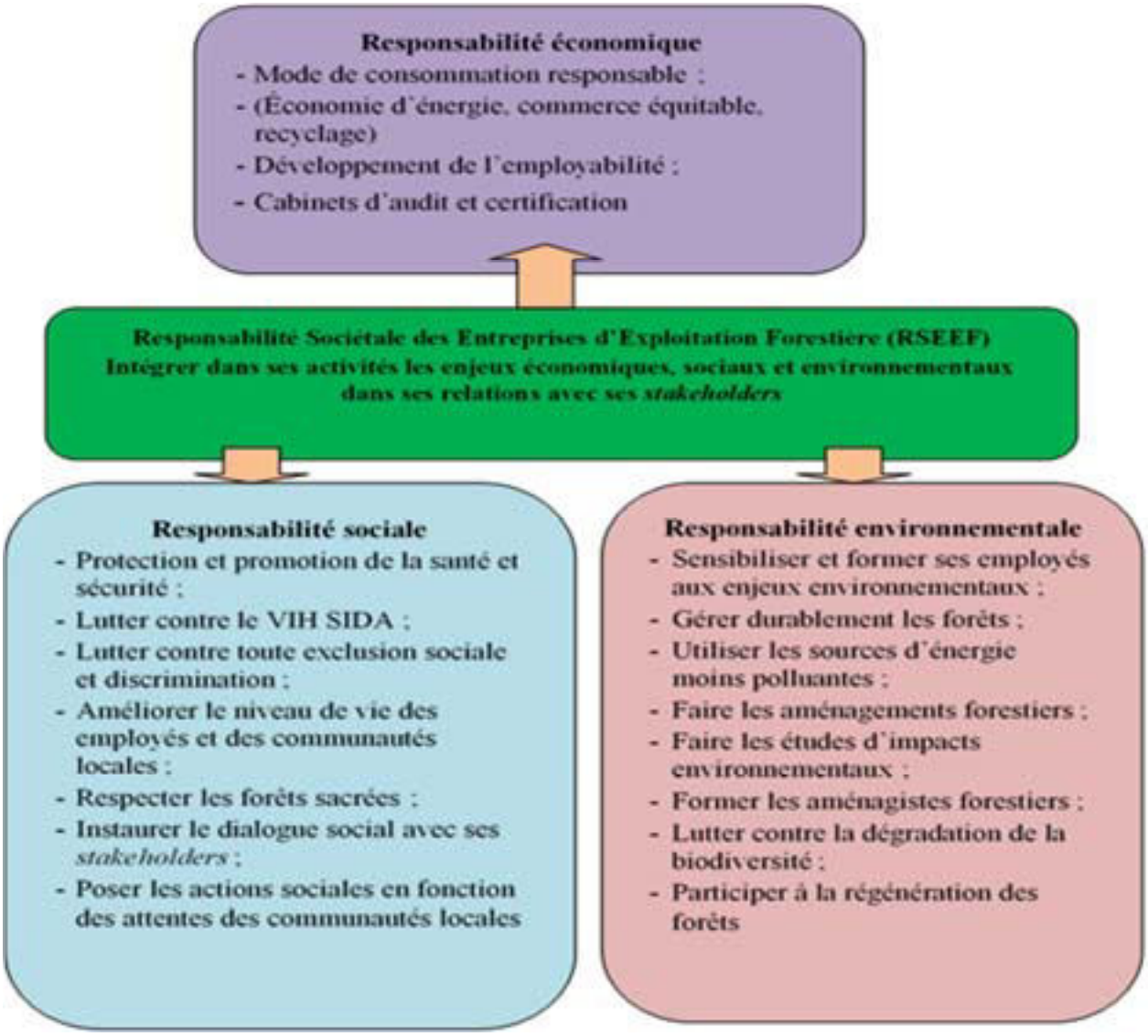
***Source*: Inspiré de Durant et François in Bayle et *al*., (2011, p.171)**

Suivant l'approche américaine, nous définissons la RSE comme suit :

La Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) est l'engagement volontaire de celles-ci de garantir leurs responsabilité économique, légale, éthique et philanthropique à l'égard de leurs stakeholders.

La figure 42 ci-dessous, illustre l'approche Européenne qui contrairement à l'approche américaine (cf. tableau 41) qui prend en compte les aspects, économiques, légaux, éthiques et philantropique, est essentiellement focalisée sur les trois dimensions du développement durable.

Figure 42: Approche européenne des contours de la RSEEF



Source: Inspiré de Durant et François in Bayle et *al*., (2011, p.171)

Sur la base de ce tableau et de la littérature appropriée, nous proposons une définition de la RSE qui intègre les spécificités du secteur de l'industrie forestier de l'approche Européenne :

La Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) est l'engagement pris de manière volontaire par ces entreprises pour intégrer dans leurs activités l'ensemble des préoccupations économiques, sociales et environnementales de leurs stakeholders.

Notre champ d'étude qui est celui des entreprises d'exploitation forestière prend en compte l'impact des activités de ces entreprises à la fois sur les aspects économiques, sociales et

environnementales, par conséquent, la définition ci-dessus nous semble la plus adaptée à notre contexte, c'est donc elle que nous choisissons de retenir dans le cadre de notre recherche.
Qui sont les *stakeholders* des entreprises d'exploitations forestière ? Quels sont les rapports de ces derniers avec les entreprises ? Quelles sont les relations de ses *stakeholders* ? De quelle (s) manière ces *stakeholders* participent-ils aux démarches de RSE des entreprises d'exploitation forestière ? Enfin quels sont les comportements stratégiques de ces entreprises à l'égard des pressions exercées sur elles par les *stakeholders* ? Ce sont là les différentes préoccupations qui feront l'objet de nos futurs développements.

II. Taxonomie des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises d'exploitations forestières face à l'offensive de leurs *stakeholders*.

II.1. Les *stakeholders* des entreprises d'exploitations forestières

Nous pouvons noter que les classifications des *stakeholders* peuvent bien s'adapter dans le cadre du contexte des entreprises d'exploitation forestière, toutefois avec des spécifiés qui sont propres au secteur d'activité et aussi au contexte du Cameroun. On constate aussi, que certaines parties prenantes n'existent pas. D'autres par contre existent, mais ne sont pas prises en compte dans les typologies identifiées dans la littérature. Nous reviendrons plus amplement sur ces classifications spécifiques au type et au statut des entreprises d'exploitation forestières dans la deuxième partie de cette thèse. Toutefois, il convient pour l'instant de proposer une synthèse classique des parties prenantes des entreprises d'exploitation forestières. C'est l'objet du tableau 39 ci-dessous.

Tableau 39: Les parties prenantes des entreprises d'exploitation forestière

Les différents acteurs	Les *stakeholders*			
	Primaires	Secondaires	Internes	Externes
les actionnaires/propriétaires	✓		✓	
Les concurrents/partenaires	✓	✓	✓	✓
Les managers/propriétaires	✓		✓	
les employés	✓		✓	
Les communes	✓			✓
Les communautés	✓			✓
L'Etat	✓	✓		✓

La communauté internationale				✓
Le sommet des chefs d'Etats d'Afrique Centrale				✓
La conférence des ministres en charge de forêts (COMIFAC)				✓
Le marché du bois/clients	✓			✓
Les bailleurs de fonds (BM et FMI)				✓
Les fournisseurs	✓	✓		✓
Les populations locales	✓	✓		✓
La société civile		✓		✓
Les ONG et les mouvements d'activismes		✓		✓
Les acteurs de la formation		✓		✓
Les acteurs d'appui conseils		✓		✓
Les acteurs de la recherche		✓		✓

Source : Inspiré de Bayle *al*., 2011.

Il ressort de ce tableau que certaines parties prenantes ont la particularité d'être à la fois les parties prenantes primaires et parties prenantes internes. Ce sont :

- Les actionnaires et/ou propriétaire des entreprises d'exploitation forestières ;
- Les concurrents et/ou actionnaires et/partenaires,

On remarque que certaines entreprises sont les parties présentes primaires de leur concurrent. En effet, la répartition des UFA au Cameroun est équitable entre les nationaux et les expatriés à raison de 50%, et dans la vente de coupe, ce sont les nationaux qui sont privilégiés à hauteur de 93% (MINFOF, 2014). Toutefois, dans la pratique, les titres d'exploitation forestières détenus par les nationaux font l'objet de sous-traitance par les expatriés (MINFOF, 2014) ou encore certaines UFA appartiennent officiellement aux nationaux, mais sont gérées par les expatriés dans la réalité, c'est ce qu'on qualifie dans le secteur de « **prêtes noms** ».

- Les managers/propriétaires, qui sont généralement les propriétaires de PME ou des petits exploitants dans le secteur ;
- Les employés peuvent être en fonction de grades, des diplômes, des fonctions, ou de la durée de l'activité ou du contrat des cadres, des employés de bureaux, des chefs de sites, des manœuvres ou des temporaires.

En outre, les parties prenantes des entreprises d'exploitations forestières qui leur sont externes peuvent avoir plusieurs autres statuts en fonction du ou des rapports qu'ils entretiennent avec l'entreprise concernée :

- Le statut de primaire ou secondaire, c'est le cas par exemple de la communauté internationale, du sommet des chef d'Etats d'Afrique centrale, de la COMIFAC, du mondial du bois/clients, des bailleurs de fonds (BM et FMI), des populations locales des ONG, des mouvements d'activismes et la société civile qui ne sont pas liés de façon formelle à l'entreprise, qui ont une influence certaine sur cette dernière et qui représentent les parties prenantes secondaires. Les communes, les communautés, l'Etat et les populations locales qui sont formellement liés dans les cahiers de charge sont des parties prenantes primaires.

- On peut également distinguer certaines parties prenantes qui sont primaires ou secondaires, par exemple des clients, des bailleurs de fonds (BM et FMI), des populations locales des ONG, des mouvements d'activismes et la société civile ONG et des mouvements d'activismes, des acteurs de la formations, des acteurs d'appui en conseil et des acteurs de la recherche.

- On a aussi une catégorie de parties prenantes qui sont « polyvalentes » selon les cas. Ce sont par exemple les fournisseurs qui sont en général considérés comme des parties prenantes secondaires. Toutefois, dans certains cas, en fonction de leurs relations avec les entreprises, ils peuvent être considérés comme des parties prenantes primaires. Il faut préciser qu'il s'agit là des fournisseurs d'engins lourds et autres matériaux liés à l'évacuation des grumes de bois des sites d'exploitations pour le Port Autonome de Douala.

- Il y a encore une autre catégorie de parties prenantes qui change de statut selon qu'on est en face d'une multinational/filiale et d'une forêt communautaire ou communale. C'est le cas par exemple des populations riveraines qui sont considérées comme des parties prenantes primaires dans le cadre de l'exploitation des forêts communautaires et comme parties prenantes primaires dans le cas de l'exploitation par les multinationales, filiales et PME locales. Les mairies dans le cadre des forêts communales se trouvent dans la même situation.

- Le statut des mairies est parfois atypique. En effet, les mairies ayant des forêts communales sont des parties prenantes primaires dans le cadre de l'exploitation des forêts

communales, toutefois, il y a des mairies qui sont à la fois des parties prenantes primaires et secondaires, c'est-à-dire qui disposent au sein de leur territoire de compétence, une forêt communale et aussi une ou plusieurs UFA destinées à l'exploitation par les tiers, dans ce cas de figure, elles sont considérées comme des parties prenantes secondaires.

- Le marché de bois/clients peut être aussi considéré comme parties prenantes primaires ou secondaire selon les cas.

- L'Etat a un statut particulier, le fait qu'il légifère en termes de réglementation qui régit le secteur forestier, il est susceptible d'avoir plusieurs statuts selon les cas. Il peut être considéré comme partie prenante primaire lorsqu'il délègue son pouvoir au ministère en charge des forêts et ses services décentralisés pour le suivi.

- Le dernier cas qui est très remarquable du fait de son statut très particulier c'est celui des concurrents/partenaires. Ils peuvent aborder la posture des parties prenantes interne ou externe selon les circonstances. En effet, quand un concurrent devient actionnaire d'une autre entreprise forestière, il devient info-facto partie prenante interne à cette dernière et dans le cas contraire, elle est une partie prenante externe. Dans un tel contexte, les concurrents peuvent également être considérés comme des parties prenantes primaires ou secondaires en fonction de leur degré d'implication dans les activités d'une autre entreprise.

Après avoir examiné les différentes parties prenantes probables des entreprises d'exploitation forestières, nous pouvons dès à présent examiner également les différentes relations et interrelations probables entre ces parties prenantes.

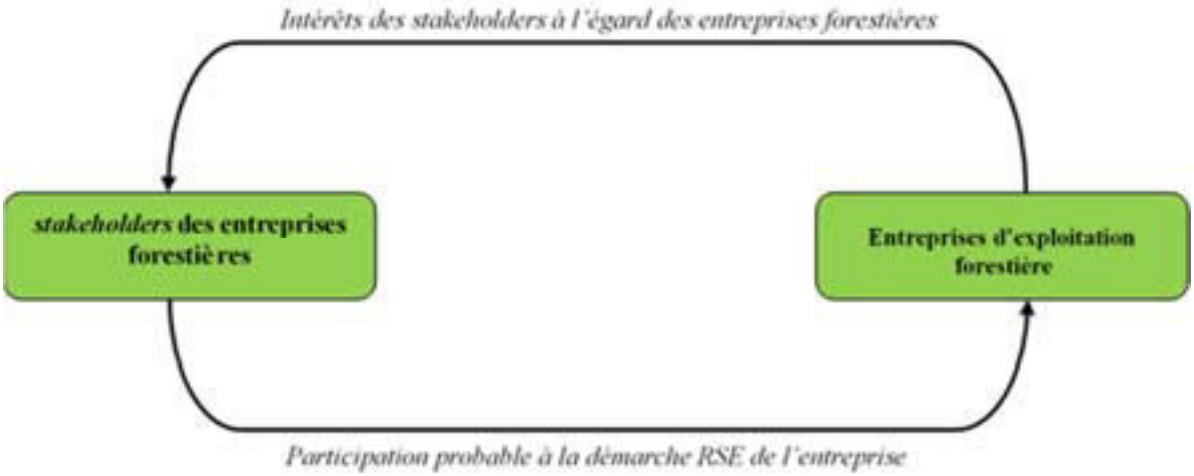
II.2- Les relations et interrelations des entreprises forestières avec leurs *stakeholders*

II.2.1. Les relations entre les entreprises d'exploitations forestières et leurs *stakeholders*

Il existe plusieurs parties prenantes entretenant des relations avec les entreprises d'exploitation forestière (cf. tableau 29 page 225). Tout au long de cette partie théorique de notre travail, nous nous sommes efforcés de montrer que les entreprises, notamment les entreprises d'exploitations forestières entretiennent des relations plus ou moins conflictuelles avec leurs parties prenantes. Nous avons aussi constaté que tout engagement d'une entreprise en matière de RSE est essentiellement basé sur ses rapports avec ses parties prenantes. Une bonne démarche en matière de RSE doit se faire de manière collégiale, c'est-à-dire que l'entreprise devrait intégrer toutes ses

parties prenantes. Si l'on admet que les parties prenantes internes sont par moment impliquées ou sont au courant des démarches RSE des entreprises forestières, le cas des parties prenantes externe nous semble plus intéressant, notamment les communautés locales qui sont considérées en quelque sorte comme des « victimes » directes des activités des entreprises d'exploitation forestière. C'est la raison pour laquelle nous allons dans le cadre de cette thèse, davantage nous concentrer sur la combinaison parties prenantes communautés locales/entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE et qui est illustrée dans la figure 43 ci-dessous.

Figure 43: Rapport existant entre les entreprises d'exploitation forestière et leurs stakeholders dans une posture RSE

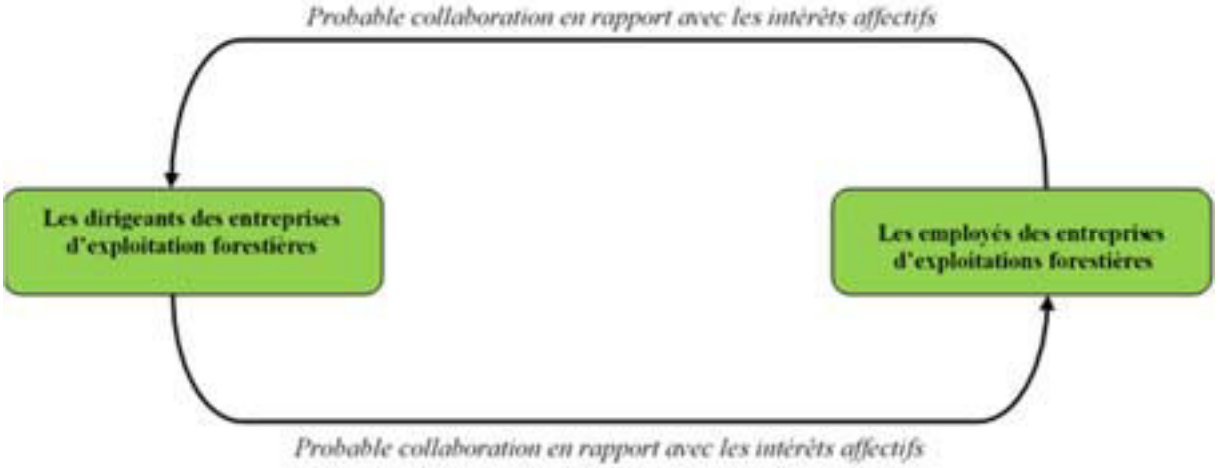


Source : Inspiré de Dovergne, (2012).

II.2.2. Les interrelations entre les employés et les populations locales des sites d'exploitations des entreprises forestières.

Pour analyser les interrelations probables entre les différentes parties prenantes d'une entreprise d'exploitation forestière, nous allons essentiellement nous focaliser sur les travaux de Reichart, (2003), notamment sur sa typologie des différents intérêts des parties prenantes d'une entreprise quelconque à son égard. En effet, l'auteur recense spécifiquement cinq cas de figure des relations probables. Dans le cadre de cette thèse nous allons essentiellement nous intéresser à sa troisième typologie, notamment les intérêts affiliatifs pour examiner les interrelations possibles soit entre les membres d'une même entreprise (dirigeants/employés), soit entre les membres de l'entreprise et l'environnement (employés/population locale). Nous pouvons illustrer cette probable interrelation par les figures 44 suivantes :

Figure 44: Interrelation entre les parties prenantes dirigeants/employées des entreprises forestières



Source: Inspiré de Dovergne, (2012).

Figure 45: Interrelation entre les stakeholders employées/population locale des entreprises forestières

Source: Inspiré de Dovergne, (2012).

II.3. Les intérêts ou avantages des *stakeholders* à l'égard des entreprises d'exploitation forestières

Pour examiner les avantages possibles des parties prenantes des entreprises d'exploitations forestières, nous nous basons essentiellement sur les travaux de Reichart (2003) intitulé « *A theoretical exploration of expectational gaps in the corpoarte issue construct* ». Dans ces travaux, cet auteur met en évidence de manière théorique une typologie d'intérêts que les parties prenantes d'une entreprise sont susceptibles de bénéficier du fait de l'existence de celle-ci. Dans ce contexte, Reichart va distinguer cinq catégories d'intérêts que les parties prenantes sont susceptibles recevoir de la part d'une entreprise donnée (Reichart, 2003, p.64). En effet, selon cet auteur, ces intérêts

peuvent se décliner soit sur la forme matérielle (**intérêts matériels**), elle peut prendre une configuration purement politique (**intérêts politiques**), elle peut être motivée par des liens affiliatifs (**intérêts affiliatifs**), elle est susceptible de s'appuyer sur les avantages informationnels (**intérêts informationnels**) et enfin, il peut aussi s'avérer symbolique (**intérêts symboliques**) (Reichart, 2003, p.64). Nous pouvons récapituler ces différents intérêts dans le tableau ci-dessous.

Tableau 40: Synthèse des intérêts escomptés par les parties prenantes à l'égard d'une entreprise donnée

Typologie d'intérêts	Expression ou contenu de ces intérêts
Les intérêts matériels	C'est essentiellement la motivation première que vise une partie prenante à l'égard d'une entreprise quelconque.
Les intérêts politiques	Cette catégorie intérêt correspond à la force de pression ou la puissance de l'offensive des parties prenantes qui peut aller jusqu'à influencer une loi soi en la modifiant soit en l'adoptant. Elle matérialise les relations de pouvoir
Les intérêts affiliatifs	Cette distinction est essentiellement basée sur les différentes relations qui peuvent exister soit entre les membres d'une entreprise, soit entre les membres d'une entreprise et son environnement. Il peut aussi être qualifié d'interrelations qui peuvent exister par exemple entre les employés d'une entreprise forestière et la communauté locale, ou entre les membres d'une même entreprise, etc.
Les intérêts informationnels	L'information est une notion très importante qui est considérée comme stratégique, certaines parties prenantes, notamment la société civile, les mouvements d'activistes sociales et environnementales recherchent constamment des informations pour les exploiter généralement à des fins de sabotage ,c'est cas par de l'ONG, *Climate Action Network Europe*, 2010 qui a mené une étude intitulée «*Think globally, sabotage locally: How and why European companies are funding climate change deniers and ant-climate législation voices in the 2010 US Senate race*» (*Climate Action Network Europe*, 2010).
Les intérêts symboliques	Cette dernière catégorie d'intérêt n'est pas tout aussi négligeable, il revoie à l'image, voir la notoriété de l'entreprise qui est de plus en plus pris au sérieux par les clients dans leur processus d'achat.

***Source* : Inspiré de Reichart, 2003, p.64)**

Dans le même prolongement, Parent, (2008) va exploiter cette catégorisation des intérêts des parties prenantes de Reichart en 2003 dans le secteur du sport pour montrer les enjeux auxquels font face les organisateurs d'événements sportifs. De la même manière que Parent a utilisé les travaux de Reichart, (2003) pour expliciter un phénomène dans le secteur du sport, dans le cadre de cette thèse, nous comptons aussi exploiter les travaux de Parent, (2008), notamment sa description des enjeux dans le secteur du sport, pour l'adapter à notre contexte qui est celui des entreprises d'exploitations forestières.

Tableau 41: Les différents enjeux auxquels font face les entreprises d'exploitations forestières

Différents enjeux	Expression ou contenu de l'enjeu
Les enjeux financiers	Management budgétaire, contrôle des coûts
Les enjeux politiques	Moratoire de l'Etat, lobbying, pouvoir
Les enjeux relationnels	Dialogue avec les parties prenantes, consolidation des relations, négociations
Les enjeux de productions	Management de la production, des prises de décisions,
Les enjeux du marché	Respect des délais de livraison, qualité des produits
Les enjeux humains	Qualité et diversité des ressources humaines, motivation divers, condition de travail, formation
Les enjeux de sécurité	Limiter voire éviter tout risque d'accident possible
Les enjeux environnementaux	S'inscrire dans une logique du développement durable
Les enjeux en termes d'image	Protéger son image et sa notoriété,
Les enjeux en termes d'héritage	Investissement en termes d'infrastructure routière, éducatives, sanitaires, etc.

***Source* : Adapté de Parent, (2008, p.151)**

Après avoir examiné les relations et interrelations probables entre les parties prenantes des entreprises d'exploitations forestières et après avoir également fait une description des différents enjeux auxquels sont confrontées les entreprises d'exploitations forestières à la lumière des travaux de Reichart, (2003) et de Parent, (2008), il convient dès lors d'étudier l'apport des parties prenantes dans les stratégies RSE des entreprises d'exploitations forestières

II.4. La contribution des *stakeholders* à l'implémentation des politiques RSE des entreprises d'exploitation forestière.

L'accélération, ces dernières années, de la vigilance des mouvements d'activistes sociaux et environnementaux, interpelle toutes les entreprises, notamment les entreprises d'exploitations forestières à démontrer davantage de responsabilité pour renforcer leur légitimité auprès de la société et plus précisément auprès de leurs parties prenantes. Ainsi, l'idée de la RSE est une solution à ces préoccupations élargies de l'entreprise vis-à-vis de la société (Gond et Igalens, 2014, p.3). Cet enjeu qui interpelle désormais ces entreprises forestières à plus de responsabilité à l'égard de leurs parties prenantes soulève un ensemble de préoccupations. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre de leurs politiques RSE, ces entreprises sollicitent-elles leurs parties prenantes pour avoir leurs avis quant aux actions à entreprendre à leur profit ? Si oui comment ces parties prenantes sont intégrées ou encore participent-elles à l'implémentation des stratégies RSE de ces entreprises d'exploitations forestières ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons entre autres sur les travaux de Maltèse et Danglade, (2011). En effet, ces auteurs dans leurs travaux font une analyse synthétique de différentes contributions et des apports spécifiques des parties prenantes externes à la stratégie

RSE dans le cadre d'un événement sportif (Maltèse et Danglade, 2011). Il convient de préciser que les parties prenantes internes des entreprises d'exploitations forestières, comme nous l'avons souligné plus haut, sont plus ou moins intégrées dans les politiques RSE de ces entreprises. Cette situation se justifie en partie par leur proximité de l'entreprise. Dans le cadre de ce travail, nous recherchons à connaître leurs contributions au même titre que celles des parties prenantes externes à la mise en œuvre des stratégies RSE dans les entreprises d'exploitations forestières. Le tableau 42 ci-dessous présente nous présente une synthèse de ces contributions.

Tableau 42: Synthèse des contributions des parties prenantes à l'implémentation des stratégies RSE des entreprises d'exploitation forestières

Différents *stakeholders*	Leurs apports probables à la stratégie RSE	Leurs apports probables en termes de ressources
les actionnaires / propriétaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE	Les ressources financières et managériales
Les concurrents/partenaires	Encouragent et contribuent à initier, définir et approuver les orientations stratégiques en matière de RSE	Les ressources financières, managériales et humaines
Les managers/propriétaires	Elaboration et implémentations des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes	Savoir-faire et savoir-faire-faire
les employés	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir faire
L'Etat	Définition du cadre réglementaire régissant les activités dans le secteur	Supervision et contrôle
La communauté internationale	Protéger les biens communs	Sensibilisation
Le marché du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers.	Ils sanctionnent les entreprises que ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales
Les fournisseurs	Apport logistique dans le cœur du métier	Formation de l'utilisation des matériaux de pointe
Les populations locales, communautés et communes	Communication, de relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à exploitation	Vigilance, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieurs
Les ONG et les mouvements d'activismes et société civile	Communication, de sabotage	Encourage les entreprises à respecter la société
Les acteurs de la formation	Ce sont les grandes écoles, universités et centre de formations	Forment les jeunes cadres dans les métiers spécifiques au secteur d'activité
Les acteurs d'appui conseils et acteurs de la recherche	Ce sont des cabinets de certification et d'audit	Accompagnent les entreprises à s'arrimer aux normes

***Source*: Inspiré de Maltèse et Danglade, in Bayle et *al*., (2011, p.131)**

Au terme de cette analyse, nous constatons qu'il est important voire nécessaire que les parties prenantes des entreprises d'exploitations forestières soient prises en compte dans le processus d'implémentation des stratégies RSE, non pas comme de simples participants ou encore des spectateurs, mais comme de véritables forces de proposition. En effet, cette mesure est source de plusieurs avantages, et ce, d'abord pour les entreprises. Dans le contexte actuel de mondialisation, les entreprises en général et particulièrement les entreprises d'exploitation des ressources

naturelles, notamment les entreprises forestières, ont besoin d'améliorer leur image, voire leur notoriété en augmentant leur capital-image auprès de leurs diverses parties prenantes qui jouent des rôles spécifiques. C'est le cas des ONG, des populations riveraines, qui sont désormais devenues très vigilantes à la moindre erreur de ces entreprises (Pestre, 2008) et qui peut engager des actions susceptibles d'impacter voire de réduire considérablement le capital confiance de ses entreprises. On peut prendre aussi le cas des concurrents qui dans le contexte des entreprises d'exploitation forestières ont plusieurs casquettes. En effet, le fait que les concurrents soient les actionnaires ou les sous-traitants des autres entreprises peut être un levier d'engagement des entreprises à des pratiques RSE par le phénomène d'« effet d'entrainement ». Ainsi, les multinationales ou les filiales qui signent des contrats de partenariats ou de sous-traitance avec soit les PME locales ou les TPE/petits exploitants peut favoriser le phénomène de contagion selon les cas.

Les acteurs de la formation et de la recherche contribuent à accompagner ces entreprises, soit en les aidant dans les différents processus d'implémentation des diverses normes dans le secteur d'activité ou alors au recyclage et à la formation des futurs employés des entreprises forestière. Les fournisseurs doivent passer des appels d'offres qui respectent les 10 critères du Pacte mondial que les entreprises s'engagent à respecter, notamment en termes de développement mondial.

Nous avons tout au long de cette analyse, examiné tout d'abord les diverses parties prenantes des entreprises d'exploitation forestière, en suite nous avons étudié les différentes relations et interrelations que ces parties prenantes entretiennent ou sont susceptibles d'entretenir, et enfin, nous nous sommes attelés à examiner l'importance et l'influence des parties prenantes dans les processus d'implémentation de la RSE dans les entreprises d'exploitation forestières. Nous avons relevé pour terminer, l'urgence et la nécessité qu'ont les entreprises d'exploitation forestière d'intégrer ou encore d'associer véritablement leurs parties prenantes dans les processus d'implémentation de leurs stratégies RSE. Une fois cette phase terminée, on est à même de se poser la question de savoir : **quels sont les comportements stratégiques orientés RSE des entreprises d'exploitation forestières à l'égard des pressions exercées sur elles par les *stakeholders*** ? La réponse à cette question fera l'objet des développements ci-dessous.

III. Taxonomie des comportements stratégiques des entreprises d'exploitations forestières en matière de RSE

III.1. Notre modèle de référence: adaptation des travaux de Bayle et *al*., (2011) consacrés au sport dans le secteur forestier

Dans les développements précédents, nous avons pu identifier et analyser les différents types de comportement des entreprises d'exploitations forestières en rapport avec la RSE. Nous avons relevé que ces comportements peuvent être qualifiés de précurseur, correspondant aux entreprises dont les valeurs RSE sont fortement ancrées dans leurs systèmes managériales, les entreprises qualifiées de pragmatiques, dont leurs stratégies sont essentiellement fondées sur le réalisme, adaptent leurs pratiques de RSE en fonction de l'évolution du contexte, et enfin les entreprises considérées comme des suiveurs qui se limitent juste au strict minimum qui est le respect de la réglementation régissant le secteur d'activité.

Il est donc question à ce stade de notre travail, de construire un cadre d'analyse spécifique aux entreprises d'exploitation forestière permettant de classifier les comportements stratégiques de celles-ci en matière de RSE.

Pour y parvenir, il convient tout d'abord à la suite des modèles déjà exposés dans ce travail, notamment le modèle de Sethi, (1975); le modèle de Clarkson, (1995); le modèle de Carroll, (1979,1991) et du modèle de Rowley, (1997), d'associer un dernier modèle, qui est particulier, c'est le modèle de Bayle et *al*. (2011). En effet, ce dernier modèle a pour particularité de classer les organisations sportives en plusieurs catégories, notamment autiste, cosmétique, intégré et organisations sociétales ; qui correspond à la catégorisation que nous faisons des entreprises du secteur forestier.

La particularité de ce modèle réside d'abord sur son actualité, en suite c'est un modèle qui propose quatre typologies distinctes des comportements organisationnels en matière de RSE (Bayle et *al*., 2011, p.18). Bayle et ses collaborateurs, identifient quatre catégories différentes des organisations sportives, donc leur engagement en matière de RSE va du modèle de l'entreprise classique, voire radicalement capitaliste ou encore traditionnel qu'il qualifie d'organisation « friedmanienne» (les actions des RSE sont implémentées strictement par contrainte) à un modèle relativement récent dans le management des entreprises qualifié de modèle « moderne » ou des modèles d'entreprise responsable (les actions de RSE sont implémentées sur une base purement volontaire) qui intègrent les valeurs RSE dans la logique de management de l'organisation (Bayle et *al*., 2011). En effet, ces auteurs identifient dans le secteur du sport quatre types d'organisations

qui ont des caractéristiques correspondant (à quelques exceptions près) à celles des entreprises d'exploitation forestières. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons établir un parallélisme avec notre champ d'investigation qui est le secteur forestier camerounais, notamment les entreprises d'exploitations forestières.

Ainsi, avant d'adapter ce modèle à notre champ d'investigation, il convient tout d'abord de présenter dans une synthèse des deux secteurs d'activités.

Tableau 43: Les organisations sportives et leur correspondant dans le secteur forestier

Contraignant

Volontaire

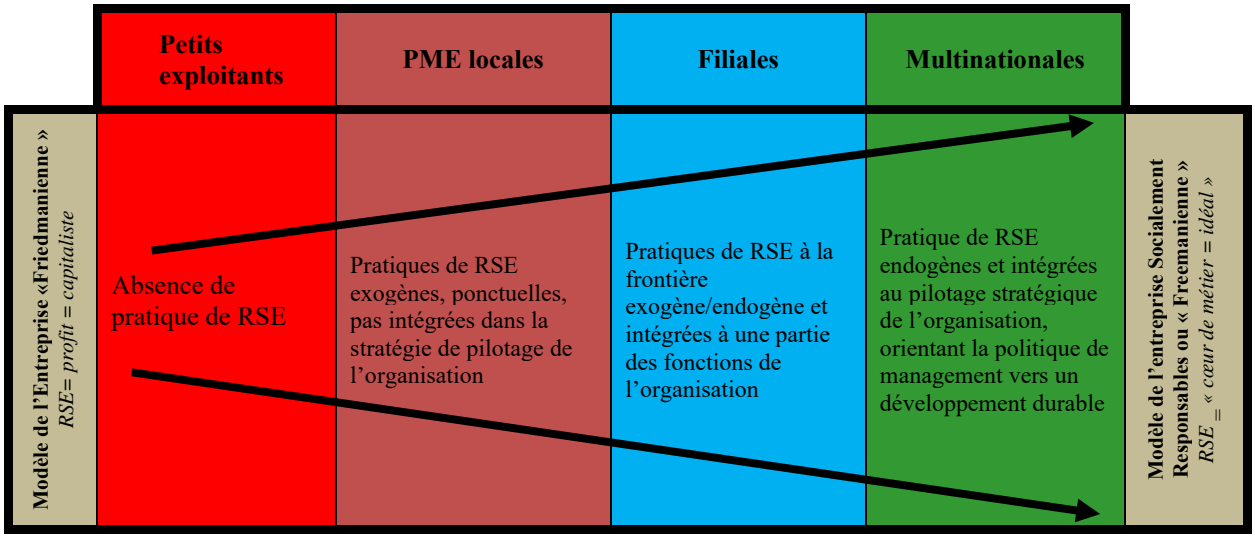
Les caractéristiques communes	Les organisations sportives	Les entreprises d'exploitations forestières
Pas de démarche RSE, si oui strictement par contrainte	L'organisation sportive autiste	Les TPE/les petits exploitants forestiers
Qualifiées de pragmatiques, dont leurs stratégies sont essentiellement fondées sur le réalisme, adaptent leurs pratiques de RSE en fonction de l'évolution du contexte	L'organisation sportive cosmétique	Les PME locales
Pratique de RSE à la frontière de l'exogène/endogène intégrées à une partie des fonctions de l'entreprise	L'organisation sportive intégrée	Les filiales
Les valeurs RSE sont fortement ancrées dans leurs systèmes managériaux. Ce sont les adeptes du développement durable	L'organisation sociétale	Les multinationales ou grandes entreprises

***Source* : Inspiré de Bayle et *al*., (2011)**

Lors de nos multiples descentes au sein des entreprises d'exploitions forestières, nous avons constaté que les filiales sont très proches en matière de démarche RSE des multinationales dans le secteur forestier. Nous postulons donc qu'il existe une similitude entre les organisations sportives telles que décrites par Bayle et ses collaborateurs et les entreprises d'exploitations forestières. Ainsi, les comportements stratégiques décrits par Bayle et ses collaborateurs sont susceptibles de correspondre parfaitement à ceux des entreprises du secteur forestier. En tout cas, c'est ce que nous admettons sous réserve des réalités qui émergeront des de notre champ d'observation.

Nous pouvons illustrer cela en remplaçant simplement des organisations sportives identifiées par Bayle et *al*., (2011) par leur correspondant du secteur forestier.

Figure 46 : Taxonomie probable des comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestière



Source : inspiré et adapté de Bayle et *al.*, 2011, p.18).

III.2. Taxonomie probable des comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestières

En nous inspirant des travaux de recherches spécifiques et foisonnantes en rapport avec les comportements stratégiques adoptés par des entreprises en réaction à la pression voire à l'offensive notoire des *stakeholders* à l'instar de ceux de Sethi (1975), Carroll (1979), Oliver (1991), Clarkson (1995), Rowley (1997) et Bayle et *al*. (2011), nous avons dégagé trois styles de comportements stratégiques distincts orientés RSE des entreprises d'exploitations forestières à savoir: suiveurs, pragmatiques et précurseurs.

III.2.1. Les comportements stratégiques qualifiés de suiveurs

Encore appelés opportunistes, les suiveurs sont systématiquement hostiles à toute démarche RSE. Ils sont très fortement attachés aux valeurs du capitalisme classique ou traditionnel tel que Friedman les promeut (1970) et qui considère que la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit (Friedman, 1970). Cette typologie d'entreprise d'exploitation forestière, se limite essentiellement à respecter la réglementation en vigueur dans le secteur forestier, elle communique exclusivement quand c'est nécessaire voire impératif, c'est-à-dire légal ou quand il faut améliorer son image en vue de renforcer sa légitimité. Cette typologie d'entreprises d'exploitation forestière opte donc de ce fait pour un « comportement réglementaire » tel que préconisé par Sethi (1975).

Par contre, face à l'offensive des *stakeholders*, ou encore à la pression institutionnelle à l'égard des entreprises, Oliver (1991) préconise à ces entreprises d'adopter des stratégies offensives qui sont essentiellement basées sur des manœuvres de soumission ou dans le pire des cas de

manipulation. La soumission consiste pour l'entreprise à accepter ou encore à intégrer les pressions de ses *stakeholders* dans ses stratégies managériales, contrairement à la manipulation qui consiste à tromper ses parties prenantes ou à opter pour un ensemble de manœuvres dilatoires. Oliver (1991) souligne également que les suiveurs sont juste sensibles à la réglementation en vigueur, c'est ainsi qu'ils s'arrangent à contourner ou à éviter les domaines d'activités à forte pression sociale (Oliver, 1991). Ainsi, d'après cet auteur les suiveurs à l'instar de celles des entreprises d'exploitation forestière sont susceptibles de se faire identifier essentiellement sur la base de leurs propensions ou encore de leurs aptitudes à défier, à éviter ou à manipuler (Oliver, 1991) les pressions diverses, notamment institutionnelles.

Pour sa part, Clarkson (1995) propose une échelle constituée de quatre types de comportements qu'une entreprise à l'exemple de celles des entreprises d'exploitation forestière est susceptible d'adopter en fonction soit de ses rapports avec ses *stakeholders*, soit de sa position concurrentielle ou encore de la sa stratégie en égard à ses responsabilités. Cette échelle comprend les comportements réactifs, les comportements défensifs, les comportements accommodants et enfin les comportements proactifs en abrégé échelle RDCP (Clarkson, 1995). En se servant de cette échelle de Clarkson, (1995), on peut classer les entreprises d'exploitations forestières qui ont un profil de suiveur en matière de RSE dans la typologie de comportement réactif ou de comportement défensif. En matière de RSE, ces entreprises sont très habiles car elles se limitent juste au minimum réglementaire, sont capables de nier leurs responsabilités ou encore de s'y soustraire. Elles sont en outre susceptibles d'aller en deçà des attentes de leurs *stakeholders* en bafouant ce qui est codifié dans la loi en matière de RSE. On peut citer par exemple l'exploitation forestière non autorisée, le non-respect des clauses du cahier de charges, des normes techniques d'exploitation, des normes d'intervention en milieux forestiers, les fraudes sur les documents, les exploitations hors des limites du titre, l'abattage non autorisé d'arbres protégés, l'exploitation au-delà du volume autorisé, etc.[64].

La classification proposée par Rowley (1997) mettant en exergue les réponses probables des entreprises aux diverses pressions de leurs *stakeholders* peut également nous être utile dans le cadre de ce travail qui consiste à décrire la riposte ou encore le comportement présumé des entreprises d'exploitations forestières en matière de RSE face aux pressions institutionnelles. Nous pensons fortement que les entreprises du secteur d'exploitation forestière rangées dans la classe

[64] Voir synthèse évolutive de la typologie des infractions constatées par la Briarde Nationale de contrôle Forestier (BNCF) entre 2010 et 2015 au chapitre 1.

des suiveurs sont confrontées à un réseau de parties prenantes ayant une faible densité. Dans de telles circonstances, les *stakeholders* se trouvent comme encastrées dans un système où ils se sentent limités en termes d'initiative, d'échanges informationnels, de toute solidarité ou mobilisation collective et d'élaboration de toute norme. Dans un tel contexte, l'entreprise dispose de deux cas de figures.

Dans un premier temps, elle joue le rôle de « commandant ». Cela lui donne la possibilité de se hisser à l'épicentre du réseau des *stakeholders* et posséder un large spectre de contrôle, non pas seulement sur les attentes des parties prenantes, mais aussi de contrôler leur comportement, et d'être au centre des informations, de la préparation des normes (Rowley, 1997). Le deuxième cas de figure suppose que l'entreprise n'occupe pas une place centrale dans le réseau des *stakeholders* alors qu'elle dispose d'une faible densité. Rowley (1997) souligne que cette typologie d'entreprises animées par le souci d'atteindre ses objectifs personnels, vit en autarcie afin d'être à l'abri des contraintes ou pressions de ses parties prenantes. Au sens de Rowley (1997), une entreprise d'exploitation forestière appartenant à cette classification optera pour un comportement de type solitaire lui donnant ainsi la liberté d'éviter ses *stakeholders* et dans certains cas de procéder à la dissimulation de ses activités visant à réduire la pression des contraintes susceptibles de s'exercer sur elle (Rowley 1997).

Le modèle proposé par Bayle et ses collaborateurs en 2011, spécifique au secteur du sport, et dont on souhaite, en raison de son caractère duplicatif, l'adapter tout en l'améliorant dans notre contexte, nous permet de classer les entreprises d'exploitations forestières considérées comme des suiveurs dans la typologie des organisations autistes et organisations cosmétiques. Ainsi, comme nous l'avons précisé plus haut, dans le secteur forestier, ce type d'organisations pourrait correspondre aux TPE ou de petits exploitants forestiers (PME).

III.2.2. Les comportements stratégiques qualifiés de pragmatiques

Les pragmatiques du fait de leur forte capacité à s'adapter en fonction des circonstances et du contexte socio-économique et réglementaire dans le secteur, on les appelle encore des réalistes. Les entreprises du secteur d'exploitations forestières qui s'inscrivent dans cette typologie des comportements stratégiques, sont conscientes de leurs responsabilités non seulement à l'égard de leurs parties prenantes, mais aussi de la société en général. Elles implémentent des démarches RSE dans leurs stratégies managériales, optent pour le dialogue et les compromis dans leurs relations avec leurs *stakeholders*. Ainsi, le fait qu'ils vont au-delà des attentes de la société et de leurs engagements contractuels permet de qualifier leurs comportements comme Sethi l'écrit de « socialement responsable » (Sethi, 1975).

Pour Oliver, (1991) le fait que les pragmatiques ou encore des réalistes prennent en compte les intérêts de leurs *stakeholders*, et sont favorables ou ouverts aux dialogues et aux compromis permet aux entreprises d'opter pour des logiques de soumission ou encore de négociation. Ce type de comportement permet aux entreprises d'exploitations forestières non seulement de renforcer leur légitimité, mais aussi et surtout d'augmenter leur « capital confiance » auprès de leurs parties prenantes et de stabiliser leurs relations avec ces dernières.

Clarkson (1995) pour sa part révèle que l'adoption par les pragmatiques d'une posture progressiste voire évolutive les amène à poser des actions inattendues qui surprennent leurs parties prenantes. Pour cet auteur, les pragmatiques sont de bons mimétiques. En effet, ils savent s'adapter dans leur environnement en copiant ou en s'inspirant des pratiques les plus appréciées dans le secteur et en s'engageant dans le processus de labellisation ou de certification, spécifique au cas des entreprises d'exploitation forestières Clarkson (1995). Cette catégorie d'entreprises intègre les attentes et les préoccupations de leurs *stakeholders*. Il convient de préciser que, malgré le comportement conciliateur reconnu par Clarkson (1995) aux pragmatiques, ces derniers s'assurent toujours que l'intérêt de leurs parties prenantes ne prime pas sur les leurs. Ce qui se traduit en pratique par le fait que les décisions ne sont pas prisent démocratiquement, en d'autres termes, les *stakeholders* ne sont pas intégrés dans le processus décisionnel qui reste strictement interne à l'entreprise.

Si nous nous référons à la classification des comportements des entreprises telles que préconisée par Rowley (1997), nous pouvons qualifier les comportements des entreprises d'exploitations forestières de conciliateurs ou de subordonnés. En effet, à l'intérieur d'un réseau de *stakeholders* généralement dense, les interactions des pragmatiques peuvent se distinguer de deux manières en fonction de la position qu'ils occupent dans le dit réseau (Rowley, 1997). Lorsqu'ils occupent une position périphérique dans le réseau, ils sont conscients de leur position inconfortable ou de leur faiblesse et font profil bas face à leurs parties prenantes qui sont alors en position dominatrice. C'est la raison pour laquelle on les qualifie entre autres de réalistes, car devant des situations inconfortables du fait généralement de l'offensive notoire de leurs *stakeholders* en matière de RSE, ils font simplement allégeance en se conformant non seulement aux désirs de leurs parties prenantes, mais aussi au respect des normes et règles régissant et encadrant l'exercice de l'activité dans le secteur forestier (Rowley, 1997). Par contre lorsqu'ils occupent une position au cœur du réseau des *stakeholders*, leur pouvoir d'influence est neutralisé avec l'influence des parties prenantes, ce qui ouvre la voie *ipso-facto* aux compromis et négociations pour enfin aboutir à une situation d'équilibre, c'est-à-dire de « *Win-Win* » en matière de RSE.

Dans le secteur du sport, Baylet et ses collaborateurs (2011), qualifient les organisations sportives dont les comportements sont similaires à ceux des réalistes d'intègres. L'organisation a une culture RSE, elle se conforme aux règles en la matière. Dans le contexte des entreprises d'exploitations forestières, la typologie qui semble correspondre avec ce profil qu'on pourrait qualifier de pragmatiques ou réalistes est représentée par les PME locales. Les *stakeholders*, notamment les employés et communautés locales et riveraines mettent leurs espérances en matière d'amélioration de leur condition de vie et de travail en cette typologie d'entreprises, espérant qu'elles sont plus enclines en leur qualité de PME à mieux les comprendre.

III.2.3. Les comportements stratégiques qualifiés de précurseur

Cette typologie sort du commun, elle est constituée des entreprises, notamment d'exploitation forestière qui anticipent grâce à des innovations managériales en lien avec la RSE. Les démarches RSE sont fortement ancrées dans leur culture d'entreprise et donc dans leur stratégie managériale. Cette posture d'avant-gardiste fait d'eux des leaders incontestés et incontestables dans le secteur forestier en matière d'adoption et de mise en œuvre des politiques RSE. La gouvernance partagée inspirée de la notion de chaîne de valeurs de Porter (1998) fait partie de leur mode de management. Les entreprises d'exploitations forestières qui s'identifient comme leaders dans leur stratégie managériale entretiennent des relations très étroites avec la quasi-totalité de leurs *stakeholders*, ce qui se matérialise non seulement par un niveau élevé de dialogue avec ces derniers, mais aussi par une prise de décision consensuelle. Ces entreprises sont en permanence conscientes des impacts que leurs activités peuvent causer sur la société en général, et en particulier sur leurs parties prenantes. C'est donc dans ce souci permanent d'internaliser les externalités négatives liées à leurs activités (Valiorgue, 2008) que ces entreprises développent de nombreuses initiatives en matière de RSE dans leur système de management pouvant conduire à de la bienveillance aux comportements éthiques en occultant parfois leurs intérêts économiques imminents. Cette typologie d'entreprises d'exploitation forestière remet en permanence son système de management en question en sollicitant des audits externes pour évaluer leurs pratiques en matière de RSE. Ces entreprises d'exploitation forestière adoptent donc un comportement proactif en nous basant sur la classification de Sethi (1975).

A *contrario*, Oliver (1991) relève que ces entreprises ont un comportement défensif et n'anticipent pas la prise en compte des pressions institutionnelles. Tel qu'il est défini, il n'est pas très aisé d'identifier la posture proactive des entreprises d'exploitation forestières avec la typologie des comportements d'Oliver, (1991). Malgré cette limite, suivons Dovergne (2012) pour qui le comportement manipulateur mentionné par Oliver (1991) dans sa typologie qui est reconnu

comme le plus haut niveau de résistance des entreprises face aux diverses pressions institutionnelles peut être dénué de toute sa consistance péjorative pour être perçu comme un aspect positif. Ce comportement manipulateur se révèle dans un tel contexte comme une démarche proactive qui stimule ces entreprises d'exploitation forestières à changer ou mieux encore à adopter des pratiques socialement responsables. Le fait que ces entreprises d'exploitations forestières sont qualifiées de précurseur du fait de leur comportement stratégique en rapport avec la RSE, Oliver (1991) considère ces comportements plutôt comme étant de la manipulation, car leurs objectifs sont essentiellement basés sur l'influence de leurs parties prenantes et à améliorer leurs processus de contrôle et d'évaluation. Nous admettons donc que le comportement de manipulation reconnu à ces entreprises par Oliver (1991) est déployé dans le but d'une amélioration des démarches de RSE de ces dernières (Dovergne 2012). Ces entreprises fixent leurs objectifs de profitabilité à long terme où ils espèrent que leurs intérêts doivent converger avec ceux de leurs parties prenantes. C'est pourquoi sur le court-terme, ils privilégient d'abord les intérêts de la société avant les leurs. Dans ce contexte, nous admettons que les entreprises d'exploitations forestières qualifiées de précurseurs, sont susceptibles de faire évoluer les espérances de leurs stakeholders vers des intérêts plus profitables à l'ensemble de la société par des comportements de manipulation objectives, faisant ainsi la distinction avec la manipulation péjorative dans le sens d'Oliver, (1991).

Les entreprises d'exploitations forestières reconnues comme précurseurs sont toujours en avant-garde par rapport aux attentes de leurs *stakeholders*. Dans le secteur, ce sont-elles qui prennent des initiatives managériales et qui sont avancées en matière de mise en œuvre et de respect des normes. Elles développent des référentiels en matière de certifications, notamment les certifications FSC, OLB, TLTV etc. et sont favorables à des audits externes pour évaluer leur système de management environnemental, la conformité de leur mode de gestion forestière aux normes nationales et internationales. Ce comportement proactif au sens de Clarkson, (1995) les amène à adopter un style de management responsable et démocratique vis-à-vis de leurs parties prenantes.

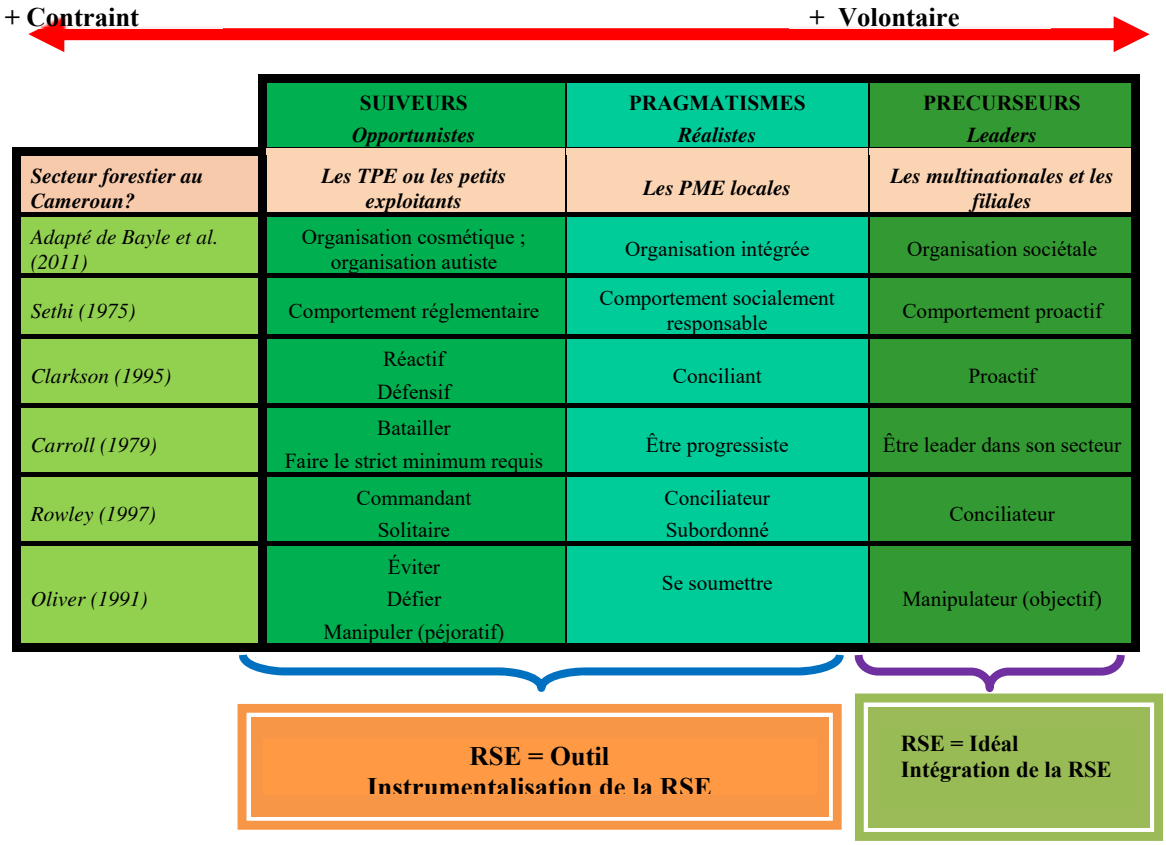
Rowley (1997) attribue la fonction de conciliateur à ces entreprises d'exploitations forestières considérées comme des précurseurs dans l'adoption des démarches RSE (Rowley, 1997). L'auteur relève que cette typologie d'entreprises se situe en permanence à l'épicentre d'un réseau dense de parties prenantes et entretiennent des interrelations diverses avec leur entourage, notamment *stakeholders*. La position privilégiée centrale qu'elles occupent associée à celle de leader leur

permet de maîtriser les offensives de leurs parties prenantes et de faire converger les démarches RSE vers une approche consensuelle.

Les démarches RSE sont l'apanage des entreprises d'exploitations forestières reconnues précurseurs en matière d'implantation des stratégies RSE. Dans le domaine du sport, notamment les organisations sociétales telles que définies par Bayle et ses collaborateurs (2011) sont très actives en matière de mise en œuvre des démarches en faveur du développement durable. Dans ce contexte, nous croyons fortement que cette typologie d'entreprise au sens de Bayle et *al*, (2011) semble correspondre à celle des entreprises d'exploitations forestières, notamment les multinationales et les filiales. Ces entreprises, conscientes de l'impact de leurs activités, investissent dans les infrastructures routières, scolaires, sanitaires et au développement économique de leur environnement. Elles participent à l'amélioration du niveau de vie des communautés locales et contribuent ainsi au développement durable. En bref, elles sont considérées comme des partenaires privilégiés de l'Etat pour les développements des communautés locales et riveraines des régions forestières.

Comme nous l'avons précisé, les trois comportements retenus dans le modèle de Bayle et *al*., (2011) dans le secteur du sport ont de manière théorique chacun leur correspondant dans le secteur forestier, c'est la raison pour laquelle nous substituons dans ce modèle initial, les organisations sportives par les entreprises d'exploitations forestières correspondantes. Ainsi, dans le tableau ci-dessous, nous synthétisons les trois styles de comportements stratégiques reconnus aux entreprises d'exploitations forestières en se basant essentiellement sur la littérature ci-dessus présentée.

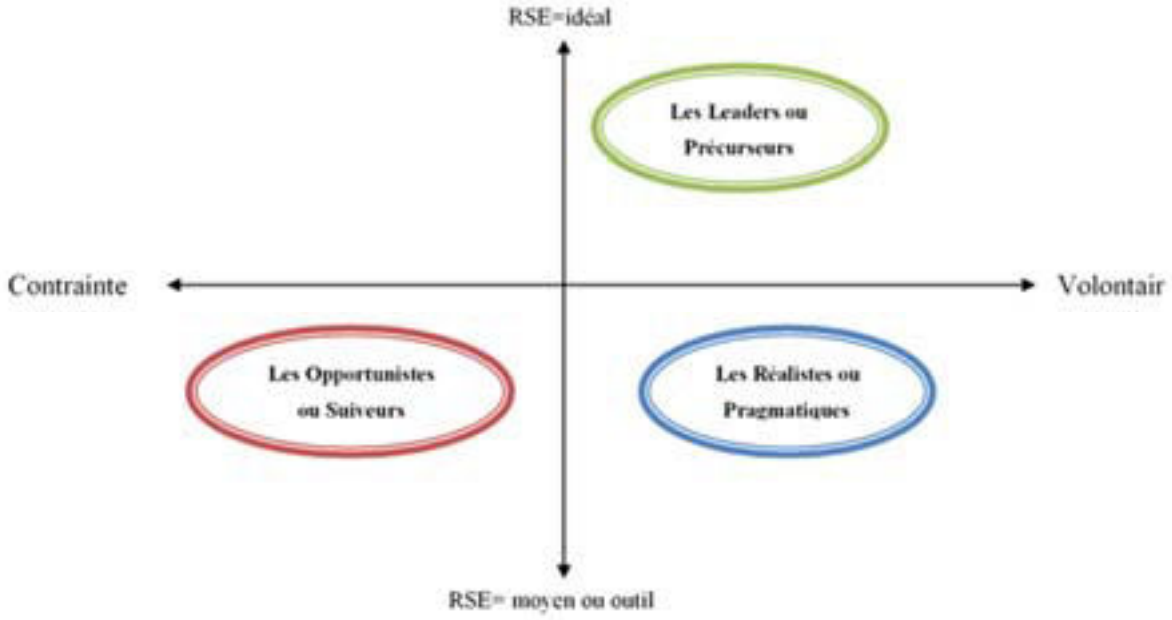
Figure 47: Taxonomie des comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestières



Source: adapté de Bayle et *al.*, (2011) et de Dovergne 2012, p.185)

Face aux pratiques observées, les entreprises d'exploitation forestières sont conscientes des impacts de leurs activités sur la société et adoptent ou intègrent progressivement dans leurs stratégies des pratiques dites de « responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières » en abrégé « RSEEF ». Ce qui se traduit, notamment par la limitation de leurs impacts environnementaux, la mise en œuvre des politiques de reboisement, l'entretien de bonnes relations avec les communautés locales, le respect des normes d'exploitation forestière, des cahiers de charges. De façon générale, ces entreprises s'efforcent à ne pas être citées dans le sommier national des infractions dans le secteur ou à être dénoncées par les ONG environnementalistes. Ce qui leur permet de se démarquer par rapport à leurs concurrents dans le secteur. Ainsi, la prise en compte des enjeux sociétaux et l'implémentation de ces pratiques responsables sous un angle purement stratégique des entreprises d'exploitation forestières stimulent les managers de ce secteur à redéployer leurs « *business models* » dans le secteur (Durant et François *in* Bayle et *al.*, 2011, p.174).

Figure 48: Positionnement des différents comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestières



Source: inspiré et adapté de Durant et François *in* Bayle et *al*., (2011, p.175 et 189)

Conclusion du chapitre

Ce chapitre dont l'objectif poursuivi était de mettre à jour les spécificités de la RSE dans le secteur forestier, a procédé à l'identification des typologies de *stakeholders* des entreprises d'exploitations forestières, la nature ou type de relations et interrelations qui les lient avec leurs parties prenantes. Nous avons en outre établi une taxonomie des comportements stratégiques de ces entreprises en matière de RSE. Ce travail nous a conduit à proposer une définition à la notion de responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestière, c'est-à-dire spécifique à notre champ qui est celui du secteur forestier camerounais :

La responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestières représente l'engagement pris de manière volontaire par ces dernières d'intégrer les enjeux du développement durable dans leurs rapports avec leurs stakeholders.

Ce chapitre propose un cadre d'analyse utile pour l'investigation empirique de notre recherche. A l'issue de nos développements, nous avons identifié trois types de comportements stratégiques orientés RSE dans les entreprises d'exploitations forestières à savoir : **suiveur, pragmatique et précurseur**. Nous avons également identifié une typologie des *stakeholders* dans le secteur forestier avant de mettre en exergue sur le plan théorique la pertinence du modèle de Carroll (1979,1991) de la RSE dans ce secteur.

Cette première partie avait essentiellement pour objectif de poser le contexte forestier camerounais, les bases théoriques de la RSE en lien avec notre problématique et notre champ de recherche. Elle a également comme objectif de définir la typologie d'entreprises qui constituera le cadre de l'analyse empirique pour les six études de cas que nous avons menées auprès des entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun et qui feront l'objet de la deuxième partie.

Deuxième partie: Choix méthodologique, études de cas multiples, résultats et préconisations

Après la première partie de cette thèse qui s'est essentiellement appesantie sur la littérature managériale en rapport avec l'objet de notre recherche, cette deuxième partie quant à elle, est consacrée à l'analyse empirique de notre recherche. Tout comme la précédente partie, elle sera constituée de trois chapitres.

Dans un premier temps le **chapitre quatre** présente le design et nos choix méthodologiques dans le cadre de cette recherche. Dans un second temps, le **chapitre cinq** présente nos six cas exploratoires. Ce qui nous permet de saisir le contexte et la nature de la construction de la RSE dans les entreprises d'exploitation forestière au Cameroun et de mettre en exergue les différentes stratégies RSE adoptées par ces entreprises confrontées aux pressions diverses de leurs *stakeholders*. Il sera enfin question de déterminer en fonction du comportement stratégique orienté RSE adopté par chacune des entreprises étudiées, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE qui leur convient. Enfin le **sixième et dernier chapitre** de cette thèse nous permet de présenter et de questionner nos résultats empiriques en nous focalisant sur la littérature, et de produire des recommandations en termes de politiques publiques et de préconisations managériales qui pourront servir d'outils dans l'élaboration des politiques forestières des Etats, notamment membres de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC), mais aussi d'aide à la décision pour les managers d'entreprise en général et en particulier ceux du secteur de l'industrie forestier dans le Bassin du Congo.

Chapitre 4. Méthodologie de la recherche adoptée

Après la première phase de cette thèse qui s'est essentiellement intéressée à la construction du cadre théorique destiné à appréhender et à analyser notre problématique générale, nous nous proposons à présent d'aborder la phase de l'étude empirique destinée à confirmer ou infirmer nos arguments théoriques. L'objectif de ce chapitre est de traiter de façon précise et concise la façon dont notre stratégie de recherche qualitative a été construite. C'est-à-dire, la démarche d'investigation du modèle RSE propre ou adopté par les entreprises du secteur forestier camerounais. Pour y parvenir, nous avons structuré ce chapitre en deux sections :

La section 1 de ce chapitre sera consacrée à la présentation de la démarche globale et méthodologique utilisée dans cette thèse, et la section 2 quant à elle, s'attardera sur le protocole de recueil et d'analyse de données de terrain.

Section 1 : Démarche globale et méthodologie de la recherche.

Cette section est structurée autour de quatre points. La première sous-section (1) traite du positionnement épistémologique de la thèse, la deuxième (2) sera consacrée au champ de la recherche empirique, la troisième (3) va porter sur la démarche globale de la recherche (3), enfin la quatrième sous-section (4) sera consacrée aux choix méthodologiques.

I. Notre posture épistémologique : le paradigme constructiviste

L'objet de cette partie est d'aborder notre recherche du point de vue épistémologique afin de démontrer la cohérence entre notre objet de recherche et son traitement méthodologique. Par conséquent, nous n'avons aucunement pour ambition de dresser l'historique des controverses épistémologiques qui prédominent depuis le milieu du XIXème siècle, encore moins de débattre sur la logique et le fondement des processus de production de la connaissance scientifique. Dans ce travail, nous présentons simplement les différents paradigmes, puis nous expliquons notre positionnement au sein du paradigme constructiviste. Ensuite nous expliquons la démarche de notre recherche et les raisons du choix d'une méthodologie qualitative.

I.1. Présentation des différents paradigmes épistémologiques

La production de connaissances constitue l'une des finalités d'un travail de recherche (Baumard et Ibert, 1999). Cette finalité amène le chercheur à s'interroger sur plusieurs points. Il cherche,

notamment à savoir quel est le statut de la connaissance ? Quel type de relation entre le chercheur et le terrain sous-tend-elle ? Quels sont les critères que la communauté scientifique peut utiliser au regard des réponses apportées aux deux questions précédentes ? Ces trois questions sont abordées dans l'épistémologie des sciences, qui selon Esfeld (2009, p.3) « *traite du thème de la justification des prétentions à la connaissance scientifique* ».

L'épistémologie des sciences est traversée dans chaque champ scientifique par des paradigmes différents (Baumard et Ibert, 1999). Un paradigme exprime l'ensemble des croyances « partagées par des communautés de chercheurs » sur ce qu'est la connaissance. Il fournit, en outre, les justifications qui permettent à des croyances particulières d'obtenir le statut de connaissances sur le monde réel. Tout travail de recherche s'inscrit dans un ensemble de croyances. Leur explicitation est donc incontournable pour permettre une évaluation des résultats d'une recherche par la communauté scientifique du domaine (Wacheux, 2005). Il convient donc d'expliquer dans ce travail en quoi consistent les différents paradigmes scientifiques en gestion à savoir : le positivisme et la phénoménologie regroupant l'interprétativisme et le constructivisme (Perret et Séville, 2003, Girod-Séville et Perret, 1999).

I.1.1. Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste postule que la réalité existe en soi, en dehors du chercheur et de la science (hypothèse ontologique). Dans une telle logique, chercheur et objet de recherche (réalité) constituent donc dans cette approche deux univers indépendants. Dès lors, le rôle du chercheur et de l'observateur serait de rendre compte de la réalité en adoptant des attitudes d'objectivité et de neutralité vis-à-vis de l'objet de recherche et en utilisant des méthodes lui permettant de la découvrir et de la décrire telle qu'elle existe (Le Moigne, 1995). La méthodologie doit être un moyen pour le chercheur d'accéder de manière objective à cette réalité.

La connaissance produite par les positivistes est objective et non contextuelle, dans la mesure où elle concourt à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (Girod-Séville, Perret, 1999). La valeur de la connaissance repose sur des principes de vérifiabilité (par vérification empirique), de confirmabilité (degré de probabilité avec lequel un énoncé est confirmé) et de réfutabilité (une théorie est scientifique si elle (…) admet que certains résultats peuvent l'infirmer) (Perret et Séville, 2003). Ce denier principe rejoint fort opportunément la position de Karl Popper pour qui « *la foi en la vérité n'est pas seulement la foi en notre propre vérité (…) mais bien plus la foi en la vérité des autres* ». Dans le paradigme positiviste, on teste des hypothèses (est-ce que telle variable est cause ou non de tel phénomène ?) et on étudie les enchaînements causes/conséquences

courts. Cette approche est favorable aux tests probabilistes dès lors que la taille de l'échantillon et sa constitution assurent sa représentativité.

I.1.2. Le paradigme interprétativiste

Selon Perret et Séville (2003), la réalité n'a pas d'expérience propre dans le paradigme interprétativiste et ne peut être atteinte directement. La réalité et le sujet (le chercheur) sont interdépendants. Autrement dit, le chercheur en gestion travaille sur un objet, agit par des individus pensants, capables de réflexivité, et évoluant dans un contexte donné (hypothèse phénoménologique). La réalité provient de l'interprétation que font les individus des événements et de leur contexte à partir de leurs motivations. Elle est comprise par l'individu (premier niveau de compréhension) et cette compréhension est comprise par le chercheur (deuxième niveau de compréhension).

Le paradigme interprétativiste implique la prise en compte du contexte des acteurs organisationnels, comme l'indiquent Girod-Séville et Perret, (1999) cités par Laarraf (2010, p.165) : « *Donner desinterprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver lessignifications locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significationssituées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* ». Ainsi, le chercheur, dans son travail quotidien, se positionne plus dans une posture d'observateur. Cette observation est guidée par des objectifs et un questionnement susceptibles d'évoluer au cours de la recherche en fonction de la compréhension que le chercheur développe de son objet. Pour Allard-Poesi et Maréchal (1999) cités par Laarraf (2010, p.165) « *c'est d'abord un phénomène qui intéresse le chercheur et qu'il souhaite comprendre de l'intérieur. Et l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite, au fur et à mesure que cette compréhension se développe* ».

La connaissance est engendrée par l'interprétation et est axée sur la recherche des motivations des acteurs (accent sur la compréhension). L'immuabilité et l'universalité des principes de valeur de la connaissance, ainsi que le suivi d'une logique déductive, sont remis en cause, la spécificité des sciences sociales est mise en avant. Les critères de validité de la connaissance relèvent de l'approche idiographique et de la capacité d'empathie du chercheur (Perret et Séville, 2003).

I.1.3. Le paradigme constructiviste

De son côté, le paradigme constructiviste recherche les finalités des actions menées par les acteurs dans l'organisation. Il introduit donc la complexité systémique dans l'ensemble des interdépendances imbriquées. Le constructivisme adopte un positionnement relativiste de la réalité sans toutefois ni rejeter ni accepter l'hypothèse d'une réalité en soi. Ce qui importe, « c'est que de

toute façon, cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Perret et Séville, 2003, p.19). Il n'y aurait donc pas de connaissance objective de la réalité, le monde étant constitué de possibilités que les personnes construisent à travers leurs représentations ou leurs visions du monde.

La démarche constructiviste s'appuie sur des critères scientifiques spécifiques, diamétralement opposés à la logique « vérificationniste », traditionnelle du paradigme positiviste. Les recherches constructivistes affichent, en effet, des critères de validité communs tels que l'adéquation et l'enseignabilité (Perret et Séville, 2003 ; Girod-Séville, Perret, 1999). Une connaissance est « adéquate » si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment et finement une situation. Le degré d'adéquation reste à l'entière appréciation du chercheur, seul véritable expert sur le terrain (Von Glasersfeld, 1988).

Dès lors, la réalité, construite à travers l'expérience que le chercheur fait du terrain, n'est jamais directement accessible et le savoir est le résultat d'une interprétation strictement conjecturale. Le critère d'enseignabilité signifie, quant à lui, que la connaissance produite doit être transmissible. En ce sens, toute connaissance est construite de manière projective et il ne saurait y exister de réelle différence de statut entre connaissance scientifique et philosophique.

I.2. Interprétativisme et Constructivisme versus Positivisme

À la lumière de la présentation précédente, on constate avec Perret et Séville, (2003, pp 14-15) que deux visions de la recherche s'opposent en général dans les travaux en sciences des organisations : le positivisme et la phénoménologie. Le positivisme, considéré comme un courant classique de la recherche en sciences des organisations, se focalise sur la vérification d'une réalité préétablie, essentiellement dans le but de rechercher les liens de causalités entre les faits. De son côté, la phénoménologie vise à guider le chercheur dans une perspective de construction sociale d'une réalité précédemment inexistante, avec pour finalité de construire une réalité ou connaissance qui soit la représentation propre de l'expérience cognitive des individus. De manière simple, la phénoménologie cherche à décrire un phénomène principalement mené par l'individu qui le vit ou l'a vécu. Poursuivant dans cet ordre d'idées, Wacheux (1996, p.265) souligne que la phénoménologie est « *une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationnalisées* ».

Les paradigmes interprétativiste et constructructiviste bien qu'ayant quelques traits de distinction particuliers sont de vision phénoménologique, qui s'opposent à la vision classique

positiviste. Le tableau 44 ci-après présente une synthèse des deux épistémologies ou encore des trois paradigmes les plus usuels en sciences de gestion.

Tableau 44: Les positions épistémologiques dans les recherches en sciences de gestion

Traditions philosophiques	Le positivisme	La phénoménogie	
Les positions / Les Questions Épistémologiques	Le positivisme	L'interpretativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherches formulées en termes de « pour quelles causes…» Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validités	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source: adapté de Perret et Séville (2003).

I.2.1. Choix du constructivisme modéré

Selon Perret et Séville (2003), trois types de positionnement peuvent être adoptés par le chercheur : unique, multiple ou aménagé. Le premier type de positionnement (référence à un paradigme unique) consiste à choisir un des paradigmes épistémologiques évoqués et s'y tenir d'une façon stricte et rigoureuse. Le deuxième type de positionnement (approche multiparadigme) considère qu'un dialogue entre plusieurs paradigmes est possible pour améliorer la compréhension des phénomènes sociaux. Enfin, le troisième type de positionnement (référence à un paradigme aménagé) consiste à intégrer différentes postures épistémologiques contrastées à travers lesquelles les efforts d'intégration portent sur la recherche d'un standard commun (Colle, 2006).

À la suite de certains travaux précédents, notamment ceux de Delalieux (2007), nous optons dans le cadre de cette thèse pour un positionnement constructiviste modéré contrairement au

constructivisme radical, pour la simple raison qu'en toute humilité, malgré tous nos efforts, l'essence de l'objet ne peut être atteinte (Girod-Séville et Perret, 1999 cité par Maurand-Valet, 2010). En outre, s'il est vrai que les déterminismes sont bel et bien existants, on peut cependant constater qu'ils sont insuffisants à la production d'une exploitation ou d'une compréhension qui soit en adéquation avec les phénomènes sociaux-humains (Delalieux, 2007, p.200).

L'objet de notre étude consistant entre autres à ouvrir la « boite noire » des entreprises du secteur forestier au Cameroun, pour analyser leur comportement en matière de construction de la RSE, notre recherche s'inscrit dans le paradigme philosophique constructiviste modéré. Les constructivistes postulent que le rôle du chercheur consiste à tenter de construire la réalité en s'interrogeant sur les finalités des individus. C'est sans doute dans cette logique que Le Moigne, (1995) souligne fort opportunément qu'une connaissance produite est valide si elle est intelligible, constructible et productible. Nous pensons donc à travers ce travail, construire la réalité de la RSE dans les entreprises forestières au Cameroun.

II. Le champ de la recherche empirique.

Dans le souci d'une bonne définition de notre échantillon, nous présentons entre autres dans cette partie, notre terrain de recherche, à savoir le Cameroun. Nous pensons qu'il est impératif de cerner le contexte économique, géographique, politique et social du Cameroun afin de mieux comprendre notre recherche.

II.1. Contexte économique, géographique et politique du Cameroun

Le Cameroun est un pays situé au cœur de l'Afrique centrale, qui couvre une superficie de 475.442 km^2, dont 6000 km^2 représentent la surface recouverte par l'eau, avec une population estimée à 20 millions d'habitants. Il est limitrophe de 6 pays et partage une frontière de plus de 1.000 km avec le Nigéria (cf. figure 49 ci-dessous).

Figure 49: Carte géographique du Cameroun

Source: http://www.statistiques-mondiales.com/cartes_pays/carte_cameroun.htm.

Le Cameroun fait partie de l'un des rares pays dans le monde ayant opté pour le bilinguisme officiel. En effet, héritage de la colonisation, notamment allemande, française et britannique, le pays a deux langues officielles : le français et l'anglais, auxquels s'ajoutent plus de 300 langues nationales. Depuis son indépendance en 1960, le pays est à son deuxième chef d'Etat, l'actuel ayant accédé au pouvoir en 1982. C'est en 1992 que le pays a réintroduit[65] la démocratie multipartite. On dénombre plus de 150 partis politiques composant le paysage politique du pays,

[65] Le multipartisme avait existé bien longtemps avant les indépendances, et a été supprimé d'Ahidjo (premier président) lors de l'accession au pouvoir, puis rétabli dans les années 90.

dont cinq (5) seulement sont représentés à l'Assemblée Nationale. La situation est relativement instable ces dernières années avec la guerre dans la partie septentrionale, frontalière du Nigéria, en particulier dans le nord-est de ce pays où sévit la secte islamiste Boko Haram. Selon un rapport conjoint de la Banque Africaine de Développement (BAD) et du Fonds Africain de Développement (FAD) publié en 2009, la croissance du Cameroun ces cinq dernières années a fortement été entachée par les activités des secteurs pétrolier et agricole dont les revenus sont estimés respectivement à 50% et 25% des exportations du pays (BAD et FAD, 2009). Pour ce qui est de la demande, la consommation représente près de 80% contre 17% des investissements. Concernant l'offre, celle-ci est dominée par le secteur primaire qui a une valeur ajoutée en nette progression, occupant plus de 60% de la population active et contribuant pour 21% au PIB (BAD et FAD, 2009). *Perspectives économiques en Afrique* 2014, relève que le taux de croissance du PIB[66] en volume en 2014 s'établit à 5,2%.

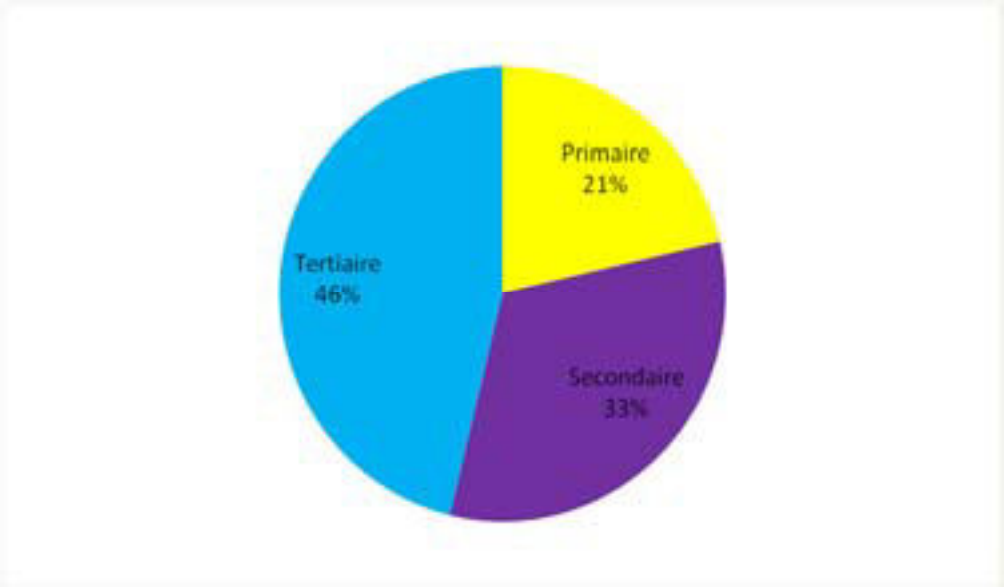
Dans leur rapport sur la stratégie du Cameroun 2010-2014, la BAD et le FAD (2009) soulignent que :

« La *croissance de ce secteur est cependant handicapée par la faible qualité et l'insuffisance des infrastructures rurales, les contraintes liées au financement de la Production mais également par l'enclavement des zones de production par rapport aux centres de consommation ».*

Le secteur secondaire qui connaît une valeur ajoutée de près de 33% du PIB, par contre est fortement marqué par une baisse drastique de l'activité provoquée entre autres par la faible productivité de l'agro-industrie, la faible capacité de fourniture énergétique, mais surtout par l'épuisement de certains puits de pétrole (BAD et FAD, 2009). D'après cette source précédente, le renforcement de ce secteur est conditionné par un renforcement notable des infrastructures de base et une nette amélioration du climat des affaires, notamment une baisse drastique de la corruption dans les milieux des affaires du pays. Enfin, le secteur tertiaire quant à lui connaît une constante croissance annuelle de l'ordre de 6%, en partie grâce à la croissance de la téléphonie mobile, mais aussi du fait du sous-secteur des transports (BAD et FAD, 2009).

[66] http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/statistiques/tableau-2-taux-de-croissance-du-pib-en-volume (consulté le 24/01/2016).

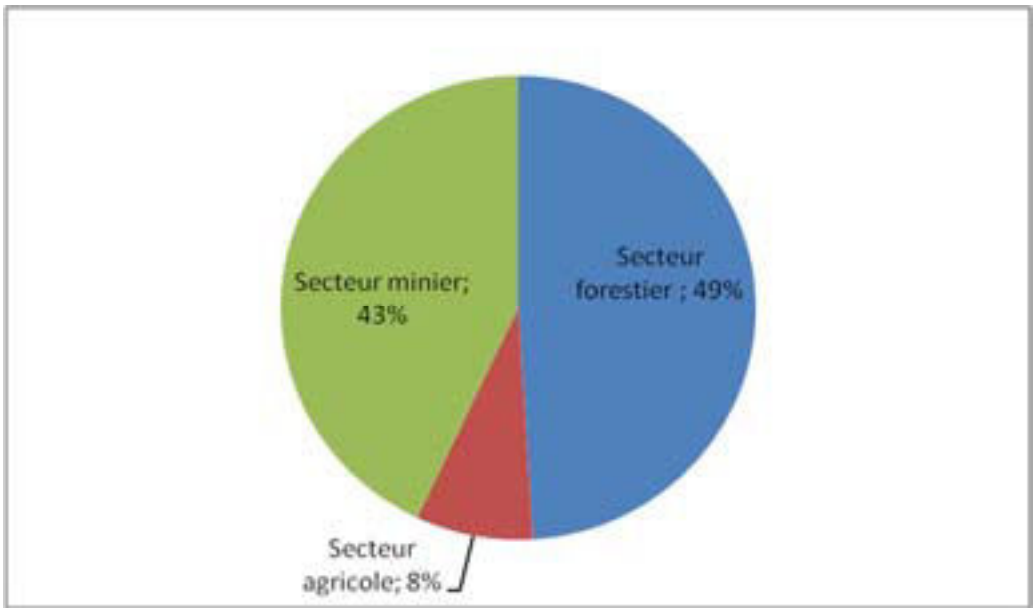
Figure 50: Répartition du PIB par secteur au Cameroun en 2008



Source: Les données du département des statistiques de la BAD (2009)

Nkou et Eba'a Atyi *in* Eba'a Atyi et *al* (2013), soulignent que le secteur forestier en 2010 a généré près de 49 % des recettes à l'Etat, soit 18, 176 milliards FCFA d'impôts et taxes que les secteurs minier et agricole, avec respectivement 43% soit 16, 086 milliards FCFA et 08% soit 3 milliards FCFA de recettes d'impôts et taxes[67].

Figure 51: Contribution des secteurs d'activités en termes d'impôts et taxes dans l'économie camerounaise en 2010



Source : (Institut Nationale de la Statistique (INS) et Nkou et Eba'a Atyi in Eba'a Atyi et al (2013)

[67] Il convient de préciser que les redevances forestières ne sont pas intégrées dans ces chiffres.

II.2. Le contexte social du Cameroun

L'atteinte du point d'achèvement en 2006 a permis au pays de faire sa mue et de faire l'objet de nombreuses convoitises de la part des investisseurs étrangers, c'est certainement ce qui semble justifier l'évolution remarquable des investisseurs dans le secteur forestier où plus de 85% des entreprises dans cette filière sont d'origine occidentale (confère chapitre 1). Toutefois, force est de constater que ces efforts n'ont pas été suffisants. On note malgré une nette amélioration de l'accès aux services sociaux de base, que des efforts sont encore à faire. Le pays occupe la 150ème place sur 179 pays recensés en 2008 en matière d'Indice de Développement Humain (IDH) (BAD et FAD, 2009). L'indice de pauvreté humain du pays est élevé (31,5%) mais demeure inférieur à la moyenne africaine qui est de 38, 7%. On estime à 3,1% le taux d'analphabétisme des jeunes personnes entre 15 et 24 ans[68]. Le nombre de médecins par habitant est encore très en dessous de la moyenne ; en effet le pays dispose de 18,4 médecins pour 100000 habitants comparativement à la moyenne qui est de 39,6 médecins pour 100000 habitants prévue pour le continent africain (BAD et FAD, 2009). Pour ce qui est de la lutte contre le VIH/SIDA, malgré des efforts déployés par le pays, (création d'un Centre International de Référence), le taux de prévalence reste encore croissant. Les personnes vivant avec cette maladie au Cameroun représentent 5,1% de la population, un taux qui reste encore élevé par rapport à la moyenne du continent qui est de 4,5% (BAD et FAD, 2009).

Pour ce qui est des progrès vers l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le rapport national OMD, 2012 reste très pessimiste, en dessous de la moyenne, car la conclusion de l'évaluation des progrès révèle qu'«*en 2012, et prenant en compte le scénario de référence du DSCE, le Cameroun pourra certainement atteindre 1 objectif sur 8 et pourra en réaliser 4 sur 8 si des efforts soutenus sont maintenus. Pour cela la mise en œuvre rigoureuse de la stratégie de croissance et d'emploi reste impérative* »[69].

[68]Cette estimation est tirée de *Perspectives économiques en Afrique 2014*: Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique (http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/statistiques/tableau-18-indicateurs-deducation-de-base/, consulté le 24/01/2016)

[69] Selon rapport national OMD 2012, réalisé sous la coordination de l'Institut national de la statistique (INS) en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

II.2.1. Le climat des affaires au Cameroun

Le secteur privé au Cameroun est en plein essor, et est dominé par les PME/PMI, qui représentent près de 90% des entreprises dans le pays. S'il est vrai que le gouvernement camerounais a réalisé des progrès significatifs concernant la facilitation du commerce, notamment avec la création d'un Guichet Unique, l'instauration d'un système de transparence dans le secteur minier, et dans le système judiciaire, on peut remarquer avec la BAD et le FAD (2009) que de nombreux efforts restent encore à faire pour assainir l'environnement des affaires au Cameroun et y favoriser l'activité économique. Le Cameroun occupe le 7ème rang sur 17Etats membres de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), pour ce qui est des facilités générales en matière d'affaires. C'est un rang encourageant, puisqu'il est au-dessus de la moyenne.

Certains facteurs constituent encore un frein à la compétitivité du pays (BAD et FAD, 2009). En effet, les coûts des facteurs de production sont encore élevés du fait, de l'insuffisance de l'offre de l'énergie, du manque des infrastructures routières et d'une inefficience au niveau des services portuaires.

Il convient de signaler que toutes les insuffisances relevées sont entrain de trouver des solutions. En effet, le Cameroun a entrepris des projets structurants, notamment avec la création de la centrale thermique de Kribi, la construction du port en eau profonde de Kribi, la construction de 3 barrages hydrauliques, notamment de Mekin, de Memve'ele et de Lom Pangar, la réhabilitation du barrage de Song Loulou, la construction de l'autoroute Douala-Yaoundé et d'un deuxième pont sur le Wouri. Ces projets témoignent de l'engagement du gouvernement camerounais à juguler ces problèmes, même si les observations de terrain laissent croire que ces projets ne s'inscrivent pas forcément dans une démarche de développement durable.

Pour faciliter son accès au financement, le gouvernement vient de procéder à l'ouverture d'une banque des PME/PMI. La lutte contre la corruption s'intensifie grâce à la commission nationale de lutte anti-corruption (CONAC) et l'« Opération épervier» qui traquent les détourneurs des fonds publics est toujours d'actualité.

De nombreuses réformes, notamment la loi forestière de 1994, ont vu le jour dans le secteur forestier. Selon l'Institut nationale de la statistique (2008), le secteur forestier contribue à hauteur de 6% au PIB du pays. Ce secteur a par ailleurs généré des revenus fiscaux de l'ordre de 62.101.631 euros en 2005 et employait environ 163.000 personnes en 2006, dont 13.000 dans le secteur industriel (MINFOF, 2008). Les emplois informels générés par le secteur sont estimés à environ 20.000 (Eba Atyi et *al,* 2013). Le gouvernement du Cameroun est conscient de l'importance du

secteur forestier dans son économie, pour la réduction de la pauvreté et pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), c'est sans doute la raison pour laquelle ce secteur fait partie des secteurs prioritaires intégrés dans le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) du pays (MINFOF, 2008).

Tableau 45: Les Indicateurs macro-économiques du Cameroun

Intitulé	2012	2013 (e)	2014 (e)	2015 (p)
Croissance du PIB	4,4	4,9	5,0	5,1
Taux de croissance du PIB réel par habitant	1,9	2,4	2,5	2,7
Inflation	2,4	2,3	2,5	2,5
Solde budgétaire (% PIB)	-1,9	-3,7	-4,1	-4,6
Compte courant (% PIB)	-3,3	-3,3	-3,4	-3,6

Source : OCDE/BAD/PNUD (2014) (e) = estimations; (p) = perspectives.

III. La démarche générale de la recherche.

Le fil conducteur de ce travail est notre questionnement principal initial qui repose sur la façon dont les enjeux du développement durable sont pris en compte dans les pratiques managériales des entreprises forestières. Ainsi, notre question initiale qui a fait l'objet d'une attention particulière, notamment dans la revue de la littérature scientifique et les observations de terrain est la suivante :

Comment les entreprises d'exploitatios forestières au Cameroun prennent en compte les enjeux du développement durable dans leurs pratiques managériales ?

Il est dont question, sur la base de cette problématique, de procéder à une analyse susceptible de comprendre le comportement des entreprises d'exploitation forestière, notamment en matière de développement stratégique des relations avec leurs *stakeholders* internes et externes (communautés locales et riveraines), de ressources humaines, de communication, etc.

En effet, la construction de l'objet de recherche, comme le souligne fort opportunément Maltèse (2004), repose sur la conjugaison possible de plusieurs stratégies :

« *Plusieurs voies sont envisageables pour élaborer un objet de recherche. Le chercheur peut utiliser des concepts, des théories, des modèles, des méthodologies, un thème général d'intérêt ou encore l'opportunité du terrain. Il peut aussi croiser ces différents points de départ* » (Maltèse 2004, p.2)

Dans la même lignée, Charreire et Durieux (2003) relèvent l'existence de deux approches de construction des connaissances : l'exploration et les textes. En utilisant le chemin du texte, le chercheur cherche essentiellement à jauger des vérités, des approches théoriques ou

méthodologiques. La finalité étant d'expliquer sur la base d'un corpus théorique bien construit. A *contrario*, en suivant la voie exploratoire, le chercheur vise essentiellement à proposer des résultats théoriques innovants pouvant enrichir la théorie existante. La finalité n'étant pas seulement l'explication, mais beaucoup plus la compréhension des phénomènes observés.

Etant donné que cette thèse vise à faire des propositions sur la base de la réalité d'un ou des phénomènes managériaux, c'est la démarche exploratoire que nous avons choisie. Toutefois, ceci n'exclut pas le fait que nous partions de la littérature existante pour essayer de trouver des réponses à notre questionnement central. C'est d'ailleurs ce qui a été fait dans les précédents chapitres, notamment les chapitres 2 et 3, où nous avons mis en exergue des discussions des réponses à notre problématique fournies par la littérature.

Ainsi, le choix d'une exploration hydride consistant à faire des allers retours entre les connaissances théoriques et le terrain d'observations s'est imposé à nous dans ce travail. C'est ce que certains auteurs qualifient d'abduction (Cherreire et Durieux). Dans le même ordre d'idées, Collerette (1997) précise que « l'étude *de cas peut emprunter autant la forme inductive que la forme déductive. Elle peut servir à faire émerger des phénomènes, leur évolution et la signification qu'ils ont pour les acteurs concernés, tout comme elle peut servir à vérifier si une élaboration théorique rend compte adéquatement des phénomènes présents dans diverses situations* » (Collerette 1997, p.82). Koening (1993) définit la démarche abductive en faisant référence à un principe qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de discuter et de tester* » Koening (1993, p.7).

La revue de la littérature exploratoire dans le cadre de cette thèse s'est faite dans de nombreux champs scientifiques[70] plus convergents que divergents, et notre méthodologie s'abreuve essentiellement aux mots et pas aux chiffres ; on a aussi eu recours lors de cette phase à un travail exploratoire de terrain (discours, documents, entretiens, rapports d'activités, procès-verbal, etc.).

En bref, pour répondre à notre problématique de recherche dans le cadre de cette thèse, nous avons opté pour une méthodologie exploratoire qualitative dans une perspective du paradigme constructiviste.

---

[70] La Théorie des parties prenantes (Freeman, 1884); la théorie de la gouvernance partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998); la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982); la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991; Meyer et Rowan ,1977); le management des organisations sportives (Bayle, 2007); la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976); la théorie des jeux de pouvoir (Von Neumann et Morgenstern 1944) , la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977); la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

Cette première phase de revue de la littérature a été renforcée par des entretiens avec quelques enseignants-chercheurs dans les domaines de l'économie, des sciences de gestion, de la sociologie, de la foresterie et de l'environnement dans le but recueillir leurs avis, orientations théoriques et méthodologiques, etc. et de bénéficier de leurs expériences.

Tableau 46: Entretiens avec certains experts : phase exploratoire

Nom et prénom	Fonction/Qualité	Aspects abordés	Date, durée et lieu de l'entretien
François Xavier ONANA Pierre Emmanuel NDEBI	Chargé de cours Sciences de Gestion, ENSET Université de Douala Chargé de cours Sciences de Gestion, ESSEC Université de Douala	Remarques projet de thèse ; Champs disciplinaires ; Management des organisations Approbation de mon projet de thèse, proposition de rédaction d'un article sur la base des données exploratoires	3 mars 2009 ; 1h 55 min (Entretien face à face à Douala) 15 mars 2009 ; (Entretien face à face sur sollicitation à Douala)
Serges BOBO KADIRI	Docteur, Enseignant département de foresterie de la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang ; Directeur de l'Ecole des Eau et Forêt de Garoua	Secteur forestier ; mode de gouvernance ; les enjeux nationaux et internationaux ; la RSE/développement durable dans le secteur ; la loi forestière ; les problèmes dans le secteur ; les entreprises forestière et leur degré d'engagement au développement durable ; le mode de relations avec les parties prenantes ; conditions de travail dans le secteur ; étude exploratoire	Les 4, 5 et 6 février 2013[71] Environ 10 heures (Entretien face à face à Dschang)
Altante Desirée BIBOUM	Professeur Agrégé en Sciences de Gestion (CAMES) Maître de Conférences, Université de Douala	Avant-projet ; projet, sujet, problématique, bibliographie ; plan ; cadre théorique ; méthodologie	De façon permanente En face à face, à Douala
Jean Paul MAMBOUNDOU	Professeur Agrégé des Universités en Sciences de Gestion ; Directeur des études Institut National des Sciences de Gestion Libreville-Gabon	Sujet de thèse ; problématisation ; approches théoriques et Bibliographe ; RSE/Développement durable,	05 décembre 2013 ; 51 minutes ; Entretien face à face à Douala
Jean BIWOLE FOUDA	Professeur Agrégé en Sciences de Gestion (CAMES) Maître de Conférences, Université de Douala	Méthodologie ; RSE/ Développement durable et Bibliographie ; management des organisations	5 mars 2014 ; 1h15 minutes ; Entretien face à face à Douala
Jean Philip BOOTZ	Maître de conférences en Sciences de Gestion ; Ecole de Management, Laboratoire de recherche Humanis Université de Strasbourg	Projet de thèse et problématisation Cadres théoriques et bibliographie	13 octobre 2014 ; 45 minutes ; Entretien face à face à Douala
Claire MAINGUY	Maître de conférences, HDR en Sciences économique ; Bureau d'Economie Théorique et Appliqué (BETA) Université de Strasbourg	Projet de thèse ; bibliographie ; problématisation	18 novembre 2014 Entretien face à face à Strasbourg
Françoise Stoeffler-Kern	Sociologue et chercheure au CEREQ	Elaboration des outils de collecte des données	02 février 2015
Anne STENGER	Directrice de recherche INRA Laboratoire d'économie forestière (LEF) BETA Université de Strasbourg	Sujet ; économie des ressources naturelles ; économie forestière et bibliographie	14 novembre 2015 ; 45 minutes ; Entretien face à face à Strasbourg

[71] J'ai eu à financer une descente de deux de ses élèves ingénieurs de 4ème année respectivement des Départements de sociologie rurale et de vulgarisation agricole et Département de foresterie dans 03 entreprises d'exploitation forestière pour leurs travaux (mémoire) sur la RSE. Ce qui nous a permis d'avoir une idée de la prise en compte de la RSE dans le secteur et aussi d'avoir les coordonnées de certains managers et/ou responsables RH.

Sandrine WOLFF	Maître de conférences en Sciences Economique, BETA Université de Strasbourg	Bibliographie ; méthodologie	17 novembre 2015 ; 55 minutes ; Entretien face à face à Strasbourg
Jocelyn DONZE	Professeur en Economie Directeur de l'Ecole Doctorale Augustin Cournot (221) BETA Université de Strasbourg	Théorie des jeux de pouvoir	11 décembre 2015 ; 35 minutes ; Entretien face à face à Strasbourg
Sandrine SPAETER	Professeur en Economie BETA Université de Strasbourg	Cadre théorique ; méthodologie	14 décembre 2015 ; 15 minutes ; Entretien face à face à Strasbourg.

Source : l'auteur

Nous avons retenu comme approche théorique, parmi la multitude étudiée, celle relative à la RSE, (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et notre cadre théorique de référence a été construit en conséquence.

Pour construire l'objet de recherche, nous avons recours à une étude exploratoire de terrain. Nous avons exploité les informations recueillies par le canal de certains étudiants que nous avons orientés dans certaines entreprises d'exploitation forestière en qualité de stagiaires, ce qui nous a permis de circonscrire un périmètre d'investigation restreint et pertinent. Le tableau ci-dessous contient les entretiens exploratoires que nous avons menés auprès des responsables du ministère des forêts et de la faune, d'un organisme de certification forestière, du Groupement des entreprises de la filière bois du Cameroun (GFBC), des ONG, notamment le WWF et le GIZ.

Pour avoir soit signé sur l'honneur ou signé des accords de confidentialité non seulement à la demande expresse de certaines personnes rencontrées, mais aussi des entreprises de notre échantillon, nous garderons l'anonymat aussi bien des personnes interrogées et aussi des entreprises de notre échantillon. Dans une certaine mesure seules les fonctions des personnes rencontrées pourront nous servir.

Tableau 47: Entretiens avec certains responsables d'organismes et d'entreprises

Institution/entreprise	Fonction de la personne rencontrée	Date et durée de l'entretien	Mode de passation des entretiens et lieu
Groupe SIFAC (leader agro-industriel en Côte d'Ivoire)	*Directeur développement durable du groupe (Dr Franck EBA)*	10 novembre 2011 ; 1h15 minutes	Entretien face à face à Douala
COSUMAR (entreprise marocaine)	*Directeur développement durable et des projets stratégiques (DERJ Mohamed Aziz)*	11 novembre 2011 55minutes	Entretien face à face à Douala
WWF	*Forest Programme Coordinator GFTN Manager Cameroon*	20 juin 2013; 40 minutes	Entretien face à face à Yaoundé
WWF	*Forest Programme Coordinator GFTN Manager Africa*	20 Juin 2013 ; 35 minutes	Entretien face à face à Yaoundé
GIZ	Conseiller technique coop MINFOF/MINEP pour le programme d'Appui sectoriel Forêt et environnement	20 mai 2014 ; 1h25 min	Entretien face à face Yaoundé
GIZ	Docteur, expert GIZ, programme communautés locales et riveraines	22 mais 2014, 35 min	Entretien face à face
MINFOF	Responsable service de la statistique au port de Douala	30 mai 2014 ; 1h 05	Entretien face à face
MINFOF	Inspecteur général du MINFOF	10 juin 2014 ; 1h10 minutes	Entretien face à face à Yaoundé

MINFOF	Sous-directeur chargé des agréments et de la fiscalité forestière	12 juin 2014 ; 50 minutes	Entretien face à face à Yaoundé
MINFOF	Chef de brigade national du sommier des infractions	12 juin 2014 ;1h 25 minutes	Entretien face à face à Yaoundé
GFBC	Secrétaire exécutif	15juillet 2014 ; 15 minutes	Entretien téléphonique
Organisme de certification forestière	Directeur national	26 juillet 2014 ; 20 minutes	Entretien téléphonique

Source: auteur

Nous avons créé lors de cette phase exploratoire des contacts déterminants qui nous ont été d'une importance inestimable pour la suite de cette étude au point même d'influencer le mode de sélection des cas étudiés. Nous y reviendrons plus tard, notamment lorsque nous allons aborder le mode de sélection des cas.

Ces entretiens, notamment semi-directifs réalisés auprès des personnes ci-dessus citées ont été rendus possibles sur la base d'un guide d'entretien (en annexe). Nous avons abordé plusieurs points de ce guide d'entretien, notamment les informations générales sur le secteur forestier, les réformes mises en œuvre dans le secteur, l'importance socio-économique du secteur , les entreprises et les modes de relations avec leurs parties prenantes, la gestion durable des forêts, la problématique mondiale des forêts, les stratégies des entreprises en matière de développement durable, esquisse d'évaluation et de classification de certaines entreprises en fonction de leurs comportements affichés en matière sociale et préservation des écosystèmes forestiers.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la phase exploratoire de la présente recherche s'est entre autres intéressées à l'analyse d'un ensemble de documents consacrés aux enjeux d'une gestion durable des forêts tropicales en général et du Cameroun en particulier, sur l'exploitation forestière et le développement durable (confère la bibliographie de la thèse).

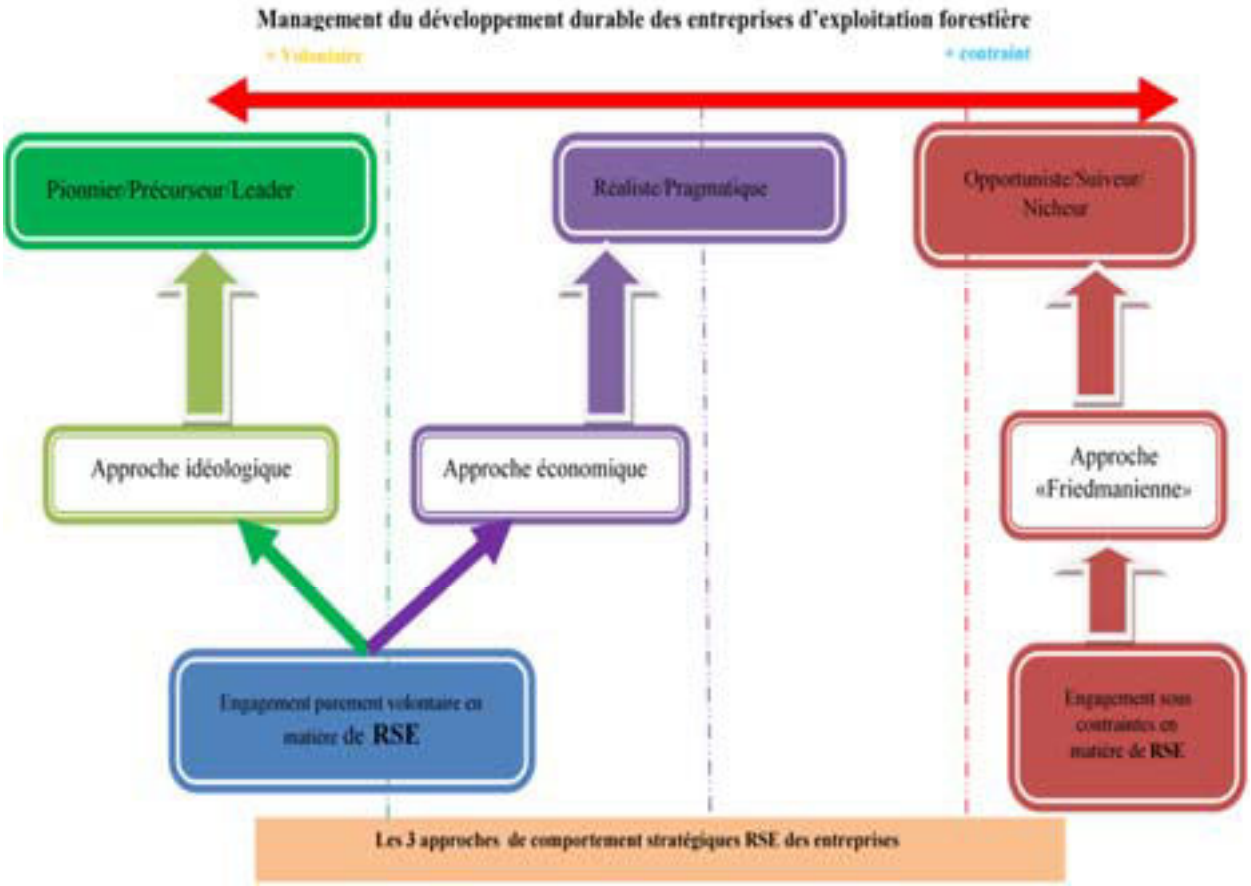
L'analyse minutieuse du corpus documentaire et des entretiens exploratoires a fortement influencé le choix de notre terrain de recherche vers l'entreprise d'exploitation forestière. L'intérêt de l'entreprise d'exploitation forestière en tant qu'objet de recherche réside dans le fait qu'elle permet de proposer une préoccupation de gestion qui soit commune à plusieurs réalités organisationnelles. En effet, les contextes sociaux et économiques, voire même organisationnels sont très riches et variés. Le chercheur a à sa disposition une panoplie de situations impliquant d'importants enjeux économiques (multinationale ou filiale de multinationale, PME et TPE locales), créatrices du lien social, qui n'est pas moins important pour des publics cibles (les communautés locales et riveraines etc.). Dans un tel contexte, l'étude dans ce secteur d'activité permet d'analyser plusieurs types d'entreprises (filiale de multinationale, PME/TPE, entreprise certifiée, entreprise encours de certification, entreprise non certifiée, etc.) au travers d'un défi commun de management : l'exploitation des ressources forestières. En outre, ce secteur d'activité, sur la base des analyses,

apparaît essentiellement très riche, notamment pour ce qui est des initiatives en lien avec le développement durable.

Comme nous l'avons déjà exposé plus haut, les entretiens exploratoires menés nous ont permis de mériter l'estime et la confiance de certains responsables, notamment du MINFOF qui ont mis à notre disposition des documents très récents, parfois confidentiels et surtout qui vont être très déterminants pour la suite de l'étude de terrain. En effet nous avons pu avoir accès à tous nos six cas de terrain menés tout au long de la deuxième étape de notre recherche qui ont été rendus possibles essentiellement grâce aux interventions (par courriels et appels téléphoniques) d'un contact que nous avons eu lors de cette phase d'étude exploratoire.

Il nous a été donné de constater de manière générale lors de la phase exploratoire de notre recherche, que le comportement stratégique lié à la RSE des entreprises d'exploitation forestières était entaché soit par des actions volontaires ou contraignantes. En d'autres termes, les comportements stratégiques de ces entreprises sont plus ou moins volontaires. Ce postulat nous conduit à esquisser sur la base de ces observations une première tentative de conception d'un modèle comportemental des entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE (voir la figure ci-dessous). En outre, cette phase exploratoire, nous a également permis de conformer l'effectivité des éléments du modèle de Carroll (1991, 1979) de la RSE dans le système de management des entreprises d'exploitation forestière. Toutefois, nous n'avons pas d'information quant à l'ordre d'importance des éléments constitutifs de ce modèle, comparativement au modèle originel ou aux études précédentes qui confirment le caractère contingent de ce modèle au contexte (voir ci-dessous le modèle originaire). En s'appuyant essentiellement sur cette esquisse de modèle, nous aboutissons à l'élaboration de la problématique et aux propositions de recherche qui guident essentiellement la deuxième étape de cette recherche. Cette phase va porter d'abord sur la vérification de nos propositions de recherche émises, ensuite nous procéderons à la construction sur la base de la littérature managériale et des enseignements tirés de nos études exploratoires, **un modèle de comportement qui soit à la fois stratégique et opérationnel des entreprises d'exploitation forestières en matière de RSE. Enfin, à la lumière des données du terrain, nous allons vérifier la pertinence du modèle de Carroll (1991, 1979) de la RSE dans les entreprises d'exploitations forestières et confirmer ou infirmer son caractère contingent au contexte comme le souligne les travaux antérieurs.**

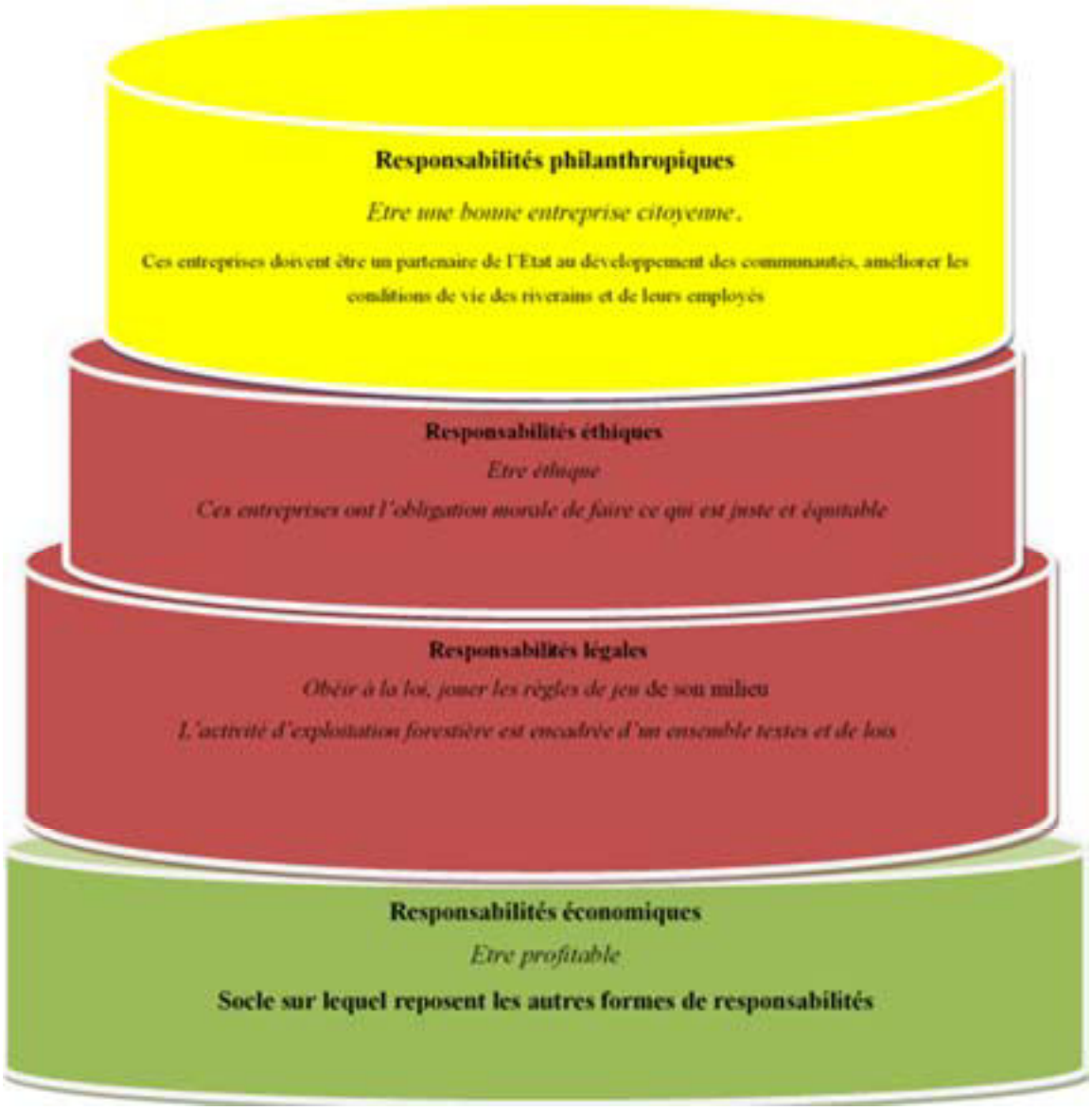
Figure 52: Esquisse de modèle comportemental RSE des entreprises d'exploitations forestières (construit sur la base de la littérature).



Source : auteur sur la base de la littérature

Ce modèle met en exergue une esquisse des comportements orientés RSE des entreprises d'exploitations forestières dans une perspective du développement durable. Il indique que les suiveurs optent dès le départ pour un engagement sous contrainte, contrairement aux pragmatiques et précurseurs qui optent pour un engagement purement volontaire en matière de RSE.

Figure 53: Probable adaptation du modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE dans les entreprises d'exploitation forestière au Cameroun



Source: adapté de Carroll (1979, 1991).

Une fois le processus de construction de l'objet de recherche achevé, nous allons maintenant procéder à la formulation de la problématique et des propositions de recherche qui constitueront le fil conducteur de la deuxième étape de notre recherche. Ainsi notre problématique se formule de la manière suivante :

Existe-t-il une relation entre le type, le statut de l'entreprise et le comportement stratégique RSE de l'entreprise d'exploitation forestière au Cameroun ?

De cette problématique découlent deux propositions principales de recherche, qui facilitent une analyse des données en fonction du « statut, type ou nationalité de l'entreprise ». Au sein des

entreprises du secteur forestier au Cameroun, le type d'entreprise varie en fonction du statut ou nationalité (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, d'après nous en fonction non seulement des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine Forestier Permanent; Domaine Forestier non Permanent) ou encore (Unité Forestière d'Aménagement; Forêts communales; Forêts communautaires; ventes de coupes)[72]. En effet, les entreprises d'exploitation forestière présentent à nos yeux, non pas seulement des caractéristiques particulièrement riches et variées, mais surtout un champ ou un secteur d'activités spécifiques, eu égard aux problématiques de développement durable et aux enjeux globaux[73].

À la suite de ce raisonnement, nous avons émis une première proposition (P_1) en lien avec le statut des entreprises d'exploitation forestière et qui admet une relation entre le statut de l'entreprise et son comportement RSE stratégique. De cette proposition découlent deux propositions subsidiaires ($P_{1\text{-}x}$ et $P_{1\text{-}y}$), ce qui suppose que les entreprises forestières de statut multinationale ou filiale seraient logiquement plus enclines à s'engager de façon volontaire dans des démarches RSE et à adopter un comportement RSE qui soit essentiellement de type précurseur dans le secteur. A *contrario*, les entreprises de type nationale/PME locale et petit exploitant/TPE s'engageraient plutôt dans des démarches RSE sous la pression et la contrainte combinées aussi bien de la réglementation que de leurs parties prenantes. Elles adopteraient donc plus spontanément un comportement stratégique RSE de type suiveur dans le secteur.

D'où la formulation de nos propositions de recherche suivantes.

P_1 : ***Il existe un lien entre la nationalité d'une entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique orienté RSE.***

$P_{1\text{-}x}$: ***Pour les entreprises forestières de nationalité étrangère (statut multinationale ou filiale), le comportement stratégique RSE est volontaire et de type précurseur.***

$P_{1\text{-}y}$: ***Pour les entreprises forestières de statut nationale/PME locale et TPE le comportement stratégique RSE est contraint et de type suiveur.***

---

[72]Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine Forestier Permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs dans le secteur pourront prendre en compte cette limite.

[73] Nous développons cet état de chose, notamment dans notre chapitre 3.

La deuxième proposition de recherche (P_2) quant à elle est relative au domaine d'activités de l'entreprise forestière. D'après les multiples observations faites lors de nombreuses descentes de terrain qui ont ponctué la phase exploratoire de cette recherche, il est apparu que la variable « champ d'activités » représentée par les activités «exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation » pouvait jouer sur le comportement stratégique des entreprises forestières en matière de RSE. Il est apparu clairement que, ces activités forestières ont un fort impact direct et sont en prise avec les enjeux du développement durable[74]. En conséquence, cette deuxième proposition de recherche se fixe pour objectif de déterminer si les spécificités de l'exploitation et de la transformation de bois font bon ménage avec la mise en œuvre de la RSE. Elle est formulée comme suit :

P_2 : ***Les entreprises forestières opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique*****.**

En s'appuyant toujours sur les recherches exploratoires, et en se basant sur le système de certification *Forest Stewardship Council*, (FSC) et son référentiel de gestion forestière adapté pour le Cameroun par le Bureau Veritas en 2007, on constate que la certification FSC identifie le bois qui provient d'une forêt gérée de façon durable satisfaisant aux normes internationales de gestion forestière, rigoureuses sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques (FSC, 1996, 2007). Les entreprises qui sont engagées volontairement dans un processus de certification sont plus enclines à adhérer ou à implanter dans leur mode de management des valeurs RSE. Ce qui nous amène à formuler notre troisième proposition de recherche P_3 de la manière suivante :

P_3: ***Les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou de transformation de bois (sans distinction de statut) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer de façon volontaire dans leurs modes de management des pratiques/actions de RSE que celles qui ne le sont pas.***

Au nombre des modélisations les plus en vue de la RSE, celle proposée par Carroll (1979, 1991) est la plus utilisée (Golli et Yahiaoui, 2009). Toutefois, ce modèle a été élaboré et largement testé dans le contexte anglo-saxon, notamment américain et dans une certaine mesure européenne, et très peu de recherches l'ont testé dans d'autres contextes, notamment asiatique et africain (Golli et Yahiaoui, 2009 ; Durif, 2006, Visser, 2005). Or, plusieurs études empiriques suggèrent que la culture peut avoir une influence importante sur la perception du choix de la RSE (Fadun, 2014 ;

[74] En lien étroit avec la destruction des écosystèmes forestiers, le changement climatique, la dégradation des milieux naturels, l'exploitation illégale des ressources naturelles, la dégradation du milieu de vie des populations locales, source de misère et de pauvreté des peuples indigènes, etc.

Zabin, 2013 ; Kwasi et Kwesi ,2011; Golli et Yahioui, 2009). Crane et Matten (2004) abordent justement cette question dans le contexte européen en utilisant la pyramide de la RSE de Carroll. Ces chercheurs parviennent à la conclusion selon laquelle tous les niveaux de la RSE jouent un rôle en Europe, mais ils ont une différence significative, en plus ils sont interconnectés de différentes manières. De la même manière que Crane et Matten ont utilisé la pyramide de Carroll pour décrire la RSE en Europe, Visser (2005) ; Kwasi et Kwesi (2011) ; Golli et Yahioui (2009) et Fadun (2014) utilisent les quatre niveaux de la pyramide de Carroll pour cerner la façon dont la RSE se manifeste respectivement dans les contextes africains, notamment nigérian, ghanéen, tunisien et dans le contexte bangladais. Ces auteurs soulignent qu'en Afrique, la responsabilité économique se situe toujours au premier niveau de l'échelle des priorités, suivie de la responsabilité philanthropique, de la responsabilité légale et enfin de la responsabilité éthique. Si le modèle à quatre niveaux de la pyramide de Carroll est accepté, cela laisse à penser que les priorités relatives de la RSE en Afrique sont susceptibles d'être différentes de celles du modèle classique américain (Fadun, 2014 ; Vesser, 2005 et Durif 2006).

En prenant donc en compte les différences contextuelles et culturelles associées à nos recherches exploratoires de terrain, nous pensons que le Cameroun semble être un contexte fécond pour tester la pertinence du modèle Carroll de la RSE. En effet, le Cameroun est un pays qui a fait l'objet de la convoitise de plusieurs colonisateurs et qui a ainsi hérité de plusieurs cultures, notamment française et anglaise, c'est d'ailleurs l'un des rares pays au monde qui soit officiellement bilingue et où on parle le français et l'anglais. Ce qui justifie la formulation de notre quatrième de dernière proposition (P_4) de recherche de la manière suivante :

P_4 : ***Les pratiques de la RSE sont différentes suivant la nationalité des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun.***

Le second temps fort de cette démarche de recherche sera quant à lui consacré à l'élaboration théorique. Notre recherche a été basée aussi bien sur la formulation de la problématique et des propositions de recherche que sur l'esquisse d'un modèle comportemental des entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE. Sur cette base, nous avons continué de poursuivre notre analyse théorique par l'approfondissement de la revue de la littérature managériale en participant à de nombreux forums internationaux sur la gouvernance forestière en Afrique[75] et sur le

[75] Participation en en 2012 au Cameroun et en 2013 en République Démocratique du Congo (RDC) à trois forum internationaux sur la gouvernance forestière dans en Afrique **(organisé par *the IDL group*, avec le financement de l'Union Européenne et du DFID),** au cours desquels nous avons eu de nombreux entretiens avec des experts forestiers, notamment le professeur Timothée Fomete (expert forestier, FASA-Université de Dschang) ; Paolo Omar Cerutti (expert forestier junior pour les Nations Unies au CIFOR à Yaoundé dans le programme dans le programme

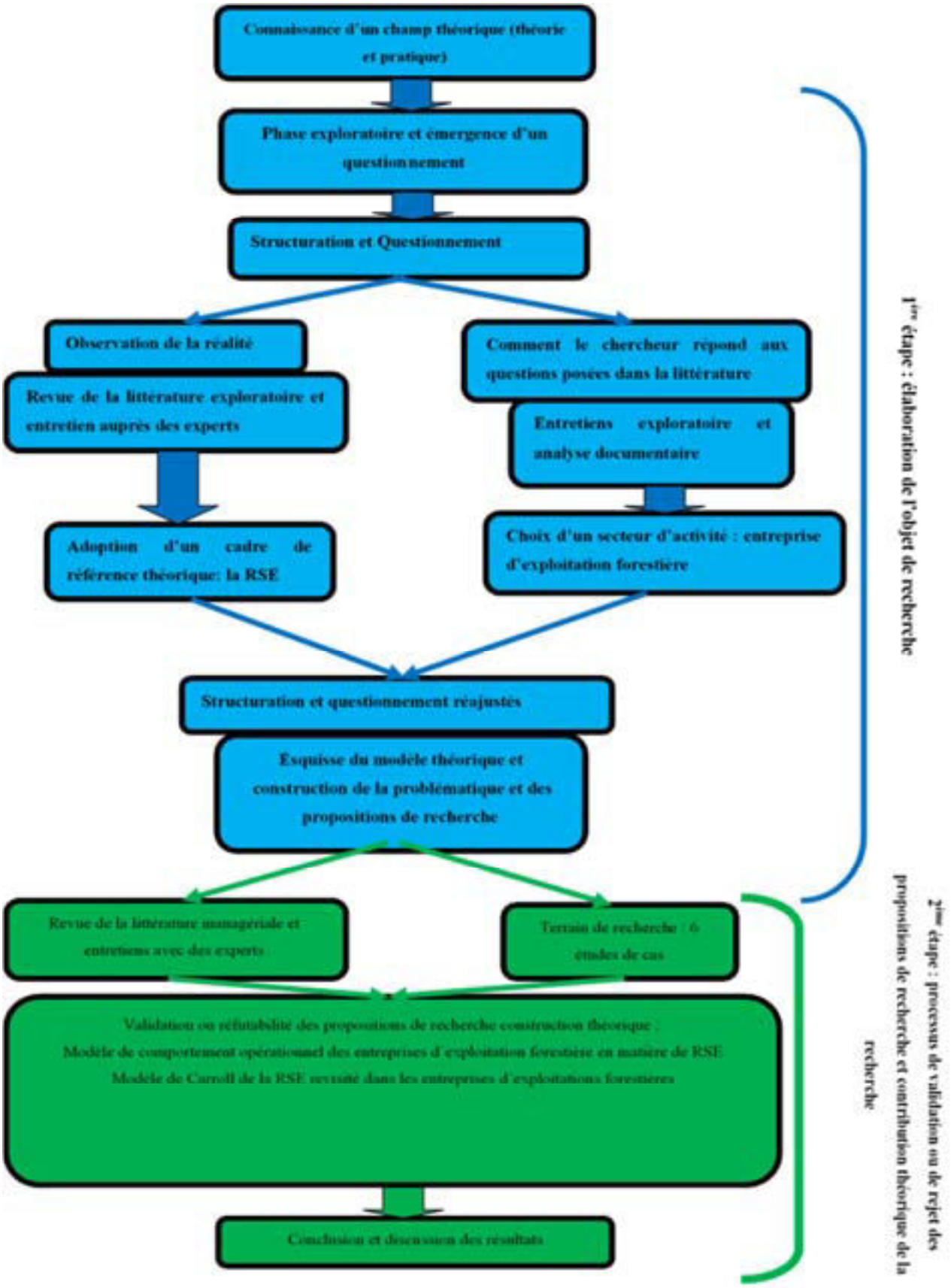
développement durable[76]. De façon parallèle, nous avons mené six études de cas auprès de six entreprises d'exploitation forestière au Cameroun pour recueillir des données de terrain. Nous reviendrons dans nos prochains développements plus amplement sur le choix de cette méthode et sur la méthodologie utilisée.

En conclusion, cette sous-section consacrée à la démarche générale de recherche nous a essentiellement permis d'avoir pour point de chute la construction d'une esquisse de modèle d'analyse des pratiques ou actions des entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE. Ainsi nous résumons de façon synthétique dans le tableau ci-dessous l'ensemble des voies empruntées dans cette recherche. Comme nous l'avons mentionné (cf supra), elle rend compte du caractère d'aller et retour entre le terrain et la théorie ayant servi à la construction de l'objet de recherche.

« Forêt et gouvernance »; Marie Mbolo (Chargé de cours à l'Université de Yaoundé I, experte en certification forestière et développement durable). Participation en mars 2016 au forum sur la gouvernance forestière tenu à Yaoundé.

[76] Entretien avec Olier Dubigeon, (Consultant et expert des questions RSE et développement durable, notamment) le 18 novembre 2014 au forum sur le développement durable à Strasbourg en France.

Figure 54: Processus général ou design de la recherche



Source: inspiré et adapté de Wacheux (1996)

III. Nos choix méthodologiques

Nos choix méthodologiques ont été orientés à la suite de nos premières demarches de terrain.

Cette phase nous a donné l'occasion de constater que les dirigeants du secteur forestier éprouvaient certes une attitude favorable lorsqu'on les paelait de la RSE, toutefois certains aspects ou facteurs limitaient leur engagement.

En effet, s'il est prouvé que les managers camerounais, notamment du secteur forestier expriment un fort intérêt lorsqu'on parle du rôle stratégique de la RSE, cet intérêt se limite à la rhétorique managériale, les faits étant très souvent décalés de la réalité. Ils sont en général très sceptiques quant à des retours sur investissement des efforts consentis dans la mise en œuvre des pratiques de RSE dans l'entreprise. Certains managers estiment que seules les bonnes performances permettent l'investissement dans le social, et non le contraire. Très peu de managers mettent en œuvre, du moins consciemment, les pratiques de RSE sous prétexte qu'elles coûtent chers. Dans les entreprises qui font des efforts de mettre en œuvre les actions de RSE, ces pratiques émanent pour la plupart des mouvements de contestations et de revendications des employés et/ou des communautés locales. C'est qui pourrait justifier le fait que pour l'instant, on note un succès mitigé du *reporting social* au Cameroun. Malgré les incitations liées au commerce international et aux accords de partenariats volontaires (APV/FLEG) conclus avec l'Union européenne (2012) et renforcés récemment (2014) à la suite de la signature des APE par le gouvernement, il est à la traine. Très peu d'entreprises, notamment celles du secteur forestier camerounais, intègrent la RSE dans leurs stratégies de développement sous prétexte qu'elle génère des coûts énormes. Or, de toute évidence, on ne peut parler de profitabilité sans parler de coût. Selon Bouslah, (2006), ce point critique de coûts de la performance sociale et environnementale a amené plusieurs chercheurs à examiner la relation entre, d'une part, la performance sociale et environnementale et, d'autre part, la performance financière et économique de l'entreprise (McCraw, 2013; Bouslah, 2006). La littérature citée dans la présente étude témoigne de l'intérêt porté à ce sujet. Cette « indocilité » des managers précisément ceux du secteur forestier camerounais, peut avoir plusieurs justifications.

D'abord, la majorité des entreprises du secteur forestier au Cameroun sont des sociétés de personnes, et donc familiales. Ces dernières ne semblent pas être à l'aise avec les outils modernes de management, seul le profit les intéresse, au mépris de leurs parties prenantes. Quand bien même ces managers s'engagent à investir, ils s'attendent à un retour immédiat sur investissement, or la

RSE qui se veut stratégique (Porter et Kramer, 2007;Berger-Douce, 2014) porte des fruits généralement sur le moyen ou le long terme.

En outre, la majorité des dirigeants des entreprises du secteur forestier n'ont pas conscience des enjeux que représente la RSE dans l'entreprise. Le niveau de scolarisation de certains managers pourrait avoir un impact sur l'adoption ou non des pratiques de RSE. Certains managers font preuve d'une maîtrise du concept, mais n'innovent pas, ou mieux la culture RSE n'est pas encore ancrée dans les mœurs de certains managers plus enclins au style traditionnel du management, occultant ainsi les prouesses d'un management humaniste (Arnaud, 2008).

Le concept de RSE change ou s'adapte à l'environnement, notamment aux cultures, aux idéologies présentes, contrairement aux affaires qui sont essentiellement liées à la société dont elles dépendent de façon manifeste. Outre l'importance des profits qui garantissent la survie de toute entreprise, l'existence de celui-ci dépend fortement de la société, ainsi que sa croissance ou son déclin. La RSE matérialise de ce fait l'interdépendance et l'association des profits entre ces deux parties (Mansour, 2013). Poursuivant dans le même ordre d'idées, K. Davis cité par Mansour (2013) relève qu'aucune entreprise ne peut occulter ses responsabilités à l'égard de la société. Ainsi, dans une de ses publications dans *California Management Review*, n° 2, (1960), reprise par (Igalens et Joras, 2002), il s'interroge: «*Can business afford to ignore social responsibilities?*», dans les mêmes références, W.C. Frederick, souligne que les hommes d'affaires accomplissent leurs responsabilités seulement quand ils tiennent compte des besoins et des intérêts de leurs *stakeholders*.

La RSE s'oppose à ce qu'une entreprise soit essentiellement réduite à un simple agent de production. L'entreprise se trouve être fortement impliquée dans un processus de gestion, celui de considérer la responsabilité sociétale comme une dimension stratégique et un facteur de développement. Cela nécessiterait donc un changement majeur dans les perceptions des dirigeants (Mansour, 2013): L'entreprise devrait, pour sauvegarder sa réputation, répondre aux revendications de toutes ses parties prenantes[77] ; elle pourrait aussi trouver un sens à ses actions et non pas strictement adapter un modèle prêt à être adopté. C'est ce que Schoemaker, Nijhof et Jonker (2006) qualifient de «trouver son identité spécifique et propre à ses valeurs».Dans un tel contexte, en sa qualité de personne morale, l'entreprise se doit d'intégrer les normes morales.

[77] Concept utilisé et développé pour la première fois par Freeman en 1984 dans sa théorie des parties prenantes.

Au nombre des modélisations les plus en vue de la RSE, celle proposée par Carroll (1979, 1991) est la plus utilisée (Golli et Yahiaoui, 2009). Toutefois, ce modèle a été élaboré et largement testé dans le contexte anglo-saxon, et très peu de recherches l'ont testé dans d'autres contextes, notamment asiatique et africain (Golli et Yahiaoui, 2009; Durif, 2006, Visser, 2005). Or, plusieurs études empiriques suggèrent que la culture puisse avoir une influence importante sur la perception du choix de la RSE (Fadun, 2014; Zabin, 2013; Kwasi et Kwesi ,2011; Golli et Yahioui, 2009).Crane et Matten (2004) abordent justement cette question dans le contexte européen en utilisant la pyramide de la RSE de Carroll. Ces chercheurs parviennent à la conclusion selon laquelle tous les niveaux de la RSE jouent un rôle en Europe, mais ils ont une différence significative, ils sont en plus interconnectés de différentes façons. De la même manière que Crane et Matten ont utilisé la pyramide de Carroll pour décrire la RSE en Europe, Visser (2005) ; Fadun (2014) ; Kwasi et Kwesi (2011) ; Golli et Yahioui(2009) et Zabin(2013) utilisent les quatre niveaux de la pyramide de Carroll pour cerner la façon dont la RSE se manifeste respectivement dans les contextes africains, notamment nigérian, ghanéen, tunisien et bangladais. Ces auteurs soulignent qu'en Afrique, la responsabilité économique se situe toujours au premier niveau de l'échelle des priorités, suivie de la responsabilité philanthropique, de la responsabilité légale et enfin de la responsabilité éthique. Si le modèle à quatre niveaux de la pyramide de Carroll est accepté, cela laisse à penser que les priorités relatives de la RSE en Afrique sont susceptibles d'être différentes de celles du modèle classique américain (Fadun, 2014 ; Vesser, 2005 et Durif 2006).

En prenant donc en compte les différences contextuelles et culturelles entre les continents, les pays, et conscient de ce que l'entreprise devrait, pour sauvegarder sa réputation, répondre dans la limite de ses moyens aux revendications de toutes ses parties prenantes[78], et qu'elle pourrait aussi trouver un sens à ses actions et non pas strictement choisir un modèle prêt à être adopté, nous souhaitons donc, eu égard au caractère contingent de la RSE (ci-dessus démontré), changer de contexte pour nous concentrer sur l'environnement camerounais, plus exactement sur les entreprises du secteur forestier.

Ce comportement des entreprises du secteur de l'industrie forestière a fortement orienté nos choix méthodologiques.

[78] Concept utilisé et développé pour la première fois par Freeman en 1984 dans sa théorie des parties prenantes.

IV.1. Approche inductive-déductive

En sciences de gestion, les méthodes qualitatives se composent de diverses approches. Elles peuvent être inductives, déductives ou encore mobilisées simultanément dans un même travail en fonction de l'objet recherché par le chercheur. En effet, dans le souci de construire une méthodologie adéquate, suite à une problématique préétablie, le chercheur a la latitude d'opter pour une de ces approches.

Les travaux en sciences de gestion ayant mobilisé la méthode qualitative déductive restent encore mitigés. Cette approche tire sa source d'un cadre conceptuel auquel se greffe un ensemble d'hypothèses et des variables découlant d'une littérature appropriée et des travaux antérieures qui doivent par la suite être opérationnalisées sous forme d'un ensemble de codes avant la confrontation sur le terrain. C'est dans cet ordre d'idées que Blais et Martinau, (2006) relèvent que la méthode qualitative déductive a essentiellement pour but de « *tester si les données collectées sont cohérentes avec les hypothèses ou les théories identifiées en prémisse par le chercheur* » (Blais et Martinau 2006, p.4). Poursuivant dans la même veine, Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003) soulignent que « *le chercheur peut adopter une méthode qualitative déductive pour établir les relations entre variables à partir des résultats de recherches antérieures (littérature). Les relations ainsi établies peuvent aussi être complétées par d'autres relations, issues du choix des premières observations sur le terrain. Ainsi, avant de tester un modèle construit à priori, il est recommandé au chercheur de conduire quelques entretien ou de collecter quelques informations qui lui permettrons de mettre en évidence d'autres relations que celles issues de la littérature* » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003, p. 353).

Plusieurs recherches associent l'exploration à la démarche qualitative contrairement à la vérification qui est greffée quant à elle à la démarche quantitative. Suivant un tel raisonnement, Silverman (1993), repris par Thiétart (2003), va distinguer deux courants de pensée en sciences sociales dont un premier sera orienté vers le test quantitatif d'hypothèse et un second consacré à la généralisation qualitative des hypothèses. Poursuivant dans le même ordre d'idées, Usunier (2002) fait remarquer que, pendant que la recherche exploratoire s'attelle spécifiquement à définir les objectifs de recherche, la recherche consacrée à tester ou encore le positivisme, va quant à lui se préoccuper de la collecte de données tout en prenant le soin de les distinguer de leur interprétation.

Si l'approche déductive est relativement moins mobilisée dans les recherches en sciences sociales, tel n'est pas le cas pour l'approche inductive qui est très sollicitée dans les travaux. Le nombre de recherches ayant fait recours à cette approche en est une parfaite illustration. Koning

(1993) souligne que l'approche inductive « *vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables* ».

En s'appuyant sur la méthode qualitative inductive, tout chercheur aura pour point de départ les données de terrain pour faire émerger la réalité du phénomène étudié. Dans cette logique, la liste des concepts ou codes du chercheur émane essentiellement des observations et du terrain, et non de la littérature comme c'est le cas avec l'approche déductive. Ce codage que certains chercheurs, notamment Glaser et Strauss (1967), qualifient de « code ouvert », va permettre au chercheur d'analyser les données à des fins non seulement de description, mais surtout de compréhension du phénomène étudié. En d'autres termes, une méthode qualitative inductive va s'atteler à faire émerger une théorie sur la base de l'observation du champ d'investigation, contrairement à l'autre approche qui cherche à tester des données qui émanent à la fois d'un cadre théorique et des hypothèses préétablis par le chercheur.

Toutefois, certains auteurs à l'instar de Baumard et Ibert (2003, p.97) soulignent, qu'il s'agit de construire ou de tester, tout chercheur est libre d'avoir recours à une approche qualitative ou une approche quantitative. Ces auteurs illustrent fort opportunément leur position par les propos de Glaser et Strauss (1967, pp.17-18) selon lesquels :

« *Il n'y a pas de conflit absolu entre les objectifs et les potentialités des méthodes, moins encore de données quantitatives ou qualitatives. Chacune de ces formes de données étant nécessaire dans la vérification ou la généralisation des théories* ».

S'inscrivant dans une telle logique, certains chercheurs à l'instar d'Andréani et Conchon (2002) dans leurs travaux en marketing, vont oser une approche assez originale qualifiée d'hydride et consistant à utiliser conjointement l'approche déductive et l'approche inductive. Ces auteurs évoquent alors un concept nouveau qualifié d' « *inductivo-déductive*», lequel consiste à renforcer et à conforter l'approche inductive. David (2000) qualifie cette méthode d'abduction contrairement à Charreire et Durieux (1999, p.69), qui préfère utiliser le terme exploration hydride. Ainsi, ce chercheur va développer par la suite un raisonnement scientifique qui s'appuie sur ces trois logiques, notamment, déduction, induction et abduction. Pour lui, « la déduction a pour but de générer des conséquences, l'induction s'attelle à établir les règles générales, tandis que l'abduction vise à construire des Hypothèses » (David, 2000, p.86).

Dans le tableau 48 ci-dessous, nous reprenons une synthèse de ces trois approches proposées par Ramonjy Rabedaoro (2012).

Tableau 48: Synthèse de ces trois approches proposées par Ramonjy Rabedaoro (2012)

Démarche	Déductive	Inductive	Abductive
Définition	La confrontation à la réalité d'hypothèses formulées permet de les confirmer ou infirmer. Consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. Processus positiviste de construction de la connaissance, où la théorisation *a priori* doit trouver une vérification par l'expérience dans le réel.	La constatation de faits réguliers permet d'élaborer des théories et lois universelles. Consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. Processus de production des connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations. Les récurrences significatives des observations permettent de construire l'explication (typologie empirique, causalités locales)	L'observation de faits réguliers et la mobilisation d'un cadre conceptuel existant permettent de conjecturer les relations entre les objets, pour ensuite les tester et les discuter. Consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.

Source: adaptée des travaux de Koenig (1993), Charreire et Durieux (2003), David (2000) et Wacheux (1996).

L'exploration ou démarche hybride est l'approche retenue dans le cadre de cette thèse. En effet, ce choix se justifie en partie par le fait que nous sommes conscients de ce que nos descentes sur le terrain ont été entachées par des *a priori* théoriques, et que nos concepts émanent aussi bien des lectures que des observations du terrain. Nous avons également adopté cette approche, car comme le soulignent Miles et Huberman (2003, p.31), Charreire et Durieux (1999, p.69) parce qu'elle consiste à « *procéder par des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* », une démarche que nous avons suivie. Nous pensons donc que cette approche méthodologique est mieux adaptée pour satisfaire les enjeux de cette thèse, notamment l'élaboration théorique, mais surtout la réponse aux propositions de recherche ayant découlé de notre phase exploratoire. Cette logique hybride que nous qualifions, à la suite de Baumart et Ibert (1999) d'exploratoire (du fait qu'elle est « *typique de la construction théorique* ») hydride retenue dans le cadre de cette thèse, a pour finalité non seulement la validation ou la réfutabilité de nos propositions de recherche, mais aussi la construction ou l'élaboration d'un modèle de comportement spécifique aux entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE. Cette approche nous permettra entre autres de revisiter le modèle de Carroll de la RSE dans ces entreprises.

IV.2. L'étude de cas : une stratégie d'accès au réel

Yin (1984) révèle la particularité, voire le caractère polyvalent de l'étude de cas pouvant être mobilisé aussi bien dans une recherche quantitative que dans une recherche qualitative. C'est sans doute dans cette logique que Collerette, (1997) souligne que « *l'accès au savoir peut emprunter*

des voies diverses, chacune comportant ses facteurs de contingences ». En effet, si l'on peut admettre la spécificité des méthodes qualitatives pour certaines circonstances très particulières, les méthodes quantitatives le sont aussi dans d'autres contextes. C'est ce qui a sans doute amené Collerette, (1997) à préciser que dans un domaine spécifique comme celui des sciences humaines et sociales, « *les approches qualitatives et quantitatives peuvent sans doute cohabiter et se compléter dans un même programme de recherche, que ce soit à différents stades d'une recherche ou pour examiner un objet sous des angles variés. Ces deux grandes approches relèvent d'une épistémologie différente et permettent en conséquence d'accéder à des ordres de connaissances différents, tout aussi réels et importants. L'enjeu n'est pas de déterminer si l'une ou l'autre est valide, mais bien de circonscrire leurs critères de validité à l'intérieur même de leur paradigme* » (Collerette 1997, p.83).

Dans le contexte des recherches qualitatives, il est impossible de faire appel aux critères de validité statistique pour mettre en exergue la pertinence d'une étude de cas, pourtant cela est bien possible en recherche quantitative. C'est certainement la raison pour laquelle, à la suite d'autres auteurs, Yin (1984) cité par Collerette, (1997) pense que « les études de cas, comme les expérimentations, peuvent être généralisables à des propositions théoriques et non à des populations ou des univers. En ce sens, l'étude de cas, comme l'expérience, ne représente pas un échantillon, et le but de l'investigateur est d'enrichir et de généraliser des théories (généralisation analytiques) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistiques » (Yin 1984 cité par Collerette, 1997). Poursuivant dans le même raisonnement, Stake, (1994) souligne que l'intérêt épistémologique d'une étude de cas semblera faible si on l'aborde sous un angle de représentativité, à *contrario* sous l'aspect qualitatif, il est fort possible d' « *apprendre des choses importantes à partir d'à peu près n'importe quel cas. Le potentiel d'apprentissage est un critère différent de la représentativité et parfois supérieur* » (Stake, 1994) cité par Collerette, (1997). Dans un tel contexte, une particularité qui d'ailleurs est très appréciée de nombreux chercheurs de l'étude de cas consiste à faire émerger des aspects nouveaux ou encore hors du commun sur un sujet donné dans le but de renforcer ou de nuancer une théorie. Poursuivant dans la même lignée, Eisenhardt, (1989) souligne que vu sous cet angle, la problématique de la représentativité sera dénuée de son sens au profit de la problématique de la qualité du cas pour des enseignements susceptibles d'être tirés de la phase de construction d'une théorie Eisenhardt, (1989). C'est d'ailleurs ce qui amène Mucchielli, (1991) à relever que les exigences de conformité de la recherche qualitative doivent faire l'objet d'une attention particulière et guider le chercheur lors des phases de préparation et d'analyse du cas (Mucchielli,1991).

La contemporanéité de nos données étudiées associée à notre problématique principale[79] traitant du « comment », la méthode d'étude de cas s'est avérée la plus adaptée pour cette recherche. Cette méthode est présentée par Yin (1984) comme *« une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réel, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidents, et dans lesquelles des sources d'information multiples sont utilisées* » Yin (1984, p.23). L'auteur poursuit en soulignant que la question posée ou la problématique est l'épicentre de la décision d'adopter la méthode d'étude de cas : « *Votre choix dépend en grande partie de votre ou de vos question (s) de recherche. Plus vos questions viseront à expliquer certaines situations actuelles (par exemple, « comment ou pourquoi » fonctionne un phénomène sociale), plus la méthode d'étude de cas sera la mieux adaptée* » Yin (2009, p.4). Lessard-Hebert et *al*. (1990) cités par Collerette (1997), s'appuient entre autres sur les travaux de De Bruyne et *al*., et relèvent que la méthode d'étude de cas est un moyen d'investigation typique du monde réel. Stake (1994) renchérit en soulignant fort opportunément qu'un cas « *est un système intégré* » : les éléments qui le composent peuvent ne pas absolument bien fonctionner, ils sont identiques à leur représentation réelle.

Pris sous ce contexte de la recherche, Collerette (1996), précise qu'une étude de cas est « *une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques* » (Collerette, 1996). Cet auteur continue en relevant que l'étude de cas est essentiellement caractérisée par le fait de rechercher à rendre compte dans un environnement dynamique.

Collerette (1997) déclare par la suite que « *l'étude de cas consiste à rapporter une situation réelle, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse. Un des intérêts de l'étude de cas consiste alors à fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, ce qui permet de rendre compte de la complexité et de la richesse des situations comportant des interactions humaines, et de faire état des significations que leur attribuent les acteurs concernés* » (Collerette 1997, p.81). Pour Hlady Rispal, (2002) l'étude de cas cherche à « *comprendre une situation en profondeur et de permettre l'analyse de processus complexes* ».

[79] «Comment les entreprises d'exploitation forestière prennent en compte les enjeux du développement durable dans leurs pratiques managériales?».

Yin (1944) identifie quatre autres méthodologies relativement proches de l'étude de cas, notamment l'analyse d'archives, l'enquête, l'étude historique et enfin l'expérimentation. L'analyse d'archives, portant plus ou moins sur des événements contemporains, s'attelle à répondre à des questions relevant du quoi ? du qui ? du combien ? et du où ? L'enquête quant à elle vise non seulement à tester les hypothèses, mais aussi à valider les analyses à partir des échantillons statistiques. L'étude historique pour sa part va s'appesantir sur une analyse des situations tout en prenant la peine d'éviter de dissocier le phénomène du contexte. Enfin, l'expérimentation très proche de l'étude de cas se base sur l'étude du « comment » ou du « pourquoi » des choses. Contrairement à l'étude de cas, l'expérimentation en procédant au prélèvement de certaines variables pour les analyser dans un environnement essentiellement contrôlé (laboratoire), dissocie ainsi les phénomènes de leur contexte, contrairement à l'étude de cas qui s'apparente à des situations où le contexte exerce une forte influence sur le phénomène étudié, par conséquent, il lui est indissociable. Le tableau 49 ci-dessous présente une synthèse de toutes ces méthodologies « voisines » à l'étude de cas.

Tableau 49: Synthèse des méthodologies en fonction des contextes de recherche selon Yin (1994).

Méthodologie	Style de problématique	Contrôle du contexte	Contemporanéité
Etude de cas	Comment – Pourquoi	Non	Oui
Etude historique	Quoi – Où – Qui –Combien	Non	Non
Enquête	Comment – Pourquoi	Non	Oui
Analyse d'archives	Quoi – Où – Qui –Combien	Non	Oui /Non
Expérimentation	Comment – Pourquoi	Oui	Oui

Source: Yin (1994)

Yin (1994) révèle que l'étude de cas est susceptible de poursuive trois objectifs distincts, notamment exploratoires, descriptifs ou explicatifs. Pour Eisenhardt (1989), l'étude de cas peut servir de socle à l'élaboration de théories nouvelles.

C'est dans cette logique à savoir l'étude de cas qui s'apparente à des situations où le contexte exerce une forte influence sur le phénomène étudié, par conséquent, il lui est indissociable que s'inscrit notre recherche. En effet, la présente recherche vise entre autres à faire émerger une théorie sur la base non seulement des observations de terrain, mais aussi des descriptions du comportement stratégique orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Nous comptons, proposer un modèle typique du comportement des entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE ainsi qu'un modèle revisité de celui de Carroll (1979, 1991) adapté à notre contexte.

IV.2.1. Typologies d'études de cas

Deux auteurs Yin (1984) et Stake (1994) se sont attelés à présenter chacun une typologie d'étude de cas qui soit aussi convergente que divergente. D'après Stake (1994), les études de cas sont classées en trois catégories, notamment intrinsèques, multiples et instrumentales. Pour sa part, Yin (1984) distingue les études de cas en deux grands groupes à savoir, les études de cas multiples et les études de cas uniques. Dans sa classification, il pense que les études de cas intrinsèques et instrumentales font partie d'un même groupe qu'il qualifie d'étude de cas uniques.

Notre recherche s'inscrit dans la catégorie d'une étude de cas multiples, dans la mesure où nous avons six entreprises forestières sur lesquelles nous cherchons à identifier des phénomènes récurrents dans leur comportement stratégique RSE.

Les tableaux 50 et 51 ci-dessous présentent une synthèse des études de cas typique à chacun de ces auteurs.

Tableau 50: Typologie des études de cas selon Stake, 1994

Types	Caractéristiques	Finalités
Etudes de cas intrinsèques	-porte sur un cas à caractère unique, très rare, difficilement accessible à la science	Permet de découvrir des choses nouvelles, qui ne sont pas encore connues de la science
Etudes de cas instrumentales	Porte sur un cas comportant un nombre élevé de traits spécifiques par rapport à l'objet d'étude	Donne l'opportunité d'une étude riche et pertinente.
Etudes de cas multiples	Cherche à identifier les phénomènes récurrents parmi plusieurs situations	Parvenir à une généralisation des situations

Source: adapté de Stake (1994), Yin (1984) et Collerette (1997)

Tableau 51: Typologie des études de cas selon Yin, 1984

Types	Caractéristiques	Finalités
Etudes de cas multiples	Cherche à identifier les phénomènes récurrents parmi plusieurs situations	Parvenir à une généralisation des situations
Etudes de cas uniques (intrinsèques et instrumentales)	Analyse en profondeur des différents aspects d'une situation pour faire apparaître les points de divergences et de convergences	Cherche à saisir, comprendre la dynamique spécifique du cas étudié

Source: adapté de Stake (1994) ; Yin (1984) et Collerette (1997)

IV.2.2. Préparation d'une étude de cas

Selon Yin (1984), on peut distinguer trois grandes phases de production d'une étude de cas à savoir :

1. La phase de construction du cadre général de la recherche;
2. La phase de récolte des informations et de leur mise en forme;
3. La phase d'analyse du cas.

IV.2.2.1. La phase de construction du cadre général de la recherche

Au niveau de la phase d'élaboration ou de construction du cadre général, Yin (1984) souligne que l'architecture de toute recherche est constituée impérativement de cinq composantes qui sont, d'après Mucchielli (1991), caractéristiques de toute bonne recherche à savoir:

- Une question de recherche ; - les propositions de recherche liées à cette question;
- Son (ses) unité (s) d'analyse ; - la logique qui relie les données aux propositions;
- Les critères d'interprétation des observations.

Nous avons accordé dans le cadre de cette thèse un accent particulier à ces éléments lors de la phase d'élaboration de l'architecture de notre étude de cas.

IV.2.2.2. La phase de collecte des informations et de leur mise en forme

Pour ce qui est de la collecte des informations, Yin (1984) identifie six sources d'informations requises pour une étude de cas. Il insiste sur le caractère obligatoire du chercheur à recourir à plusieurs sources d'information, pour s'assurer d'avoir balisé l'objet d'analyse sous plusieurs angles ou aspects : c'est le principe de triangulation des informations. Ces sources sont :

- Des documents ; - des entrevues ; - des archives ; - l'observation directe ;
- L'observation participante ; - des objets physiques.

Pour ce qui est des sources d'informations utilisées dans le cadre de cette thèse, nous avons eu recours essentiellement à cinq sources d'information sur les six préconisées par Yin (1984), l'objet de notre travail n'ayant pas nécessité l'utilisation d'objets physiques.

Pour ce qui est de la mise en forme, Huberman et Miles (1991) recommandent de clarifier le sujet à étudier dans le but d'obtenir des informations voulues. De manière précise, il est important de préciser l'angle d'attaque de la situation pour ensuite structurer sa présentation de façon à rendre intelligible les phénomènes qui nous intéressent. C'est dans cette logique que Huberman et Miles (1991), citant Beernard estiment qu'il faut « *rendre des choses compliquées compréhensibles* ».

IV.2.2.3. La phase d'analyse du cas.

Pour ce qui est de la phase d'analyse du cas, Yin (1984) révèle qu'il est possible de convoquer une approche déductive ou une approche inductive. L'approche déductive consistant à se baser essentiellement sur des propositions théoriques qu'il faut vérifier. Pour Yin (1984) cité par Collerette (1997), « une des stratégies les plus souhaitables consiste à une logique de *pattern-*

matching. Une telle logique compare des phénomènes empiriques avec des phénomènes prédits (ou avec des prédictions alternatives) ». L'approche inductive quant à elle va porter sur la construction d'un modèle théorique sur la base du caractère récurrent de certains phénomènes.

IV.2.3. Méthodologie mise en œuvre : pour quels critères de qualité ?

Toute recherche mise en œuvre doit impérativement garantir la qualité de la méthodologie convoquée. De ce fait, le chercheur devra s'efforcer de garantir non seulement la fiabilité et la fidélité des résultats, mais aussi l'incorporation d'un processus de validation de la recherche (Yin, 1994).

La question de la fiabilité de la méthodologie est exigée parce qu'elle témoigne ou encore garantit le fait que les outils mobilisés permettraient à un quelconque chercheur d'aboutir au même résultat s'il respecte ou suit la même procédure mise en œuvre dans l'étude de cas. C'est certainement ce qui semble justifier le fait que Hlady Rispal, (2002), souligne que «pour les études qualitatives, la détermination de la fiabilité des résultats est problématique. En effet, les procédés clairs, rigoureux et universels utilisés pour calculer la fidélité des réponses à un questionnaire ou une épreuve, s'avèrent inapplicables à la recherche qualitative dont le principal instrument de mesure est l'individu lui-même » (Hlady Rispal 2002, p.101).

Tout travail de recherche devra se soumettre au processus éventuel de réplique de l'étude conduite sur le terrain. Dans ces conditions, le protocole ayant servi à recueillir des données devra être explicite et détaillé afin de pouvoir donner un accès facile aux données originales. La poursuite de cet objectif de fiabilité selon Hlady Rispal (2002), peut être atteinte nécessairement par la « *description détaillée de la démarche de recherche observée afin de permettre sa réplication future par un autre chercheur* » Hlady Rispal (2002, p.101).

La question de validité quant à elle renvoie aussi bien à la recherche de vérité qu'à celle d'exactitude du chercheur. La recherche de validité de la méthodologie implémentée permet de garantir le fait que les résultats générés traduisent effectivement la réalité observée. Pour aboutir à un tel résultat, le chercheur devra garantir une triple validité de son dispositif méthodologique :

- La validité théorique ; - la validité interne ; - la validité externe.

Qualifiée par Yin (1994) de *construct validity*, une validité théorique a pour finalité de construire ou d'élaborer des mesures en adéquation avec les concepts étudiés. Pour Hlady Rispal (2002), elle est fondée sur la définition des concepts et s'appuie, notamment sur les travaux antérieurs avérés dans le domaine étudié et selon Yin (1994), sur la diversification des sources de données. Pour ce qui est de cette recherche, l'élaboration théorique a bel et bien été faite en nous

appuyant sur de nombreuses publications scientifiques pertinentes dans le domaine de la RSE. D'ailleurs le modèle d'analyse du comportement des entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE que nous proposons à mi-chemin de cette section, émane d'une revue analytique de la littérature ayant fait l'objet de la première partie de cette thèse, notamment des chapitres deux et trois. (Nous avons eu des entretiens avec des responsables, et en plus nous avons eu recours aux observations directes associées aux études documentaires).

Pour ce qui est de la validité interne, Yin (1994) souligne qu'elle est l'apanage des études de cas explicatives ou causales. Dans le cadre de la présente thèse, nous nous inscrivons dans le registre d'études de cas descriptives et exploratoires. Nonobstant cela, il est important de mentionner que certaines prescriptions préconisées par Hlady Rispal (2002) sont susceptibles de justifier leur pertinence dans notre cas à partir du moment où elles conduisent tout chercheur « *à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer*» Hlady Rispal (2002, p.103). Nous avons pris le soin au cours de cette recherche de tenir compte de la validité interne des observations par une récurrence de contrôles des données recueillies, particulièrement pendant les entretiens, par des relances de questions nouvelles dans le but d'assurer la confirmation des personnes interrogées, par un nombre élevé de personnes interviewées (15 à 20 à l'interne et 15 à 20 à l'externe par cas) et enfin par la confirmation de nos analyses en nous référant aux entretiens et études documentaires lors de la phase d'observation(nous avons eu des entretiens avec des acteurs présents. De plus, nous avons réalisé des observations directes).

La validité externe pour sa part fait référence à la problématique de généralisation des résultats. À cet effet, Yin (1994) suggère à tout chercheur d'avoir recours à la logique de réplication. D'après cette logique, le chercheur doit s'arranger à reproduire, ou au mieux, favoriser la reproduction de l'analyse sur plusieurs cas dans le souci d'atteindre une saturation théorique. Nous avons mené dans le cadre de cette thèse six études de cas, et les entreprises d'exploitation forestière étudiées ont été sélectionnées selon les critères d'échantillonnage par convenance afin de faciliter la reproduction de l'analyse.

Nous résumons dans le tableau 52 ci-dessous les caractéristiques des niveaux de validité d'une étude de cas.

Tableau 52: Critères de qualité exigés dans les études de cas

Critères	Enjeux	Préoccupations	Implémentation
Validité théorique	Assurer une validité du construit des concepts, mesures utilisés	Quand un concept est convoqué, le chercheur est-il convaincu que c'est effectivement de cela qu'il s'agit?	Définition des concepts sur la base des travaux d'auteurs avérés. Diversification des sources d'information et augmentation du temps de collecte de données
Validité externe	Permettre une réplication de l'étude	Dans quelle mesure une situation générée dans un environnement donné peut s'appliquer à un autre environnement ?	6 études de cas ont été réalisées. Critère d'échantillonnage de convenance pour favoriser la reproduction
Validité interne	L'objet de l'étude doit être identique à sa représentation	Les perceptions et les nuances des auteurs sont-ils vraiment perçus par le chercheur ?	Diversification des sources d'information. Contrôle de celles-ci
Fiabilité	Démarche et reproductibilité claires et précises	Est-il possible pour un chercheur quelconque d'aboutir à la même représentation de la réalité examinée ?	Nous avons procédé à une présentation détaillée de notre démarche de recherche retenue dans ce chapitre

Source: inspiré de Hlady Rispal, 2002 et Yin, 1994

Après avoir précisé nos motivations pour le choix de la méthode d'étude de cas, qui boucle cette première section, les prochains développements consacrés à la deuxième section portent sur l'adoption d'un protocole de recueil de données de terrain qui soit en adéquation avec cette méthodologie choisie et l'analyse desdits données.

Section 2 : Processus global de recueil de données et méthode d'analyse : phases d'opérationnalisation de la recherche.

Dans cette section, nous entendons nous concentrer sur les questions relatives à une méthodologie qualitative adoptée pour cette recherche. Le guide de recherche adopté sur la base de celui proposé par Wacheux (1996) nous a servi entre autres de boussole tout au long de notre développement. Cette section va s'appesantir entre autres sur deux principes centraux considérés dans une étude de cas à savoir, les techniques de recueil de données de terrain qui soit en adéquation avec cette méthodologie choisie et l'analyse des dits données.

I. Les techniques de recueil de données de terrain

Cette sous-section sera structurée en quatre points. Le premier point sera consacré à l'échantillon de l'étude qualitative.

I.1. L'échantillon de l'étude qualitative

Cette partie sera consacrée au mode de sélection des entreprises ainsi qu'aux critères de validité de l'échantillon. Nous aurons donc l'opportunité de présenter la taille et les caractéristiques de notre échantillon.

I.1.1. Mode de sélection des entreprises

Nous avons orienté le travail essentiellement vers un secteur d'activité qui est celui de l'exploitation forestière. Les raisons de ce choix seront évoquées dans nos prochains développements.

Barzi (2008), citant Royer et Zarlowski (2003, p.191), relève quatre catégories de méthodes possibles destinés à la sélection d'un échantillon. Nous avons en première position la méthode dite probabiliste, qui considère que chaque élément constitutif de la population a une probabilité non nulle ou encore différente de zéro d'appartenir à l'échantillon (Evrard et *al*., 1997). Le second ensemble correspond à la méthode dite de quota, elle n'est pas une méthode probabiliste pour la simple raison que le mode de sélection des éléments constitutifs de l'échantillon est qualifié de non aléatoire. En troisième position, nous avons la méthode d'échantillonnage dite de convenance qui consiste à sélectionner des individus essentiellement en se basant sur les opportunités dont dispose le chercheur. Enfin, la quatrième classification renvoie aux méthodes de sélection par choix raisonné. Celle-ci repose essentiellement sur le jugement et favorise le choix précis des éléments constitutifs de l'échantillon tout en respectant les critères fixés par le chercheur.

Ces catégories d'échantillons appartiennent à deux démarches distinctes. La première est l'échantillon probabiliste et à l'échantillon par la méthode des quotas. Elle cherche d'abord à déterminer la population de référence et la taille de l'échantillon ainsi qu'à sélectionner ces éléments. La deuxième démarche qualifiée d'« itérative », consiste à décrire les méthodes d'échantillonnages de convenance et par choix raisonné. Dans cette logique, la constitution de l'échantillon se fait essentiellement de façon progressive. Chaque élément est sélectionné et analysé avant de passer au choix suivant. Le processus prend fin lorsqu'on parvient à la saturation.

Nous avons retenu dans le cadre de cette recherche la démarche itérative qui est essentiellement convoquée et adaptée lors d'études exploratoires (Barzi, 2008). Notre échantillon a été constitué de manière progressive tout au long de notre étude qualitative selon le mode d'échantillonnage par convenance[80].

[80] Nous avons fait la connaissance d'un responsable du ministère des forêts qui a usé de ses relations privilégiés avec certains responsables d'entreprise pour faciliter notre admission dans ces entreprises. Il nous a par ailleurs donné

Royer et Zarlowaski (2003) soulignent que ce mode d'échantillonnage donne aussi de bons résultats qu'une méthode probabiliste et que des biais qui pourraient y survenir, notamment à cause du choix par jugement, sont présents dans tous les modes d'échantillonnage, à l'exemple de la variabilité des estimations dans un petit échantillon aléatoire (Royer et Zarlowaski 2003).

I.1.2. Les conditions de validité de l'échantillon

Les critères d'échantillonnage théorique associés aux critères de faisabilité ont constitué le socle sur lequel s'est porté sur le choix des entreprises d'exploitation forestière. Les prescriptions de Hlady Rispal (2002) à cet effet, ils nous ont permis de construire des critères d'échantillonnage théorique.

La garantie d'une bonne représentation théorique, d'après Hlady Rispal (2002) passe par la sélection de plusieurs cas essentiellement homogènes devant servir à traiter la question étudiée. C'est cette logique qui justifie le choix d'un seul secteur d'activité qui est celui des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun. Dans un souci de génération de théorie destinée aux études de cas multiple ou multi-sites, il est recommandé de favoriser la variété de cas. Ce qui nous a conduit à prendre en compte plusieurs aspects :

1. L'origine des capitaux de ces cas, on a des entreprises d'origine camerounaise ; italienne ; française et néerlandaise;

2. Les activités menées par ces entreprises, on distingue dans nos cas, les entreprises qui font de l'exploitation, la transformation et la commercialisation, certaines qui sont spécialisées dans l'exploitation et la commercialisation et enfin d'autres qui font de la transformation et de la commercialisation ;

3. La culture d'entreprise a été prise aussi en compte, on a les entreprises de culture francophone et de culture anglophone ;

4. La situation géographique a été aussi déterminante lors de nos choix. En effet, le Cameroun dispose de trois zones d'exploitation forestière (zone1, zone2 et zone3) ; nous avons des entreprises issues des trois zones et d'autres qui chevauchent même dans deux ou trois zones ;

---

certains aprioris et orienté vers certaines entreprises du secteur mettant en exergue certaines pratiques de RSE aussi bien à l'égard de leurs employés que des communautés locales et riveraines.

5. Le Cameroun est un pays bilingue. Nous avons des régions d'expression anglophone et d'autres d'expression francophone, nous avons dans nos cas des entreprises situées dans les régions d'expression anglophone et d'autres dans les régions d'expression francophone;

6. Nous avons des entreprises qui sont des filiales et/ou multinationales et PME camerounaises;

7. Enfin nous avons pris en compte des entreprises certifiées, non certifiées et encours de certification.

Nous présentons dans le tableau 53 ci-dessous les différents critères d'un échantillon théorique et les critères de faisabilité.

Tableau 53: Les critères de choix pour les études de cas

Critères d'échantillonnage théorique et de faisabilité		Implications	Degré d'exigence	Implémentation
Critères d'échantillonnage théorique	Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable	Nous avons fait le choix des entreprises d'exploitation forestière
	Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (filières, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie	On a la variété des statuts, des zones d'exploitation, de culture d'entreprise, d'activité, de situation géographique, d'engagement ou non à la certification
	Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable	On a une mixité des entreprises, Exploitation/transformation Culture (anglophone, francophone)
	Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable	Nos cas sélectionnés sont riches et accessibles (nous avons eu des contacts et accords au préalables)
	Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique	Nous avons pris en compte aussi bien l'objet exploratoire que descriptif de la recherche
Critères de faisabilité	Faisabilité géographique	Sélections des cas observable directement (implications financières)	Souhaitable	Nous n'avons pas pris en compte ce critère car nous avons privilégié l'hétérogénéité des cas
	Faisabilité temporelle	Sélection des cas à étudier pendant la période de recherche	Indispensable	La sélection des entreprises s'est effectué au cours de la période fin 2014 et 2015 périodes consacrés à cet effet.

Source: d'après Hlady Rispal, 2002, p.28 repris par Sedo Kodjovi (2014) et Dovergne (2012)

En somme, la sélection de nos cas s'est effectuée aussi bien en fonction des contacts préalablement établis, de l'accessibilité aux données pour mettre en exergue le potentiel de découverte, que des critères de faisabilité aussi bien géographique que temporelle. Nous avons au final retenu 6 cas, dont cinq entreprises européennes, soit trois françaises, une néerlandaise, une italienne, et une camerounaise. Nous cherchons à montrer entre autres à travers cette analyse que

les entreprises d'exploitation forestière dont le statut est « filial » ou multinationale s'engagent de manière purement volontaire dans une démarche RSE contrairement aux autres entreprises. Il nous a été impossible, malgré les insistances et les interventions, de mener l'étude dans une entreprise asiatique, les responsables de ces entreprises s'étant radicalement opposés à notre étude dans leurs entreprises. Puisque les cas retenus remplissaient presque la quasi-totalité des critères aussi bien de l'échantillonnage théorique que de faisabilité, et dans une certaine mesure de saturation, nous avons mené nos six études de cas auprès de ces entreprises d'exploitation, au cours de la période comprise entre le 3 mars 2015 et le 2 septembre 2015.

Il convient de préciser, qu'en dehors de l'entreprise néerlandaise où nous avons passé deux mois, (seule entreprise de culture anglophone et basée dans la zone anglophone du Cameroun) dans le souci d'une probable comparaison, dans les 5 autres entreprises qui sont situées dans les zones francophones du Cameroun et dont 3 qui sont de culture française et une de cultures italiennes et enfin une dernière de culture camerounaise, nous y avons passé en moyenne un mois par entreprise. De l'avis des responsables du ministère des Forêts et de la Faune, la seule entreprise qui soit de culture camerounaise serait le leader national en matière de mise en œuvre des pratique RSE et leader du secteur en logistique destinée à l'activité d'exploitation[81]. Le tableau 54 ci-dessous retrace les caractéristiques des 6 cas étudiés et les éléments ayant été retenus pour l'échantillonnage.

[81]Pour ce qui est de la logistique, tout le monde est unanime y compris les managers des autres entreprises, cette entreprise dispose d'une large autonomie en équipement de pointe destiné à l'exploitation forestière. D'ailleurs, elle vend ou loue certains de ses engins à certains de ses concurrents.

Tableau54 : Caractéristiques générales des six cas étudiés

	XX1	XX2	XX3	XX4	XX5	XX6
Date de création	1975	1995	1972	2002	1996	1923
Statut	Filiale	PME locale	Filiale	Filiale	Filiale	Filiale
Activités[82]	1+2+3	1+2+3	1+3	1+2+3	2+3	1+2+3
Origine du capital et culture d'entreprise	Italienne	Camerounaise	Française	Néerlandaise	Française	Française
Effectif salariés	1.600	609	350	277	151	1.078
Nombre de cadres	49	11	14	05	02	31
Nombre d'agents de maitrise	98	19	39	12	05	86
Nombre de femmes cadres	03	01	04	01	00	04
Nombre de personnes handicapées	0	0	0	0	0	06
Type assurance maladie	100% cadres	Assurance informelle (assurance psychologique)	80% pour tous	100% cadres	80% pour tous	100% cadres
Statut certification	En cours	Hostile à la certification	Certifiée	Certifiée	Certifiée	Certifiée
Situation géographique (activités)	Zones 1 et 3	Zone 3	Zone 3	Zone 1	Zone 3	Zone 2 et 3
Nombre de villages couvert par les UFA	115	97	69	26	25	109
Culture des communautés locales et riveraines	Francophone	Francophone	Francophone	Anglophone	Francophone	Francophone
Superficie exploitée (en hectare)	431.177	300.000	388.949	70.298	-	624.000
CA 2013(en milliards CAFA)	45.5	11	8,28	8	6,72	23,4
CA 2014 (en milliards CAFA)	45	12	9,968	8,7	2,275	24,7
CA 2015 (en milliards CAFA)	Non disponible	Non disponible	12,15	Non disponible	8, 36	Non disponible

Source: l'auteur sur la base des données des entreprises cibles

Comme le laisse entrevoir le tableau 54 ci-dessus, les cas étudiés, bien qu'étant homogènes, c'est-à-dire faisant partie d'un même secteur d'activité qui est celui de l'exploitation forestière, sont également hétérogènes, dans la mesure où plusieurs éléments les différencient. Ils ont une ancienneté moyenne de 39 ans avec des extrêmes situés entre 14 et 93 ans. Quand à l'effectif moyen des salariés, il est de 678 salariés pour des extrêmes situés entre 151 et 1.600 employés. La moyenne des salariés par catégorie socioprofessionnelle dans les 6 cas est de 19 cadres dont 2 femmes, 43 agents de maîtrise, 616 ouvriers. On a une moyenne de 70 villages qui sollicitent les entreprises pour des réalisations sociales, les extrêmes se situant entre 25 et 130 villages.

[82] Les chiffres 1+2+3 indiquent que l'entreprise exerce les trois activités à savoir, exploitation, transformation et certification. 1+3 signifient que l'entreprise fait dans l'exploitation et la commercialisation enfin, 2+3 traduit le fait que l'entreprise est spécialisée dans la transformation et la commercialisation.

I.1.3. Le poids des entreprises de notre échantillon dans le secteur forestier.

Pour déterminer le poids des entreprises de notre échantillon dans le secteur, nous avons distingué deux approches. La première tient compte du volume de production et d'exportation du bois de sciage et la seconde quant à elle, se base sur le volume d'exportation des grumes. En ce qui concerne les exportations de sciage, nous signalons que cinq entreprises sur six qui constituent notre échantillon sur un total de 90 entreprises sont spécialisées dans la transformation, l'entreprise XX3 n'étant pas concernée par cette activité. Ainsi, ces entreprises exportent 33% du volume de la production total du bois de sciage au Cameroun.

Parmi les entreprises spécialisées dans l'exportation des grumes (65 entreprises au total), 03 des entreprises soit (5% du total dans le secteur) de notre échantillon occupent de façon constante une position dominante dans le top 5 des plus grandes exportatrices de grumes dans le secteur. Ces trois entreprises à elles seules totalisent 29% du volume total des exportations dans le secteur[83]. Comme dans l'activité de sciage, nous avons également 5 entreprises sur les 6 que constituent notre échantillon qui exportent les grumes. On peut donc estimer à environ 35% le volume des exportations de grumes par les entreprises de notre échantillon. Par ailleurs, 5 entreprises de notre échantillon spécialisées dans l'exploitation forestière ont des concessions forestières représentant 25% de la superficie totale des concessions forestières en exploitation au Cameroun. Notre échantillon représente un taux de certification de plus 3% sur les 8,21% que dispose l'ensemble des entreprises au Cameroun.

I.1.4. Taille de l'échantillon

Les échantillons destinés aux études qualitatives sont en général restreints, et ils sont constitués de manière plutôt raisonnée, c'est-à-dire intentionnelle et non de façon aléatoire (Glaser et Strauss, 1967 ; Deslauriers, 1991; Savoie-Zaje, 2000); l'objectif de l'échantillonnage étant «*de produire le maximum d'informations*» (Deslauriers 1991). En conséquence, la collecte de données prend fin quand les dernières unités d'observations analysées n'apportent plus de nouvelles informations. En ce moment, la validité interne est assurée ; toutefois, rien n'empêche d'accroître le nombre de cas en variant le contexte comme par exemple, la localisation géographique afin d'améliorer la validité externe (Barzi, 2008).

---

[83] Calculé sur la base des données tirées de Ngouhou Poufoun et *al.* in Eba'a Atyi et *al*., (2013, p.51)

Comme nous l'avons déjà relevé, notre échantillon s'est construit de manière progressive, nous avons usé du principe d'opportunité en nous appuyant sur un responsable du ministère des Forêts pour « forcer la main » de certaines entreprises ou encore utiliser des contacts personnels pour nous ouvrir les portes, mieux les « boites noires » de ces entreprises forestières. Au début de l'enquête, le choix des responsables à interroger nous a été de façon implicite imposé par les responsables d'une entreprise. En effet, après avoir lu notre trame d'enquêtes, le directeur général et la responsable de la certification, environnement et communication de cette entreprise nous ont communiqué la liste des personnes habilités à nous répondre en fonction de leur responsabilité dans l'entreprise. Dans cette liste, les délégués du personnel n'étaient pas pris en compte, une fois sur le terrain, nous nous sommes arrangés à avoir des entretiens avec quelques délégués du personnel et quelques employés qui justifiaient d'au moins 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette façon de procéder nous a permis de réorganiser notre travail et de l'adapter à tous les cas étudiés.

Au nombre de ces personnes, nous avons ajouté les délégués du personnel et certains employés justifiant d'au moins 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

N'ayant pas toutes la même structure organisationnelle ou le même organigramme, nous avons à chaque fois recherché les correspondants dans les autres cas. Ce tableau nous a servi en quelque sorte de référence aux personnes à interroger dans les cas étudiés.

Nous avons eu des entretiens avec les parties prenantes externes des cas étudiés, notamment les chefs de villages, les présidents des plateformes des massifs forestier/ *global management forest community*, les présidents de comités paysans forêt, les autorités administratives (préfets et sous-préfets), des délégués départementaux du travail et de la prévoyance sociale, des délégués départementaux de l'environnement, des responsables de l'administration forestière, des maires de localités, quelques ONG et syndicats et enfin quelques élites politiques rencontrées sur le terrain (députés de la nation/ députés suppléant).

Ces personnes ont été interrogées dans le souci d'avoir leur perception des pratiques des RSE mises en œuvre ou non au sein des entreprises étudiées.

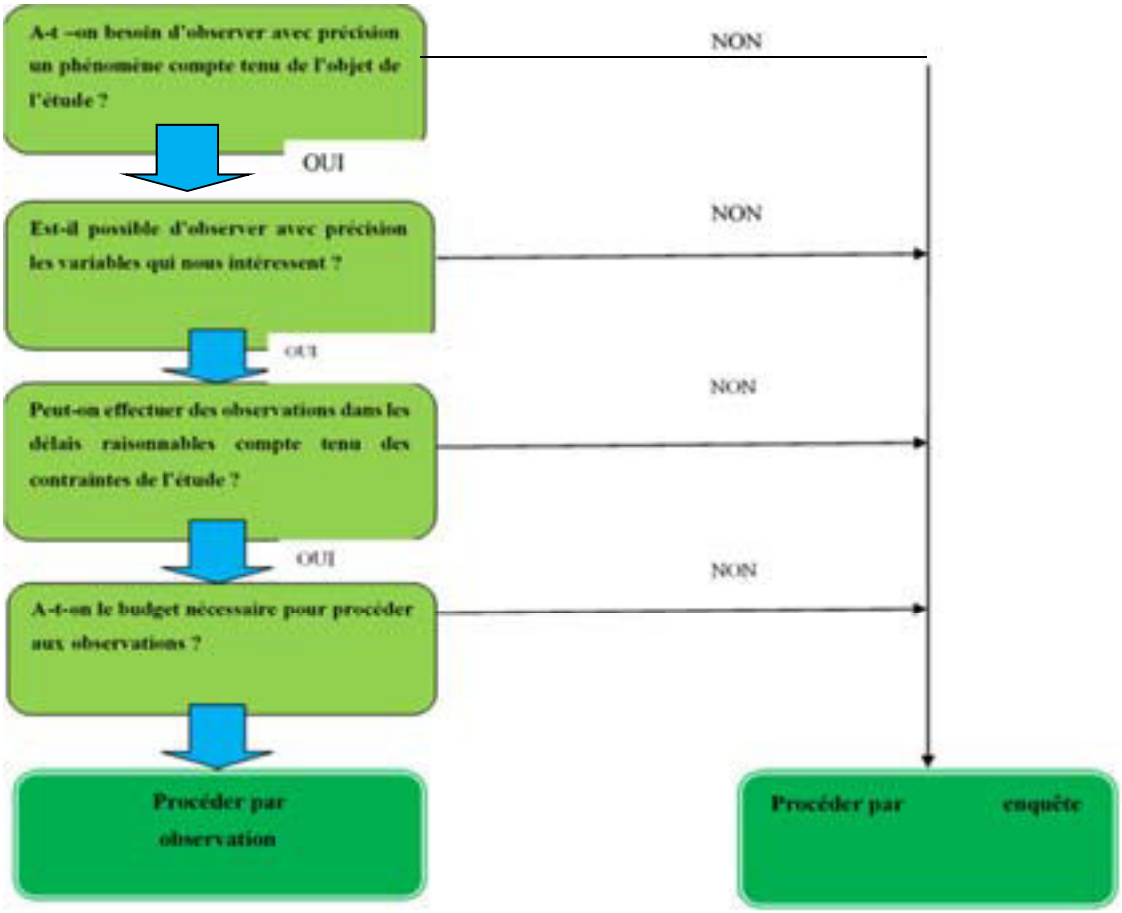
II. Mode de recueil des données : recours aux entretiens semi-directifs

Dans une logique de compréhension générale du problème, Evard et *al* (2003) suggèrent la nécessité d'avoir recours aux données primaires. Dans cette perspective, ces auteurs identifient essentiellement deux modes de recueil de ces deux primaires à savoir, l'observation et l'enquête (on utilise habituellement le mot entretien pour parler l'enquête). On constate généralement que

les observations sont destinées à fournir une plus grande richesse que les enquêtes. De plus, elles semblent fournir des données plus objectives que celles obtenues à partir des entretiens dans la mesure où ces derniers sont essentiellement basés sur des déclarations de personnes interrogées[84] et donc nécessaires à la phase exploratoire. Par contre, l'observation quant à elle prend pour objet des comportements. Cette approche est fréquemment utilisée pour des études de comportements.

Le choix de ces méthodes dépend aussi bien des objectifs poursuivis par tout chercheur que des facilités d'accès aux données, la durée requise pour la phase de recueil et ainsi que des coûts. À cet égard, Evard et *al* (2003) proposent sous forme de schéma un processus permettant de faciliter l'arbitrage du choix de l'une ou l'autre méthode.

Figure 55: Processus d'arbitrage du choix entre enquête et observation



Source:Evrard et *al.*, (2003, p.33).

[84] Nous pensons par ailleurs que des biais psychologiques peuvent entachés la pertinence des déclarations des personnes interrogées.

Pour ce qui est de cette recherche, nous avons eu recours simultanément à deux méthodes. En effet, puisque que nous poursuivons comme objectifs la confrontation des discours de managers en matière de RSE et la réalité ou les comportements observés sur le terrain, nous avons mis un point d'honneur sur les observations, même s'il est vrai que cela nous a valu beaucoup de sacrifice[85] autant temporel que financier. Les entreprises ayant exigé au préalable notre trame d'enquête, nous avons jugé utile de nous concentrer sur les observations, afin que lors de nos entretiens avec nos interlocuteurs, nous puissions percevoir la sincérité de leur déclaration. En d'autres termes que leurs déclarations ne soient pas entachées de « biais psychologiques ». Une autre raison, pas des moindres, qui nous a entre autres conduits sur la voie des observations, est que le secteur forestier est un secteur très particulier, près de 90% des employés de ce secteur sont analphabètes au mieux ont un niveau d'instruction primaire, et plus de 85% des salariés sont des manœuvres. Les villages riverains des concessions forestières sont très enclavés, face à ce contexte, il était urgent que nous portions les « lunettes du sociologue » de Duterme (2006) pour voir de près la réalité, c'est-à-dire les engagements volontaires des managers en matière de RSE devant « une foule qui ne sait pas faire foule » (Césaire, 1947) et qui ne connaît que très partiellement ses droits. Nous avons pensé qu'un engagement en matière de RSE ne se déclare pas, ça se vit, ça se manifeste, au quotidien à travers l'état du climat social, de l'ambiance au travail, la motivation au travail, des conditions de travail, des conditions de vie des employés, de leur famille, de la sécurité au travail, de la sécurité de l'emploi, etc. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes acclimatés aux conditions de vie de ces employés, en partageant avec eux leurs repas, en passant des nuits en forêt (campements avancés)[86] avec eux dans les mêmes conditions de couchage, etc.

La méthode par enquête a également été utilisée et nous a été utile à plusieurs égards. En effet, nous avons fait appel à une perspective accrue de l'étude des entretiens menés auprès des responsables et salariés, notamment délégués du personnel et quelques employés justifiant d'au moins 20 ans d'ancienneté, les avis de ces derniers nous étaient utiles et nécessaires dans une perspective historique des pratiques de RSE. Ces entretiens axés sur les expériences et

[85] Notre phase de terrain nous a pris presque 8 mois, nous avons passé 7 mois dans les entreprises (un mois dans chacune et 2 mois dans la seule entreprise située dans une région anglophone du pays) et un mois auprès des responsables du ministère des Forêts, les ONG (WWF, GIZ, Greenpeace…), syndicats (Groupement des entreprises de la filière bois du Cameroun), les organismes de certification forestière (SGS, Bureau Veritas, FSC).

[86] «Campements avancés» cette expression est utilisée dans les entreprises d'exploitation forestière et traduit le fait que les ouvriers quittent leur famille pour aller s'installer et travailler en pleine forêt. Dans certaines entreprises, ils y passent 5 jours sur 7 et dans d'autres 6 jours sur 7 durant des années.

représentations des acteurs nous facilitent la compréhension du sens des faits sociaux. C'est dans cette logique que Ser Duncan (2008) citant Waddington (2004) souligne que le but poursuivi par l'enquête est d'aborder le sujet de recherche sous le prisme de la perception du répondant et de l'appréhension du comment et du pourquoi, il s'est investi dans cette approche spécifique du sujet. Dans la même veine, Blanchet et Gotman (1997, p.1), cité par Sedo Kodjovi (2014), considèrent que « *l'entretien de recherche est un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduite et enregistré par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ».

Cette définition nous a servi essentiellement de boussole dans la phase de réalisation de nos entretiens. Nos prochains développements vont à cet effet concerner tour à tour nos entretiens semi-directifs (1), ensuite suivront notre guide d'entretien et les documents sur lesquels nous nous sommes essentiellement appesantis pour élaborer notre trame d'enquête (2), la façon dont on s'est pris pour conduire nos entretiens (3) avant de conclure par la question des critères de saturation.

II.1. Choix de la technique d'entretien

Il existe une multitude de techniques d'entretiens en rapport avec plusieurs domaines d'investigation. Il est question dans ce développement de présenter d'abord la panoplie de ces techniques, leurs caractéristiques, avant d'expliquer notre motivation pour le choix de l'entretien semi-directif.

Tableau 55: Typologies de techniques d'entretien et d'animation

Techniques d'animation	Typologie d'entretien individuel	Typologie d'entretien de groupe	Objet de l'investigation	Type de questionnement	Degrés de liberté
Non directive	Entretien en profondeur	Groupe de discussions	Individu ou groupe	Consigne formelle, reformulation, relance	Très élevé
Semi-directive	Entretien centré (sémi-directif)	Groupe de réflexion (focus group)	Thématique complexe	Consigne formelle, guide d'entretien, relance et recentrage	Assez élevé
Directive	Questionnaire ouvert ou entretien d'expert	Groupe nominal ou entretien de groupe Groupe Delphi	Thématique assez simple Expérience ou témoignage	Ensemble de questions ouvertes Ensemble de questions mixtes (ouvertes ou fermées)	Assez limité

Source: adapté de Caumont (2002, p.77)

Ce tableau nous laisse entrevoir qu'il existe un lien étroit entre le degré de liberté accordé aux répondants et la richesse de l'entretien. Colle (2006, p.21) citant Bardin (2003, p.93), relève que:

« *Traditionnellement on classe les entretiens ou interviews selon leur degré de directivité – ou plutôt de non directivité – et par conséquent selon la profondeur du matériel verbal recueilli* ». Poursuivant dans la même veine, Evrard et *al* (2003, p.96) soulignent que « *plus on pose des*

questions directives, moins on a des réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne reverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne ».

Il nous semble donc important de nous concentrer sur le degré de directivité de nos entretiens, ce qui nous conduira au choix d'une technique d'entretien qui soit en adéquation avec nos objectifs de recherche.

- En ce qui concerne les entretiens non directifs, le répondant n'est soumis à aucune contrainte. Aucune intervention n'est généralement requise en dehors des consignes initiales consistant à fixer le thème de l'entretien et à formuler une et une seule question.

- Quant à l'entretien semi-directif, il est le mode de recueil de données le plus fréquemment utilisé par les chercheurs, notamment en sciences de gestion (management stratégique, en markéting, en GRH). L'entretien centré ou semi-directif se déroule habituellement sur la base des thèmes arrêtés au préalable par le chercheur et qui sont contenus dans le guide d'entretien. Ici, le chercheur a pour seul rôle de recentrer, recadrer les discours de l'interviewé autour du thème qui l'intéresse tout en prenant soin de garantir l'autonomie des réponses de l'interviewé et de s'assurer que tous les aspects du thème soient abordés.

- Pour terminer, on a des entretiens directifs. Dans ce cas précis, on accorde moins de liberté ou de marge de manœuvre à l'interviewé. Ce dernier a une série de questions ouvertes qui lui sont posées naturellement par le chercheur et auxquelles il doit répondre librement de manière directive et selon un ordre prédéterminé.

Les mêmes procédures d'animation sont habituellement mises en œuvre aussi bien dans les entretiens individuels que dans des entretiens de groupe. Dans le cadre de la présente recherche, notre choix a été porté sur l'entretien semi-directif, singulièrement sur l'entretien semi-directif centré.

Cette méthode très adaptée à notre recherche nous permettra de mettre non seulement en exergue, mieux encore de concilier l'exploration des thèmes générés par la littérature proposée par le chercheur dans le guide d'entretien, mais aussi l'apparition des thèmes abordés de manière spontanée par l'interviewé. Nous nous inscrivons ainsi dans la logique de Sedo Kodjovi (2014) citant Romelaer (2005) pour qui l'entretien semi-directif opère un compromis généralement optimal entre la liberté d'expression de l'interviewé et la structure de la recherche:

« *Le chercheur en retire deux éléments : (1) des informations sur e qu'il cherche à priori (thème du guide d'entretien) et (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain)* » Romelaer (2005, p.104), cité par Sedo Kodjovi (2014).

L'entretien semi-directif donne la possibilité à l'interviewé de répondre en toute liberté, de manière spontanée, dans la mesure où les questions sont ouvertes (Thétard, 2003). Ce dernier peut en toute liberté s'exprimer, donner ces perceptions sur un aspect particulier qui peut être susceptible d'enrichir les données recueillies.

En effet, nous partageons l'avis de Sedo Kodjovi (2014) selon lequel:

« *L'entretien semi-directif présente l'avantage d'être un instrument éprouvé qui offre une bonne garantie pour l'obtention des résultats robustes et significatifs* ».

Pour Wacheux (1996), la spontanéité des réponses associées à la **multiplicité des entretiens** constitue des éléments essentiellement tributaires de la validité des données issues des entretiens semi-directifs centrés, les informations étant très riches, par rapport à celles issues des méthodes plus structurées à l'instar de l'entretien directif. Pour cet auteur,

« *Le chercheur emploie (l'entretien semi-directif centré) comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. En sciences de gestion, particulièrement, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent mieux s'abreuvent « aux mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* » (Wacheux 1996, p.203).

Le guide d'entretien est l'outil par excellence pour recueillir des données lors de l'entretien semi-directif. Cet outil est défini au préalable et répertorie tous les thèmes à aborder lors de l'entretien.

II.2. Le guide d'entretien

Dans un souci de cohérence avec la méthodologie de l'entretien semi-directif centré, l'utilisation d'un guide d'entretien s'est imposée à nous pour la phase de recueil des données du terrain. Le guide d'entretien est défini par Romelaer (2005, p.112) comme «*la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances* ».

Lors de la construction du guide d'entretien nous nous sommes efforcé de prendre en considération certains effets, au nombre de trois, susceptibles d'introduire des biais :

- L'effet de consistance : ici, le participant a la ferme conviction que sa réponse à une question doit être en rapport avec celles précédentes. Il est possible dans ce cas d'intégrer certains commentaires pouvant permettre à l'interviewé de s'apercevoir qu'on est à un autre niveau de questionnement.

- L'effet de fatigue : il requiert moins de concentration. Nous faisions des efforts d'être bref. À cet effet, Evrard et *al*., suggèrent l'utilisation de cinq à six thèmes au maximum. Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons six thèmes pour le guide principal.

- L'effet de redondance : dans ce cas, on a l'impression que les questions se répètent au cours de la phase d'entretien. Nous avons pris le soin d'éviter que nos formulations soient différentes d'une question à une autre.

La construction de notre guide d'entretien s'est faite en plusieurs phases. Dans un premier temps, il était question pour nous de définir nos besoins en information ; ce qui nous a conduit à produire une première mouture de notre guide d'entretien, pour solliciter les commentaires et avis d'experts, responsables d'entreprises, employés et riverains. C'est après cela que nous avons produit la version finale de notre guide d'entretien en intégrant des remarques et observations faites par ces derniers.

Il convient de préciser que dans un souci d'efficience et d'efficacité de la phase de recueil des données, nous avons produit trois guides d'entretien pour des cibles et objectifs bien précis.Le premier guide a été destiné aux managers et responsables d'entreprises forestières, et visait à recueillir des informations générales sur l'entreprise, les stratégies RSE et développement durable, le degré d'engagement à la RSE et les actions sociales mises en œuvre, les motivations, identifier leur parties prenantes, etc. Toutes ces données nous permettront plus loin d'avoir des informations sur la pertinence du modèle de Carroll (1979, 1991) en lien avec la RSE dans ces entreprises forestières.

Un second guide construit à l'attention des salariés de ces entreprises (responsables, délégués du personnel, employés ayant en moyenne 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise), a eu pour objectif de percevoir leurs opinons sur les actions RSE mises en œuvre par ces entreprises à l'interne.

Enfin un troisième guide d'entretien destiné aux parties prenantes externes, notamment les communautés locales et riveraines, qui nous permettra d'avoir une idée précise des réalisations des entreprises pour ces communautés, leur perception, leurs problèmes et suggestions.

Ces guides d'entretiens semi-directifs ci-dessous sont volontairement ouverts dans le but de laisser les répondants s'exprimer librement.

Nous avons adopté comme stratégie, le fait de poser peu de questions, tout en prévoyant sur la base de notre trame d'enquête, de faire des relances, notamment en termes de reprise et des synthèses des éléments abordés. Ce qui nous permettait d'inciter, de booster l'interviewé, à développer en toute aisance autant que possible, son analyse dans le souci d'obtenir toutes les informations possibles et nécessaires.

Le secteur forestier est un secteur très particulier et très sensible, la moindre fuite d'informations peut être « fatale ». Les acteurs vivent dans des conditions d'extrême méfiance les

uns vis-à-vis des autres, on ne fait confiance presqu'à personne. Tout acte posé ou toute parole prononcée est analysé et interprété. Fort de cela, les interviewés ont catégoriquement refusé les enregistrements. Les entretiens se faisaient sous leur regard. Certains prenaient même la peine de lire nos notes et/ou de noter les thèmes abordés. Cela a considérablement renforcé le lien de confiance entre nous, et a été déterminant pour la réussite de cette phase ainsi que pour la suite, lors du second passage, notamment lorsqu'il fallait recueillir leur avis en tant que salariés de l'entreprise. Les premiers entretiens ont été déterminants, puisque les informations sur la pertinence des questions circulaient dans l'entreprise. On s'est retrouvé dans une situation où certains employés qui ne figuraient pas dans la liste préétablie sollicitaient de s'entretenir avec nous. À la fin de chaque entretien, nous avons toujours posé la question aux personnes interrogées, celle de savoir si elles avaient autre chose à dire, avant de les remercier. C'est donc uniquement sur la base de nos notes lors du déroulement de l'enquête que les entretiens été retranscrits.

Encadré 1 **: Guide d'entretien destiné aux managers et responsables dans l'entreprise**

Introduction et brève présentation de la recherche

1- **Informations générales**
   - Entreprises (économiques)
   - Activités
   - Salariés
2- **Connaissance des concepts RSE/développement durable**
3- **Mise en œuvre de la RSE/DD dans votre entreprise : les actions réalisées**
   - volet environnemental
   - volet économique
   - volet social
   - volet légal
   - volet éthique
4- **Exploitation forestière et géographie des échanges**
5- **Mouvements de contestations, de dénonciation et/ou conflits et mode de résolution dans le secteur forestier**
6- **Identification des parties prenantes et type de relations et interrelations concernant la RSE/DD**

Source: l'auteur.

Encadré 2: Guide d'entretien destiné aux parties prenantes internes

Introduction et brève présentation de l'objet de la recherche

1- Relations et interrelations des parties prenantes

Quels types de relations entretenez-vous avec cette entreprise ?
-collaboratif, -participatif, -rapports de force/conflictuelle
Quels types de relations entretenez-vous avec les populations de cette localité ?
-collaboratif ; -participatif, -rapports de force/conflictuelle
Quels types de relations entretenez-vous avec vos collaborateurs ?
Collaboratif, -participatif, -rapports de force/conflictuelle

2- Appréciation du degré des relations avec l'entreprise

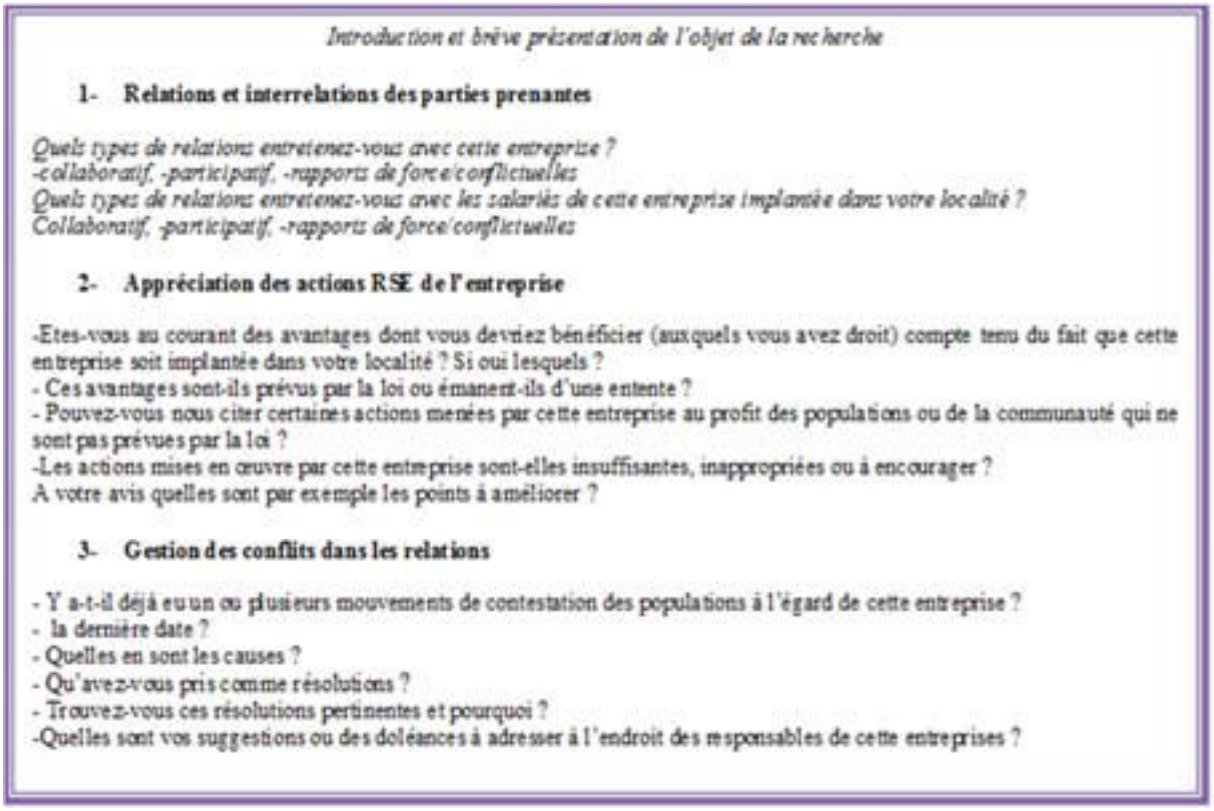
Avez-vous déjà eu des mouvements d'humeur ou de grève des employés de votre entreprise ?
Quelles étaient les causes ?
Combien de temps ont-ils durée ?
Quelles étaient les résolutions ?
Trouvez-vous ces résolutions pertinentes ? Pourquoi ?

3- Appréciation des actions de RSE mises en œuvre par l'entreprise

Quelles sont les actions concrètes que cette entreprise met en œuvre en matière d'amélioration de vos conditions de travail, de vie de vos familles et des populations ?
Trouvez-vous ces actions insuffisantes, inappropriées ou à encourager ? Pourquoi ?
Qu'attendez-vous de plus de votre entreprise ?
Avez-vous des suggestions ou des doléances à adresser à l'endroit de votre entreprise et ou de l'Etat ?

Source: l'auteur

Encadré 3: Guide d'entretien destiné aux parties prenantes externes



Introduction et brève présentation de l'objet de la recherche

1- Relations et interrelations des parties prenantes

Quels types de relations entretenez-vous avec cette entreprise ?
-collaboratif, -participatif, -rapports de force/conflictuelles
Quels types de relations entretenez-vous avec les salariés de cette entreprise implantée dans votre localité ?
Collaboratif, -participatif, -rapports de force/conflictuelles

2- Appréciation des actions RSE de l'entreprise

-Etes-vous au courant des avantages dont vous devriez bénéficier (auxquels vous avez droit) compte tenu du fait que cette entreprise soit implantée dans votre localité ? Si oui lesquels ?
- Ces avantages sont-ils prévus par la loi ou émanent-ils d'une entente ?
- Pouvez-vous nous citer certaines actions menées par cette entreprise au profit des populations ou de la communauté qui ne sont pas prévues par la loi ?
-Les actions mises en œuvre par cette entreprise sont-elles insuffisantes, inappropriées ou à encourager ?
A votre avis quelles sont par exemple les points à améliorer ?

3- Gestion des conflits dans les relations

- Y a-t-il déjà eu un ou plusieurs mouvements de contestation des populations à l'égard de cette entreprise ?
- la dernière date ?
- Quelles en sont les causes ?
- Qu'avez-vous pris comme résolutions ?
- Trouvez-vous ces résolutions pertinentes et pourquoi ?
-Quelles sont vos suggestions ou des doléances à adresser à l'endroit des responsables de cette entreprises ?

Source: l'auteur

II.2.1. Elaboration de la trame d'enquête

Depuis la phase de sélection des six cas étudiés, jusqu'au mode des recueils des données en passant par les choix méthodologiques et l'élaboration de la trame d'enquête, nous avons gardé en mémoire l'idée de Frisch (1999, p.46) qui stipule que : «*un bon terrain qualitatif, c'est déjà du quali* ». L'élaboration de notre trame d'enquête nous a semblé déterminante pour la réussite de notre travail de terrain. Conscient donc de cela, nous avons en plus de nos études exploratoires, fait recours à plusieurs documents (qui ont été également évoqués dans notre chapitre 2) qui ont concouru à son élaboration.

Après avoir présenté les outils ayant permis le recueil des données, nous présentons ci-dessous, sous forme de tableaux, les synthèses des caractéristiques des entretiens, aussi bien internes qu'externes réalisées dans chacune des six études de cas.

Il est important de souligner qu'en ce qui concerne les personnes interrogées dans l'entreprise, les responsables qui ont été interviewés lors de la phase de collecte des informations générales sur l'entreprise sont les mêmes à avoir été interviewés pour une seconde fois mais, en qualité de salariés. Nous avons ajouté à cette catégorie de personne, des délégués du personnel et des salariés justifiant d'au moins 20 années d'ancienneté dans l'entreprise.

En ce qui concerne les parties prenantes externes, comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons interrogé plusieurs entités de parties prenantes dans plusieurs villages, jusqu'à ce qu'on atteigne la saturation (c'est à dire ne plus rien apprendre de nouveau). Nous avons multiplié les entretiens en nous référant essentiellement à Wacheux (1996), pour qui la spontanéité des réponses associées à la multiplicité des entretiens, sont des éléments essentiellement importants pour la validité des données issues des entretiens semi-directifs centrés ; les informations étant plus riches que celles issues des méthodes plus structurées, à l'instar de l'entretien directif (Wacheux 1996, p.203).

Tableau 56: Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-5

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Mode de passation
Directeur général	1h18	5ans	1ans	Entretien face à face
Chef de camps et de l'économat	1h45	15ans	3ans	Entretien face à face
Gestionnaire des données production et export	1h05	13ans	13ans	Entretien face à face
Chef de parc/délégué du personnel	1h15	17ans	17ans	Entretien face à face
Infirmière supérieure	1h015	5ans	5ans	Entretien face à face
Conducteur des engins lourds	1h35	22ans	13ans	Entretien face à face
Médiatrice sociale	1h20	7ans	7ans	Entretien face à face
Délégué titulaire	1h00	13ans	01an	Entretien face à face
Responsable HSE	1h05	7ans	7ans	Entretien face à face
Responsable RH	1h45	9ans	5 mois	Entretien face à face
Contremaître	1h20	20ans	10ans	Entretien face à face
Aide machiniste	1h15min	15ans	15ans	Entretien face à face
Scieur de tête	1h05	25ans	10ans	Entretien face à face
Chef d'équipe	1h25	11ans	3mois	Entretien face à face
Délégué titulaire	1h12	11ans	8ans	Entretien face à face
Déligneur	1h04	12ans	12ans	Entretien face à face

Source: l'auteur sur la base de nos enquêtes septembre 2015

En ce qui concerne l'étude de cas xx-5, nous avons interviewé aussi bien des parties prenantes internes qu'externes. Pour le cas des parties prenantes internes, nous avons interrogées seize individus aux profils plus divergents que convergents (tableau ci-dessus), correspondants à un volume total horaire de 21heures et 13minutes. Nous avons utilisé uniquement des entretiens face à face, en prenant des notes. Les personnes interviewées pour ce cas ont une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 13 ans, par contre ils ont une ancienneté moyenne au poste qu'ils occupent de 8 ans.

Quant aux parties prenantes externes, nous avons réalisé douze entretiens face à face correspondants à un volume total horaire de 15 heures et 25 minutes. Ces entretiens ont été réalisées aussi bien dans des bureaux (maire, chef de poste de contrôle forestier et chasse, sous-préfet, préfet, délégués départementaux etc.) que dans les domiciles privés (chefs de villages, représentant des BAKA). Les personnes interrogées (confère tableau ci-dessous) ont une ancienneté moyenne de 21 ans dans la localité ou dans le village.

Certains employés que nous estimions importantes dans le cadre de ces entretiens étaient en congé. Fort heureusement, ils étaient sur place, on s'est donc déporté chez eux pour solliciter un entretien avec eux. C'est alors que nous sommes allés chez elles pour avoir un entretien. C'est le cas par exemple du sous-préfet qui nous a reçu chez lui un dimanche, dans l'après-midi et de certains employés qui nous ont reçu chez eux entre 19h30 et 21heures.

En somme pour le cas XX-5, nous avons réalisé au total 28 entretiens pour un volume horaire total de 36 heures et 38 minutes. Tous ces entretiens ayant été réalisés en mode face à face.

Tableau 57: Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-5

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans le village ou localité	Mode de passation
Sous-préfet	1h25	7ans	Entretien face à face
Maire de la commune	1h45	20ans	Entretien face à face
Chef de poste de contrôle forestier	1h05	4ans	Entretien face à face
Responsable entreprise sous-traitante	1h15	2ans	Entretien face à face
Chef communauté BAKA (pygmées/peuples autochtones)	1h20	Plus de 50 ans	Entretien face à face
Chef de village 1	1h25	Plus de 60 ans	Entretien face à face
Représentant des jeunes du village	1h00	20ans	Entretien face à face
Chef de village 2	1h15	35ans	Entretien face à face
Chef de village 3	1h05	45 ans	Entretien face à face
Propharmacienne épouse d'un chef de village	1h00	25ans	Entretien face à face
Chef de village 4	1h25	20ans	Entretien face à face
Conseiller municipal, représentant d'un village	1h15	Plus de 40 ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes septembre 2015

L'étude de cas relative à XX6, dix-sept entretiens face à face ont été réalisés auprès des parties prenantes internes pour un volume horaire total de 22 heures 41minutes contre vingt interviews réalisées à également en face à face. Pour ce qui est de l'ancienneté, les personnes interrogées à l'interne ont une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 12 ans et une ancienneté au poste qu'ils occupent de neuf ans. Par contre, les parties prenantes externes interviewées ont une ancienneté moyenne dans le village de plus de 37 ans. Les interviews ont été réalisées dans l'entreprise pour ce qui est des parties prenantes internes. En ce qui concerne les parties prenantes externes, ils ont eu lieu pour certains dans des bureaux (autorités administratives, forestières et maires) et pour d'autres dans les domiciles (chefs de villages, présidents des comités paysan forêts, président plateforme du massif forestier). Les entretiens réalisés auprès des parties prenantes externes pour ce cas, représentent un volume horaire total de 25 heures et 50 minutes.

En général, pour l'étude de cas XX6, nous avons réalisé au total 37entretiens correspondant à un volume horaire total de 48 heures et 31 minutes (les deux tableaux suivants présentent respectivement les entretiens internes et externes réalisés pour ce cas).

Tableau 58:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-6

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Mode de passation
Chef de site 1	1h06 min	8 ans	3ans	Entretien face à face
Médecin d'entreprise	1h25	7 ans	7ans	Entretien face à face
Chef d'exploitation	1h05	3ans	3ans	Entretien face à face
Responsable cellule d'aménagement	1h33	5ans	5ans	Entretien face à face
Contrôleur de gestion	1h05	19ans	15ans	Entretien face à face
Responsable RH	1h28	3ans	3ans	Entretien face à face
Responsable certification	1h00	2,3ans	2,3ans	Entretien face à face
Responsables achats	1h05	30 ans	4 ans	Entretien face à face
Responsable logistique et transport	1h25	4ans	4ans	Entretien face à face
Assistante du DG	1h09	3ans	3ans	Entretien face à face
Responsable volet social	1h40	1an	1an	Entretien face à face
Chargé HSE	1h00	2ans	2ans	Entretien face à face
Délégué du personnel 1	1h15	11ans	2ans	Entretien face à face
Délégué du personnel 2	1h05	14ans	12ans	Entretien face à face
Délégué du personnel 3	1h35	20ans	20ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h55	29ans	25ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h47	23ans	23ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes juillet 2015

Tableau 59:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-6

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans le village ou localité	Mode de passation
Sous –préfet 1	1h16	2,2ans	Entretien face à face
Sous-préfet 2	1h20	4ans	Entretien face à face
SG mairie	1h35	2ans	Entretien face à face
Chef de poste de contrôle forestier	1h15	6ans	Entretien face à face
Chef de village et ancien maire de la commune d'arrondissement, ancien magistrat	1h38	2ans	Entretien face à face
Président comité paysan forêt 1	1h15	40ans	Entretien face à face
Président comité paysan forêt 2	1h23	31 ans	Entretien face à face
Patriarches /notable	1h09	Plus de 70ans	Entretien face à face
Représentant du chef de village	1h05	38ans	Entretien face à face
Chef de village	1h18	Plus de 70 ans	Entretien face à face
Président plateforme du massif forestier	1h15	15ans	Entretien face à face
Chef de village	1h22	60ans	Entretien face à face
Président comité paysan forêt	1h15	60ans	Entretien face à face
Chef de village	1h08	40ans	Entretien face à face
Chef de village	1h 25	50ans	Entretien face à face
Chef de village	1h10	55ans	Entretien face à face
Chef de village	1h19	59ans	Entretien face à face
Chef de village	1h15	60ans	Entretien face à face
Chef de village	1h00	40ans	Entretien face à face
Chef de village	1h30	45ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes juillet 2015

Quant à l'étude de cas XX-3, dix-huit entretiens correspondant à un volume horaire total de 25 heures et une minute ont été menés en mode face à face auprès des parties prenantes internes contre seize interviews réalisées également en mode face à face auprès des parties prenantes externes pour un volume horaire total de 20 heures et 03 minutes. Quant à la variable ancienneté, les interviewés en interne ont une moyenne de 8 années d'ancienneté dans l'entreprise et 5 années d'ancienneté dans les postes qu'ils occupent au sein de l'entreprise. En revanche, les personnes interrogées à l'externe, ont une moyenne de 26 année passée dans la localité ou dans le village.

En conclusion, pour ce cas, 34 entretiens au total ont été réalisés de manière générale à l'interne et à l'externe. Le mode d'entretien mis en exergue est le mode face à face. Les entretiens se sont déroulés dans l'entreprise pour les parties prenantes internes, pour ce qui est des parties prenantes externes, ils se sont déroulés pour certains dans les domiciles (chefs de villages, chef communauté BAKA, présidents de CPF et président de plateforme) et pour d'autres dans leur bureau (maire, autorités etc.). Le volume horaire total correspondant aux entretiens de ce cas est de 45 heures et 40 minutes. (Confère les deux tableaux suivants présentant respectivement les entretiens internes et externes réalisés pour ce cas XX3).

Tableau 60:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-3

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Mode de passation
Directeur général	1h35	7ans	2ans	Entretien face à face
Responsable certification environnement et communication	1h45	6ans	3ans	Entretien face à face
Infirmier diplômé d'Etat	1h15	4ans	4ans	Entretien face à face
Chef de parc de rupture	1h16	23 ans	4ans	Entretien face à face
Responsable HSE	1H49	3ans	3ans	Entretien face à face
Assistante directrice du site	1h05	1an	1an	Entretien face à face
Responsable RH	1h30	2,6ans	6mois	Entretien face à face
Chef de camps/bases vie	1h25	15ans	3ans	Entretien face à face
Responsable reboisement	1h15	4ans	4ans	Entretien face à face
Responsable faune et surveillance des activités illégale	1h18	2ans	1,6 an	Entretien face à face
Médiateur social/social externe	1h55	3ans	3ans	Entretien face à face
Responsable inventaire, planification, cartographie SIG, suivi et évaluation	1h25	3ans	1,7an	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h18	13ans	1an	Entretien face à face
Chef chantier	1h15	20ans	20ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h00	3ans	6mois	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h15	8ans	8ans	Entretien face à face
Délégué de personnel	1h30	18ans	8ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h10	16ans	16ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes août 2015

Tableau 61:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-3

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans le village ou localité	Mode de passation
Chef de poste de contrôle forestier 1	1h17	3ans	Entretien face à face
Chef de poste de contrôle forestier 2	1h05	5ans	Entretien face à face
Chef de bureau d'appui au développement local (sous-préfecture)	1h15	40ans	Entretien face à face
Président comité paysans forêts	1h20	25ans	Entretien face à face
Président comité paysans forêts	1h03	20ans	Entretien face à face
Représentant des BAKA (pygmée/peuples autochtones)	1h25	45ans	Entretien face à face
Sous-préfet	1h18	2ans	Entretien face à face
Président comité paysans forêts	1h06	15ans	Entretien face à face
Président comité paysans forêts	1h19	20ans	Entretien face à face
Chef de canton	1h28	Plus de 50ans	Entretien face à face
Sous-préfet	1h28	8ans	Entretien face à face
Chef de village	1h11	Plus de 60ans	Entretien face à face
Chef de village	1h 14	40ans	Entretien face à face
Chef communauté BAKA	1H27	22ans	Entretien face à face
Chef de village	1h17	30ans	Entretien face à face
Président comité pays forêts	1h05	32ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes août 2015

Pour réaliser d'étude de cas XX-2, nous avons conduit dix-sept entretiens auprès des parties prenantes internes et dix-sept interviews auprès des parties prenantes externes. Ces entretiens correspondaient à un volume horaire total de 22 heures et 31 minutes pour les entretiens internes et de 21 heures et 53 minutes pour ceux réalisés à l'externe. Quant à l'ancienneté, les personnes interviewées à l'interne ont une moyenne de 11 ans d'ancienneté dans l'entreprise et 8ans d'ancienneté au poste. Pour ce qui est des parties prenantes externes, les personnes interviewées ont une ancienneté moyenne dans la localité de plus de 18ans.

Nous avons réalisé pour ce cas au total 34 entretiens en mode unique (face à face) correspondant à un volume horaire total de 44 heures et 24 minutes. Comme dans les cas précédents, les entretiens se sont déroulés respectivement dans les entreprises pour les salariés et le mécanicien sous-traitant, des bureaux pour les autorités administratives, forestières ainsi que dans des domiciles pour ce qui est des chefs de villages, et à l'hôtel pour le député. (les deux tableaux suivants présentent respectivement les entretiens internes et externes réalisés pour ce cas).

Tableau 62:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX2

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Mode de passation
Directeur général/Fondateur	1h05	Fondateur (21ans)	Depuis sa création	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h15	5ans	5ans	Entretien face à face
Comptable	1h20	11ans	11ans	Entretien face à face
Responsable projet reboisement	1h30	5ans	2ans	Entretien face à face
Responsable troisième transformation (ébénisterie)	1h08	15ans	15ans	Entretien face à face
Chef scierie	1h13	11ans	8ans	Entretien face à face
Responsable RH	1h00	3ans	3ans	Entretien face à face
Contremaitre	1h20	15ans	13ans	Entretien face à face
Aménagiste/chef d'exploitation	1h35	5ans	5ans	Entretien face à face
Responsable maintenance	1h00	10ans	10ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h25	13ans	13ans	Entretien face à face
Directeur administratif et financier	1h25	17ans	17ans	Entretien face à face
Infirmier diplômé d'Etat	1h15	10ans	10ans	Entretien face à face
Chef chantier	1h35	10ans	10ans	Entretien face à face
Responsable transport	1h20	5ans	2ans	Entretien face à face
Responsable parc de rupture	1h09	14ans	8ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h30	10ans	10ans	Entretien face à face

Source: l'auteur sur la base de nos enquêtes juin 2015

Tableau 63:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX2

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans le village ou localité	Mode de passation
Préfet	1h20	3ans	Entretien face à face
Représentant des charbonniers	1h25	20ans	Entretien face à face
Député de la nation	1h15	13ans	Entretien face à face
Sous-préfet	1h00	2ans	Entretien face à face
Délégué départemental des forêts	1h24	3ans	Entretien face à face
Mécanicien engin (sous-traitant)	1h15	5mois	Entretien face à face
Maire de la commune d'arrondissement	1h09	50ans	Entretien face à face
Délégué départemental de l'environnement et du développement durable	1h02	2ans	Entretien face à face
Délégué du travail et de la sécurité sociale	1h25	4ans	Entretien face à face
Chef de village	1h19	45ans	Entretien face à face
Chef de village	1h32	70ans	Entretien face à face

Chef de poste de contrôle forestier	1h16	2ans	Entretien face à face
Chef de village	1h22	25ans	Entretien face à face
Député de la nation/ingénieur des eaux et forêts	1h15	15ans	Entretien face à face
Premier adjoint au maire	1h25	14ans	Entretien face à face
Chef de village	1h05	50ans	Entretien face à face
Chef de village	1h23	46ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes juin 2015

Le cas XX4 est le seul orienté vers une entreprise de culture anglophone et qui soit situé dans une des régions anglophones du Cameroun. C'est dire que les populations et l'entreprise sont de culture anglophone. Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons réalisé quinze entretiens face à face auprès des parties prenantes internes pour un volumes horaire total de 21 heures contre vingt deux entretiens réalisés auprès des parties prenantes externe correspondant à un volume horaire total de 31 heures 01minutes. L'ancienneté moyenne des parties prenantes internes dans l'entreprise est de 9 ans contre une ancienneté moyenne de 6 ans au poste. Pour ce qui est de l'ancienneté des parties prenantes externes, les personnes interviewées ont une ancienneté de moyenne de 27 ans dans la localité ou dans le village.

Pour ce cas spécifique, nous avons réalisé au total 37 interviews tous en mode face à face correspondant à un volume horaire total de 52 heures et 01 minute aussi bien dans l'entreprise pour les parties prenantes internes que dans les bureaux et dans les domiciles pour les parties prenantes externes. (Les deux tableaux suivants présentent respectivement les entretiens internes et externes réalisés pour ce cas).

Tableau 64:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX4

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Mode de passation
Chef d'exploitation/Directeur de site par intérim	1h35	7ans	5ans	Entretien face à face
Directeur site transformation	1h28	8ans	5ans	Entretien face à face
Responsable RH	1h15	13ans	13ans	Entretien face à face
Responsable monitoring	1h19	6ans	6ans	Entretien face à face
Infirmière diplômée d'Etat	1h00	2ans	2ans	Entretien face à face
Chef chantier	1h35	12ans	7ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h15	7ans	7ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h22	5,5ans	5,5ans	Entretien face à face
Responsable scierie/production	1h25	15ans	4mois	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h15	11ans	4ans	Entretien face à face
Médiateur social	1h45	6ans	6ans	Entretien face à face
Président mutuelle des employés	1h25	11ans	3ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h26	26ans	10ans	Entretien face à face
Contrôleur de gestion	1h30	5ans	5ans	Entretien face à face
Responsable certification	1h20	7ans	5ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes mars et avril 2015

Tableau 65:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX4

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans le village ou localité	Mode de passation
Premier adjoint au préfet	1h25	2ans	Entretien face à face
Maire	1h30	50ans	Entretien face à face
Conservateur des forêts	1h00	3ans	Entretien face à face
Chef de poste de contrôle forestier	1h28	4ans	Entretien face à face
Responsable charbonnerie	1h15	8ans	Entretien face à face
Président des chefs traditionnels	1h30	50ans	Entretien face à face
Chef de village	1h15	31ans	Entretien face à face
Chef du village	1h25	52ans	Entretien face à face
Sous –préfet	1h20	2ans	Entretien face à face
Député suppléant	1h30	15ans	Entretien face à face
Conseiller municipal/représentant du chef de village	1h15	25ans	Entretien face à face
Chef de village	1h34	50ans	Entretien face à face
Chef de village	1h35	45ans	Entretien face à face
President of groupement forest managment community (*GFMC*)	1h36	15ans	Entretien face à face
Chef de village	1h15	32ans	Entretien face à face
Chef de village	1h22	15ans	Entretien face à face
Député suppléant /président ONG secteur forestier	1h35	Plus de 50ans	Entretien face à face
Chef de village	1h21	34ans	Entretien face à face
Chef de village	1h29	25ans	Entretien face à face
Maire de la commune d'arrondissement	1h36	20ans	Entretien face à face
Délégué départemental du travail et de la sécurité sociale	1h15	22ans	Entretien face à face
Représentant association activiste des jeunes	1h30	35ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes mars et avril 2015

Pour finir, l'étude de cas XX-6 a donné lieux à dix-sept interviews en mode face à face à l'interne pour un volume horaire total de 24 heures et 55 minutes contre vingt et un entretiens menés auprès des parties prenantes externes pour un volume horaire total de 28 heures et 41 minutes. Les personnes interviewées dans l'entreprise ont une ancienneté moyenne de 11 ans au sein de cette entreprise contre une ancienneté de 8 ans au poste qu'ils occupent. Cependant, les parties prenantes externes interviewées ont une ancienneté moyenne de 26 ans dans la localité. Comme les précédents cas, tous les entretiens aussi bien internes qu'externes ont été réalisés en mode face à face. Pour ce qui est des salariés, ces entretiens se sont déroulés aussi bien dans des bureaux et que dans des domiciles (pour le cas des employés en congés).

En somme, ce cas a mobilisé 38 entretiens au total correspondant à un volume horaire total de 51 heures et 12 minutes. (Les deux derniers tableaux suivants présentent respectivement les entretiens internes et externes réalisés pour ce cas).

Tableau 66:Synthèse des entretiens internes étude de cas XX-1

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Mode de passation
Délégué du personnel	1h23	21ans	18ans	Entretien face à face
Infirmière diplômée d'Etat	1h20	2ans	2ans	Entretien face à face
Responsable volet socio-économiques	1h55	1an	1an	Entretien face à face
Responsable certification et audit interne	1h30	2,6ans	2,6ans	Entretien face à face
Directeur du site	1h05	10ans	8ans	Entretien face à face
Contrôleur de gestion	1h30	25ans	13ans	Entretien face à face
Chef d'exploitation	1h20	1,5an	1,5an	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h24	14ans	3ans	Entretien face à face
Responsable RH	1h58	4ans	4ans	Entretien face à face
Intérimaire du DAF (chef comptable)	1h03	14ans	7ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h35	25ans	15ans	Entretien face à face
Responsable QSHE et conformité règlementaire	1h45	6ans	6ans	Entretien face à face
Assistante du directeur général	1h23	13ans	13ans	Entretien face à face
Délégué de personnel	1h31	13ans	13ans	Entretien face à face
Responsable logistique et transport	1h05	10ans	4ans	Entretien face à face
Chef chantier	1h17	15ans	15ans	Entretien face à face
Délégué du personnel	1h29	14ans	11ans	Entretien face à face

Source : l'auteur sur la base de nos enquêtes mai 2015

Tableau 67:Synthèse des entretiens externes étude de cas XX-1

Fonction de l'interviewé	Temps mis pour l'entretien	Ancienneté dans le village ou localité	Mode de passation
Président plate forme massif forestier	1h25	25ans	Entretien face à face
Délégué départemental du travail et de la sécurité sociale	1h30	5ans	Entretien face à face
Délégué département de l'environnement	1h21	2ans	Entretien face à face
Sous-préfet	1h12	5ans	Entretien face à face
Curé /ingénieur en développement local,	1h10	4ans	Entretien face à face
Représentant GIC des déligneurs	1h23	5ans	Entretien face à face
Chef de village	1h17	30ans	Entretien face à face
Chef canton	1h26	48ans	Entretien face à face
Chef de poste de contrôle forestier	1h21	3ans	Entretien face à face
Chef de village	1h25	50ans	Entretien face à face
Chef de village	1h19	20ans	Entretien face à face
Chef de canton	1h29	45ans	Entretien face à face
Président comité paysan forêts	1h26	11ans	Entretien face à face
Chef de la communauté BAKA (pygmées)	1h25	56ans	Entretien face à face
Président comité paysan forêts	1h30	30ans	Entretien face à face
Délégué GIC des charbonniers	1h29	18ans	Entretien face à face
Présidente comité paysan forêts	1h16	32ans	Entretien face à face
Président comité paysan forêts	1h10	20ans	Entretien face à face
Sous-préfet	1h20	3ans	Entretien face à face
Chef de poste de contrôle forestier	1h28	3ans	Entretien face à face
Maire de la commune d'arrondissement	1h43	30ans	Entretien face à face

Source: l'auteur sur la base de nos enquêtes mai 2015

Le tableau 68 ci-dessous nous présente une synthèse des entretiens réalisés pour les six études de cas et le volume horaire correspondant.

Tableau68 **:Synthèse des entretiens réalisés et volume horaire**

	Interviews réalisés		Volume total horaires des interviews	
	Stakeholders interne	*Stakeholders* externe	*Stakeholders* interne	*Stakeholders* externe
Etude de cas XX-1	17	21	24 heures 55'	28 heures 41'
Etude de cas XX-2	17	17	22 heures 31'	21 heures 53'
Etude de cas XX-3	18	16	25heures 01'	20heures 03'
Etude de cas XX-4	15	22	21 heures 00	31 heures 01'
Etude de cas XX-5	16	12	21 heures 13'	15 heures 25'
Etude de cas XX-6	17	20	22 heures 41'	25 heures 50'
Total	100	108	137 heures 21'	142 heures 53'
Total Général	**208**		**280 heures et 14 minutes**	

Sources : l'auteur, récapitulatif des entretiens de mars à septembre 2015

Pour mener ces six études de cas, nous avons réalisé au total 208 entretiens semi-directifs dont 100 entretiens auprès des parties présentes internes soit en moyenne 16,66 entretiens internes par cas, 108 entretiens conduits auprès des parties prenantes externes pour une moyenne de 18 entretiens par cas. Ces interviews représentent un volume horaire total de 280 heures et 14 minutes, dont 137 heures et 21 minutes destinées aux entretiens avec les parties prenantes internes et 142 heures et 53 minutes consacrées aux parties prenantes externes.

II.3. Phase de recueil de données documentaires

Les documents consultés pour cette étude proviennent soit des sources communes, notamment les sites internet, ou des documents appartenant à certaines entreprises à l'instar des plans d'aménagements, des journaux internes, les rapports d'activités, les rapports annuels des réalisations sociales dans les villages, les procès-verbaux de réunions, des organigrammes etc. Dans certaines entreprises à l'instar du cas XX-2, nous n'avons pas eu accès à certains documents internes, dans d'autres cas également, certains documents nous étaient strictement prohibés d'accès.

Dans les cas XX-1, XX-3 et dans une certaine mesure XX-4 et XX-6 nous avons recueilli certains documents portant sur les pratiques RSE et aussi sur des démarches de résolution de conflits avec les populations riveraines. Le cas XX-2 n'a pas des CPF, il y a très peu d'actions formelles.

Tableau69 **:Corpus documentaires des cas**

	Cas XX-1	Cas XX-2	Cas XX-3	Cas XX-4	Cas XX-5	Cas XX-6
Documents spécifiques	Organigrammes plan d'aménagement procès-verbaux réunions rapports d'activités rapports annuels actions sociales contrat de partenariats avec les GIC	Documents relatifs aux paiements des redevances forestières	Organigrammes plan d'aménagement procès-verbaux réunions rapports d'activités rapports annuels actions sociales, planning des entretiens	Organigrammes plan d'aménagement procès-verbaux réunions rapports d'activités rapports annuels d'actions sociales, Documents relatifs au recyclage des déchets	Organigrammes procès- verbaux réunions rapports d'activités, planning des entretiens	Organigrammes plan d'aménagement procès-verbaux réunions, rapports d'activités rapports annuels actions sociales
Documents communs	Les sites internet des entreprises forestières, Atlas forestier interactif du Cameroun, journal Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC), Référentiel certification FSC adaptée dans le contexte du Cameroun					

Source : l'auteur.

II.4. L'observation directe

Comme nous l'avons mentionné dans nos précédents développements, l'observation directe est une forme d'outil de collecte des données mobilisé dans le cadre de cette recherche, notamment de recueil des données. Dans le but d'être cohérent avec nos données et surtout par souci de collecter les mêmes types d'informations dans les cas étudiés, un guide d'observation avait aussi été préalablement établi. Nous avons assisté à des séances de réunions par exemple avec les comités pays forêts, et à des séances de formations de ces entités. Nous avons pu observer également des attitudes des ouvriers le jour de la paie. Réalisé en fonctions des opportunités rencontrées sur le terrain, ces observations nous ont permis d'enrichir et aussi de confirmer les données recueillies au cours de la phase des interviews ainsi qu'au cours de l'analyse documentaire.

Tableau 70:Observation directe

Cas étudiés	Date	Lieu	Faits majeurs
XX-1	17Mai 2015	Ndélélé	Echanges avec les présidents des CPF lors d'une session de formation, élites de la localité
XX-2	02 juin 2015	Batouri	Echanges avec le député de la localité par rapport aux actions sociales mises en œuvre par cette entreprise
XX-3	24 et 25 août 2015	Messok	Echanges avec les membres des bureaux de CPF, le président de la plateforme du massif forestier
XX-4	26 avril2015	Ugoura	Echanges avec le représentant du chef du village, ensuite avec le sous-préfet après la résolution d'un conflit opposant l'entreprise et les populations de ce village.
XX-5	17 août 2015	Mindourou	Echange avec le sous-préfet, le maire et le député,
XX-6	21 juillet	Djoum	Echange avec l'ancien maire de la commune, ancien magistrat et chef de village, entretien avec un expert en abatage contrôlé

Source : l'auteur

Encadré 4: Guide d'observation

1- **Aspects généraux à observer**

-attitude des ouvriers au travail,

-comportement des ouvriers le jour de la paie,

-comportement des dirigeants envers les ouvriers

-climat social dans l'entreprise

2- **Aspects observés en lien avec la RSE**

-gestion durable des forêts

-politique de reboisement et de lutte contre les activités illégales

-déclarations des parties prenantes,

-les conditions de travail,

-les conditions de couchage des ouvriers en campement avancé

-la qualité de l'eau et nourriture des ouvriers en campement avancé

-la prise en charge des accidentés et cas de maladies

II.5. Les principales difficultés rencontrées

Nous avons mentionné dans nos précédents développements les difficultés auxquelles nous avons fait face dans cette phase consacrée au recueil des données. En effet, nous avons fait face lors de cette étape de la recherche à plusieurs difficultés.

Les entreprises forestières sont très hermétiques, notamment aux personnes externes. En plus notre recherche aborde un aspect très sensible dans le secteur : le social, aussi bien à l'intérieur de

l'entreprise c'est-à-dire vis-à-vis des salariés que à l'extérieur c'est-à-dire en direction des communautés locales et riveraines. Nous avons fait l'objet de beaucoup de méfiance de la part de certains managers. Certains salariés et riverains trouvaient en nous l'espoir ou solution à leurs revendications, d'autres salariés nous consacraient leurs heures de pause et même leur week-end, ce qui ne plaisait pas forcement à certains managers qui se demandaient ce que ces ouvriers pouvaient bien me raconter. Certains dirigeants de site m'ont d'ailleurs convoqué pour savoir ce que pensent les employés à propos de certains thèmes. Nous avons été simplement évasifs dans nos réponses.

Les distances entre les villages riverains sont très éloignées et les routes sont très enclavées. Malgré tout cela, il fallait braver tous ces obstacles pour rencontrer certains chefs de villages et surtout constater les réalisations faites ou non, par les entreprises dans ces villages. En réalité, il n'existe pas de réseau téléphonique dans ces villages forestiers, surtout quand il faut aller passer des nuits dans des campements avancés.

Une fois la phase de présentation de notre démarche générale de recherche et la méthodologie empruntée achevées, la fin de ce chapitre sera consacrée essentiellement à la méthode d'analyse destinée aux données recueillies.

III. La méthode d'analyse des données

Après avoir énoncé la méthode de recueil des données devant alimenter notre étude de cas, il convient dès à présent de préciser et de clarifier la méthode d'analyse mise en œuvre pour interpréter ces données.

III.1. Les modalités d'analyse des données : définition, objectifs et conditions d'analyse

La méthode d'analyse choisie dans cette recherche a favorisé la mobilisation, la manipulation et le traitement des données qualitatives dans cette analyse. Miles et Huberman (2003) considèrent que les données qualitatives sont plus « séduisantes » comparativement aux données quantitatives. Pour ces auteurs, les données qualitatives favorisent des « descriptions et des explications riches et solidement fondées sur des processus ancrés dans un contexte local » (Miles et Huberman 2003, p.11). Ils vont par la suite relever un manque de confiance à l'égard des résultats émanant de ces données au cas où les méthodes d'analyses empruntées ne sont pas formulées de manière précise (Miles et Huberman, 2003). C'est dans le même ordre d'idées que Wacheux (1996) souligne que ces données denses, multiple voire contradictoires sont susceptibles d'induire des risques non seulement d'erreur, mais aussi d'interprétation hasardeuse du chercheur (Wacheux, 1996).

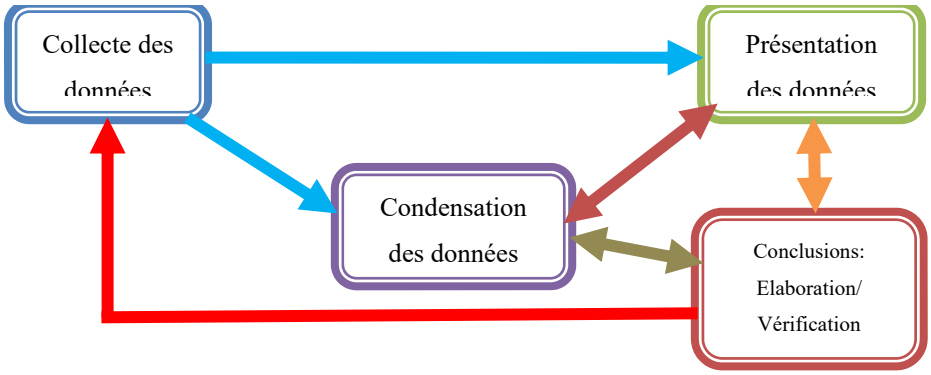
Nous sommes d'avis avec Allaaard-Poesi (2003) pour qui, affronter un tel challenge à cette phase cruciale de notre recherche, nécessite d'affronter les exigences à la fois scientifiques et heuristiques. Il est donc question pour nous de vulgariser notre savoir-faire, notamment en explicitant de manière claire les méthodes que nous avons convoquées dans le but de tirer non seulement des conclusions, mais aussi de les tester vigoureusement (Miles et Huberman, 2003) de manière à obéir aux exigences de scientificités (Mauduit, 2013). Nous devons narrer nos « expériences » tout en construisant notre propre « histoire » des étapes que nous avons parcourues pour aboutir non pas seulement à nos interprétations, mais bien plus à nos résultats : c'est ce que Mauduit (2013) citant Allard-Poesi, (2003) qualifie d'exigence d'élaboration de sens. Wacheux (1996) dans la même veine dira qu'en ce qui concerne ces méthodes spécifiques, la discussion ne va pas s'appesantir sur la validité des résultats, mais bien au contraire sur la fidélité du processus de recherche associée à la manière d'expliquer les situations (Wacheux (1996, p.227). Dans ce sillage, il sera question pour nous dans cette recherche, à l'instar de nombreux d'autres travaux ayant mobilisés la démarche qualitative, de nous aligner à la suite de Wacheux (1996) pour dire que la finalité de notre méthode est l' « analyse de sens ». Contrairement aux méthodes quantitatives, l'analyse des données qualitatives, se focalise essentiellement sur la manipulation des mots. Ces mots proviennent de plusieurs sources d'informations, notamment des entretiens, des documents, des observations, etc. (Miles et Huberman, 2003).

Pour Wacheux (1996), le chercheur devra se servir de ce foisonnement de matériaux empirique pour condenser les informations, les catégoriser pour les mettre en rapport dans le but d'une description ou une explication (wacheux, 1996, p.227). Dans une telle logique, cette phase de la recherche engage ipso-facto la crédibilité du chercheur. Car en matière d'analyse d'étude de cas, on note une rareté de formules toutes faites et susceptibles de guider le chercheur, chacun ayant la latitude de développer son style à lui (Mauduit, 2013). Le chercheur devra par conséquent faire preuve d'une forte « aptitude spécifique de l'intelligence humaine » (Mucchielli, 1991, p.49), devant être conditionnée selon Wacheux (1996) aussi bien par « l'efficacité et l'efficience des méthodes qualitatives » (Wacheux ,1996) mobilisées que par la mise en œuvre concrète de ces méthodes tout au long du processus d'analyse.

Pour Giroux (2003), cette phase est cruciale et importante pour tout chercheur, car il est question non seulement de sa contribution à la théorie existante, mais aussi de son apport à la communauté scientifique (Giroux, 2003, p.65). Le chercheur devra donc, sur la base non seulement de ses questions de recherches greffées à sa problématique, en s'appuyant entre autres sur ses choix épistémologique et méthodologique associés à une bonne dose de sensibilité, pour orienter la

manipulation de ses données. Pour Wacheux (1996), il s'agit pour le chercheur de démontrer que ses conclusions ont pour socle les théories convoquées, y compris des questions émergentes, sans oublier des observations empiriques (Wacheux 1996, p.261). Dans le cadre de cette thèse, nous avons opté pour un raisonnement de type hybride, c'est-à-dire « inductivo-déductive », qui a consisté à faire de allers-retours entre d'une part la théorie et d'autre part les six études de cas des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun. Miles et Huberman (2003) construisent le schéma 56 (ci-dessous) illustrant ce processus interactif des éléments constitutifs d'une analyse de données.

Figure 56: Modèle interactif de l'analyse de données



Source: d'après Miles et Huberman (2003, p.31)

III.2. Canevas de présentation des études de cas

Pour analyser les données recueillies auprès des six cas étudiés, nous allons d'abord procéder à une présentation identique des informations générales, puisque ces données d'un groupe à l'autre sont semblables et donc comparables et ensuite de celles en rapports avec les démarches RSE identifiées pour chacune des entreprises d'exploitations forestières étudiées. La présentation de chacun des six cas étudiés s'appuie sur un plan constitué essentiellement de cinq parties. Elle consistera à exposer les caractéristiques et structuration de l'entreprise, notamment l'historique, l'origine du capital, les activités, les moyens humains, la logistique, nombre de sites, sa structure organisationnelle etc. L'objectif étant de commencer en filigrane à saisir le contexte et la genèse de l'émergence de la démarche RSE mise en œuvre.

La deuxième partie va mettre en exergue la démarche proprement dite de RSE mise en œuvre par chacune de ces entités. Il s'agit concrètement d'explorer ce qui est fait en matière de pratiques ou actions mises en œuvre par l'entreprise aussi bien à l'interne (en direction de ses employés, de ses sous-traitants…) qu'à l'externe, notamment envers les communautés locales et riveraines. A cet effet, la description et l'analyse des responsabilités des entreprises d'exploitation forestière

étudiés se fera en référence de l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF)[87]. En se basant sur son acceptation d'origine anglo-saxonne, la RSEEF intègre entre autres les aspects légaux et réglementaires en matière de responsabilité. Cette approche nous sera utile pour revisiter le modèle de Carroll (1991, 1979) de la RSE dans les entreprises d'exploitation forestière. Car le contexte de l'exploitation forestière nécessite entre autres la prise en compte des exigences légales et règlementaires. Notre attention sera focalisée en outre sur un repérage des responsabilités aussi bien économiques, sociales qu'environnementales, dépassant le cadre des obligations légales des entreprises (assurance maladie aux employés, organisation de l'arbre de Noël aux enfants des employés, assistance multiforme aux employés et aux communautés locales et riveraines etc.). Il convient de préciser que notre travail ne consiste pas à nous ériger en juge, encore moins en conseiller. Par ailleurs, nous nous attellerons à faire des contacts, à remarquer les types de responsabilités qui sont mises en œuvre, c'est-à-dire qui sont assumées, la manière dont elles sont assumées, en s'assurant de ne pas les comparer avec ce qui devrait être. De façon concomitante nous identifierons les actions ou pratiques de RSE mises en exergue aussi bien dans les aspects économiques, sociaux qu'environnementaux, ce qui nous permettra de montrer *in fine* la façon dont les responsabilités sont prises en charge dans les entreprises forestières.

La troisième partie quant à elle va porter sur les parties prenantes des entreprises d'exploitation forestières et au type d'influence qu'elles exercent de manière globale, et sur l'engagement RSE, en particulier. A cet effet, nous nous attellerons à dresser une typologie des parties prenantes des entreprises d'exploitation forestière, ensuite nous procéderons à une analyse de leur apport à la mise en œuvre des stratégies RSE de l'entreprise. Nous scrutons les relations et interrelations existantes entre l'entreprise et ses parties prenantes dans le but d'identifier non seulement celles qui la stimulent à s'inscrire dans une démarche de RSE, mais aussi lesquelles adoptent une posture plutôt neutre ou suiveuse à cet égard. Dans notre entendement, nous admettons en première hypothèse que les parties prenantes représentent une dynamique impulsive ou de pression qui pousse les entreprises à s'engager dans une posture RSE. Dans une deuxième hypothèse, nous considérons qu'elle émane de la volonté de l'entreprise elle-même.

La quatrième phase de cette présentation sera destinée à une étude simultanée du comportement aussi bien stratégique qu'opérationnel des entreprises d'exploitation forestière en matière de RSE. Ceci va nous permettre essentiellement d'identifier les comportements RSE stratégiques adoptés

[87] Exposée dans notre partie théorique

par l'entreprise d'exploitation forestière (suiveur, précurseur ou pragmatique). Ceci sera rendu possible grâce à l'implantation ou mieux encore la mise en œuvre du modèle des comportements stratégiques des entreprises d'exploitations forestières que nous proposons à la fin du troisième chapitre.

Pour finir, la cinquième et dernière étape de notre présentation des études de cas va consister à identifier l'ordre de priorité des aspects du modèle originaire de Carroll (1991,1979) de la RSE typique au contexte des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Nous pensons en effet, que si les quatre aspects (économique, légal, éthique, philanthropique) du modèle de Carroll (1991, 1979) de la RSE sont bel et bien présents dans les entreprises d'exploitation forestières au Cameroun, toutefois, l'ordre de priorité de ces aspects sont différents d'un contexte à un autre. Nous allons le voir dans notre cas dans les parties anglophone et francophone du Cameroun. Ce qui nous permettra de confirmer ou d'infirmer le caractère contingent de ce modèle au contexte.

L'analyse de chacune des études de cas s'achèvera bien évidemment par une conclusion qui mettra en relief un bref résumé des résultats et l'apport de cette étude de cas en guise de réponse aux propositions de recherche. Le fait que certaines de nos informations sont factuelles, et d'autres moins factuelles (la perception des choses par les acteurs rencontrés ou leur vision d'une situation) nous amène à procéder à des croisements en tableaux selon des thématiques d'analyse définit au préalable. L'ensemble des résultats fera l'objet d'une discussion aussi complète qu'approfondie dans le sixième chapitre consacré à cet effet. Le cinquième chapitre étant consacré à la présentation des cas ayant fait l'objet de cette recherche.

Encadré 5: Canevas général de présentation des cas étudiés

1. Présentation et structuration de l'entreprise

   - Historique
   - L'origine du capital
   - Les activités
   - Les moyens humains-La logistique en matière d'exploitation
   - Situation géographique
   - Nombre de sites,
   - Sa structure organisationnelle etc.

2. RSE et développement durable dans l'entreprise forestière
   - Démarche de RSE interne et externe
   - Pratiques ou actions de mise en œuvre de cette démarche RSE
   - Aspects économiques, sociaux, environnementaux
3. Les parties prenantes des entreprises d'exploitation forestière
   -Typologie des parties prenantes,
   - Apport de celles-ci à la mise en œuvre des stratégies RSE dans l'entreprise
   - Relations et interrelations entre l'entreprise et les parties prenantes
4. Comportement stratégique et de mise en œuvre des politiques RSE par l'entreprise d'exploitation forestière (suiveur, précurseur ou pragmatique)
5. Modèle de Carroll (1991, 1979) de la RSE revisité dans l'entreprise d'exploitation forestière

Source: Auteur

III.3. Les outils d'analyse des données qualitatives

Comme nous l'avons relevé dans nos développements antérieurs, on note très peu de formules toutes faites susceptibles de guider le chercheur dans le cadre de l'analyse des études de cas (Delalieux, 2007). Il revient donc à tout chercheur de faire preuve d'ingéniosité pour développer un style qui lui est propre et qui procure satisfaction. Dans une telle logique, nous avons mobilisé deux grands groupes d'outils pour analyser nos données:

III.3.1. L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur

Le traitement et l'analyse des données collectées s'est fait en plusieurs étapes. Nous avons d'abord procédé à la mise en forme des cas, suivi de l'analyse de chacun des cas et enfin l'analyse transversale des cas. Ceci a favorisé le passage d'un degré de compréhension descriptif à un degré d'abstraction supérieur qui selon Gagnon (2008) citant Collerette (1996) « *comporte l'analyse et l'explication devant permettre de saisir les liens unissant les événements qui sont rapportés* ». La mise en forme des cas procède selon Gagnon (2008) par traitement et analyse des données provenant des entrevues et observations réalisées dans chaque contexte.

Pour ce qui est de la présente recherche, après avoir terminé avec les entrevues et observations, nous avons accordé la priorité à la phase de préparation de matériel en constituant le corpus, en rédigeant les verbatims des entrevues. Nous n'avons pas eu recours aux enregistrements par souci de confidentialité exigés par la quasi-totalité de nos interviewés[88]. La seconde étape a été consacrée à la lecture des verbatims afin de nous imprégner du matériel recueilli et surtout pour faire une préanalyse. Cette étape a aboutie non pas seulement au montage du système catégoriel, mais également au choix des unités de segmentation préalable au codage. La fin de cette seconde phase nous a conduit à la codification des verbatims à l'aide du logiciel « **NUDIST 6 »**. Nous avons ensuite procédé à la phase de rédaction et d'analyse de chacun des cas étudiés. Pour finir, nous avons fait une analyse transversale des cas dans le but de faire émerger des aspects de convergences et de divergences en nous servant de l'analyse de concomitance thématique et de l'analyse matricielle dans le sens de Miles et Huberman (1991, 1994).

III.3.2. L'élaboration d'outils

Notre méthode d'analyse est entre autres aussi basée sur l'élaboration d'outils qui soit en adéquation avec la construction théorique mise en œuvre. À cet égard, nous avons opté en outre pour la construction aussi bien des grilles d'analyses que des figures synthétiques devant servir non pas seulement à relater la réalité observée mais aussi et surtout à mettre en exergue le cadre théorique retenu auxquels on associe le modèle théorique proposé. Nous les convoquons notamment pour mettre en relief les résultats de chacun des cas étudiés. Cette logique a pour avantage de nous offrir un cadre d'analyse unifié et qui soit commun à l'ensemble des entreprises d'exploitation forestière étudiés.

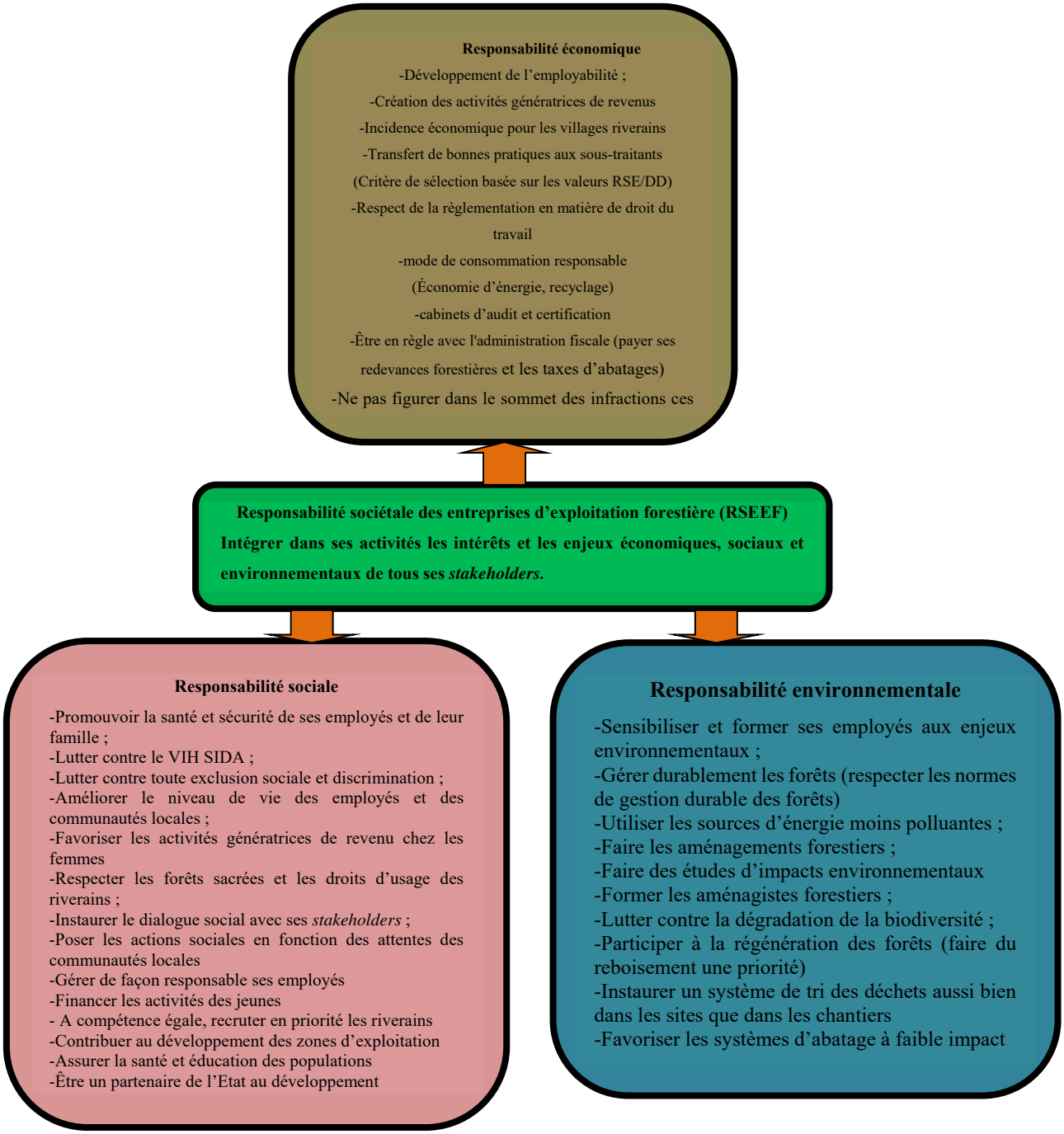
III.3.2.1. Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière : une synthèse schématique

Nous avons pu récapituler et synthétiser de façon schématique les responsabilités sociétales assumées par une entreprise d'exploitation forestière considérée. Ce schémas met en exergue et détermine le périmètre ou encore le virage de la responsabilité sociétale d'une entreprise d'exploitation forestière (RSEEF). Il se focalise essentiellement sur l'approche ou la logique européenne de la RSEEF que nous avons amplement développée dans la partie théorique de cette thèse, notamment les responsabilités économiques, environnementales et sociales qui sont mises

[88] La transcription se faisait sur papier directement devant l'interviewé qui avait la possibilité de se rassurer de l'exactitude de nos écrits par rapport à leurs déclarations.

en œuvre et qui vont au-delà des aspects purement légaux ou règlementaires (en matière de sécurité) voire même des responsabilités obligatoires. Dans ce schéma, les informations en italiques représentent des aspects ou le contenu susceptible d'être pris en compte dans cette représentation.

Figure 57: Périmètre de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestières (RSEEF)



Source: l'auteur

III.3.2.2. Cartographie des stakeholders des entreprises d'exploitation forestière étudiées

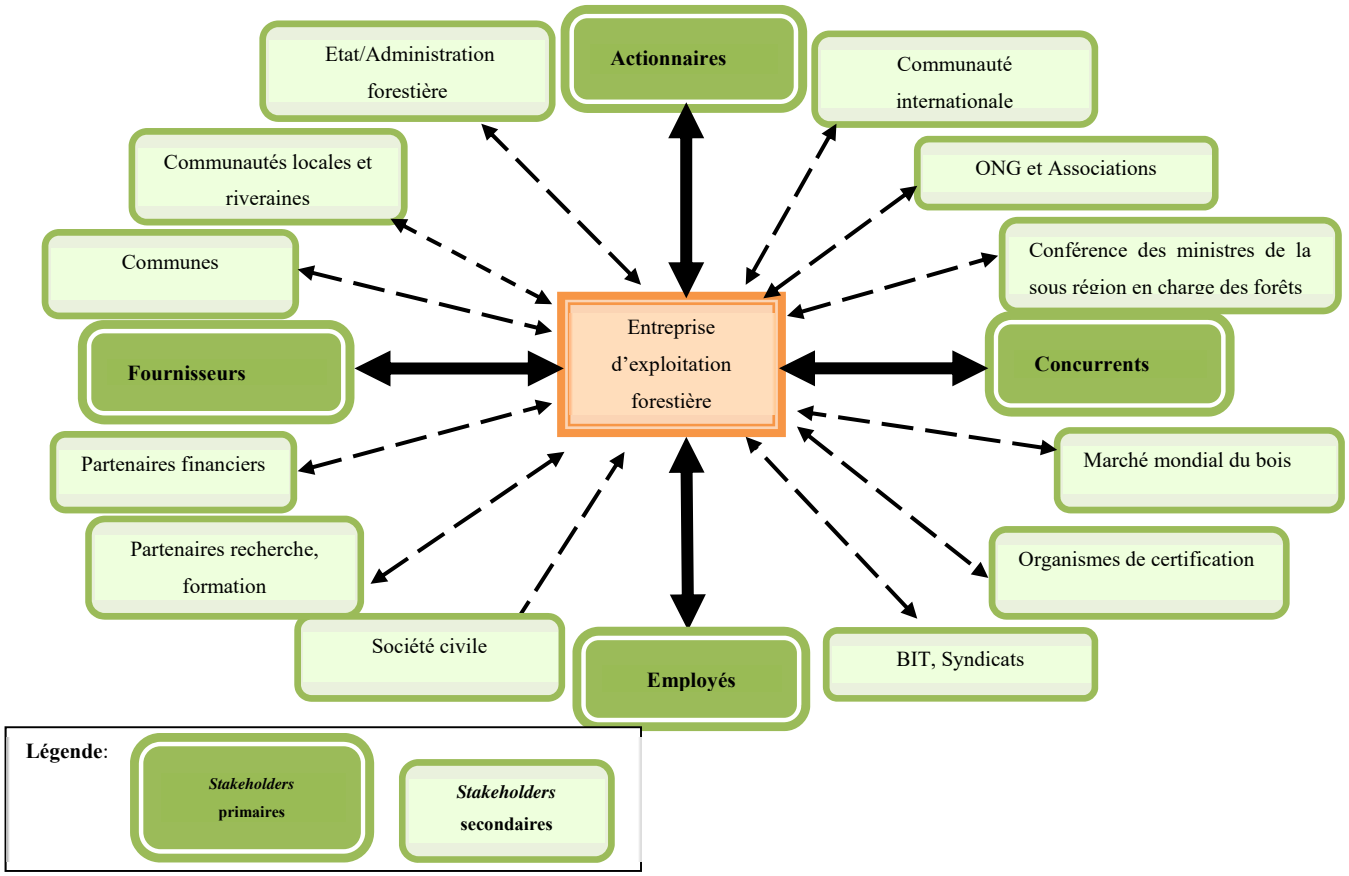
Il existe plusieurs classifications et définitions des *stakeholders*. Dans le cadre de cette thèse, nous nous baserons sur les définitions telles que présentées par Freeman (1984), Clarkson (1995) et Donaldson et Preston, (2005) pour établir la cartographie[89] des *stakeholders* des entreprises d'exploitation forestière étudiées. En effet, ces auteurs définissent les parties prenantes comme tout individu ou groupe d'individus qui sont susceptibles d'impactés ou d'être impacter par les activités de l'entreprise (Freeman, 1984). Selon leur classification, on peut distinguer deux groupes de *stakeholders* de l'entreprise d'exploitations forestières : premièrement les parties prenantes primaires qui sont liées à l'entreprise par un contact et elles sont indispensables pour son développement. Cette catégorie de *stakeholders* est susceptible d'impacter de manière directe et de manière simultanée les performances financières et organisationnelles de l'entreprise forestière étudiée. Deuxièmement les parties prenantes secondaires qui sont susceptibles d'influencer les activités d'une entreprise d'exploitation forestière ou être impactées par ses activités ou son comportement.

Il existe des cas où une partie prenante peut arborer simultanément le statut de *stakeholders* primaire et de *stakeholders* secondaire (les communautés locales et riveraines, les concurrents/partenaires).

Le tableau ci-dessous illustre fort opportunément cette cartographie des parties prenantes de l'entreprise d'exploitation forestière calquée sur les modèles de Freeman (1984), Clarkson, (1995) et Donaldson et Preston, (2005). Il faut dire que ce schéma illustre les différentes *stakeholders* potentiellement en rapport avec l'entreprise. Il est fort probable selon des cas d'avoir une cartographie de*stakeholders* primaires et/ou de *stakeholders* secondaires qui soit différente des modèles initiaux. En outre, selon les cas, certaines parties prenantes, notamment les concurrents sont susceptibles de ne pas exister selon le cas de figure ou le type d'entreprise étudiée. Le figure 58 ci-dessous dresse une cartographie des stakeholders du secteur de l'industrie forestière au Cameroun.

[89]Confère deuxième chapitre.

Figure 58: Une cartographie des stakeholders des entreprises forestières étudiées



Source: l'auteur

III.3.2.3. Les stratégies RSE des entreprises d'exploitation forestière étudiées : quelles contributions des stakeholders ?

Comme nous venons de le voir et en nous référant à nos développements théoriques, notamment au troisième chapitre de cette thèse, les entreprises d'exploitation forestière ont une multitude de parties prenantes qui semblent varier d'une entreprise à l'autre. Ces *stakeholders* contribuent de différentes manières à la mise en œuvre des stratégies RSE. Le tableau 71ci-dessous nous donne une synthèse des rôles que peuvent potentiellement jouer les parties prenantes dans la mise en œuvre des stratégies RSE dans les entreprises d'exploitation forestière étudiées.

Tableau 71:Synthèse des apports probables des stakeholders à l'implantation des stratégies RSE de l'entreprise d'exploitation forestière étudiée

Stakeholders	Leurs apports probables à la stratégies RSE	Leurs apports probables en termes de ressources
les actionnaires / propriétaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE	Ressources financières et managériales
Les concurrents/partenaires	Encouragent et contribuent à initier, définir et approuver les orientations stratégiques en matière de RSE	Ressources financières, managériales et humaines
Les managers/propriétaires	Elaboration et implémentations des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes	Savoir faire et savoir faire-faire
les employés	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir faire, prise d'initiative
L'Etat	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier	Supervision, contrôle, arbitrage
La communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable	Sensibilisation, formation, financement
Le marché mondial du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers, qui souhaitent avoir les produits issus d'une forêt bien gérée (certifiée)	Ils sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales (boycotts)
Les fournisseurs	Apport logistique adéquate nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises)	Formation de l'utilisation des matériaux de pointe et dont une exploitation à faible impact environnemental
Les populations locales, communautés et communes	Communication, de relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation	Vigilance, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieurs, grèves
Les ONG et les mouvements d'activismes et société civile	Communication des bonnes pratiques de certaines entreprises, ou sabotage de celles qui n'en font pas du tout.	Encourage les entreprises à respecter la société, formation et sensibilisation à la gestion durable du patrimoine commun
Les acteurs de la formation	Ce sont les grandes écoles, universités et centre de formations	Forment de jeunes cadres dans les métiers spécifiques au secteur d'activité
Les acteurs d'appui conseils et acteurs de la recherche	Ce sont des cabinets de certification et d'audit	Accompagnent les entreprises à s'arrimer aux normes et à la gestion durable des forêts

Source: une synthèse de l'auteur

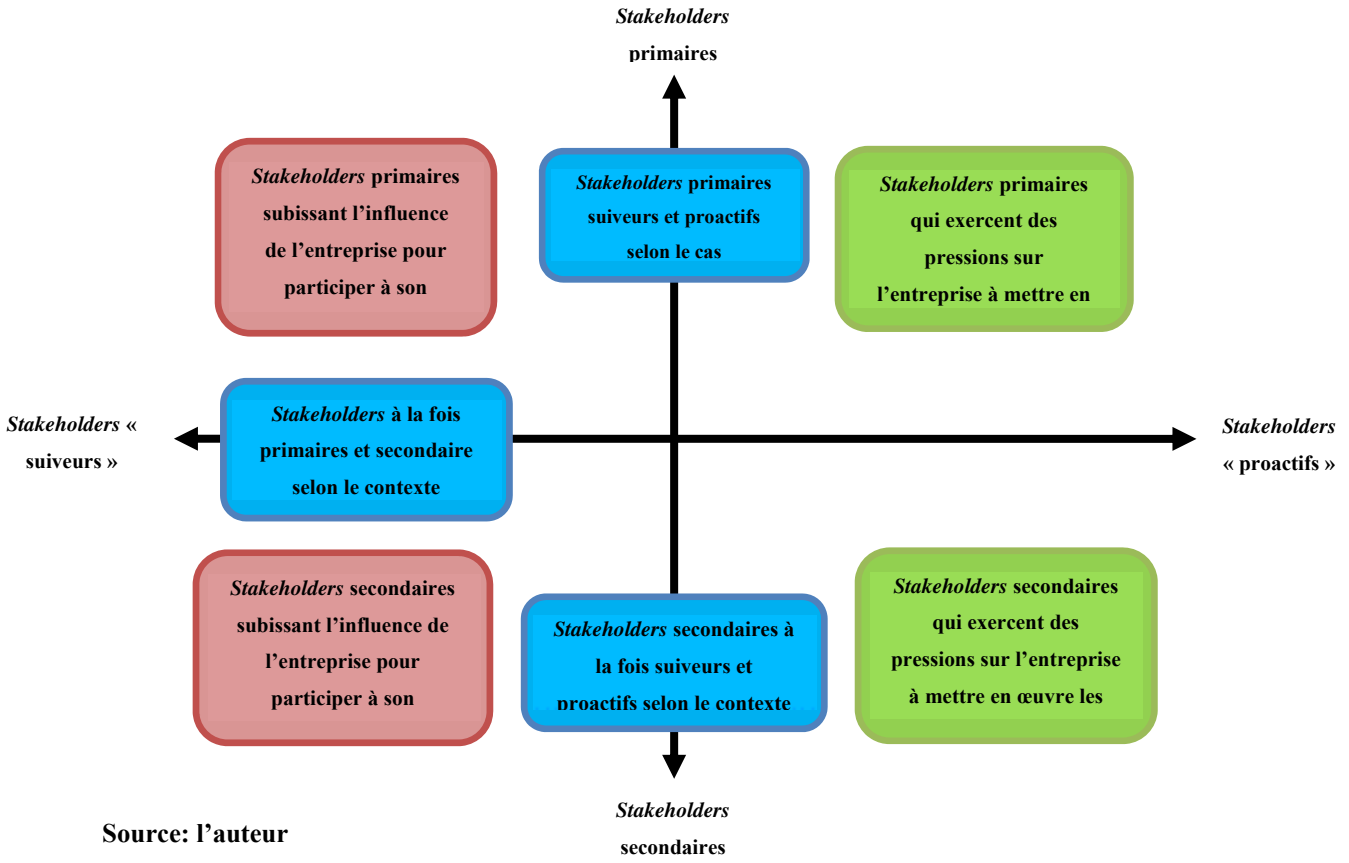
Il convient de préciser comme c'est le cas d'ailleurs des graphiques précédents, que leur contenu n'est fourni qu'à titre illustratif ou indicatif et qu'il est susceptible d'être modifié voire même annulé en fonction des réalités du cas à analyser.

III.3.2.4. Positionnement probable des *stakeholders* relativement à la démarche RSE mise en œuvre par des entreprises forestières étudiées

La diversité des parties prenantes d'une entreprise forestière a pour corolaire un foisonnement d'attitudes susceptibles d'être adoptées à l'égard de cette entreprise. Dans nos cas à l'étude, nous

utilisons une carte perceptuelle encore appelée mapping pour mieux illustrer les comportements que peuvent afficher les parties prenantes d'une entreprise étudiée au sujet de son engagement ou non en matière de RSE. L'axe des ordonnées de cette carte perceptuelle qui est fondée sur la distinction des parties prenantes telle que faite par Freeman (1984), Clarkson (1995) et Donaldson et Preston, (2005), met en exergue les parties prenantes primaires (borne positive) et les parties prenantes secondaires (borne négative). Pour ce qui est de l'axe des abscisses, il fait la distinction entre les parties prenantes « proactives » (borne positive) qui jouent un rôle d'incitateur de l'entreprise à intégrer en son sein les démarches RSE et les parties prenantes « suiveurs » (borne négative) qui en opposition aux précédentes subissent une pression ou l'influence de l'entreprise à adhérer à son engagement vis-à-vis de la RSE. On pourra remarquer en fonction des circonstances ou des cas à étudier que certaines *stakeholders* peuvent se situer sur l'axe des ordonnés et d'autres sur l'axe des abscisses. Ceci traduira tout simplement le fait que dans la catégorie mise en avant, certains *stakeholders* adoptent un comportement dit de suiveur et d'autres de proactif pour ce qui est de l'axe des ordonnées. En ce qui concerne l'axe des abscisses, cela pourra traduire le fait qu'au sein d'une même catégorie, certains *stakeholders* sont liées à l'entreprise par un contrat et d'autres pas.

Figure 59: Illustration schématique du positionnent probable des *stakeholders* relativement à la démarche RSE mise en œuvre par des entreprises forestières étudiées.



Source: l'auteur

III.3.2.5. Une synthèse du comportement de mise en œuvre probable des démarches RSE par les entreprises d'exploitation forestière de notre échantillon.

Les données recueillies auprès des six entreprises de notre échantillon ont nécessité pour les actions conjointes de leur traitement et analyse, une opérationnalisation des modes ou styles de comportements stratégiques de ces entreprises, notamment d'exploitation forestière au Cameroun à l'égard de la RSE présentée à la fin de notre partie théorique et plus précisément du troisième chapitre. Suivant une telle logique, il nous a été impératif de procéder à la détermination d'une multitude d'items que nous avons jugé pertinents et destinés non seulement à la catégorisation mais aussi et surtout à la description des trois types de comportements, à savoir, précurseurs, pragmatiques et suiveurs identifiés. Tout comme Dovergne (2012), nous nous sommes inspirés de la classification des organisations sportives professionnelles à l'égard de la RSE telle que l'ont proposé François et Bayle (2011), tout en nous référant aux travaux de recherches foisonnantes convoqués dans le but de concevoir ou de classifier les comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestière pour retenir une grille d'analyse. Plus précisément, nous nous appuyons sur les travaux de Dovergne (2012), de Bayle et *al*. (2012), de Rowley (1997) y compris ceux de Clarkson (1995) d'Olivier (1991), de Carroll (1979) et de Sethi (1975) que nous avons développés à l'issue du troisième chapitre de cette thèse.

Sur la base de la littérature et des études exploratoires ménées, nous émettons une série de 10 types de critères devant servir à mettre en avant le comportement opérationnel des entreprises d'exploitation forestière orienté RSE. Ces types de critères sont les suivants :

1- Les facteurs ou éléments d'influence et leur origine interne et/ou externe selon le cas ;

2- Les visions ou finalités d'une stratégie RSE ;

3- Le degré des engagements environnementaux et de gestion durable des forêts ;

4- Typologie des parties prenantes et types des relations et interrelations établies (collaboratifs, participatifs, rapport de force/conflictuels) et la densité du réseau de celles-ci ;

5- Les moyens financiers, logistiques, techniques, humaines mobilisés ;

6- La logistique destinée à la communication utilisée et le mode de gestion de l'information ;

7- Les modes de gestion des conflits internes et externes privilégiés ;

8- Les actions ou réalisations sociales internes et externes mises en œuvre ;

9- Les processus d'évaluation mis en place.

10- Ordre de préférence des catégories de responsabilités.

Le premier groupe de critères « facteurs ou éléments d'influence » permet de d'identifier l'épicentre des pressions institutionnelles exercées sur les entreprises d'exploitation forestière. Ces incitations émanent de plusieurs origines, notamment des *stakeholders* internes et/ou des *stakeholders* externes. D'autres sont issues de la force institutionnelle, singulièrement des normes, des lois et de la règlementation régissant ou organisant les activités dans le secteur forestier (origine externe). Ensuite d'autres proviennent de l'impulsion et de la dynamique de l'entreprise à faire véhiculer dans son environnement ses valeurs et règles typiques à elle, qui souvent émergent d'une co-construction avec cet environnement (d'origine interne). Le contenu et l'origine des pressions sont étroitement liés au profil du comportement stratégique à l'égard de la RSE affiché. Pour les suiveurs, la consistance et l'origine des pressions qui s'exercent sont essentiellement externes. En ce qui concerne les pragmatiques, le contenu des pressions, c'est-à-dire les normes, les lois et les règles sont externes alors que la démarche prend souvent naissance plus à l'interne. En revanche, chez les précurseurs leurs démarche, mais aussi leurs contenus sont l'émanation d'une initiative en majorité interne. En d'autres termes, la culture RSE est fortement ancrée dans les comportements, principalement ceux des dirigeants qui l'affichent, et il s'ensuit de nombreuses actions d'innovation organisationnelle. L'entreprise de profil « précurseur » s'attelle à la co-construction de normes et règles en matière de RSE en lien avec ces *stakeholders.* C'est la raison pour laquelle on considère que ces normes et règles sont partiellement d'origine interne.

Le deuxième groupe relatif aux « visions ou finalités » s'efforce de mettre en exergue non seulement le but d'une stratégie de RSE, mais aussi la place qu'elle occupe au sein d'un «magma» d'objectifs traditionnels de l'entreprise. Elle contribue à préciser si l'engagement d'une entreprise à une démarche de RSE est implémentée dans une vision ou une perspective plus philanthropique ou alors est mise en œuvre dans la logique de «main invisible[90]», c'est-à-dire pour servir avant tout ses intérêts égoïstes. Dans une telle logique, la position des suiveurs est claire, ils ont choisi leur

[90] La main invisible est une expression d'Adam Smith qui consiste pour une entité de se rendre service en rendant service à une autre entité.

couloir en se limitant essentiellement aux externalités de leurs activités. Ils vont s'efforcer au quotidien de s'engager dans une démarche non seulement de légitimation, mais aussi d'amélioration de leur image de marque. Quant aux pragmatiques, ils s'engagent dans une logique d'amélioration processuelle et continuelle de leur démarche RSE qui s'inscrit dans la durée et dans le temps. Grâce au concours des organismes de certification forestière qui dispose d'un éventail de niveaux de certification allant de la certification Origine Légale du Bois (OLB) moins contraignante à la certification *Forest Stewardship Council* (*FSC*) plus contraignante, les entreprises d'exploitation forestière peuvent s'engager graduellement dans une démarche de RSE en obtenant d'abord le premier certificat avant de se lancer sur le second cinq années après. Ces entreprises se focalisent essentiellement sur leurs valeurs aussi bien pour diffuser, mais aussi pour bâtir leur stratégie tout en intégrant les intérêts ou préoccupations de leurs *stakeholders*. En revanche, dans le même contexte, en ce qui concerne les précurseurs, les intérêts ou les préoccupations de leurs *stakeholders* est prioritaire et passent avant les leurs. Une telle logique est en lien avec la théorie de la gouvernance partenariale, qui consiste pour une entreprise d'exploitation forestière d'être formatée pour s'engager au service d'une cause sociétale et non égoïste. C'est une vision altruiste qui recherche un impact positif global.

Le groupe «engagements environnementaux et gestion durable des forêts» cherche à mettre en lumière les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise pour promouvoir une gestion forestière durable des écosystèmes forestiers de manière à prendre en compte les intérêts des générations futures. Il s'agit pour l'entreprise de faire du reboisement une priorité, de respecter les normes et les diamètres minimum d'exploitabilité, et surtout de pratiquer une exploitation à faible impact. Les suiveurs accordent très peu, voire aucune importance à ces valeurs. Ils sont préoccupés par la recherche des intérêts présents et pensent très peu à l'avenir. Les pragmatiques quant à eux prennent conscience des enjeux de la protection de l'environnement et de la gestion durable des forêts et s'engagent de façon graduelle dans la mise en œuvre des politiques visant à intégrer ces valeurs dans ses démarches RSE. Les précurseurs font de ces politiques une priorité. En s'engageant dans une démarche volontaire de certification forestière pour rassurer et garantir à l'opinion publique, notamment leurs clients qu'ils ont des produits qui sont issus des forêts gérées de façon durable. Dans une logique d'amélioration continuelle des efforts consentis, cette catégorie admet en son sein des audits externes annuels.

Le groupe « parties prenantes et types des relations et interrelations » est consacré à identifier et déterminer les différentes parties prenantes des entreprises d'exploitation forestière, mais aussi à mettre en exergue les différents types de rapports qui les unissent. Ces rapports peuvent prendre

la forme de partenariats classiques c'est-à-dire « *WIN-WIN* », associer certains *skakeholders* dans la gouvernance de l'entreprise, faire appel à une forte capacité de négociation. Très souvent dans certains cas, les acteurs mettent en exergue les jeux de pouvoir **(**Von Neumann et Morgenstern 1944) qui sont influencées ou proportionnels à la densité du réseau des *stakeholders* et qui sont susceptibles d'impacter, comme les souligne fort opportunément Rowley (1997)[91], le comportement de l'entreprise. Ce style de partenariat classique que nous qualifions de (Win-Win) ou « Gagnant-gagnant » est l'apanage des entreprises qui adoptent un comportement de type suiveur. Cette catégorie met en avant leurs intérêts avant toute chose. Ce qui n'est pas le cas pour les entreprises ayant un comportement stratégique RSE de type pragmatique. Ces dernières sont favorables à la négociation, ce qui permet d'être à l'écoute de leurs *skakeholders* en prenant en compte leurs doléances ou leurs préoccupations. Quant aux entreprises de type précurseur, elles sont très en avance dans les postures de concertation et de dialogue avec les individus ou groupes d'individus susceptibles d'être impactés ou d'impacter leurs activités. Elles anticipent sur certains éléments malheureux qui pourraient survenir en adoptant des politiques ou stratégies qui intègrent certains de leurs *skakeholders* dans leur mode de gouvernance (concertation permanente avec les autorités administratives, les maires et les chefs de village, les CPF, les syndicaux, les délégués du personnel). On a dans ce cas de figure, une véritable plateforme de concertation, une mutualisation des efforts et les projets réalisés répondent aux besoins de leurs *skakeholders* est effective.

Le groupe « moyens mobilisés » s'attèlle à mettre en avant les moyens matériaux, financiers et humains mobilisés par l'entreprise dans en vue sa démarche RSE. Les moyens alloués sont révélateurs du niveau d'engagement d'une entreprise forestière vis-à-vis d'une telle démarche. À ce sujet, les suiveurs sont hostiles à l'allocation de ressources destinées à l'implantation d'une démarche de RSE. Ils sont figés sur la conception « friedmanienne » de la RSE. D'après cette conception, la seule et unique responsabilité d'une entreprise est de faire du profit pour ses actionnaires. C'est la raison pour laquelle les ressources humaines et le budget destinés aux actions de RSE sont inexistants dans ce genre d'entreprise. Par contre, les pragmatiques allouent des moyens humains et financiers (même si on peut constater qu'ils sont insuffisants) aux actions RSE. Le personnel est sensibilisé et mis à contribution pour cet engagement à l'égard de la démarche de RSE. Les pragmatiques allouent également des ressources dans leur processus de management en formant ou en procédant à un renforcement des compétences de leurs employés par le biais des

[91] Cette notion de densité des réseaux telle que présentée par Rowley (1997) est amplement développée dans le troisième chapitre de cette thèse

formations. Dans les entreprises considérées comme « précurseurs », c'est la conception «freemanienne» de la RSE qui est dominante. Essentiellement altruiste, l'entreprise se préoccupe du bien-être de son environnement en allouant des ressources conséquemment à leurs engagements. Cette catégorie d'entreprises a généralement une structure organisationnelle qui est en adéquation avec son niveau d'engagement à la RSE. En effet, on y retrouve en termes de ressources humaines, toute une direction ou un département et dans une certaine mesure un service destiné à la RSE et au développement durable. Des audits externes y sont pratiqués tous les ans et il s'en suit souvent des actions correctrices, ce qui permet d'améliorer de façon permanente ces politiques sociales et environnementales. Dans ces entreprises un budget est consacré pour ces actions et pour le fonctionnement de ces services dédiés à la RSE. La RSE est une préoccupation permanente et une réalité patente dans ce type d'entreprise. De la phase de conception à la phase d'opérationnalisation, la RSE est omniprésente. C'est pourquoi tous les partenaires ou sous-traitants s'approprient la culture et aux valeurs de l'entreprise en matière de RSE. Il ya donc comme une forme de diffusion des bonnes pratiques de ces entreprises à l'égard de leurs *stakeholders*.

Le groupe « logistiques communicationnelle et gestion de l'information » nous permet de d'identifier non seulement le degré de transparence de ces entreprises d'exploitation forestière en matière d'accès à l'information, mais aussi les moyens consacrés à la communication. Dans les entreprises de type « suiveur », l'accès aux informations n'est pas évident, tout est suspect, dans les entreprises de type « pragmatique », cette accès est contrôlé en revanche, on a un accès aux informations plus livres dans les entreprises dites « précurseurs ». En ce qui concerne les communications, on distingue deux grands groupes d'outils, nomment les outils de communication interne et les outils de communication externe. Ces outils sont quasiment inexistants dans les entreprises de types « suiveur ». Ces entreprises communiquent avec leurs sujets pour des raisons purement égoïstes. Il n'y a pas de politique de communication relative à la démarche RSE, elle-même est inexistante. La seule communication pratiquée ici est celle relative à la valorisation de l'image de l'entreprise (*T-shirts,* les casquettes et calendriers frappés du logo de l'entreprise). Les pragmatiques quant à eux mettent un accent sur la communication, notamment externe dans le but d'informer ou de sensibiliser leurs *stakeholders* au sujet de leur engagement ou de leurs pratiques RSE (sites internet, logos des certificats obtenus, dossiers partenariats avec les GIC). La communication interne des groupes d'entreprises se limite à informer leurs employés des stratégies déployées. Contrairement aux deux groupes précédents, les entreprises dites « précurseurs » développent une politique de communication à l'interne en matière de RSE plus ambitieuse. C'est

l'intranet qui est utilisé pour communiquer dans l'entreprise. Les outils utilisés à cet effet, sont destinés à mettre en exergue une véritable stratégie RSE mise en œuvre. C'est le cas par exemple du *reporting* social et financier, l'actualisation du site internet de l'entreprise, etc.

Le groupe « mode de gestion des conflits » permet d'expliciter la manière dont les conflits ou mouvements de contestation des *stakeholders* sont gérés par les entreprises étudiées. Dans les entreprises de type suiveur, les conflits entre les *stakeholders* internes et externes ne sont pas gérés de façon pertinente, c'est-à-dire durable. On procède le plus suivant à l'intimidation des employés et surtout des communautés locales riveraines en faisant venir l'armée sur le site sous prétexte de protéger les installations de l'entreprise. Les mêmes problèmes surviennent et persistent d'année en année, et ne sont pas résolus ; on fait du dilatoire ou de la diversion dans la résolution des conflits. Dans les entreprises de type pragmatique, le dialogue et la concertation sont privilégiés dans la résolution des conflits. Il y a des réunions tripartites et à la fin, un procès-verbal est dressé et dûment signé par les parties en présence. Toutefois, on constate à ce niveau l'intervention de la théorie des jeux de Von Neumann et Morgenstern (1944), car après la signature du procès-verbal, l'entreprise ne respecte généralement pas ses engagements, ce qui provoque un autre mouvement d'humeur quelques années plus tard. Dans les entreprises de type pragmatique, après la résolution du conflit avec les employés (conflit interne), on les paye au prorata du nombre de jours travaillés. Dans le cadre des entreprises de type précurseur, on anticipe les conflits. On est conscient qu'un conflit provoque des pertes à l'entreprise en termes de production, de respect des délais de livraison, de charges salariales, voire de « coûts cachés ». C'est la raison pour laquelle ces entreprises créent un véritable cadre de concertation avec leurs*stakeholders* à travers les comités paysans forêts (CPF), les chefs de village, les maires des communes et les autorités administratives et forestières pour résoudre les problèmes à la base. Il est très difficile d'en arriver à des mouvements type grèves et autres, et bien même quand cela arrive, on les résout de manière durable.

Le groupe « actions ou réalisations sociales concrètes » nous renseigne sur le type d'engagement de l'entreprise, notamment sa stratégie RSE développée. Ce groupe nous permet d'avoir une temporalité des actions de RSE mises en œuvre dans l'entreprise. En d'autres termes cela nous permet de savoir si les actions de RSE de l'entreprise sont ponctuelles, spontanées et éphémères ou au contraire si elles s'inscrivent dans une perspective à long terme. Les entreprises de type suiveur optent pour la première logique, c'est-à-dire des actions spontanées et éphémères qui n'ont aucun vison ni ancrage stratégique. Elles s'arriment purement et simplement à une logique opportuniste ayant pour objectif unique la valorisation de l'image de l'entreprise. Les

pragmatiques quant à eux identifient une niche stratégique où ils mettent en œuvre leurs actions en matière de RSE ; c'est par exemple le cas du reboisement, de la protection de la biodiversité, de la lutte contre le braconnage qui représentent ainsi des engagements environnementaux très remarquables en matière de RSE et de développement durable. Ces actions suivent une logique progressive en se renforçant et en s'améliorant au fil des années. Les précurseurs s'inscrivent dans une logique de long terme en posant des actions qui s'inscrivent dans la durée et qui sont par conséquent pérennes. En prenant en compte les recommandations faites lors des missions annuelles d'audits externes, ces actions s'arriment également avec une logique progressive. Les actions mises en œuvre par les précurseurs ne sont pas de simples actions de support logistique, elles sont intégrées dans le cœur de métier de l'entreprise, c'est-à-dire opérationnelles en prenant en compte tant bien que mal tous les enjeux et les problématiques du développement durable.

Le groupe « processus d'évaluation » nous indiquent si les entreprises qui font l'objet de cette étude sont engagées dans un système d'audit ou d'évaluation, voire de contrôle de performance en matière de RSE. Les suiveurs, mus par la recherche du profit, ne s'encombrent pas avec des actions susceptibles de les amener à dépenser. Les pragmatiques par contre évaluent leur démarche RSE et publient leurs actions RSE dans leurs rapports d'activités. Quant aux précurseurs, ils sont assujettis aux évaluations, aux contrôles qualité et aux diverses formes d'audits, sans oublier la règlementation (certifications forestières, bilan sociétal, etc.). Ces actions sont mises à profit dans l'implantation des approches managériales innovantes et l'émergence de nouveaux outils.

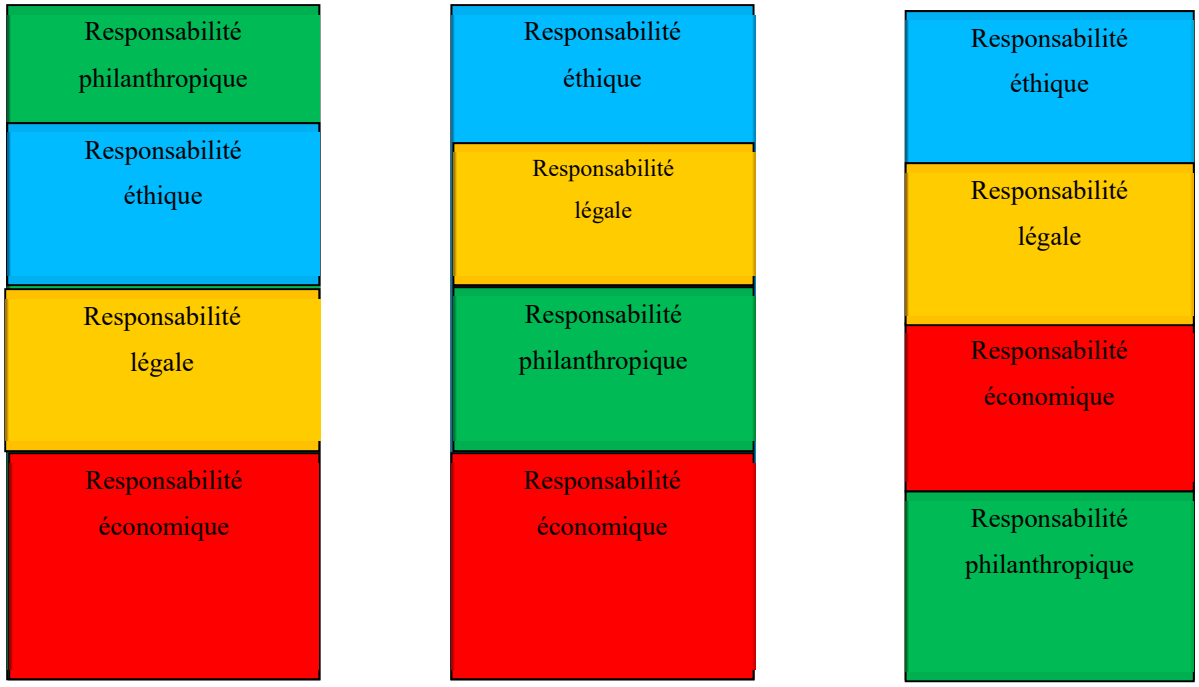
Enfin, le groupe « ordre de préférence des catégories de responsabilités » rend compte de l'ordre de priorité des actions RSE mise en œuvre dans les entreprises étudiées. S'il est vrai que les quatre catégories de responsabilité du modèle de Carroll (1991, 1979) de la RSE sont bel et bien implantées au sein des entreprise d'exploitation forestière au Cameroun, nous n'avons pas cependant de certitude comparativement au modèle originaire[92] quant à l'ordre de priorité des éléments de sa mise en œuvre dans les entreprises étudiées eu égard à son caractère contingent au contexte[93]. Les suiveurs vont s'efforcer de respecter l'ordre de priorité du modèle originaire. Les pragmatiques peuvent légèrement l'inverser en mettant la responsabilité philanthropique ou sociale juste après la responsabilité économique. Par contre, pour ce qui est des précurseurs l'ordre

[92] Ce modèle considère que la responsabilité économique est le socle sur lequel reposent respectivement la responsabilité légale ensuite la responsabilité éthique et enfin la responsabilité philanthropique que Ballet et *al.,* (2011) qualifient de responsabilité discrétionnaire.

[93] Crane et Matten (2004) ; Visser (2005) ; Golli et Yahioui (2009) ; Kwasi et Kwesi (2011) ; Zabin (2013) ; Fadun (2014) .

de priorité est clairement renversé. Pour ce type d'entreprise, la satisfaction de ces *stakeholders* passe avant toute chose. En d'autres termes chez les précurseurs, c'est la logique « freemanienne »[94] de la RSE qui est mise en œuvre, contrairement aux suiveurs qui pratiquent la logique « friedmanienne »[95].

Figure 60: Représentation probable du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE par type de comportement stratégique des entreprises d'exploitation forestière



[94] Selon cette logique, le but de l'entreprise se résume en la satisfaction des besoins leur *stakeholders*, le profit suivra après.

[95] Cette logique à *contrario* considère que le but de l'entreprise réside dans la recherche du profit qui sera par la suite redistribué à ces *shareholders.*

Le tableau 72 ci-dessous présente une Synthèse des catégories de comportements opérationnels des entreprises d'exploitation forestière à l'égard de la RSE en fonction des groupes retenus.

Tableau72 **:Synthèse des catégories de comportements opérationnels des entreprises d'exploitation forestière à l'égard de la RSE**

	Précurseurs	**Pragmatiques**	**Suiveurs**
Facteurs ou éléments d'influence	Culture RSE bien ancrée dans le style de management des dirigeants qui affiche leurs adhésions aux valeurs RSE innovantes Approche et contenu essentiellement internes	Maitrise et intégration purement volontaire des règles et normes en la matière Approche essentiellement interne et contenu plutôt essentiellement externe	Soumis à la pression conjuguée de la règlementation et des *stakeholders* Approches et contenu essentiellement externe
Visions ou finalités	Internalisation des externalités sociales et environnementales. Vision ou finalité sociétale de rétribution Primauté aux intérêts sociétaux	Diffusion des valeurs de l'entreprise Vision processuelle et ascendante Prise en compte des intérêts et préoccupations des *stakeholders*	Réduction des externalités négatives, Vision consistant à redorer l'image et la notoriété Vision ou finalité purement égoïste
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts	Volonté et engagement affichés d'une prise en compte des enjeux environnementaux. Primauté faite à une gestion responsable des forêts	Diffusion des bonnes pratiques environnementales et sensibilisation des *stakeholders* Intégration des principes de gestion durable des forêts	Préoccupations autres qu'environnementales. Cantonnés au respect des lois et de la règlementation en matière d'exploitation forestière
parties prenantes et types des relations et interrelations	Approche managériale concertée et consensuelle, avis des *stakeholders* pris en compte. Vulgarisation de l'expérience comme mode de gouvernance Densité du réseau des *stakeholders très forte et centralisée*	Adoption d'une approche de dialogue et de négociation. Intégration des sous-traitants ou partenaires multilatéraux Densité du réseau des *stakeholders forte*	Primauté aux types de relations « Win-Win ou gagnant-gagnant » Densité du réseau des *stakeholders* essentiellement faible.
Moyens mobilisés	D'importants moyens humains, financiers et logistiques consacrés à la démarche RSE. Personnel dévoué, compétent et bien formé. Modification de la structure organisationnelle (création, d'un service, direction ou département dédié à la RSE) Moyens mobilisés très élevés	Approche RSE intégrée dans les pratiques managériales. Les moyens financiers et humains sont élevés Les moyens mobilisés sont conséquents voire élevés	Personnel alloué spontanément, absence de formation et de culture RSE. Modestie des moyens financiers consacrés Les moyens mobilisés sont faibles voire très faibles
Logistique communicationnelle et gestion de l'information	Fluidité, clarté et accessibilité des informations. Logistique communicationnelle à la fois externe et interne efficace La logistique en matière de communication est destinée au management	Large diffusion et accessibilité aux informations effectives. Logistique destinée à la communication est externe et interne La logistique en matière de communication est destinée essentiellement à l'information	Focalisation sur la diffusion d'information essentiellement légale ou règlementaire La logistique en matière de communication de la RSE est quasiment inexistante
Gestion des conflits	Instauration d'un dialogue permanent avec les *stakeholders* anticipe l'émergence de conflits. Gestion pertinente et durable des conflits internes et externes	Existence d'une politique de gestion des conflits. Négociation et organisation des tripartites dans la gestion des conflits Gestion des conflits axée sur les jeux de pouvoir, la diversion et du dilatoire	Inexistence d'une politique formelle de gestion des conflits internes et externes. Gestion des conflits axés sur l'intimidation, les licenciements et les sanctions
Actions ou réalisations sociales concrètes	Les investissements s'inscrivent dans la durée, en matériaux définitifs. Les enjeux de développement durable sont pris en compte dans les politiques managériales. Réalisations pérennes et en adéquation avec les besoins et préoccupation des *stakeholders*	Les réalisations sont récursives et surtout rationnalisées. La réalisation peut avoir une sensibilité sociale ou environnementale. Réalisations conséquentes et réalistes	Réalisations spontanées et ponctuelles. Absences d'une vision et d'une stratégie de mise en œuvre Réalisations éphémères
Processus d'évaluation	Evaluation conduite par un cabinet d'audit externe. Intégration des recommandations post évaluation dans les pratiques managériales innovantes Engagement formel en matière de certification forestière FSC.	Volonté affichée de s'engager dans les politiques d'évaluation à impact managériale. Engagement dans la phase préliminaire de la certification forestière FSC (certification d'Origine Légale du Bois)	Inexistence d'un processus d'évaluation encore moins d'un audit social et/ou environnemental Pratiquement hostile à la certification forestière
Ordre de préférence des catégories de responsabilités	Mus par le désir d'une satisfaction sociétale. L'intérêt des *stakeholders* passe avant l'intérêt de l'entreprise	Rationnelle dans les engagements en matière de RSE.	Mus par les intérêts égoïstes la préférence est préétablie : faire du profit

	Priorité accordée à la catégorie responsabilité philanthropique ou discrétionnaire et la responsabilité économique par la suite **« Approche freemanienne de la RSE »**	Priorité accordée à la responsabilité économique et à la responsabilité philanthropique en second **« Approche réaliste de la RSE »**	Priorité accordée au respect du modèle originel de Carroll (1991,1979), c'est-à-dire la responsabilité économique suivie de la responsabilité légale ensuite la responsabilité éthique et enfin la responsabilité philanthropique. **« Approche friedmanienne de la RSE »**

Source: une synthèse de l'auteur

L'objectif poursuivi par ce chapitre était de présenter notre positionnement épistémologique et la méthodologie qualitative convoquée pour atteindre nos objectifs, notamment valider ou infirmer nos propositions de recherche. Ainsi, après avoir mis en avant non seulement la démarche générale de notre recherche, mais aussi la méthodologie à laquelle se greffe le cadre d'analyse mobilisé, toutes les conditions sont réunies pour nous diriger vers l'étape suivante qui est la présentation des entreprises d'exploitation forestière étudiées. C'est ce qui fera l'objet du cinquième chapitre de cette thèse.

Chapitre 5 : Présentation des cas et analyse des comportements stratégiques orientés RSE mis en œuvre dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun

Ce cinquième chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'analyse des données collectées dans le cadre de nos six études de cas. En effet, dans le cadre de cette recherche, nous avons mené des entretiens aussi bien auprès des parties prenantes externes (préfets, sous-préfets, maires, responsables de l'administration forestière, délégués départementaux du travail et de la prévoyance sociale, délégués départementaux de l'environnement et du développement durable des zones exploitées, chefs de villages riverains des concessions forestières exploitées par les entreprises de notre échantillon, présidents des CPF et des plateformes des massifs forestiers, certains responsables de la société civile et les élites) qu'auprès des directeurs généraux, des responsables RSE/développement durable/environnement/certification, les responsables des Ressources humaines, QSH, les délégués du personnel et quelques employés justifiant d'une ancienneté d'au moins 20 ans dans l'entreprise) qui représentent les *stakeholders* internes dans six entreprises d'exploitation forestière au Cameroun.

Tout comme les chapitres précédents, ce chapitre est structuré en deux sections. La première section est consacrée à la présentation et à l'analyse des entreprises de notre échantillon engagées dans le processus de certification forestière FSC (XX3, XX4, XX5 et XX6) tandis que la deuxième section quant à elle va s'atteler à présenter celles des entreprises étudiées en cours de certification (XX1) et hostile à la certification (XX2). Ce qui nous permettra dans une approche comparative de répondre à deux de nos propositions de recherche émises dans le cadre de cette thèse.

La présentation des cas se fera globalement de façon homogène. On aura dans un premier temps, l'historique de l'entreprise (1), suivi de sa démarche RSE (2), ensuite les parties prenantes en matière de RSE (3) et enfin le comportement stratégique et opérationnel orienté RSE de l'entreprise (4).

Section 1 : Analyse des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises engagées dans le processus de certification forestière FSC

Tout au long de cette section, nous procèderons à l'analyse tour à tour des cas XX3, XX5, XX6 et XX4 qui représentent les entreprises de notre échantillon engagées dans le processus de certification forestière FSC.

I. Analyse du cas XX3

I.1. Historique de l'entreprise XX3.

Filiale d'une multinationale française, l'entreprise XX3 (SARL) a été créée au Cameroun en 1972 dans le but de faire face aux besoins d'un approvisionnement en grumes et sciages de qualité pour satisfaire aux exigences de sa clientèle pour la fabrication des menuiseries de la société mère en France. Ainsi, un site d'exploitation forestière et une scierie seront installés dans l'Est du Cameroun, département du Haut-Nyong, notamment dans la commune de Messamena, village d'Eboumétoum, localité située à 240 km de Yaoundé.

Suite aux multiples reformes survenues dans le secteur forestier au Cameroun, lesquelles ont eu pour corollaire le changement du système d'octroi et d'exploitation forestière ainsi que l'obtention d'une licence d'exploitation appelée UFA, autrement dit Unité Forestière d'Aménagement, l'entreprise XX3 (SARL) s'est trouvée dans l'obligation d'exploiter dès 1999 une UFA en contrat de partenariat. De même, en 2000 elle exploita une deuxième UFA, suivant le même principe de partenariat et d'exclusivité. En janvier 2001, elle obtient une UFA par transfert d'attribution d'un de ses partenaires, ce qui lui permettra ainsi d'obtenir son tout premier titre forestier. Au cours de la même année, suite aux résultats d'appels d'offres d'attribution des UFA, l'entreprise XX3 et ses partenaires obtinrent trois nouvelles UFA. Ce qui permettra d'augmenter les ressources forestières portées désormais à cinq UFA, équivalant à une superficie de 303.000 hectares de forêts situées dans la région de l'Est du pays. Bien entendu, la gestion et l'exploitation forestières lui seront confiées en exclusivité. En janvier 2002, cette entreprise sera la toute première dans le secteur à créer une cellule d'aménagement interne, avec l'appui technique d'une association belge dénommée « Nature+ », spécialisée en aménagement forestier et le soutien financier de l'Agence française de développement (AFD) qui valide le choix par cette entreprise de la société TWE, aujourd'hui TEREA, pour assurer un suivi périodique.

Dans le souci de répondre aux diverses exigences des plans d'aménagement, la cellule d'aménagement de cette entreprise a réalisé dès 2002 des inventaires d'aménagement forestier, des études socio-économiques et des études fauniques en relation avec des organismes nationaux spécialisés et agréés. Une pépinière de jeunes pousses d'essences diverses d'environ 30.000 plans sera également implantée. Le 1er juillet 2003, cette entreprise et ses partenaires sollicitent et obtiennent le regroupement de leurs UFA aux limites communes (trois UFA pour une superficie totale de 176.000 hectares) afin d'inscrire la gestion de leur capital forestier sur la durée. Ce qui fut la première initiative nationale ayant connu l'approbation du ministre en charge des forêts et de la faune. Par la suite, un seul plan d'aménagement sera à cet effet réalisé pour ce massif forestier, et en novembre 2004, les deux plans d'aménagement seront validés par le ministre de tutelle. La quasi-totalité de la ressource en grume de l'entreprise XX3 sera par conséquent issue d'une exploitation forestière sous plan d'aménagement dès janvier 2005.

Poursuivant dans la logique l'engagement d'une gestion durable des ressources forestières, cette entreprise obtient le 6 juillet 2005 la certification OLB (Origine et Légalité des Bois) délivrée par l´organisme BVQI-Eurocertifor en guise de récompense des efforts de l'entreprise en matière de respect de la législation et de son système interne de suivi de la provenance des bois. Le 1er février 2006, elle met en place le service Hygiène, Sécurité et Environnement sur son site de Mindourou. Elle reçoit par Arrêté du 21/04/2006 son Agrément aux inventaires forestiers. Son partenaire SODETRANCAM est notifié le 06/10/2006 de l´attribution d'une UFA, suite aux résultats du dernier appel d´offres. Cette UFA de 41 202 ha situé au nord de l'une de ses concessions forestières est intégrée au capital forestier de l'entreprise, ce qui augmente la surface forestière qui est désormais de 341 708 ha.

Les résultats de l'audit de surveillance OLB réalisé en juin 2008 confirment l'extension du champ d´application du certificat OLB pour toutes les UFA de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise XX3 propose à ses clients les produits bois 100 % certifiés OLB depuis septembre 2007. En octobre de la même année, Bureau Veritas Certification lui attribue le certificat FSC de gestion forestière et de chaîne de contrôle. En septembre 2010, le certificat OLB lui est renouvelé. En 2011, les UFA gérées par l'entreprise XX3 sont réattribuées entre les différents partenaires dans le but d´homogénéiser leur gestion. En août 2012, la société XX3 est notifiée de l'attribution d'une autre UFA de 47. 241 ha située dans les arrondissements de Dja (42.200 ha) et Messamena (5.041 ha), et obtient le 02/01/2013 la signature de la convention provisoire pour cette UFA. En mai 2013, l'UFA 10039 des Ets ASSENE NKOU est transférée à la forestière de Mbalmayo S.A, nouveau

partenaire des sociétés XX3. En octobre 2013, le certificat FSC lui est renouvelé, de même que le certificat OLB qui a été renouvelé en juin 2015.

L'entreprise XX3 exploite donc aujourd'hui 7 UFA, soit 388.949 ha de forêts pour une production de 123 620 m3 de grumes par an et emploie plus de 350 personnes pour un chiffre d'affaire de 12,15 milliards FCFA en 2015.

Tableau 73:Chiffres clés du cas XX3

Nombre de titres exploités avec partenaires	Superficie exploitée	Volume grume exploité	Volume grume exporté	Effectif	Chiffre d'affaire
7 UFA	388.949 ha	123.620 m^3	35.000 m^3	350 personnes	12,15 milliards FCFA

Source : Données internes, exercice 2015 et site internet

I.1.1. Localisation ou situation géographique de l'activité du Cas XX3

La direction générale de l'entreprise XX3 est basée à Douala à quelques minutes du port autonome. Par contre, les titres et sites forestiers sont situés dans la région de l'Est, département du Haut-Nyong, à Mindourou (localité située entre Abong-Bang et Lomié).

I.1.1.1. Les activités

Comme nous l'avons souligné précédemment, XX3 a pour activité principale l'exploitation et la commercialisation des grumes. Toutefois, dans la poursuite de ses objectifs de gestion durable des forêts, certaines activités sont greffées à ses activités principales. C'est le cas par exemple des activités d'approvisionnement en bois ou ressources externes et l'activité d'aménagement de la ressource forestière.

I.1.1.2. Informations sur les produits commercialisés par le cas XX3

Cette entreprise commercialise plus de 29 essences dont les plus courantes sont Ayus, Assamela, Sappeli, Acajou, Bilinga, Bosse, Dibetou, Dousie, Frake, Yandza, Kossipo, Moabi, Okan, Padouk, Pao Rosa, Sipo, Tali et Tiama. Ces essences sont issues d'une exploitation forestière sous plan d'aménagement validé par l'administration forestière.

I.1.1.3. Les activités d'approvisionnement en bois ou ressources externes

L'activité d'approvisionnement en bois dans cette entreprise est essentiellement orientée vers les UFA qui lui sont attribuées et de celles de ses partenaires.

Toutefois, cette entreprise à travers sa direction générale, eu égard à ses exigences en matière d'achats de bois externes, a créée en son sein une politique d'achat des grumes en relation avec sa

démarche personnelle de gestion durable des ressources forestières. C'est la raison pour laquelle, dès le mois de mai 2005, un document intitulé « politique d'approvisionnement des bois » de cette entreprise et de ses partenaires a été signé par la direction générale pour application immédiate. Cette politique axée sur l'approvisionnement des bois d'origine externe favorise la connaissance et la diffusion des exigences auxquelles tout vendeur est assujetti. Ainsi, au cas où l'approvisionnement en bois d'origine externe s'avère nécessaire, un ensemble de documents seraient exigés du vendeur sur la base desquels une décision d'achat ou de refus de proposition serait formulée. Il convient de souligner que les exigences relatives à cette politique fait très souvent l'objet d'un toilettage en fonction de l'évolution de la réglementation camerounaise et des exigences du référentiel de certification forestière auxquelles elle est soumise. Par ailleurs, il convient de préciser que le potentiel actuel en ressources forestières de cette entreprise, associé à celui de ses partenaires, l'a épargné depuis 2008 de l'approvisionnement en bois d'origine externe.

I.1.1.3. L'aménagement de la ressource forestière

Avec l'appui technique de son partenaire belge « Nature^{+} » spécialisée en aménagement forestier, cette entreprise a créé en son sein depuis janvier 2002 sa cellule interne d'aménagement forestier. Son plan d'aménagement forestier qui se décline essentiellement en trois volets (sylvicole, faune et social) est un cahier de bord lui permettant de planifier dans le temps et dans l'espace les interventions techniques destinées à assurer la gestion durable des différents écosystèmes forestiers.

Dans le domaine sylvicole, la connaissance du massif forestier et la recherche scientifique sont essentiellement initiées sur la base d'un certain nombre d'éléments, notamment l'inventaire d'aménagement, l'étude de la dynamique de la croissance de la forêt, et le traitement sylvicole et la stratification forestière[96].

Le volet faune a impliqué la réalisation d'une étude faunique dans chacune des UFA afin d'identifier les grands mammifères qui y sont présents, leur diversité, leur densité relative et leur répartition géographique. Les études réalisées périodiquement dans le but de suivre l'évolution des résultats et de déterminer la mobilité des espèces ont contribué à circonscrire dans chacune des UFA exploitées par l'entreprise XX3 et ses partenaires une zone de protection intégrale exempte de toute activité d'exploitation forestière.

[96] Site internet de l'entreprise

Le volet social a nécessité la mise en œuvre d'une étude socio-économique avec pour objectif d'identifier le milieu social environnant à l'UFA. On commence d'abord par une réunion d'information et de sensibilisation relative à l'aménagement forestier dans chacun des villages riverains des UFA afin de convoquer une série de réunions collectives dans le but de recueillir des informations relatives aux caractéristiques de la population, ses us et coutumes, son organisation sociale, ses activités et son biotope. Après ces étapes, la cellule d'aménagement procède à l'analyse des données découlant des enquêtes semi-structurées et individuelles réalisées sur des groupes représentatifs.

I.1.1.4. La structure hiérarchique : une structure matricielle

La structure organisationnelle ou structure hiérarchique de l'entreprise XX3 se présente sous la forme de plusieurs pôles d'activités qui bénéficient chacun d'une remarquable décentralisation.

I.1.4. Les partenaires stratégiques de l'entreprise XX3

Suivant ses objectifs de rentabilité et son engagement à la gestion durable des écosystèmes forestiers, on peut identifier deux types de partenaires stratégiques de cette entreprise : les partenaires en ressources forestières et les partenaires techniques.

I.1.4.1. Une ressource multipartenaire de l'entreprise XX3

Les concessions forestières exploitées par cette entreprise sont au nombre de regroupé en un massif forestier. Les titres forestiers qui lui ont été directement confiés dont deux de ses partenaires. En réalité, cette entreprise ne dispose que de trois UFA correspondant à une superficie de 165.637 ha, soit 43 % de la superficie en exploitation. Les autres UFA (quatre) 223.626 ha, soit 57 % de sa superficie en exploitation, sont les propriétés de ses partenaires. Ainsi, l'exploitation des UFA de ses partenaires est assujettie à des contrats de partenariat notariés et validés par l'administration en charge des forêts.

Tableau 74:Attribution des UFA et celles des partenaires

Numéro des UFA	Attributaire	Année d'attribution	Surface (ha)
UFA n° 1	XX3	2001	76.850
UFA n° 2	XX3	2010	41.202
UFA n° 3	XX3	2012	47.241
UFA n° 4	Partenaire n°1	2001	44.249
UFA n° 5	Partenaire n°1	2010	64.961
UFA n° 6	Partenaire n°1	2010	66.861
UFA n° 7	Partenaire n°2	2005	47.585

Source : Informations interne à l'entreprise

I.1.4.2. Les partenaires stratégiques techniques.

Pour matérialiser son engagement à la gestion durable des écosystèmes forestiers, cette entreprise a noué de nombreux partenariats avec des structures aux objectifs aussi bien convergents que divergents. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces partenariats.

Tableau 75:Synthèse des partenariats stratégiques techniques signés par l'entreprise XX3

Structure signataire	Nature du partenariat	Date de signature du partenariat	Pays d'origine du partenaire	Objectifs du partenariat ou réalisation
Nature+	Appui technique à la régénération des essences forestières exploitées.	Belgique	2004	-Appui technique de la cellule d'aménagement de l'entreprise pour la réalisation de trois plans d'aménagement de son massif forestier (2004 à 2008). -Identification et suivi des forêts à haute valeur de conservation (2008 à 2010) -Activités de recherches scientifiques menées dans les concessions forestières gérées par l'entreprise de (2006 à nos jours).
FORTOP	Enseignement et recherche scientifique sur l'aménagement forestier.	Belgique	2006	Mise à disposition d'une expertise permanente sur les dispositifs d'étude de la dynamique des peuplements forestiers et la formation réciproque de leur personnel.
***Zoological Society of London* (ZSL)**	S'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du projet "Wildlife Wood Project" au Cameroun.	Royaume-Uni	2008	Cette collaboration vise le suivi des populations animales, le développement concerté d´un programme de gestion de la faune, le renforcement des capacités locales et du personnel de XX3 (formation). (Ce partenariat a permis la signature du Plan Stratégique de Protection de la Faune par XX3 en 2012).
TEREA	Dans le cadre du programme FORAFAMA financé par le FFEM/AFD, porté par le CIFOR et mis en œuvre par différents bureaux d´étude dont TEREA pour le Cameroun, la société XX[3] a été identifiée comme projet REDD^{+} pilote potentiel au niveau national.	Gabon et France	2011	-Sur la base des données existantes, identifier et évaluer les bénéfices en termes de réduction d´émissions de gaz à effet de serre (GES) des bonnes pratiques mises en œuvre par la concession porteuse de projet afin de les promouvoir dans le cadre de la REDD^{+}. -Préparer les parties prenantes au futur mécanisme international ; -Evaluer les apports au mécanisme REDD+ de la certification FSC sur la base d´un exemple concret local ; -A partir de ces premiers résultats, identifier et évaluer la faisabilité financière des possibilités d'optimisation des différentes pratiques dans le cadre du REDD+.
GIZ/GFBC	la mise en œuvre du projet Partenariat Public Privé (PPP) pour la lutte contre le VIH-SIDA dans le secteur forestier.	Cameroun	2007	Piloté conjointement par la Coopération allemande au Cameroun GIZ et le syndicat Groupement Filière Bois du Cameroun (GFBC), ce projet vise la sensibilisation des directions d'entreprise et de l'ensemble du personnel sur les différents impacts du VIH/SIDA. Il s'agit de diminuer les risques d'infection, d'assurer la prise en charge des employés, et de réduire les

				pertes économiques de l´entreprises liées à la maladie. (Ce partenariat s´est achevé fin décembre 2013).
PPECF/GFBC	la lutte contre le VIH-SIDA dans le secteur forestier.	Cameroun	Non précisée	Ce projet vise la sensibilisation des directions d´entreprise et de l´ensemble du personnel sur les différents impacts du VIH/SIDA. Il s´agit de diminuer les risques d´infection, d´assurer la prise en charge des employés, et de réduire les pertes économiques de l´entreprise liée à la maladie
CAFTN-WWF	Les sociétés xx3 EST membre permanent du "Réseau forêt et commerce d´Afrique Centrale", CAFTN (Central Africa Forest Trade Network). CAFTN a été mis en place par le bureau régional WWF.		2005	Le CAFTN est affilié au GFTN (Global Forest Trade Network), une initiative internationale pour renforcer les interactions entre les opérateurs forestiers responsables et les marchés sensibilisés aux enjeux de la gestion forestière durable, notamment les marchés des bois certifiés.
BIT	La société XX3 signe un mémorandum de coopération avec le Bureau International du Travail (BIT Cameroun) dans le cadre du Programme d´éducation concernant le VIH/SIDA dans les lieux du travail	Cameroun	2006	L´objectif de ce projet d´éducation est d´atténuer l´impact de l´épidémie en entreprise par la L´objectif de ce projet d'éducation est d'atténuer l'impact de l'épidémie en entreprise par la mise en œuvre d'une politique de lutte et sensibilisation contre VIH/SIDA. (Ce partenariat s´est achevé fin décembre 2008).
SILVA	XX3 signe une convention de collaboration avec l´association Silva (France)	France	2007	Afin de participer au projet d´éducation environnementale du Réseau International des Arbres Tropicaux (RIAT) destiné aux jeunes élèves des établissements scolaires de Mindourou (localité du site forestier).
FAO	La société signe une Lettre d´accord avec la FAO pour sa participation au projet "Gestion durable des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) dans les concessions forestières au Cameroun.	Italie/Cameroun	2006	L´objectif visé est la promotion de la gestion durable des concessions forestières en Afrique Centrale par la mise en valeur intégrante des ressources ligneuses et non ligneuses. La réalisation du projet est financée conjointement par l'entreprise, FAO et WWF et contribue à la mise en œuvre du Programme Sectoriel Forêt Environnement (PSFE) du Gouvernement Camerounais. Ce partenariat s´est achevé avec la publication du document "Gestion durable des produits forestiers non ligneux dans la concession forestière de XX3".. (Etude pilote sur les techniques d´exploitation forestière n°24, fin 2008).
SRZA-ULB-PGS	La société signe un protocole de collaboration avec le Centre pour la Recherche Scientifique et pour la Conservation (CRSC) de la Société Royale du Zoo d´Anvers (SRZA, Belgique).	Belgique	2003	Dans le cadre de ce partenariat, un biologiste de l'Université Libre de Bruxelles (ULB) réalise une étude de doctorat dont l'objectif est de mieux comprendre l'incidence des activités humaines liées à l´exploitation forestière sur la faune et de proposer des mesures pratiques d´exploitation afin d´en réduire les effets négatifs. Ce partenariat s´est achevé en juin 2008 (dépôt de thèse).
WWF-CARPO	La société signe une Convention de collaboration avec le WWF-CARPO dans le cadre du projet *« Réseau de*		2003	Une équipe composée d´un ingénieur forestier et trois techniciens forestiers est basés en permanence sur le site de Mindourou pour appuyer la Cellule d´aménagement de XX3 dans le

	partenariats pour la gestion durable des forêts en Afrique Centrale » (GDF-PAC).			volet sylvicole (interventions et études scientifiques), la gestion de la faune (gestion de la chasse et lutte contre le braconnage), le développement rural (projets socio-économiques) et l´éducation environnementale. Ce partenariat s'est achevé fin septembre 2005.
IRAD	La société XX3 signe une Convention de collaboration avec l´Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD).	Cameroun	2007	Ce partenariat est orienté vers le partage des connaissances scientifiques sylvicoles concernant les essences exploitables, l´agroforesterie et l´agriculture au profit des populations riveraines, la gestion des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) dans la concession forestière exploitée.

Source: l'auteur sur la base des informations contenues sur le site Internet de l'entreprise

I.2. La Responsabilité sociétale de l'entreprise XX3

En nous basant entre autres sur les informations présentées ci-dessous et des données collectées lors de la phase de terrain de la présente recherche, notamment les entretiens, les observations, les analyses documentaires etc., il sera question dans les prochains développements de nous appesantir à la fois sur l'étude et l'analyse de la démarche RSE mise en œuvre par l'entreprise XX3. Celle-ci étant engagée dans la voie de la certification forestière FSC, nous présumons donc que la stratégie de RSE mise en œuvre s'inscrit normalement dans le cadre de sa politique générale. Ainsi, il sera question de présenter tout d'abord sa démarche de RSE avant d'aborder la phase d'analyse de ses actions de RSE.

I.2.1. La démarche de RSE de l'entreprise XX3

Dans cette sous-section, nous allons nous appesantir sur l'analyse de la responsabilité sociétale de l'entreprise XX3 tout en étudiant la façon dont cette entreprise assume ses responsabilités vis-à-vis de ses parties prenantes. Au regard des enjeux du développement durable et des exigences du marché, il est désormais prescrit un comportement responsable aux entreprises, notamment celles du secteur forestier. Il est donc logique voire indispensable pour ces entreprises d'adopter des attitudes favorables en matière de RSE. Toutefois, il convient de préciser que la RSE ne se focalise pas seulement sur les missions de l'entreprise, mais aussi et surtout sur la façon dont l'entreprise les remplit, les différents choix stratégiques adoptés et le comportement qu'elle affiche à l'égard de ses *stakeholders*. Suivant une telle logique, nous avons analysé les activités du cas XX3 dans le but d'identifier les pratiques émanant d'une démarche RSE. Il nous apparaît à cet égard que le cas XX3 s'inscrit dans une démarche volontariste en matière de RSE, spécialement à travers ses démarches environnementales et sociales.

Depuis 1998, l'entreprise XX3 s'est engagée dans une multitude d'actions en faveur du développement durable de ses ressources forestières de même que celui de son bassin économique local. Ainsi,

«*Ses actions ont toujours été orientées vers la pérennisation des ressources forestières nécessaires au maintien des activités de l'entreprise, le soutien des initiatives socio-économiques locales, la contribution volontaire à la sauvegarde de la faune et de l'environnement, la collaboration avec les administrations, l'implication d'organismes locaux*

et internationaux dans ces activités, la participation à des ateliers et forums de discussion sur différents thèmes, la formalisation des relations pertinentes par des contrats de partenariat[97]».

Le volet économique qui sous-tend la démarche RSE du cas XX3 s'enracine dans son engagement au développement économique de la localité. Un des objectifs est d'encourager et de favoriser l'implantation et le développement d'entreprises sous-traitantes dans la localité. Des dispositions sont mises en place pour motiver et accompagner les entreprises sous-traitantes à s'engager dans une démarche de gestion responsable, ce qui témoigne de l'engagement dans la démarche économique de la stratégie RSE du cas XX3.

« *Cette entreprise nous oblige par son service d'audit interne à respecter les normes de légalité, par exemple, sur le plan juridique, avoir tous les documents nécessaires qui prouvent que nous sommes une entreprise en bonne et due forme. Au niveau des conditions de travail du personnel, elle nous exige une procédure d'embauche, d'immatriculer nos employés à la CNPS, de fournir les EPI aux employés, de leur remettre les bulletins de paie, d'avoir une grille de salaire au-dessus du Smic »*[98].

Elle met à la disposition de ses sous-traitants des services communs (distribution des équipements de protection individuels (EPI), formations des employés aux premiers secours et à la sécurité incendie, des salles de réunions) et permet aux jeunes entrepreneurs de bénéficier d'un espace de travail de qualité sur son site. Bref, elle accompagne ces jeunes entrepreneurs en leur offrant les conditions propices de leur réussite.

« Nous *avons une convention qui régit notre activité, elle fait partie des documents qui sont exigés par notre partenaire qui l'entreprise XX3 »*[99].

L'engagement de cette entreprise depuis plus de 18 ans dans une démarche de développement durable pour la gestion de ses concessions forestières et de ses activités a favorisé la construction de logements durables et décents pour ses employés. Ces aussi bien dans son site qu'en campement avancé sont bien logés. La gestion des déchets dans ses UFA et dans les bases vie des employés est assurée par le service HSE. Cette entreprise met en œuvre un projet de construction d'un complexe sportif pour ses employés. Dans le cadre sa démarche responsable, les entreprises avec qui elle collabore ou qui sont installées dans son site sont

[97] Site internet de l'entreprise consulté le 11 juin 2016.

[98] Entretien du 20 août 2015 avec le responsable d'une entreprise sous-traitante

[99] Entretien du 18 août 2015 avec le Directeur général d'une entreprise partenaire de XX3

tenues de signer une charte de développement durable qui se décline en plusieurs politiques, notamment :

- La politique d'amélioration continue de la gestion responsable ; -La politique sociale ;
- La politique de gestion responsable de la faune ; - La politique environnementale ;
- La politique hygiène, santé et sécurité ; - La politique d'approvisionnement des bois.

Cette entreprise considère que la certification forestière n'est pas l'apanage de ses objectifs à atteindre : elle doit s'arrimer à une volonté manifeste en vue de satisfaire aux exigences de ses clients sur le marché international. Dans une telle logique, elle considère que la certification peut être utilisée comme un levier en vue du développement et du progrès de l'entreprise. Elle considère en outre la certification comme un instrument de reconnaissance à l'engagement d'une entreprise dans une démarche réfléchie et surtout d'actions réalisées en continue. Dans sa démarche interne de gestion durable, elle a intégré l´Exploitation à Faible Impact (EFI) dans ses chantiers d´exploitation depuis 1999.

Tableau 76:Différentes séances de formations suivis pas les employés en matière d'EFI

Date ou Période	Organisme	Formation EFI
Mars 1999	Forum International	Abattage
Décembre 2002	Forum International	Abattage
Décembre 2003	Forum International	Abattage
Décembre 2004	Forum International	Abattage et débardage
Juin 2006	Formateurs indépendants	Abattage et débardage
Juin 2007	ONFI	Abattage, débardage et pistes
Mars 2009	ONFI	Abattage et débardage
Mai 2011	ONFI	Abattage
Août 2013	ONFI (PPECF/KFW/COMIFAC)	Abattage contrôlé et tronçonnage
Janvier, juillet et novembre 2015		

Source : Site Internet de l'entreprise

En ce sens, cette entreprise continue sa marche vers un développement propre à tout opérateur économique et à sa démarche globale dirigée vers la gestion durable des ses activités et de son milieu. Ainsi, comme activité, on peut citer l'exploitation forestière, l'aménagement forestier, la sauvegarde de l'environnement, et enfin le développement social.

La réalisation d'une telle orientation doit obligatoirement s'arrimer aux contextes particuliers du Bassin du Congo et plus singulièrement celui du Cameroun marqué notamment par sa situation socio-économique, sa législation, etc., ce qui favorise une approche graduelle et adaptée du processus de certification.

Les dimensions économiques et environnementales de la démarche en matière de RSE du cas XX3 sont étroitement liées. L'engagement écologique ou environnemental de cette entreprise se traduit entre autres par l'élaboration d'une « politique environnementale »[100] du fait que cet environnement est très lié à son cœur de métier. Cette politique se décline en dix engagements.

Le volet social de la démarche en matière de RSE est également mis en œuvre à travers la signature d'une « politique sociale[101] », et il vient s'ajouter au cahier de charges signé entre cette entreprise et l'administration en charge des forêts.

En effet, conscient de ce que la maitrise de la gestion des ressources humaines (politique sociale interne) et de la de bonnes collaborations avec son environnement, notamment ses parties prenantes externes (politique sociale externe), cette entreprise considère ces pratique comme un levier majeur pour sa croissance, sa performance et sa stabilité. En effet, à travers sa « politique sociale » qui se décline en quatorze engagements réaffirme ainsi sa position d'entreprise citoyenne ou responsable. Elle favorise le dialogue social avec ses employés et avec des populations riveraines, met en œuvre des activités socio-économiques (activités génératrices de revenus) locales ayant pour objectif de contribuer au développement d'un climat social durable. Ces activités socio-économiques locales permettent d'améliorer significativement la vie quotidienne des communautés locales et riveraines tout en favorisant l'égalité de chance entre toutes les populations villageoises à travers les offres d'emplois aux jeunes, la lutte contre la délinquance et le VIH/SIDA. Cette entreprise à travers ces réalisations sociales permet de limiter considérablement la mortalité infantile, de contribution significative à la réduction du taux d'analphabétisme dans les villages (par le biais de l'éducation).

I.2.2. Les responsabilités et actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX3

Il sera question dans cette partie d'aborder la question des responsabilités du cas XX3 et des actions RSE entreprises. Il convient de préciser que la démarche de RSE que nous avons précédemment décrite se situe dans le contexte d'une stratégie générale de cette entreprise. Nous rappelons également que dans le cadre de ce travail, contrairement à l'acception anglo-saxonne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF)[102]qui

[100] Documents internes de l'entreprise.

[101] Document interne de l'entreprise

[102] Confère chapitre 3.

promeut le respect des responsabilités légales et réglementaires, c'est l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) qui a été retenue pour décrire et analyser les responsabilités des entreprises étudiées. Toutefois, dans le souci d'éviter de réitérer nos propos précédents, nous nous limiterons ici à un repérage des responsabilités qui vont au-delà des obligations légales.

Nous nous basons entre autres sur les entretiens menés, les différentes politiques ou engagements sociétaux de l'entreprise, les observations de terrain et certaines prises de position pour dresser la liste des responsabilités du cas XX3.

I.2.2.1. Les responsabilités économiques du cas XX3

Un des engagements de l'entreprise XX3 en matière de responsabilité économique est de favoriser les achats éthiques et responsables. Le Directeur Général de cette entreprise explique que les procédures de partenariats qui prennent en compte et de manière progressive une pondération de plus en plus élevée des critères environnementaux ont favorisé la mise en place d'une politique d'« approvisionnement des bois»:

« *La société XX3 reconnaît ses responsabilités dans sa contribution à la gestion durable des forêts dans le Bassin du Congo et plus particulièrement dans l'exploitation des ressources forestières du Cameroun par l'intermédiaire de ses titres forestiers* »[103]

« Dans la continuité de notre démarche vers la gestion durable des forêts, la sauvegarde de l'environnement, la légalité et la fiabilité de la provenance de nos bois, nous nous engageons à développer une politique d'approvisionnement responsable en bois »[104].

La dimension environnementale est donc de plus en plus prise en compte par les dirigeants de cette entreprise lors des approvisionnements en bois d'origine externe à ses titres forestiers. En outre, ces dirigeants privilégient les partenaires et fournisseurs locaux.

Comme nous l'avons vu, une proportion non négligeable des employés de cette entreprise viennent des autres régions du Cameroun et même de l'extérieure, une situation qui favorise le petit commerce dans la localité et stimule les populations riveraines à s'engager dans l'agriculture, notamment des denrées alimentaires (banane plantain, patate, igname, légumes, arachides, etc.) destinées à la commercialisation. Certains employés qui ne sont pas logés dans

[103] Propos du directeur général lors de l'entretien du 4 septembre 2015 et consignés dans un document interne de l'entreprise: *La politique d'approvisionnement en bois*.

[104] Idem

une des « bases vie » de l'entreprise sont en location. Cette entreprise a donc pour vocation de développer économiquement la localité où elle est implantée. Elle représente avec ses partenaires un véritable pourvoyeur d'emplois des jeunes et un acteur incontournable dans la lutte contre l'exode rural.

« *Nous avons une convention de collaboration avec l'entreprise qui à travers notre bureau de CPF, recrute nos enfants et frères en fonctions des compétences recherchées. C'est pour dire que nous n'avons pas de problèmes avec les employés y compris les allogènes qui sont là pour chercher leur pain* » (PPEPAL 20).

« *La plupart du personnel de cette entreprise est natif de ce village. Je n'ai jamais entendu des problèmes majeurs entre les employés et les riverains de ce village* » (PPEPAL 07).

« *Nous avons les enfants de ce village qui travaillent dans cette entreprise; nous n'avons aucun problème avec les employés de cette entreprise; ceux des employés qui se comportent bien méritent nos faveurs* » (PPEPAL08).

Cette entreprise représente également à travers ses employés sur le plan économique un levier de développement, de paix et de stabilité de la localité :

« *Nos enfants travaillent dans cette entreprise. On n'a pas de problèmes avec les employés de cette entreprise. Je crois que ses employés sont importants et contribuent à leur manière au développement de ce village* » (PPEPAL12).

Ainsi, la stabilité de l'emploi associé au pouvoir d'achat confère à ces employés la qualité d'agents économiques crédibles dans le village où l'entreprise est basée.

« *Nous n'avons pas de problèmes avec les employés de cette entreprise qui jouent le rôle d'argents économiques dans ce village. Ce qui permet de développer ce village* » (PPEPAL15).

Ces employés jouent aussi un rôle dans la réduction de la dépravation des meurs et la délinquance sexuelle dans le village en prenant pour épouse les filles des villages riverains aux UFA de l'entreprise et favorisent ainsi l'explosion démographique dans les villages.

« Les employés de cette entreprise sont en majorité nos frères, les allogènes qui y travaillent épousent nos enfants, nos relations ne peuvent être que bonnes » (PPEPAL21).

« *Les employés de cette entreprise entretiennent de bonnes relations avec nos populations. J'ai des enfants dans ce village qui ont pour géniteur les employés de cette entreprise. J'ai besoin des gens pour peupler mon village* » (PPEPAL22).

Cette explosion démographique assure la pérennité de l'activité de l'entreprise dans ces villages, puisque les enfants des employés deviennent à terme les employés de cette entreprise. Certains employés de cette entreprise agissent même à titre d'acteurs politiques majeurs dans les localités où l'entreprise est installée.

« *Nous n'avons aucun problème avec ces employés qui sont pour la plupart nos frères. Ce sont ces employés qui nous donnent parfois des informations et des idées pour mieux défendre nos intérêts. Il y a des employés qui sont des hommes politiques dans ce village* » (PPEPAL26).

Une responsabilité économique de l'entreprise XX3 est d'avoir entre autres un impact économique essentiellement positif dans la localité (location des logements par les employés, expansion du petit commerce…).

Les responsabilités économiques du cas XX3 se traduisent en définitive par des engagements formels, sérieux, structurés, cohérents et durables à l'endroit de ses partenaires et fournisseurs en bois, et de manière générale sur l'ensemble du tissu économique de la localité.

I.2.2.2. Les responsabilités sociales du cas XX3

Consciente du fait que la maîtrise de la gestion des ressources humaines et le développement de bonnes relations de voisinage représentent des atouts indéniables pour la croissance, la performance et surtout la stabilité de l'entreprise, cette entreprise a adopté en son sein une « politique sociale » dans le but de participer activement au dialogue social des populations locales et riveraines et aux activités socio-économiques locales contribuant ainsi au développement d'un climat social durable. Afin de mettre en relief ces responsabilités, nous avons jugé nécessaire de les ranger dans deux grandes catégories, notamment les responsabilités sociales internes et les responsabilités sociales externes.

- ***Les responsabilités sociales internes***

Les responsabilités sociales internes du cas XX3 sont de plusieurs ordres. Elles concernent la gestion des ressources humaines, notamment les conditions de travail et de vie des employés, l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, la lutte contre le VIH/SIDA, la formation et l'alimentation.

En ce qui concerne les actions mises en œuvre en matière d'hygiène et de sécurité au travail, l'entreprise a pris certaines dispositions à propos :

« Nous avons créé un service d'Hygiène-sécurité environnement qui définit toutes les orientations et politiques en matière d'Hygiène-sécurité et santé dans l'entreprise, qui fait une évaluation des risques, élabore un plan de gestion des risques. Nous avons les comités d'hygiène, sécurité et santé au sein de l'entreprise, nous formons et recyclons nos employés

dans la lutte incendie, au secourisme. Dans les « base vie » les personnes formées sont facilement repérables, on a un plan d'évacuation connu de tous en cas d'incendie, etc. Nous distribuons très régulièrement des équipements de protection individuelle (EPI) aux employés et le port de ces EPI est obligatoire au sein de l'entreprise »[105].

Photos 1 et 2: Repérage des personnes formées dans les bases-vie et point de convergence en cas d'incendie

Source: **l'auteur (août 2015).**

Des séances de recyclage sont régulièrement organisées pour des employés ayant suivi des formations en secourisme et incendie. Les équipements de protection individuelle (EPI) sont distribués aux employés deux fois par an. En d'autres termes, le volet hygiène et sécurité au travail concerne l'assainissement du milieu du travail, l'analyse et l'évaluation des risques qui sont considérés comme des moyens et des mesures de prévention des risques d'accident au travail. **Photos 2 et 4: Séances de recyclage sur la manipulation et l'utilisation des extincteurs**

Source: auteur (août 2015)

[105] Entretien avec la responsable certification, environnement et communication au mois d'août 2015.

Le volet santé implique la nécessité de la définition d'une politique de santé dans l'entreprise. Le centre médico-social de cette entreprise représente un élément de motivation pour les employés du fait qu'on y prend soin de leur famille (femmes et enfants) gratuitement. Lors de notre séjour dans cette entreprise, nous avons constaté sur la base des registres, que le nombre de patients qui visitent ce centre croît d'année en année.

Tableau 77:Evolution des visites au CMS de 2012 à août 2015

Année	Nombre de patients
2012	13.246
2013	16.353
2014	18.127
Entre janvier et août 2015	9.922

Source: Documents internes (registres des malades) du CMS

« Nous avons un centre médical au sein de notre entreprise qui fait des premiers soins aux employés et à leur famille (femmes et enfants) gratuitement. Il y 'a un budget annuel pour la santé du personnel. Nous avons une ambulance pour les évacuations et plusieurs partenariats ont été signés avec les hôpitaux de référence pour assurer les soins aux employés en cas de besoin. Tout le personnel a une assurance maladie à hauteur de 80% sans distinction de catégorie socio-professionnelle. Nous organisons des campagnes de sensibilisation et de lutte contre certaines maladies telles que les VIH/SIDA, le paludisme aussi bien au niveau des employés, leur famille que des populations riveraines » (Responsable certification).

Photos 5 et 6: Accueil des malades (famille des employés et employées) au CMS et engagement dans la lutte contre le VIH/SIDA (à droite).

Source: l'auteur (août 2015)

« *Nous avons créé au sein de l'entreprise un comité VIH/SIDA, chargé de sensibiliser les employés, de la formation des paires éducateurs, d'organiser les campagnes de dépistage volontaire et nous avons également unité de relais communautaire. Nous facilitons les personnes vivant avec le VIH/SIDA d'avoir accès aux antirétroviraux, etc.* »[106].

En ce qui concerne le volet social, un plan de formation des employés est établi chaque année et publié chaque début d'année. Les dirigeants font des efforts pour que sa mise en œuvre soit effective. Concernant le volet alimentaire, il convient de signaler que la lutte contre le braconnage ayant eu un impact considérable sur les habitudes alimentaires des employés et de leur famille, l'entreprise a trouvé une solution pour pallier la carence en protéine animale (viande de brousse) en dotant son économat d'une chambre froide afin de conserver la volaille et d'autres protéines de substitution vendues aux employés.

Les employés ont des base-vie décentes et y sont répartis par catégorie socio-professionnelle. Ceux des employés qui vont régulièrement en campement avancé sont confortablement logés, chacun dans une chambre équipée d'un lit et d'un matelas orthopédique offert par l'entreprise. Leur petit déjeuner et leur nutrition sont pris en charge par l'entreprise et confiés à des équipes qui se relaient pour apprêter leur repas avant et au retour du chantier.

Ils ont de l'eau et la lumière de façon permanente, disposent d'une salle de cinéma et de télévision leur permettant de suivre d'informations ou de regardant un film, etc.

« *On peut citer comme actions menées par l'entreprise, le construction des logements aux employés avec eau et lumière gratuites, les investissements dans les engins de production neufs et de pointes, les sensibilisations, les équipement de protection individuels (EPI) sont renouvelés dès l'usure, un économat bien fournit en denrées alimentaires et ravitaillé tous les mois, une centre médical social avec ambulance pour les éventuels évacuations, une assurance maladie pour tous à hauteur de 80% , affiliation à la CNPS* » (PPIPAL07).

[106] Entretien avec la responsable de la certification, communication et environnementale de l'entreprise.

Photos 7 et 8: Logements des employés en campement avancé (à gauche) et spécimen de chambre et lit des employés en campement avancé (à droite).

Source:l'auteur (août 2015)

Photos 9 et 10: Conservation des denrées des employés en forêt (à gauche) et batterie de cuisine pour employés en campement avancé (à droite).

Source: auteur (août 2015)

Photos 10 et 11: Réfectoire des employés en campement avancé (à gauche) et salle de cinéma et de télévision des employés en campement avancé (à droite).

Source : auteur (août 2015)

De manière générale, l'entreprise assure les conditions optimales de travail à ses employés toute en préservant l'intégrité et la santé de leur famille :

« *Nous sommes affiliés à la CNPS, nous avons tous une assurance maladie à hauteur de 80% sans distinction de catégorie socioprofessionnelle. On a un centre médical où les premiers soins sont gratuits, femme et enfants compris. Nous sommes logés avec eau et lumière gratuite 24h/24. Une indemnité de non logement est accordée à ceux des employés qui ne sont pas logés y compris ceux des employés natifs de ce village. Nous avons de nouveaux bureaux très spacieux et climatisé. L'entreprise accorde une permission de deux jours aux employés déplacés pour aller se ressourcer. Il s'agit en quelque sorte de mettre le travailleur dans les conditions optimums de travail et de garder sa famille en santé* » (PPIPAL26).

Photos 12 et 13: Ravitaillement de l'économat (à gauche) et chambre froide pour conserver les protéines animales (à droite).

Source: l'auteur (août 2015).

« Nous avons au sein de l'entreprise un économat qui garantit l'approvisionnement des protéines animales (viande, poisson, volailles) et végétale (haricot etc.), des denrées alimentaires à des prix tels que pratiqués dans les métropoles. Nous avons une chambre froide pour estoquer les aliments, notamment les protéines de substitution qui permettent de renforcer la lutte contre le braconnage ». (PPIPAL20).

Consciente de l'enclavement de la localité, l'entreprise a installé en son sein un distributeur automatique qui facilite les transactions financières de ses employés, de même que celles des personnes externes qui y possèdent un compte bancaire.

Photos 14 et 15: Distributeur automatique qui dessert toute la circonscription administrative (département).
Source: auteur (août 2015)

- ***Les responsabilités sociales externes***

A l'instar des responsabilités sociales internes, les responsabilités sociales externes sont également de plusieurs ordres. La dimension externe de la responsabilité sociale de l'entreprise XX3 concerne principalement les droits de l'Homme et des peuples autochtones, des communautés locales et riveraines, ainsi que ceux des sous-traitants, fournisseurs et des consommateurs.

Dans le cadre de la responsabilité sociale externe des entreprises forestières, les communautés locales et riveraines souhaitent avoir une franche collaboration (*win-win*) avec l'entreprise qui exploite leurs ressources. Elles souhaitent que l'entreprise soit à leur écoute, bref qu'elle soit un levier de développement de leur localité. Dans cette logique, l'entreprise doit être un partenaire au développement de l'Etat et doit investir entre autres dans le social externe, notamment à travers l'aménagement routier, la santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau potable, etc.

Engagée dans la gestion responsable des ressources forestières, et consciente de ce que ses parties prenantes externes sont susceptibles d'impacter ou d'être impactées par ses activités, l'entreprise XX3 s'est résolument et volontairement lancée dans la voie du dialogue avec les communautés locales et riveraines. Il existe en son sein un service « social externe » chargé d'assurer la concertation permanente entre l'entreprise et les populations locales et riveraines. Il existe également de Comités Paysans Forêts (CPF) créée par l'administration forestière pour assurer le dialogue constant entre l'entreprise et les riverains. Toutefois, n'ayant pas les moyens nécessaires pour accomplir leurs missions, ces CPF fonctionnent grâce aux aides de l'entreprise qui s'est engagée à renforcer leur légitimité et à les allouer des ressources adéquates pour atteindre leurs objectifs.

« *Cette politique est mise en œuvre à travers les comités paysans forêts (CPF). Certes c'est l'Etat qui à travers un texte a préconiser la création des comités paysans forêts (CPF). A notre niveau, nous faisons tout notre possible pour renforcer leur légitimité à travers les actions comme les séminaires de formation pour le renforcement de leur capacité, le renforcement du dialogue et la concertation dans la gestion de nos conflits, la signature des conventions et la concertation permanente assurée à travers les plateformes*[107]». (Responsable certification).

Ces comités dont les membres sont issus des différentes localités ou villages du massif forestier exploité par l'entreprise ont entre autres missions d'identifier les besoins des populations et de recueillir leurs doléances devant être transmises à l'entreprise sous forme de projet. Un comité *ad-hoc* constitué de toutes les forces vives de la localité sur la supervision du sous-préfet et du maire de la localité doit identifier parmi les projets soumis ceux qui sont prioritaires. Un budget circonstanciel sera par la suite voté en vue de réalisation des projets de la population, et ce, sous la supervision du responsable du volet social externe de l'entreprise. L'enveloppe annuelle des réalisations sociales de cette entreprise au profit des communautés locales et riveraines est estimée à plus de 25.000 000 FCFA.

« *Nous avons des directives spécifiques en faveur des peuples autochtones (pygmées), nous faisons des appuis à la valorisation des produits forestiers non ligneux (PFNL), à l'agriculture à travers la distribution des dons des plans pour la création des palmeraies, dons en matériel agricoles, et l'appui à l'élevage et à la pisciculture pour compenser les effets de la lutte contre le braconnage pratiqué dans nos UFA* » (Responsable social externe).

Interrogées, ces populations reconnaissent les actions sociales menées par cette entreprise au profit de leurs communautés.

« *Comme actions menées par cette entreprise au profit des populations riveraines on peut citer, la construction des logements des enseignants et l'aménagement des routes, la réhabilitation des ponts, les dons de tôles pour amélioration de l'habitat. L'implantation des hangars pour l'amélioration de l'habitat (trois maisons sont construites par ans), l'appui à l'éducation à travers la construction d'une salle de classe et les dons en tables bancs. Elle a construit des foyers communautaires dans les villages. On peut citer comme réalisation notoire, la construction des points d'eau potable. Le recrutement des jeunes dans des villages (bien que se soit beaucoup plus à des postes de temporaires). Le terrassement des espaces sur la demande*

[107] Propos de la responsable de la certification, communication et environnementale de l'entreprise lors de notre entretien

des riverains est aussi une autre forme de contribution de cette entreprise au développement local. Elle approvisionne certains centres de santé en médicaments de première nécessité et équipe les bureaux de certains directeurs d'écoles »[108].

Les photos ci-dessous illustrent à suffisance les réalisations sociales de cette entreprise au profit des communautés locales et riveraines de ses UFA.

La construction des infrastructures scolaires occupe une place de choix parmi les actions sociales externes de cette entreprise.

Photos 16 et 17: Salles de classes construites dans des villages riverains aux UFA exploitées

Source: auteur (août 2015)

Les actions sociales externes ne se limitent pas à la construction des écoles, elles concernent aussi l'aménagement des routes et la construction des édifices publics ou communautaires comme, des foyers communautaires ou des édifices religieux etc.

Les photos suivantes (château d'eau potable et église catholique) construits par l'entreprise dans des villages traduisent son engagement au dialogue social.

[108] Synthèse des actions reconnues citées par le président de la plate-forme du massif forestier et quelques chefs de villages interrogés sur les réalisations de l'entreprise dans les villages riveraines de ses UFA

Photos 18 et 19: Château d'eau construit dans un village (à gauche) et une église catholique (à droite).

Source: auteur (août 2015):

En ce qui concerne les actions de responsabilité sociale de l'entreprise dans ses relations avec ses partenaires, notamment les sous-traitants, les fournisseurs et les consommateurs, elles se traduisent par le respect des normes et politiques d'approvisionnement, de sécurité, de durabilité économique sociales et environnementales. Cette entreprise exige de de toutes ces *stakeholders* externes le respect de ces valeurs. Une interview accordée par le directeur d'une entreprise sous-traitante révèle que :

La responsabilité sociale externe de cette entreprise prend aussi en compte les droits de l'Homme et des peuples autochtones. Elle s'abstient de recruter les mineurs et prend en compte les droits d'usage des peuples des forêts. C'est ainsi qu'une réunion est tenue chaque année avec les populations locales et riveraines au début de l'ouverture d'une assiette de coupe dans les but d'identifier et de préserver les forêts sacrées, de prendre en compte les doléances de ces personnes en ce qui concerne les arbres ayant des hautes valeurs économiques et culturelles, à l'instar du « moabi ». Ainsi, les us et coutumes de ces populations représentent une préoccupation majeure pour cette entreprise.

Les autochtones (pygmées Baka) des localités riveraines aux UFA de l'entreprise mènent leurs activités de cueillette des produits forestiers non ligneux (PFNL) en toute liberté. Leur droit d'usage en leur qualité de peuple autochtone est inaliénable.

Photos 20 et 21: Les pygmées du retour de la cueillette des produits forestiers non ligneux (PFNL)

Source: auteur (août 2015)

Ces actions mises en œuvre par cette entreprise contribuent significativement à développer un lien social dans les communautés locales et riveraines. Cette action s'apparente à la responsabilité de développement du réseau économique (sous-traitant, partenaires, etc.) et relève entre autres de la responsabilité de l'entreprise.

I.2.2.3. Les responsabilités environnementales du cas XX3

Comme toute activité d'exploitation des ressources naturelles, notamment minières, l'activité d'exploitation des ressources forestières présente un impact particulièrement négatif sur l'environnement (destruction des écosystèmes forestiers, nuisances pour les communautés locales et riverains, baisse du taux d'absorption du gaz à effet de serre, etc.). Dans un tel contexte, la démarche de RSE du cas XX3 la conduit à mettre en place des politiques de responsabilité environnementale ayant pour but de limiter considérablement cet effet négatif.
Un des objectifs de cette entreprise est de respecter et de faire respecter les engagements consignés dans sa « politique environnementale ». En effet, consciente que l'environnement est au cœur de son métier, l'instance dirigeante de cette entreprise a délibérément choisi de consigner dans ses orientations principales une « politique environnementale » qui se décline en dix engagements :

1- Agir dans le respect des prescriptions légales et règlementaires du Cameroun ;

2- Réduire les impacts négatifs sur l'environnement dans nos différentes activités et sur les sites de vie réservées à notre personnel ;

3- Prendre en compte les prescriptions réservées par nos clients pour orienter nos décisions en matière d'environnement ;

4- Adopter les mesures utiles à la protection de l'environnement en fonction des résultats des études d'impacts environnementaux ;

5- Développer la collecte des déchets de nos propres activités et favoriser leur recyclage ou leur valorisation ;

6- Améliorer la gestion des produits chimiques, minimiser leurs impacts et leur utilisation ;

7- Mettre en place des mesures internes afin de préserver la biodiversité dans les titres forestiers concernés ;

8- Collaborer avec l'administration locale et les organismes spécialisés pour la sauvegarde des espèces protégées au Cameroun ;

9- Informer son personnel, ses partenaires et sous-traitants des mesures internes mises en place et plus particulièrement celles les concernant ;

10- Mettre en place aux niveaux appropriés dans ses services une organisation et des moyens nécessaires pour assurer et suivre cette politique environnementale.

Ainsi, des améliorations ont été entreprises de manière progressive dans l'entreprise afin d'intégrer la dimension environnementale dans ses activités. Cette entreprise intègre ses actions spécifiques dans une démarche qui engage toute l'organisation, y compris ses partenaires, dans le but de contribuer efficacement aux objectifs du développement durable dans ses aspects économiques, sociaux et écologiques. L'entreprise met en place une multitude d'actions environnementales en son sein. Les actions les plus visibles et innovantes sont: la reconstitution des forêts ou reboisement, la lutte contre le braconnage, la gestion des déchets, la politique (*Lucas Mill*).

La reconstitution des forêts ou le reboisement fait partie des priorités de l'entreprise dans sa politique de gestion durable de ressources forestières. Elle a créé un service entièrement dédié à la question. Ce service est placé sous la supervision du « Responsable Volet Recherche et Reboisement » qui est un ingénieur agronome de formation. Il a pour mission de créer les pépinières des essences les plus prisées par l'entreprise et les populations destinées soit à la création de nouvelles parcelles d'essences soit au reboisement post-exploitation. C'est le cas par exemple du « Moabi » qui est très souvent à l'origine des conflits d'intérêts entre l'entreprise et les communautés locales et riveraines.

« *C'est exactement en 2003 que nous avons mis en œuvre une véritable politique de reboisement au sein de notre entreprise. Cette politique de reboisement est mise en œuvre à travers la création d'un service en charge du reboisement et des activités de recherches*

sylvicoles, chargé de la mise sur pieds et la gestion des pépinières forestières, la plantation des arbres dans les surfaces exploitées et/ou dégradées etc. »[109].

Photos 22 et 23: Pépinières des essences exploitées par l'entreprise (gauche) et pépinière du Moabi (droite)

Source: auteur (août 2015)

Photos 24 et 25: Parcelles des essences Fraké (gauche) et Moabi (droite) reboisées

Source: auteur (août 2015)

«Comme je vous l'ai dit plus haut, cette politique est mise en œuvre à travers la création d'un service en charge du reboisement et des activités de recherches sylvicoles, la mise sur pieds et la gestion des pépinières forestières, la plantation des arbres dans les surfaces exploitées et/ou dégradées etc. nous avons environ 44,3 hectares de superficie reboisées»[110].

[109] Entretien avec le responsable du « Responsable Volet Recherche et Reboisement » en août 2015

[110] Propos du Responsable Volet Recherche et Reboisement (RVRR) lors d'un entretien en août 2015

La gestion des déchets relève des missions du service HSE. Les déchets solides sont regroupés en fonction de leur spécificité et nature et remis à un partenaire agrée (BOCOM) pour être recyclé ou détruit. Par contre, les déchets liquides sont extraits par un système de décantation et soumis à l'entreprise Total pour être recycler.

« Le Système de tri fonctionnel des déchets est mis en œuvre depuis 2006 et se fait par l'élaboration et le respect des manuels de procédures. Nous avons un système de tri et collecte de déchets aussi bien dans l'entreprise que dans les bases vie. Nous séparons les déchets biodégradables que nous versons dans une fosse, les déchets non recyclables sont estoqués et évacué auprès d'un partenaire agrée sous le contrôle des responsables du ministère de l'environnement et du développement durable ». (Responsable HSE).

- **Gestion des déchets dans l'entreprise XX3**

La lutte contre le braconnage s'est intensifiée avec la création d'un service à lui dédiée et renforcée par les vigiles d'une entreprise de gardiennage sous-traitante et les caméras de surveillances qui sont postées aux entrées et sorties des UFA exploitées par l'entreprise.

« Les Mesures de protection de la faune et/ou de lutte contre le braconnage sont mises en œuvre à travers des actions telles que la création d'un service faune et surveillance des activités illégales, l'organisation des missions de patrouille en collaboration avec les agents des eaux et forêts dans toutes nos concessions forestière, l'installation des caméras de surveillance dans les barrières d'entrées et de sorties de nos Unités Forestières d'Aménagement (UFA)»[111].

Photos 26 et 27: Systèmes modernes de surveillance (avec cameras) des activités illégales et de lutte contre le braconnage dans les UFA exploitées par XX3

Source: auteur (août 2015)

[111] Entretien avec le Responsable Faune et Surveillance des Activités Illégales au mois de mai 2015.

Il est instauré un système de contrôle et de fouille systématique aux entrées et sorties des UFA de l'entreprise. Le matériel de chasse artisanal (à droite) saisi lors des missions de patrouille dans les UFA.

Photos 28 et 29: Contrôles entrées et sorties des forêts et matériaux de chasse artisanale saisis lors des patrouilles

Source: auteur (août 2015).

Une autre action innovante mise en œuvre en matière environnementale est l'instauration dans l'entreprise de la politique dite « *Lucas Mill* », qui consiste à récupérer tous les déchets de bois qui, autrefois étaient abandonnées en forêt parce que ne pouvant pas être exportés. Ces déchets sont transformés traditionnellement par l'entreprise et vendus sur le marché local. Cette politique permet de réduire considérément l'exploitation illégale des forêts et surtout de limiter le gaspillage des ressources forestières.

Les déchets de bois transformés traditionnellement et commercialisés localement.

Photos 30 et 31: Politique de récupération des déchets de bois abandonnés auparavant en forêt

Source: auteur (août 2015)

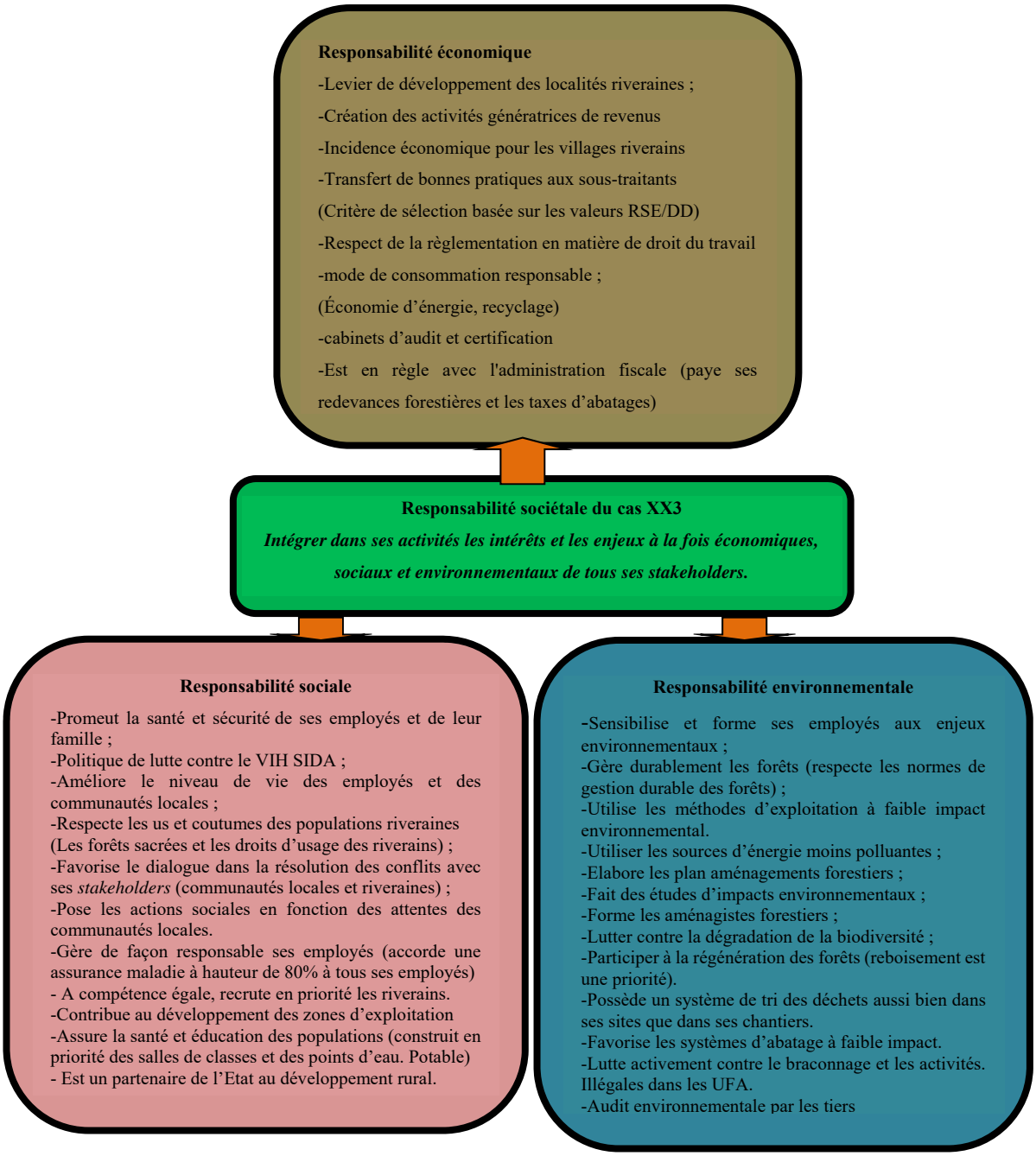
Photos 32 et 33: Déchets de bois jadis abandonnés récupérés et transformés pour satisfaire une partie du marché local.

Source: auteur (août 2015)

La stratégie de RSE déployée par l'entreprise XX3 s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, c'est-à-dire de progression. Ces actions de sensibilisation et de mobilisation en faveur de l'environnement traduisent son engagement à promouvoir une gestion responsable et durable des ressources forestières, de manière à garantir non seulement la possibilité pour les générations futures de s'en servir, mais aussi d'assurer la pérennité de l'activité.

La figure 61 ci-dessous présente une synthèse des responsabilités sociétales, notamment économiques, sociales et environnementales du cas XX3.

Figure 61: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX3



Source : l'auteur sur la base des données de terrain.

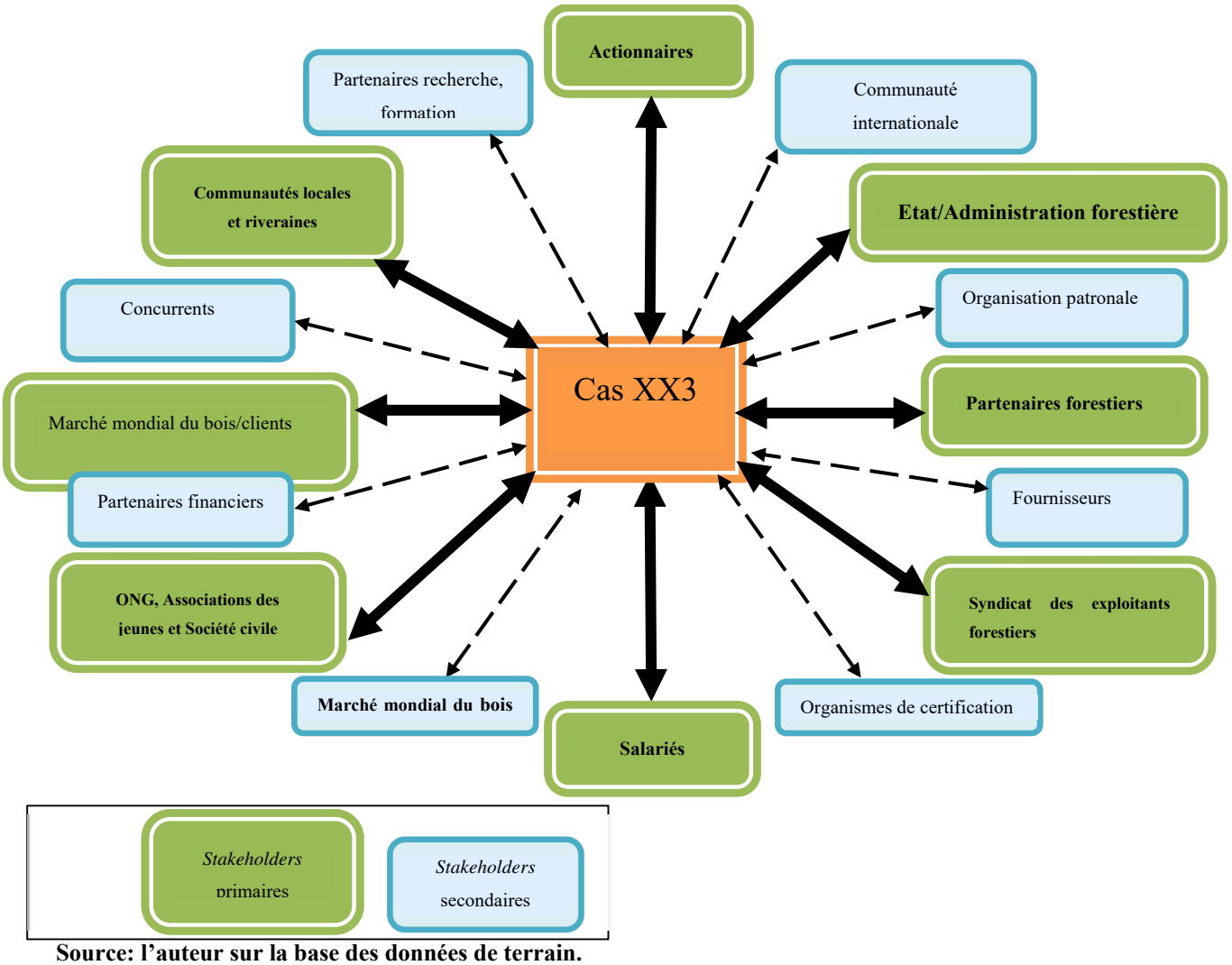
Après avoir procédé à l'analyse des formes de responsabilités sociétales du cas XX3 et mis en exergue l'opérationnalisation de ses actions en matière de RSE, nous allons à présent nous atteler à établir une caractérisation des catégories de *stakeholders* du cas XX3 avant de procéder à l'étude des relations que cette entreprise entretient avec ses *stakeholders.*

I.3. Les *stakeholders* du cas XX3

I.3.1. Cartographie des *stakeholders du cas XX3*

Nous nous baserons essentiellement sur la figure réalisée à l'aide des différentes définitions des *stakeholders,* notamment celles de Freeman (1984), Clarkson (1995) et de Donaldson et Preston (2005) que nous avons présentées dans le chapitre 2, pour proposer la cartographie des *stakeholders* du cas XX3.

Figure 62: Cartographie des stakeholders du cas XX3



Source: l'auteur sur la base des données de terrain.

Nous faisons la distinction entre les *stakeholders* primaires et les *stakeholders* secondaires. Les *stakeholders* primaires sont contractuellement (du moins psychologiquement) liés à l'entreprise et essentielles à sa réussite. Leurs relations avec l'entreprise ont un impact direct non seulement sur la performance financière, mais aussi sur la performance organisationnelle de cette dernière. Les *stakeholders* secondaires sont susceptibles d'influencer les activités de

l'entreprise XX3, et en retour, elles peuvent être affectées par activités de cette entreprise. Néanmoins, bien qu'elles soient parfois déterminantes, les *stakeholders* secondaires ne sont pas indispensables à la pérennité de l'entreprise et ne lui sont pas contractuellement liées.

1.3.2. Contribution ou apport des *stakeholders* à la stratégie de RSE du cas XX3

Chacune des *stakeholders,* qu'elle soit primaire ou secondaire, joue un rôle spécifique dans la stratégie de RSE du cas XX3. Le tableau ci-dessous établi en référence de celui présenté dans le chapitre 3 fait à la fois une analyse et une synthèse des contributions de chacune des *stakeholders* du cas XX3 concernant sa démarche de RSE. Pour chacune des catégories de *stakeholders,* ce tableau ressort leurs principaux apports à l'entreprise en termes de ressources, notamment humaines, financières et techniques. Il intègre entre autres la manière dont ces *stakeholders* sont susceptibles de participer à la démarche de RSE du cas XX3.

Tableau 78: Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX3

Stakeholders	Apports à la stratégies RSE	Apports en termes de ressources
Actionnaires / propriétaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE.	Ressources financières et managériales.
Concurrents/partenaires	S'associent pour mettre en œuvre certaines actions communes en matière de RSE notamment la lutte contre la VIH/SIDA.	Ressources financières, managériales et humaines.
Organisation patronales	Elaboration et implémentations des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes.	Savoir-faire et savoir-faire-faire
Salariées	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE.	Ressources humaines adéquates, savoir-faire, prise d'initiative.
Autorités administrative	Promeut le dialogue social dans la gestion des conflits.	Garant de la paie et la stabilité.
Etat/Administration forestière	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier.	Mise à disposition des ressources supervision, contrôle, arbitrage, source de règlementation.
Communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable.	Sensibilisation, formation, financement dans la gestion durable des ressources forestière.
Partenaires forestière	Partage d'expérience et de bonne pratique de gestion durable des forêts.	Mise à disposition de leur UFA concédées par l'administration forestière.
Marché mondial du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers, qui souhaitent avoir les produits issus d'une forêt bien gérée (certifiée).	Ils sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales (boycotts) par le concept de consommation responsable ou engagée.
Partenaires financiers	Développement des procédures de financement pour des investissements responsables et durables.	Financement via contrat.
Fournisseurs	Apport logistique adéquate nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises).	Formation de l'utilisation des matériaux de pointe favorisant une exploitation à faible impact environnemental.

Communauté locales et riveraine	Communication, de relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation sur elles.	Vigilance, dénonciation, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieurs, grèves.
ONG et les mouvements d'activismes et société civile	Communication des bonnes pratiques de certaines entreprises (*benchmark*), ou sabotage de celles qui n'en font pas du tout. Faire respecter les démarches de protection de l'environnement.	Encourage les entreprises à gérer durablement les ressources forestières désormais considérées comme patrimoine commun mondial.
Partenaires recherche, formation	Ce sont les grandes écoles, universités et centre de formations.	Forment de jeunes cadres dans les métiers spécifiques au secteur d'activité.
Organismes de certification	Construire et implémenter les démarches et stratégies de RSE.	Sources de compétences techniques dans la gestion durable, savoir-faire et gouvernance.
Syndicat des exploitants forestier	Communication sur la démarche, partage d'expérience.	Plateforme d'échanges.

Source : l'auteur sur la base des données de terrain.

1.3.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders*

La démarche de RSE du cas XX3 prend appuie sur les *stakeholders* et consiste entre autres à intégrer leurs intérêts dans ses démarches (voir le tableau ci-dessus). Les relations entre cette entreprise et ses *stakeholders* sont ponctuées par des pressions diverses (multiples sollicitations) de ces dernières à l'endroit de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise subit les pressions spécifiques de certaines de ses parties prenantes qui l'aident à développer et améliorer sa démarche de RSE. Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons à mettre en exergue les relations de l'entreprise avec quelques-unes de ses parties prenantes.

Les ONG, les groupes d'intérêts, la société civile et les organismes de certification encouragent et stimulent la démarche RSE de l'entreprise du fait qu'elle s'inscrit en droite ligne de la stratégie globale de gestion responsable, mieux du développement durable prônée par les instances nationales (ministère de l'Environnement et du développement durable), régionales (commission des forêts du Bassin du Congo (COMIFAC), etc., et internationales (Union européenne, ONG environnementalistes, organismes de certification, etc.). Certains organismes vont jusqu'à promouvoir des causes, notamment humanistes. Ainsi, l'intégration des principes du développement durable, notamment la prise en compte des enjeux environnementaux s'est accrue dans une vision institutionnelle alors que l'entreprise se préoccupait beaucoup plus de l'environnement (création des services de recherches et reboisement, lutte contre le braconnage et l'exploitation illégale, etc.).

Lors de notre phase d'observation terrain, certains responsables nous ont révélé que « *L'avènement de la certification forestière associée aux actions de certaines ONG à l'instar du WWF, Nature+ etc., ont eu une influence considérable sur les progrès de l'entreprise et matière*

de gestion durable des ressources forestières[112]». C'est dire donc que ces parties prenantes jouent un rôle majeur voire remarquable dans la mise en œuvre des actions de RSE.

Les *stakeholders* ci-dessus représentent une véritable source de pression sur l'entreprise XX3. Elles déploient des actions qui stimulent l'entreprise à s'engager dans une démarche de RSE. En effet, il ressort d'un entretien avec le directeur général de cette entreprise que, l'engagement à un processus de certification ou non d'une entreprise laisse l'Etat du Cameroun indifférent :

« La certification n'est pas reconnue par l'Etat camerounais, l'engagement d'une entreprise ou pas dans le processus de certification ne gêne nullement pas les autorités et n'avantage en rien les entreprises dans leurs relations avec les autorités, notamment l'administration forestière » [113]*(propos du DG).*

C'est dire donc que même si l'Etat reste l'instigateur majeur de la règlementation en général, les entreprises d'exploitation forestière ne sont soumises à aucune obligation ou incitation relative à leur engagement vis-à-vis du développement durable. De façon globale, les pouvoirs publics ne représentent donc pas une véritable source de pression sur l'entreprise en matière de RSE.

Pour ce qui est des salariés, l'entreprise les sensibilise à intégrer les valeurs de la RSE afin qu'ils puissent prendre part activement non seulement à la mise en œuvre des démarches de RSE, mais aussi qu'ils sensibilisent à leur tour leur environnement (femme, enfants, voisins, etc.), y compris leurs collègues réfractaires au changement.

En effet, la mise en œuvre d'une démarche de RSE implique forcément la nécessité d'un changement de comportement pour intégrer les bonnes pratiques, notamment de gouvernance, de restructuration et de changements législatifs.

Une telle démarche nécessite l'adhésion de toutes les parties intéressées (c'est une affaire de tous) aux prises de décisions aboutissant aux grands changements organisationnels. C'est donc à juste titre que le Livre vert souligne fort opportunément que « restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. […]. Il convient notamment, d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation.114» Par ailleurs, l'entreprise s'appuie entre autres sur

[112] Entretien avec un des responsables en charge de l'aménagement forestier au mois d'août 2015

[113] Propos recueillis auprès du directeur général lors d'un entretien en septembre 2015.

[114] Commission européenne, 2001, *promouvoir un cadre Européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* p. 11.

l'expérience de ses employés, notamment, les délégués du personnel pour améliorer sa stratégie de RSE. C'est par exemple le cas d'un délégué du personnel, qui témoigne des changements opérés dans l'entreprise en révélant que:

« Avant, les décisions de licenciement des employés dans l'entreprise se prenaient sans la présence des délégués du personnel et on nous donnait juste la copie. Depuis l'avènement de la certification, il y a ce qu'on appelle le conseil de discipline où les délégués du personnel sont conviés. C'est une instance où toutes les décisions de licenciement des employés se prennent » (PPIPAL24).

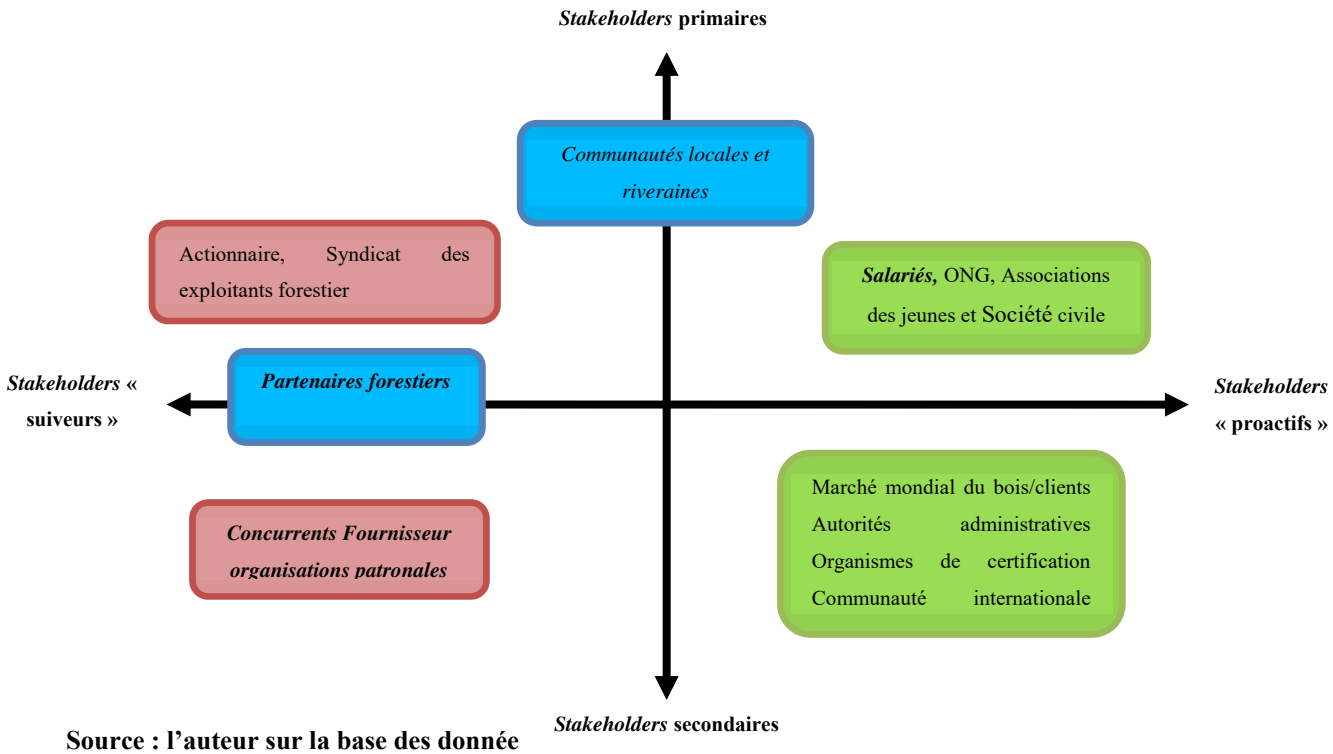
Dans cette démarche de RSE de l'entreprise, les communautés locales et riveraines sont prises en compte par l'entreprise qui fournit des efforts remarquables pour réduire considérablement l'impact de ses activités sur ces riverains. Elles sont également la cible des campagnes de communication de l'entreprise et par conséquent sont soumises aux divers messages de sensibilisation sur la lutte contre le braconnage et les activités illégales dans les UFA, etc. Ces communautés locales et riveraines sont donc dans une posture qui les amène à « suivre » ou « subir » la démarche de RSE de l'entreprise. Toutefois, cette posture n'empêche nullement pas que leurs intérêts soient pris en compte par l'entreprise.

En fin de compte, il y a lieu de constater que l'analyse des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* dans certains cas s'apparente à une relation équilibrée. En effet, certaines *stakeholders,* pendant qu'elles sont soumises à des pressions de l'entreprise, représentent également une source de pression pour cette entreprise. On peut citer à tire d'exemple, les salariés et des communautés locales et riveraines. Si la plupart de ces derniers sont la cible des campagnes de sensibilisation au développement durable par l'entreprise, certains d'entre eux jouent un rôle proactif à l'égard de l'entreprise qu'ils se chargent d'alerter non pas seulement sur certaines pratiques et effets indésirables mais également de sensibiliser à certaines causes. C'est le cas par exemple d'un employé exprimant sa frustration en constatant qu'une grande partie d'un tronc d'arbre abattu, ou même tout le tronc était abandonné en forêt au motif qu'il présentait des défauts et qu'il ne pouvait par conséquent être exporté. Pourtant, ces arbres pouvaient être exploités, ne serait qu'artisanalement ou vendu afin de répondre aux multiples sollicitations locales. Cette situation avait marqué les dirigeants de l'entreprise et les avait amenés à opter pour une stratégie de récupération des déchets ne pouvant pas être exportés. D'autres parties prenantes relaient ou dénoncent ce genre de situations auprès de l'entreprise,

de l'administration forestière ou des ONG, œuvrant pour la protection de l'environnement. Les communautés locales et riveraines suivent ou contrôlent le cahier de charges de l'entreprise pour la gestion responsable des ressources forestières (respect de leurs us et coutumes, respect et préservation de leurs forêts sacrées, gestion et tri des déchets, etc.). Toutefois, nonobstant leur mission de contrôle, ces communautés riveraines sont intégrées à l'entreprise et contribuent d'une certaine manière à faire évoluer les pratiques de RSE de celle-ci.

La figure ci-dessous fait ressortir les diverses motivations des *stakeholders* en vue de s'associer aux pratiques de RSE de l'entreprise. L'axe des abscisses représente les *stakeholders* « suiveuses » et les *stakeholders* « incitatives ». Les *stakeholders* dites « suiveuses » étant impulsées par l'entreprise à participer ou intégrer à sa démarche de RSE, contrairement aux *stakeholders* qualifiées d'« incitatives » qui poussent l'entreprise à adopter une démarche de RSE. L'axe d'ordonnées par contre renvoie à la classification de *stakeholders* basée sur la définition de Clarkson (1995), à savoir les *stakeholders* primaires et les *stakeholders* secondaires.

Figure 63: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX3



Source : l'auteur sur la base des donnée

I.4. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX3

La présentation de cette étude de cas se poursuit par l'identification à la fois du type de comportement stratégique et opérationnel de l'entreprise XX3 en matière de RSE. Pour y parvenir, nous nous servirons entre autres de la grille d'analyse élaborée tout au long du chapitre 4. Cette typologie révèle essentiellement trois comportements organisationnels possibles relativement à la RSE : suiveurs, pragmatiques et précurseurs. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, **le comportement stratégique RSE adopté par l'entreprise XX3 est majoritairement précurseur**. Il convient de préciser que même si pour certains critères le comportement peut s'apparenter, en partie, au type pragmatique, l'analyse des données nous a révélé tout au long de notre développement qu'il s'agit bel et bien du type précurseur.

Il apparaît que le cas XX3 adopte en matière de RSE un comportement de type précurseur. Cette entreprise entretient des relations de type collaboratif avec ses *stakeholders*, et même secondaires, et prend en compte leurs avis dans son processus de prise de décision. Elle accorde la priorité aux échanges favorisant les retours d'expérience aussi bien avec les *stakeholders* primaires (salariés, communautés locales et riveraines, etc.) que secondaires (autorités administratives). A titre d'exemple, l'organisation des réunions avec les présidents des Comités paysans-forêts (CPF) et le président de la plate-forme du massif forestier est l'occasion idoine pour échanger sur un certain nombre d'activités, notamment les projets, et recueillir les avis, suggestions ou propositions de ces comités. L'entreprise se positionne donc au centre d'un réseau de *stakeholders* très dense, ce qui a pour conséquence de l'amener non seulement à favoriser un dialogue franc avec ces dernières, mais aussi à élaborer une démarche de RSE concertée. C'est ce que Rowley (1997) qualifie de « rôle conciliateur » (cf chapitre 2).

Tableau79 **:Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX3**

	Précurseurs	**Pragmatiques**	**Suiveurs**
Facteurs ou éléments d'influence	Culture RSE bien ancrée dans le style de management des dirigeants qui affichent leur adhésion aux valeurs RSE innovante Approche et contenu essentiellement internes		
Visions ou finalités	Internalisation des externalités sociales et environnementales. Vision ou finalité sociétale de rétribution Primauté aux intérêts sociétaux		
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts	Volonté et engagement affichés d'une prise en compte des enjeux environnementaux. Primauté faite à une gestion responsable des forêts		
Parties prenantes et types des relations et interrelations	Approche managériale concertée et consensuelle, avis des *stakeholders* pris en compte. Vulgarisation de l'expérience comme mode de gouvernance Densité du réseau des *stakeholders très forte et centralisée*		

Moyens mobilisés	D'importants moyens humains, financiers et logistiques consacrés à la démarche RSE. Personnel dévoué, compétent et bien formé. Modification de la structure organisationnelle (création, d'un service, direction ou département dédié à la RSE) Moyens mobilisés très élevés		
Logistique communicationnelle et gestion de l'information	Fluidité, clarté et accessibilité des informations. Logistique communicationnelle à la fois externe et interne efficace La logistique en matière de communication est destinée au management		
Gestion des conflits	Instauration d'un dialogue permanent avec les *stakeholders* anticipe l'émergence de conflits. Gestion pertinente et durable des conflits internes et externes		
Actions ou réalisations sociales concrètes	Les investissements s'inscrivent dans la durée, en matériaux définitifs. Les enjeux de développement durable sont pris en compte dans les politiques managériales. Réalisations pérennes et en adéquation avec les besoins et préoccupation des *stakeholders*		
Processus d'évaluation	Evaluation conduite par un cabinet d'audit externe. Intégration des recommandations post évaluation dans les pratiques managériales innovantes Engagement formel en matière de certification forestière FSC		
Ordre de préférence des catégories de responsabilités	Mus par le désir d'une satisfaction sociétale. L'intérêt des *stakeholders* passe avant l'intérêt de l'entreprise Priorité accordée à la catégorie responsabilité philanthropique ou discrétionnaire et la responsabilité économique par la suite **« Approche freemanienne de la RSE »**		

Source : l'auteur sur la base des données de terrain.

En voulant maximiser l'impact positif de ses actions sur les *stakeholders*, Cette entreprise minimise par ricochet son impact négatif. Suivant une telle logique, elle opte pour un comportement en matière de RSE essentiellement de type proactif au sens de Sethi[115] (1975). Elle adopte une « approche freemanienne de la RSE ». Autrement dit, elle essaie d'anticiper dans le but de prévenir ou limiter les conséquences négatives de ses activités ou de son comportement sur ses *stakeholders*. C'est la raison pour laquelle elle adapte son comportement aux besoins sociétaux, au point même de privilégier dans certains cas ses intérêts sociétaux au détriment de leurs intérêts économiques immédiats.

C'est sans aucun doute la raison pour laquelle, le directeur général de cette entreprise, lors de notre entretien au sujet des engagements sociétaux de son entreprise et à propos de la certification forestière, souligne que :

[115] Confère chapitre 2

« *La certification a un coût, le solde est négatif, il coûte plus cher que les avantages perçus. Les avantages de la certification ne sont pas faciles à quantifier ; toutefois elle est importante pour l'entreprise même si les coûts sont négatifs*[116]».

Le foisonnement des actions menées, notamment en matière de sensibilisation auprès des *stakeholders* (salariés, communautés locales et riveraines, partenaires…) illustre la volonté des managers de cette entreprise de faire évoluer leurs pratiques. Suivant une telle logique, le comportement de l'entreprise est aussi de type précurseur. En effet, comme nous l'avons établi au cours de nos précédents développements, précisément au chapitre 3, cette entreprise s'efforce de faire évoluer les comportements de ses *stakeholders* en adoptant essentiellement des stratégies de manipulation positive (cf chapitre 3).

Comme caractéristique supplémentaire des entreprises qui adoptent un comportement en matière de RSE de type précurseur, cette entreprise se soumet de façon volontaire à des processus d'évaluation par des tiers indépendants (l'exemple des organismes de certification forestière) au sujet de sa démarche de RSE. Elle a ainsi obtenu les labels « OLB » en 2005 et « FSC » en 2008. A propos des labels obtenus et des audits réalisés dans l'entreprise, la responsable de la certification, communication et environnement de cette entreprise lors d'un entretien souligne que :

« La première certification que nous avons obtenue est l'OLB en 2005 et la deuxième certification est FSC qui a été obtenue en 2008. Notre entreprise a les auditeurs internes et externes. Nous avons des audits internes de systèmes (trimestriels), les audits de surveillance (annuel) et les audits de renouvellement tous les 5ans qui sont faites par des auditeurs externes »[117].

Les relations que nous avons établies avec cette entreprise pour les besoins de cette recherche ont en outre montré que cette dernière faisait preuve d'une transparence remarquable. En effet, cette entreprise nous a transmis tous les documents sollicités lors de notre séjour, et même au-delà, par mail (chiffres d'affaire, organigramme, comptes rendus, statistiques sur les demandes d'explication et licenciements, etc.).

Enfin, les activités de cette entreprise indiquent qu'elle peut être considérée non seulement comme un vecteur d'union national et de cohésion sociale (les employés viennent des quatre coins du pays et vivent ensemble dans les bases-vie de l'entreprise), de développement

[116] Propos du directeur général lors de notre entretien au mois de septembre 2015

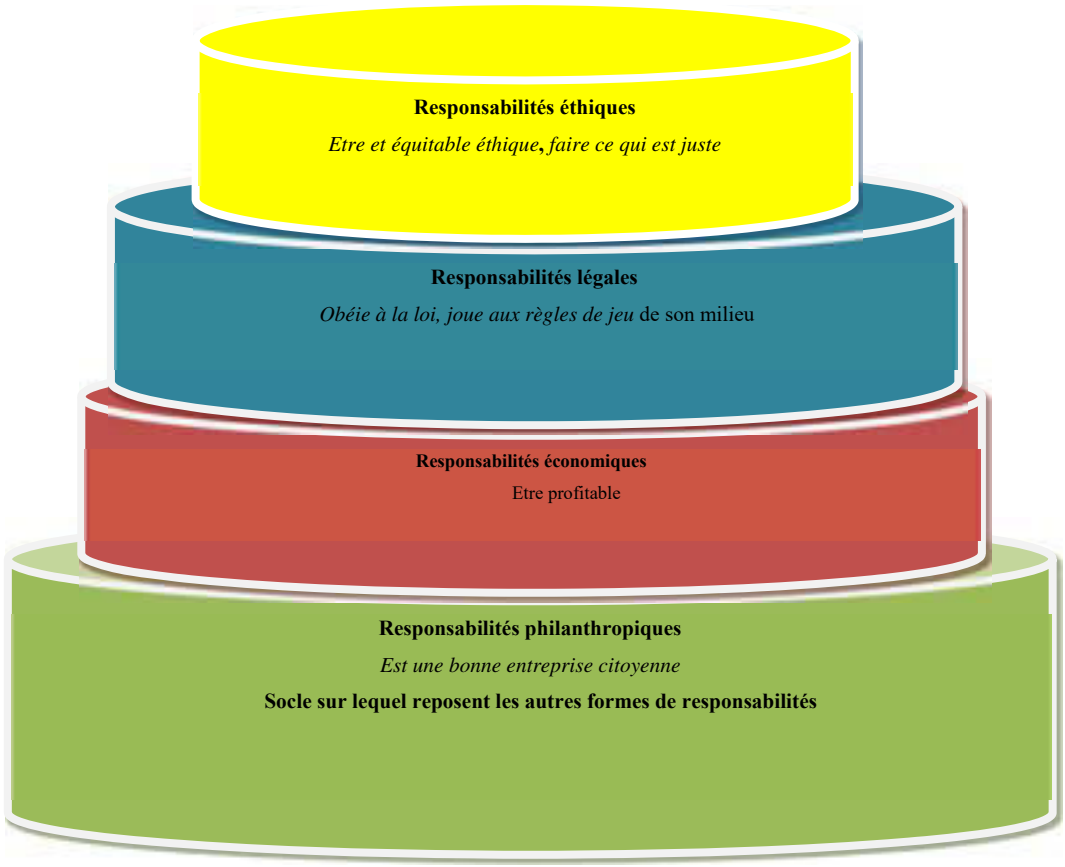
[117] Entretien réalisé en août 2015.

économique de la localité (ses employés représentent de véritables agents économiques), d'éducation à l'environnement (sensibilisations et lutte anti-braconnage anti-exploitation illégale des forêts) et d'éducation et de préservation de la santé (soins gratuits offerts aux employés et leur famille lutte contre le VIH/SIDA dans toute la localité et prise en charge de personnes atteintes de cette maladie.

I.5. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX3

Suite à nos précédents développements, on peut constater que cette entreprise adopte une « approche freemanienne de la RSE »[118]. En d'autres termes, les considérations sociétales semblent passer avant ses propres intérêts économiques. Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE applicable à cette entreprise est celui qui est propre au comportement stratégique de type précurseurs en matière de RSE.

Figure 64: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX3



Source : adaptée de Carroll (1979, 1991)

[118] Confère chapitre. 4

I.6. Conclusion de l'entreprise XX3 étudiée

Cette recherche s'attelle à examiner l'existence d'une relation entre le type et le statut des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun et leur comportement RSE stratégique. Dans une telle logique, nous caractérisons les entreprises d'exploitation forestière suivant trois critères. Il s'agit non seulement du type ou du statut de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, à notre humble avis, de facteurs tenant compte des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation ; exploitation + commercialisation ; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine Forestier Permanant ; Domaine Forestier non Permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement; Forêts communales; Forêts communautaires; ventes de coupes)[119].

Ainsi, notre première proposition de recherche soutient qu'**i*l existe un lien entre le type, le statut ou la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique RSE*.** Nous pensons en outre que la nature d'un tel lien a pour particularité d'inciter les entreprises d'exploitation forestière à opter pour un comportement de type leader, pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme à l'égard de la RSE. Le cas XX3 est une filiale de multinationale. Notre première proposition de recherche postule donc que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX3 est volontaire, de type précurseur.

La deuxième proposition soutient que les ***entreprises d'exploitation forestières opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique.*** Le cas XX3 n'opérant pas dans la transformation (il est spécialisé uniquement dans l'exploitation), nous ne nous attendons pas dans cette situation que le champ d'activité soit un facteur catalyseur, encore moins un stimulateur de l'aspect volontaire de la démarche RSE de cette entreprise.

La troisième proposition soutient que ***les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de statut) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.*** Cette entreprise est certifiée FSC. Nos développements récents ont montré que l'engagement de cette entreprise à la certification a eu un impact sur ses modes de

[119] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs pourront prendre en compte cette limite.

management des pratiques de RSE. Notre proposition de recherche soutient donc que le cas XX3 est plus enclin à l'intégrer dans ces modes de management des pratiques de RSE.
Enfin, d'après notre quatrième proposition, le ***modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun.*** Le cas XX3 étant une filiale de multinationale, en sa qualité d'entreprise certifiées FSC, c'est-à-dire ayant opté pour un comportement stratégique à l'égard de la RSE volontaire, de type précurseur, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est par conséquent celui des entreprises de type précurseur, c'est-à-dire différent du modèle originel.

En fin de compte, nous avons établi dans un premier temps que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX3 est de type précurseur. Dans un second temps, le cas XX3 ayant comme champ d'activité ou spécialisé uniquement dans l'exploitation, on s'attendait à ce que le champ ait une influence sur le comportement stratégique adopté, ce qui n'a pas été le cas. Dans un troisième temps, nous avons pu déterminer que le cas XX3, en sa qualité d'entreprise certifiée FSC, est plus enclin à intégrer dans ses modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Enfin, dans un quatrième temps, en sa qualité d'entreprise précurseurs dans l'adoption du comportement stratégique à l'égard de la RSE, opte pour un modèle RSE contingent ou différent au modèle originel de Carroll (1979, 1991). Ces résultats cadrent avec nos attentent, eu égard aux propositions de recherches émises.

II. Analyse du cas XX5

II.1. Historique

L'entreprise XX5 est une SARL de droit camerounais, filiale d'une multinationale française créée en 1996, ayant comme activités, la transformation industrielle du bois et l'exportation des produits bois transformés. Bien que son site industriel se soit développé en août 2006 avec l'implantation d'une chaudière à bois et des cellules de séchage permettant la production de sciages à secs, elle lancera ses activités un an après, c'est-à-dire en août 2007 par sa production de produits bois rabotés avec son nouvel atelier de raboterie. Cette entreprise propose à ses clients une gamme de produits issus du bois (sciages, bois sec et rabotés) 100 % certifiés OLB dès septembre 2007. Le développement industriel de cette entreprise va se poursuivre avec l'ouverture de deux nouvelles cellules de séchage en avril 2008, ce qui lui confère une capacité totale de séchage de 400 m^3. En octobre de la même année, le Bureau Veritas lui attribue le certificat FSC de chaîne de contrôle. En septembre 2010, le certificat OLB lui est renouvelé. En octobre 2013 et juin 2015, elle obtient le renouvellement de son certificat FSC. L'entreprise

XX5 a une production scierie de 2.200m^3/mois. Le volume exporté en sciages est de 20.475,208m^3 et 106,791m^3 de volume exporté en bois usiné. Elle emploie 151 personnes pour un chiffre d'affaire de 8,36 milliards FCFA en 2015.

Tableau 80:Quelques chiffres clés du cas XX5.

Production scierie en m^3/mois	Volume exporté en sciages (HD et KD) en m^3	Volume exporté en bois usinés (S4S, decking) en m^3	Effectif août 2015	CA 2013 en milliards FCFA	CA 2014 en milliards FCFA	CA 2015 en milliards FCFA
2.200	20.475, 208	106,791	151	6,72	2,275	8, 36

Source : Données internes à l'entreprise exercice 2015 et site Internet

II.1.2. Localisation ou situation géographique de l'activité du Cas XX5

La direction générale de l'entreprise XX5 est basée à Douala, à quelques minutes du port autonome. Par contre, les titres et son site industriel sont situés dans la région de l'Est, département du Haut-Nyong, à Mindourou (localité située entre Abong-Bang et Lomié).

II.1.2.1. Les activités

Cette entreprise a pour principales activités la transformation et l'exportation du bois. Son approvisionnement en bois est orienté exclusivement vers les titres forestiers (UFA) attribués à l'entreprise XX3 et ses partenaires. Dans le souci d'avoir la maîtrise sur ses exigences en matière d'achats de bois d'origine étrangère, la direction de cette entreprise a décidé de créer et de mettre en œuvre une politique d'achat des bois transformés en relation avec sa propre démarche de gestion durable. Cet engagement va se matérialiser en 2005 avec la signature par la direction du document intitulé « Politique d'approvisionnement des bois ».

Les exigences internes de cette politique sont actualisées en permanence de façon à intégrer non seulement les évolutions de la législation du pays hôte, mais aussi les exigences de référentiels de certification retenus par l'entreprise. On constate que la ressource forestière dont dispose sa partenaire privilégiée, à savoir XX3, permet de conforter la stratégie de développement industriel de l'entreprise XX5.

II.1.2.2. Les essences commercialisées par XX5.

Le tableau 81 ci-dessous nous présente les différentes essences commercialisées par cette entreprise.

Tableau 81:Disponibilité des produits commercialisés par l'entreprise

Essences	Débités verts	Débités secs	Rabotés
Acajou	X		
Assamela	X		X
Ayous	X	X	
Bété	X		
Bilinga	X		X
Bossé clair	X		
Dibétou	X		X
Doussié rouge	X		
Fraké	X		
Iatandza	X		
Iroko	X		
Kosipo	X		X
Kotibé	X		
Moabi	X		X
Niové	X		
Okan	X		X
Padouk	X		X
Pao rosa	X		
Sapelli	X	X	X
Sipo	X		X
Tali	X		X
Tiama	X		

Source : Données interne de l'entreprise

II.1.2.3. Structure hiérarchique et fonctionnelle : modèle d'une alliance stratégique en matière de RSE dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun?

Bien qu'elle dispose d'une personnalité juridique, d'un effectif d'employés distinct, d'un responsable en charge des ressources humaines, d'une comptabilité distincte et d'un chiffre d'affaire annuel distinct, cette entreprise a une structure hiérarchique commune à celle de l'entreprise XX3. En effet, elles sont toutes deux filiales d'une multinationale française. Elles ont par conséquent le même président directeur général du groupe, le même directeur général pour les deux entreprises, le même chef de site forestier et industriel et aussi les mêmes responsables en charge de la mise en œuvre des pratiques de gestion durable des ressources forestières. Cette entreprise naît du souci des responsables du groupe de se conformer aux exigences de la réglementation camerounaise des années 1990, qui exigeait aux entreprises d'exploitation forestière au Cameroun sans distinction, la limitation des exportations de bois en grumes. Cette politique du gouvernement qui visait à encourager les entreprises forestières à transformer leurs essences avant l'export avait pour but de créer une valeur ajoutée du secteur, aussi bien pour l'Etat (payement des taxes, impôts, etc.) que pour les communautés locales et riveraines (en matière d'emploi, de déchets de bois issus de la transformation, etc.). Cette

stratégie permet aux deux entreprises d'avoir des politiques communes en matière de RSE, et par conséquent de réduire considérablement les coûts de leur mise en œuvre.

II.1.2.3.1. Les partenaires stratégiques de l'entreprise XX5

Dans la même logique que celle l'entreprise XX3, les objectifs de rentabilité et son engagement à la gestion durable des écosystèmes forestiers lui confèrent deux types de partenaires stratégiques: les partenaires en ressources forestières et les partenaires techniques. Elle a les mêmes partenaires (ressources forestières et techniques) que l'entreprise XX3. Elle transforme exclusivement le bois provenant des UFA concédées à cette dernière et ses partenaires.

II.2. La Responsabilité Sociétale de l'entreprise XX5

La démarche RSE du cas XX5 s'inscrit tout naturellement dans la stratégie RSE mise en place par le cas XX3. En nous basant à la fois sur les informations présentées ci-dessous, ajoutées à celles des données collectées lors de la phase de terrain, nous étudions et analysons dans un premier temps la démarche de cette entreprise en matière de RSE et dans un second temps, nous présentons ses responsabilités et les actions RSE entreprises.

II.2.1. La démarche de RSE du cas XX5

Comme nous l'avons signalé plus haut, les entreprises XX3 et XX5 ont fait une alliance stratégique. Leur proximité géographique de ces deux entreprises (même site) les a stimilé à limiter pour une même structure de gouvernance (direction générale et direction du site) et les mêmes structures opérationnelles en matière de gestion responsable (responsable certification, responsable HSE, responsable social externe, etc.). Le tableau 81 ci-dessous a servi en quelque sorte de référence aux personnes interrogées dans les cas étudiés. Il a été conçu en fonction de l'objet de notre recherche et des compétences de nos interlocuteurs par les dirigeants de ces deux entreprises (XX3 et XX5).

Tableau 82:Personnes interrogées dans les cas XX3 et XX5 en fonction de leurs compétences

Aspects abordés	Référence des questions	Pages	Responsables/intervenants principaux	Autres intervenants
Environnement	Q101	3	RCEC	DS / DG
	Q102	3	RF-IPS	RF-COF / DS
	Q103-105	4	RHSE	Adj RHSE
	Q106	4	RCEC	
	Q107	5	RHSE	Adj RHSE
	Q108	5	RHSE/CCamp	Adj RHSE
	Q109	5	RFSAI	DS / RCEC
	Q110-111	6	RRRS	DS / RCEC
	Q114	7	RCEC	DS / Dir

Social	Q201	7	RHSE	Adj RHSE
	Q202	8	RHSE / CCamp	Adj RHSE
	Q203	8	RH / Rinf	DS / DG
	Q204	8	RHSE / Rinf	Adj RHSE
	Q205	8	RH / RSExt	
	Q206	9	RH	
	Q207	9	REco / RH	DS / DG
	Q208-209	9	RH / RSExt	
	Q210-211	10	RSExt	
	Q212-213	10	RH / RSExt	
	Q214	11	DS / RCEC	
Economique	Q301-304	11-12	RCEC / DS	DG
	Q305	12	DG	
	Q306-315	12-13	RCEC	DS / DG
Informations générales (Salariés)	Q316-327	13-14	RH / RA	
Exploitation forestière et géographie des échanges	Q401-408	14	RCEC	
	Q409	14	RPI	DS / DG
	Q410-415	14	RF-IPS / RF-COF	
	Q416-424	14-15	DG	
Relation avec les parties prenantes locales	Q501-505	15-16	RSExt	
	Q506	16-17	RH / RSExt	
Mise en œuvre de la RSE	Q507-601	17 - 19	DG / DS / RCEC	

Source: Direction entreprises XX3 et XX5.

A la lumière de ce tableau, il y a lieu de constater que ce sont les mêmes personnes qui étaient nos interlocuteurs pour le cas XX3 et XX5. Aussi, il ressort de l'analyse documentaire que ces entreprises ont des actions communes, voire conjointes. C'est le cas par exemple des certifications OLB et FSC ou de leur renouvellement, tout ce passe à la même période et aux mêmes lieux. Pour nous résumer, les actions sociales, environnementales, mieux encore de RSE, mises en œuvre dans entreprise XX5 sont identiques à celles de l'entreprise XX3.

Dans notre mini-conclusion, qui fait une revue de nos propositions de recherche, nous ferons une distinction entre ces deux entreprises du point de vue de leurs activités. L'entreprise XX3 étant spécialisée dans l'exploitation et la commercialisation, contrairement à l'entreprise XX5 qui est spécialisée dans la transformation et la commercialisation.

II.2.2. Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX5

Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE de cette entreprise sur les aspects sociaux (internes et externes) et économiques étant identiques à celles de l'entreprise XX3, nous nous limiterons dans ce cas à la présentation des responsabilités environnementales qui présentent certaines spécificités par rapport à l'activité de transformation de cette entreprise.

II.2.2.1. Les responsabilités environnementales du cas XX5

Les responsabilités environnementales de cette entreprise consistent à limiter les émissions polluantes, utiliser les déchets de bois pour faire fonctionner la chaudière, nettoyer et réviser ses machines pour éviter les fuites d'huile des moteurs qui se déversent au sol, assurer la gestion

des déchets, éviter des sources d'approvisionnement en bois d'origine illégale. Les photos ci-dessous illustrent les responsabilités environnementales de cette entreprise.

Photo 34: Cyclone d'aspiration de sciures issues de ses activités de transformations de bois.

Source: auteur (Septembre 2015)

Photos 36 et 37: Chaudière utilisant des déchets de bois issus des activités de transformations et cellules pour le séchage du bois.

Source: auteur (Septembre 2015)

Photos 38 et 39: Arrêt périodique des activités pour nettoyer les machines et faire leur révision afin de limiter les fuites d'huile.

Source: auteur (Septembre 2015)

Photos 40 et 41: Protection de l'environnement du site et produits bien rangés, par application des principes de bonne gestion des déchets

Source: auteur (Septembre 2015)

A propos de la gestion des déchets, la responsable HSE nous révèle que:

« Nous procédons à l'élaboration des manuels de procédures et à leur mise en œuvre: collecte, tri recyclage éventuelle et évacuations par un partenaire agrée et sous contrôle de la responsable régionale du ministère de l'Environnement et du Développement durable»[120].

Il convient de reconnaître que l'entreprise fait également des progrès dans la mise en œuvre de la politique de réduction des impacts environnementaux et des bruits sur son site industriel. « Nous nous sommes engagés dans l'évaluation des risques, l'élaboration des plans de gestion des risques, la formation/sensibilisation et la dotation des EPI. ».

[120] Entretien avec le responsable HSE (septembre 2015).

Tout comme l'entreprise XX3, la stratégie de RSE adoptée par l'entreprise XX5 s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, c'est-à-dire dans une logique progressive. Ses actions de sensibilisation et de mobilisation en faveur de l'environnement traduisent son engagement à promouvoir une gestion responsable et durable des ressources forestières de manière à garantir non seulement la possibilité pour les générations futures de s'en servir, mais aussi d'assurer la pérennité de l'activité.

La figure 65 ci-dessous nous présente une synthèse de l'ensemble des responsabilités économiques, sociales et environnementales du cas XX5.

Figure 65: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX5

Source: l'auteur sur la base des données de terrain.

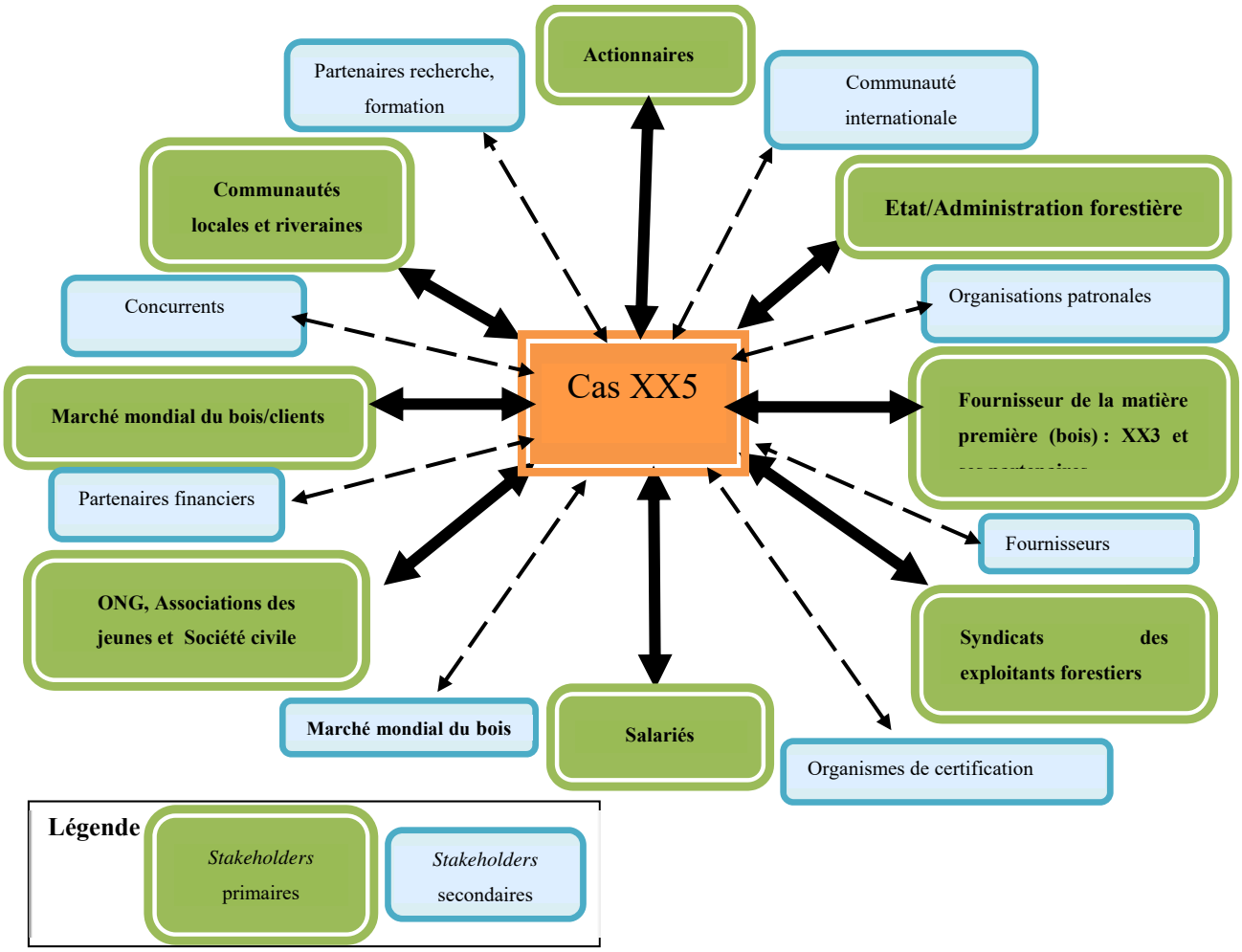
Une fois terminée la phase d'analyse des formes de responsabilités sociétales du cas XX5 et celle de la mise en exergue de l'opérationnalisation de ses actions en matière de RSE, nous allons nous attacher à caractériser les *stakeholders* du cas XX5 avant de procéder à l'étude des relations que l'entreprise entretient avec ses *stakeholders.*

II.3. Les *stakeholders* du cas XX5

II.3.1. *Cartographie des stakeholders du cas XX5*

Pour dresser la cartographie des stakeholders du cas XX5, nous allons nous baser essentiellement sur la figure réalisée à l'aide des différentes définitions des *stakeholders,* notamment celles de Freeman (1984), Clarkson (1995) et celle de Donaldson et Preston (2005) que nous avons présentés dans le chapitre 2.

Figure 66: Cartographie des stakeholders du cas XX5



Source: l'auteur sur la base des données de terrain.

Nous aurons également dans ce cas, à faire une distinction entre les *stakeholders* primaires et les *stakeholders* secondaires. Les *stakeholders* primaires sont contractuellement (du moins psychologiquement) liées à l'entreprise et elles sont essentielles à sa réussite. Leurs relations avec l'entreprise ont un impact direct non seulement sur la performance financière, mais aussi sur la performance organisationnelle de cette dernière. Les *stakeholders* secondaires sont susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise XX5 ou être affectées par les activités de cette entreprise. Néanmoins, bien que parfois déterminantes, les *stakeholders* secondaires ne sont pas indispensables à la pérennité de l'entreprise et ne lui sont pas contractuellement liées.

II.3.2. Contribution ou apport des *stakeholders* à la stratégie orientée RSE du cas XX5.

Chacune des *stakeholders* joue un rôle spécifique dans la stratégie de RSE du cas XX5. Le tableau 82 ci-dessous, établi en référence à celui du chapitre 3, présente à la fois une analyse et une synthèse des contributions de chacune des *stakeholders* concernant sa démarche de RSE. Pour chacune des catégories de *stakeholders,* ce tableau met en exergue leurs principaux apports à l'entreprise en termes de ressources, notamment humaines, financières et techniques. Il intègre entre autres la manière dont ces *stakeholders* sont susceptibles de participer à la démarche de RSE du cas XX5.

Tableau 83:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX5

Stakeholders	**Apports à la stratégies RSE**	**Apports en termes de ressources**
Actionnaires / propriétaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE	Ressources financières et managériales
Concurrents/partenaires	S'associent pour mettre en œuvre certaines actions communes en matière de RSE, notamment la lutte contre la VIH/SIDA	Ressources financières, managériales et humaines
Organisation patronales	Elaboration et implémentation des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes	Savoir-faire et savoir-faire-faire
Salariées	Implémentation des stratégies RSE susceptibles d'influencer les initiatives et les décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir-faire, prise d'initiatives
Autorités administrative	Promeut le dialogue social dans la gestion des conflits	Garant de la paie et de la stabilité
Etat/Administration forestière	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier	Mise à disposition des ressources supervision, contrôle, arbitrage, source de règlementation
Communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable	Sensibilisation, formation, financement dans la gestion durable des ressources forestière
Partenaires forestiers	Partage d'expérience et de bonne pratique de gestion durable des forêts	Mise à disposition du bois (matière première) nécessaire pour ses activités

Marché mondial du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers, qui souhaitent avoir les produits issus d'une forêt bien gérée (certifiée).	Ils sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales (boycotts) par le concept de consommation responsable ou engagée
Partenaires financiers	Développement des procédures de financement pour des investissements responsables et durables	Financement via contrat
Fournisseurs	Apport logistique adéquate nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises)	Formation de l'utilisation des matériaux de pointe favorisant une exploitation à faible impact environnemental
Communauté locales et riveraine	Communication, de relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation sur elles	Vigilance, dénonciation, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieures, grèves
ONG et les mouvements d'activismes et société civile	Communication des bonnes pratiques de certaines entreprises (*benchmark*), ou sabotage de celles qui n'en font pas du tout. Faire respecter les démarches de protection de l'environnement.	Encourage les entreprises à gérer durablement les ressources forestières désormais considérées comme patrimoine commun mondial.
Partenaires recherche, formation	Ce sont les grandes écoles, universités et centre de formations	Forment de jeunes cadres dans les métiers spécifiques au secteur d'activité
Organismes de certification	Construire et implémenter les démarches et stratégies de RSE.	Sources de compétences techniques dans la gestion durable, savoir-faire et gouvernance,
Syndicat des exploitants forestier	Communication sur la démarche, partage d'expérience	Plate-forme d'échanges,

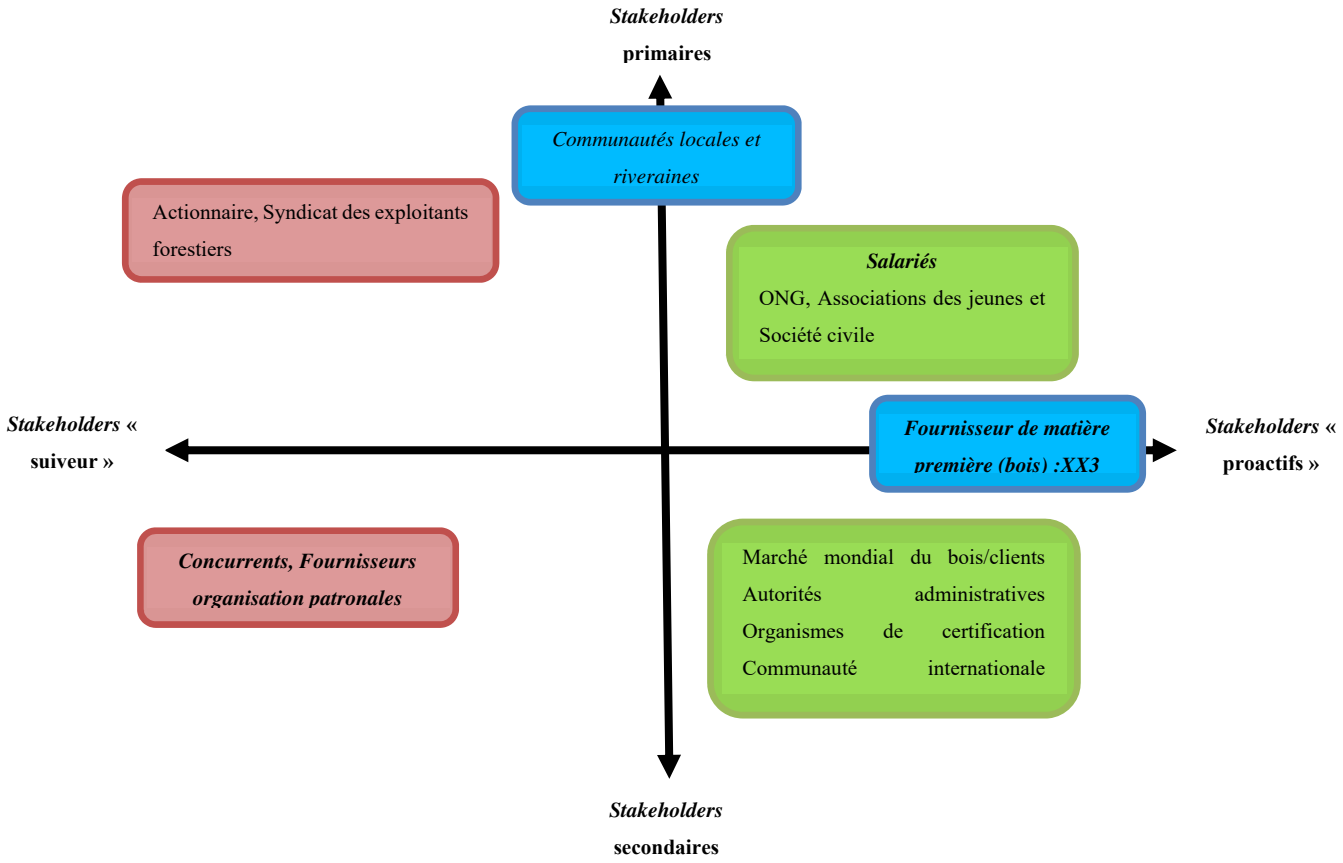
Source : l'auteur sur la base des données de terrain.

II.3.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders*

Comme celle du cas XX3, la démarche de RSE du cas XX5 prend appuie sur ses *stakeholders* et consiste entre autres à intégrer les intérêts de ces dernières dans ses démarches (voir le tableau ci-dessus). Les relations entre cette entreprise et ses *stakeholders* sont ponctuées par des pressions diverses (multiples sollicitations) de ces dernières à l'endroit de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise subit les pressions spécifiques de certaines de ses parties prenantes qui l'aident à développer et à améliorer sa démarche de RSE.

Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons à mettre en exergue les relations de l'entreprise avec quelques-unes de ses parties prenantes. Puisque ce sont les mêmes *stakeholders* dans les deux entreprises (XX3 et XX5), nous présentons directement la figure 67 adaptée au cas XX5 afin d'éviter de nous répéter.

Figure 67: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX5



Source: l'auteur sur la base des données de terrain.

II.4. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX5

A la suite de notre raisonnement, il n'y a lieu de constater comme le cas précédent, que le comportement stratégique orienté RSE adopté par l'entreprise XX5 est majoritairement précurseur. Il apparaît que le cas XX5 adopte en matière de RSE un comportement de type précurseur.

Tableau84 :Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX5

	Précurseurs	Pragmatiques	Suiveurs
Facteurs ou éléments d'influence	Culture RSE bien ancrée dans le style de management des dirigeants qui affiche leur adhésion aux valeurs RSE innovantes Approche et contenu essentiellement internes		
Visions ou finalités	Internalisation des externalités sociales et environnementales. Vision ou finalité sociétale de rétribution Primauté aux intérêts sociétaux		
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts	Volonté et engagement affichés d'une prise en compte des enjeux environnementaux. Primauté faite à une gestion responsable des forêts		

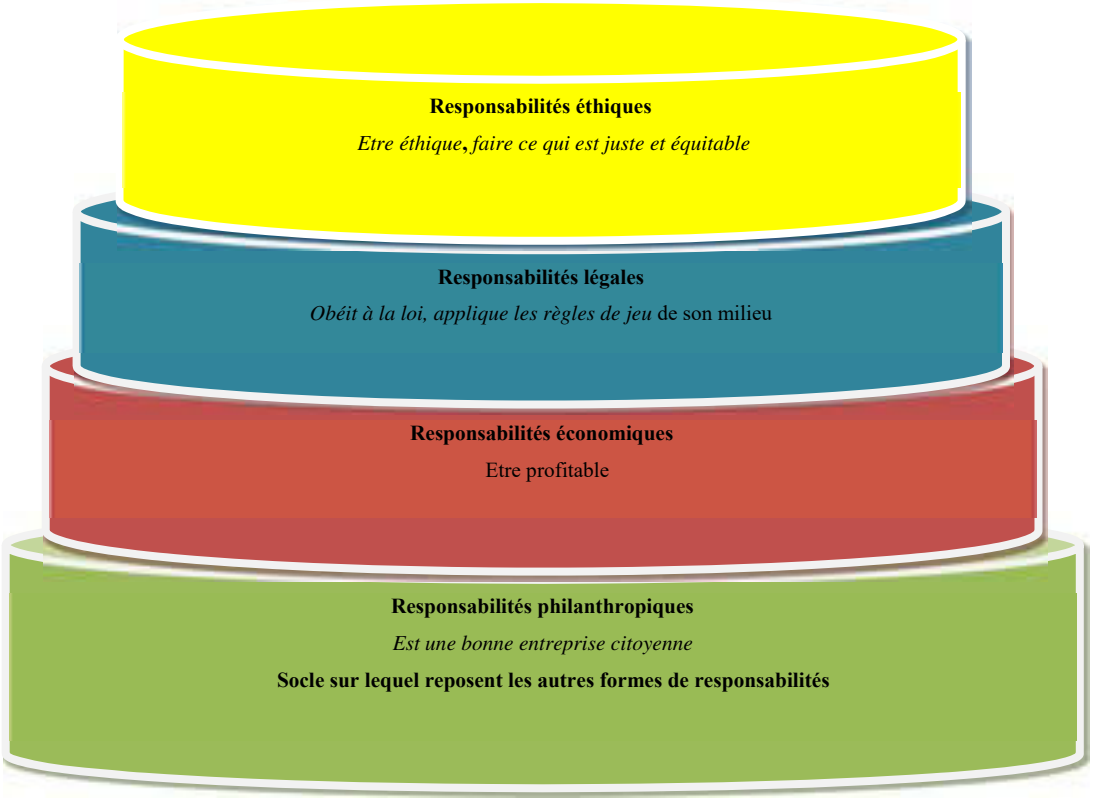
Parties prenantes et types des relations et interrelations	Approche managériale concertée et consensuelle, avis des *stakeholders* pris en compte. Vulgarisation de l'expérience comme mode de gouvernance Densité du réseau des *stakeholders très forte et centralisée*		
Moyens mobilisés	D'importants moyens humains, financiers et logistiques consacrés à la démarche RSE. Personnel dévoué, compétent et bien formé. Modification de la structure organisationnelle (création, d'un service, direction ou département dédié à la RSE) Moyens mobilisés très élevés		
Logistique communicationnelle et gestion de l'information	Fluidité, clarté et accessibilité des informations. Logistique communicationnelle à la fois externe et interne efficace La logistique en matière de communication est destinée au management		
Gestion des conflits	Instauration d'un dialogue permanent avec les *stakeholders* anticipe l'émergence de conflits. Gestion pertinente et durable des conflits internes et externes		
Actions ou réalisations sociales concrètes	Les investissements s'inscrivent dans la durée, en matériaux définitifs. Les enjeux de développement durable sont pris en compte dans les politiques managériales. Réalisations pérennes et en adéquation avec les besoins et préoccupation des *stakeholders*		
Processus d'évaluation	Evaluation conduite par un cabinet d'audit externe. Intégration des recommandations post évaluation dans les pratiques managériales innovantes Engagement formel en matière de certification forestière FSC.		
Ordre de préférence des catégories de responsabilités	Mus par le désir d'une satisfaction sociétale. L'intérêt des *stakeholders* passe avant l'intérêt de l'entreprise Priorité accordée à la catégorie responsabilité philanthropique ou discrétionnaire et la responsabilité économique par la suite **« Approche freemanienne de la RSE »**		

Source : l'auteur sur la base des données de terrain.

Comme le cas XX3, cette entreprise adopte une « approche freemanienne de la RSE»[121]. En d'autres termes, les considérations sociétales passent avant ses propres intérêts économiques. Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE convenable à cette entreprise est celui propre au comportement stratégique de type précurseur en matière de RSE.

[121] Confère chapitre 4.

Figure 68: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX5



Souce: adaptée de Carroll (1979,1991)

II.5. Conclusion de l'entreprise XX5 étudiée

Cette recherche s'attelle à examiner l'existence d'une relation entre le type et le statut des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun et leur comportement RSE stratégique. Dans une telle logique, nous caractérisons les entreprises d'exploitation forestière suivant trois critères. Il s'agit non seulement du type ou du statut voire la nationalité de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, de facteurs qui prennent en compte les activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine forestier permanant; Domaine forestier non permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement; Forêts communales; Forêts communautaires; ventes de coupes)[122].

Ainsi, notre première proposition de recherche postule qu'***il existe un lien entre le type, le statut et la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement***

[122] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs pourront prendre en compte cette limite.

***stratégique RSE*.** Nous pensons en outre que la nature d'un tel lien a pour particularité d'amener l'entreprise d'exploitation forestière à opter pour un comportement de type leader, pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme à l'égard de la RSE. L'entreprise XX5 est une filiale de multinationale. Notre première proposition de recherche postule donc que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX5 est volontaire et de type précurseur.

Selon la deuxième proposition, l***es entreprises d'exploitation forestières opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt que de type précurseur ou pragmatique.*** Le cas XX5 n'opérant pas dans le champ de l'exploitation (spécialisé uniquement dans la transformation) nous ne nous attendions pas au scénario où le champ d'activité soit un facteur catalyseur, encore moins un stimulateur de l'aspect volontaire de la démarche RSE de cette entreprise.

La troisième proposition postule que les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou de transformation de bois (sans distinction de statut) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Cette entreprise est certifiée FSC. Nos développements précédents ont montré que l'engagement de cette entreprise à la certification a eu un impact sur ses modes de management des pratiques de RSE. Notre proposition de recherche soutient donc que le cas XX5 est plus enclin à l'intégrer des pratiques de RSE dans ses styles de management.

Enfin, selon notre quatrième quatrième proposition, le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun. Le cas XX5 étant une filiale de multinationale, en sa qualité d'entreprise certifiée FSC, c'est-à-dire ayant opté pour un comportement stratégique à l'égard de la RSE volontaire, de type précurseur, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est par conséquent celui des entreprises de type précurseur, c'est-à-dire différent du modèle originel.

En fin de compte, nous avons établi dans un premier temps que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX5 est de type précurseur. Dans un second temps, le cas XX5 ayant comme champ d'activité ou spécialisé uniquement dans la transformation, on s'attendait à ce que le champ ait une influence sur le comportement stratégique adopté, ce qui n'a pas été le cas. Dans un troisième temps que, le cas XX5 en sa qualité d'entreprise certifiée FSC, est plus enclin à intégrer dans ses modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Enfin, dans un quatrième temps, en sa qualité d'entreprise précurseur dans l'adoption du comportement stratégique à l'égard de la RSE, opte pour un modèle RSE contingent au modèle

originel de Carroll (1979, 1991). Ces résultats corroborent ce que nous avions envisagé, eu égard à des propositions de recherches émises.

III. Analyse du cas XX6

III.1. Historique de l'entreprise XX6

Filiale d'une multinationale française, cette entreprise est présente en Afrique depuis les années 1923, c'est-à-dire depuis la période précoloniale. Elle a comme objet social l'exploitation, la transformation, l'exportation et la commercialisation de grumes, de débités et de produits dérivés dans près de 50 pays. Elle exerce ses activités d'exploitation dans quatre pays du Bassin du Congo, notamment le Cameroun, la république du Congo, le Gabon et très récemment la République centrafricaine. Installée au Cameroun au lendemain de l'indépendance, précisément dans les années 1969, elle exploite aujourd'hui, en collaboration avec ses partenaires forestiers, 624.000 ha de forêts pour une production totale de l'ordre de 220.00 m^3 de grumes par an et emploie plus de 1000 personnes. Cette entreprise dispose de deux grands sites d'exploitation et de production, l'un étant situé dans la région du Sud, l'autre dans la région de l'Est. L'entreprise XX6 possède au total 10 UFA ou concessions forestières, dont 08 appartiennent à des partenaires. Trois (03) de ces UFA sont situées dans la région de l'Est et représentant une superficie de 285.684 ha, tandis que 07 autres représentant une superficie de 314.316 ha sont localisées dans la région du Sud. Parmi les variétés de bois les plus exploités par cette entreprise on peut citer le Sapelli et l'Ayous qui représentent plus de 70 % du volume de bois exporté sous forme de sciage, ainsi que l'Iroko, Tali, Mukulungu, l'Okan et le Dabema qui sont plus exportés sous forme de grumes. Le tableau 84 ci-dessous présente un récapitulatif des chiffres clés de cette entreprise.

Tableau 85:Quelques chiffres clés du cas XX6

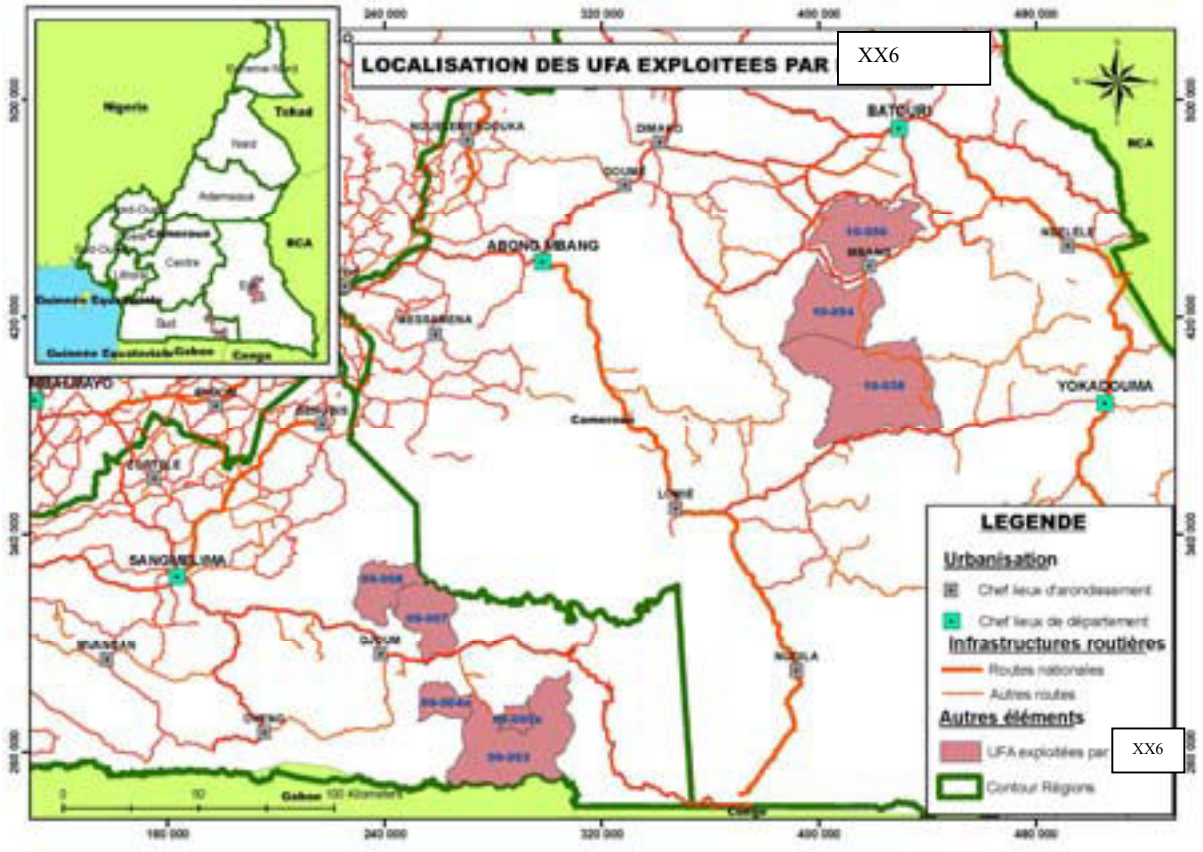
Nombre de titres exploités ou UFA (partenaires compris)	**Superficie exploitée** (en hectares)	**Volume grumes exploitées en** m^3	**Volume grumes exportée en** m^3	**Effectif**	**Chiffre d'affaires en 2013 (en milliards** FCFA**)**	**Chiffre d'affaires en 2014 (en milliards** FCFA**)**
10	624.000	123.620	35.000	1.078	23,4	24,7

Source : Données internes juillet 2015 et site Internet

III.2. Localisation ou situation géographie et activités du Cas XX6

De manière stratégique, la direction générale de cette entreprise est basée à proximité du port autonome de Douala, dans la région du Littoral, pour superviser ses exportations. Ses sites d'exploitation et de transformation sont par contre situés dans les régions de l'Est et du Sud, qui sont classées par l'administration forestière, respectivement comme première et deuxième zones forestières du Cameroun en termes de rendement ou de volume des exploitations.

Figure 69: Catre du Cameroun indiquant où sont situées les UFA dans les régions de l'Est et du Sud



Source : Dressée sur la base des coordonnées géographiques des UFA exploitées par XX6 et ses partenaires

III.2.1. Les activités forestières

- **Aménagement**

De manière stratégique, la direction générale de cette entreprise est basée à proximité du port autonome de Douala, dans la région du Littoral, pour superviser ses exportations. Ses sites d'exploitation et de transformation sont par contre situés dans les régions de l'Est et du Sud, qui sont classées par l'administration forestière, respectivement comme première et deuxième zones forestières du Cameroun en termes de rendement ou de volume des exploitations.

- **Certification**

C'est en 2007 que cette entreprise obtient sa toute première certification, notamment de légalité et de la traçabilité TLTV-VLC délivrée par la société générale de surveillance (SGS) sur l'ensemble de ses titres d'exploitation situés au Sud et à l'Est du Cameroun. Ce label répond aux exigences des marchés, particulièrement européens et américains en ce qui concerne l'origine du bois et leur traçabilité qui commence au niveau de la forêt de production jusqu'aux clients importateurs. Pour ce qui est de la certification FSC, les massifs forestiers de cette entreprise situés à l'Est et au Sud passent respectivement et avec succès les audits FSC de bonne gestion forestière en 2013 et de « *Controlled Wood* » en 2014.

III.2.2. Les activités industrielles

Les deux unités de transformation de cette entreprise, basées à l'Est et au Sud ont exclusivement comme source de ravitaillement en bois les massifs forestiers exploités par cette entreprise. Leur capacité annuelle totale de production en bois transformé est de 42.000 m^3 par an pour une capacité de séchage de 1.700 m^3. Les essences principalement transformées sur le site de l'Est sont (par ordre d'importance) l'Ayous, le Sapelli et le Fraké, et dans la région du Sud on compte le Sapelli, le Tali, l'Ayous, l'Okan et le Fraké. Les produits de cette entreprise sont certifiés FSC 100 % et FSC *Controlled Wood*. Parmi les produits et les essences provenant des 4 pays du Bassin du Congo et commercialisés par cette entreprise, on peut citer les grumes, les débités, les contreplaqués, les lamellés collés, les lambourdes, les blocs massifs aboutés et les bâtons ronds.

III.2.3. Environnement socio-économique

- **Caractéristiques démographiques**

Les 10 UFA exploitées par le cas XX6 sont entourées de 120 principaux villages riverains dont 64 sont dans la région de l'Est et 56 dans la région du Sud et plus de 10 arrondissements, 05 départements et deux régions. Certains de ces villages sont dominés par des hameaux et campements « Baka » communément connus sous le vocable de pygmées. La particularité de cette entreprise est qu'on y rencontre ces populations dans ses deux sites d'exploitation et de transformation. On dénombre plus de 35 campements riverains aux UFA exploitées par cette entreprise.

- **Activités des populations dans les sites**

Les populations locales et riveraines des UFA exploitées par cette entreprise dans les deux régions vivent essentiellement de l'agriculture, de la pêche, de la chasse, de l'élevage et des activités en lien avec la forêt. Ces populations tirent de la forêt du bois de chauffe et une gamme variée de produits destinés à leur alimentation, la pharmacopée traditionnelle et à l'artisanat. Ces produits, connus sous l'appellation de produits forestiers non ligneux (PFNL), représentent pour ces populations une véritable source de revenus destinés à financer l'éducation de leurs enfants ou à satisfaire leurs besoins élémentaires (manger, boire, se vêtir, construire, etc.). L'agriculture pratiquée dans ces villages consiste en l'agriculture traditionnelle, c'est-à-dire de subsistance destinée à la culture des produits à l'instar de la banane plantain, mababo, igname, arachide, patate, pistache, manioc etc., contrairement à l'agriculture de rente qui est consacrée essentiellement à la culture du cacao et du café.

III.3. La responsabilité sociétale du cas XX6

La démarche de RSE du cas XX6 s'inscrit en toute logique dans la stratégie définie et impulsée par la société mère et mise en œuvre par la direction. Sur la base des informations disponibles sur le site Internet de cette entreprise et de celles présentées ci-dessus, doublées des observations, (analyses documentaires et entretiens réalisés lors de la phase de terrain), nous étudions et analysons la démarche de RSE du cas XX6. C'est n'est qu'après cela que nous allons nous appesantir sur les responsabilités et les actions ou pratiques de RSE mises en œuvre par cette entreprise.

III.3.1. La démarche de RSE du cas XX6

Dans cette sous section, nous allons nous appesantir comme dans les précédents cas, sur l'analyse de la responsabilité sociétale du cas XX6 et étudier la façon dont cette entreprise assure ses responsabilités vis-à-vis de son environnement notamment, ses *stakeholders*. En effet, au regard des enjeux du développement durable et des exigences du marché, il est désormais prescrit un comportement responsable aux entreprises, singulièrement celles du secteur forestier eu égard à l'impact de leurs activités sur la société. Il est donc logique, voire normal, de présager des prédispositions favorables en matière de RSE dans ces entreprises dans le but d'internaliser leurs externalités négatives (Valiorgue, 2008) et de soigner leur image. Toutefois, il convient de préciser que la RSE ne se focalise pas seulement sur les missions d'une entreprise, mais elle va bien au-delà en tenant compte de la façon dont cette entreprise les

remplit. En effet, la RSE se concentre aussi sur les différents choix stratégiques adoptés et le comportement qu'elle affiche à l'égard de ses *stakeholders*. Suivant une telle logique, nous avons analysé les activités du cas XX6 dans le but d'identifier les pratiques émanant d'une démarche RSE. Il nous apparaît à cet effet que le cas XX6 s'inscrit dans une démarche purement « volontariste » en matière de RSE, spécialement à travers ses démarches environnementales et sociales.

Le cas XX6 a pris certains engagements pour décliner sa démarche RSE. Dans le cadre de cette recherche, nous allons nous limiter au plan d'aménagement, sa mise en œuvre, la certification de bonnes gestions forestières et l'équipe de mise en œuvre des actions de RSE.

- **Le plan d'aménagement**

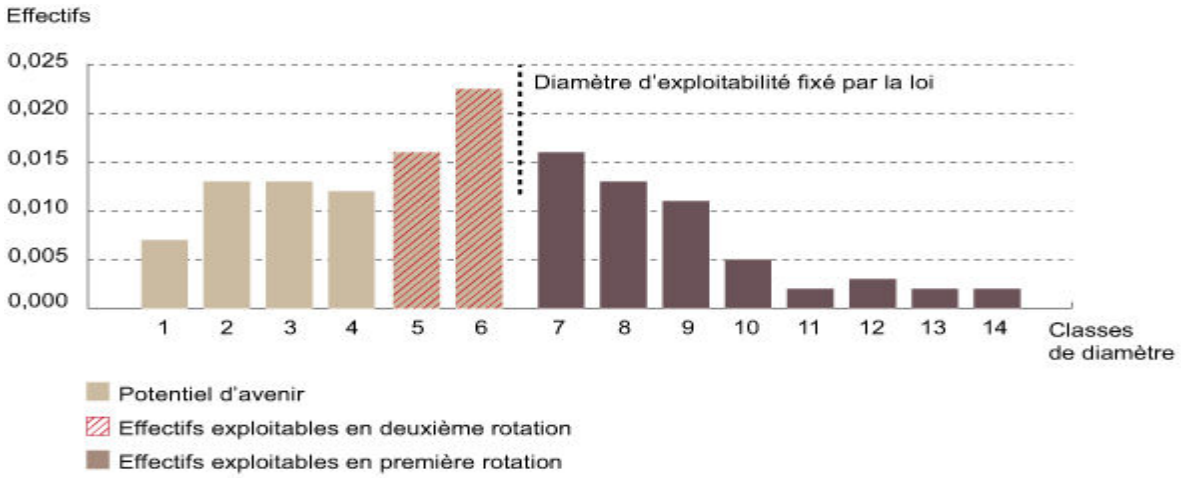
L'approbation du plan d'aménagement d'une UFA par l'administration forestière engage l'entreprise sur une très longue période (30 ans). C'est la raison pour laquelle sa préparation doit obéir à une démarche rigoureuse qui repose sur des fondements scientifiques et sur une concertation large et permanente. Suivant une telle logique, l'étude et la préparation du plan d'aménagement de cette entreprise s'est déclinée en trois aspect : la cartographie forestière, l'inventaire d'aménagement, et le diagnostic socio-économique qui prend en compte ses parties prenantes internes (employés) et externes (les populations locales et riveraines de ses UFA).

- **La rédaction du plan d'aménagement**

Cette étape consiste en une planification de l'exploitation forestière, y compris toutes les opérations devant être menées dans l'UFA pour les prochaines décennies. Une telle logique conduit au découpage de l'UFA en « zones » ou séries qui répondent à des objectifs spécifiques à savoir : les séries de conservation (qui représentent une partie de l'UFA ne devant pas être exploitée, et destinée à des réserves protégées), les séries agricoles (réservées à l'agriculture) et enfin les séries de production de bois d'œuvre.

Les séries de production sont à leur tour découpées en Unités Forestières de Gestion (UFG) correspondant à 5 années d'exploitation. Le calendrier d'exploitation des UFG pendant la période de rotation est déterminée de manière à favoriser une production annuelle en quantité et par essence de façon constante. Chaque essence a un Diamètre Minimum d'Aménagement (DMA) calculé de manière à garantir une reconstitution suffisante de la forêt sur la durée de la rotation et à créer des conditions favorables à leur régénération (voir figure ci-dessous). Ce plan prend aussi en compte le volet faunes et le volet socio-économique.

Figure 70: Séries de production du cas XX6



Source: site Internet du cas XX6

➢ Mise en œuvre du plan d'aménagement

La mise en œuvre du plan d'aménagement a pour conséquence la modification profonde des méthodes de travail régissant l'activité d'exploitation et nécessite un accompagnement constant et une formation adéquate et continue de l'ensemble du personnel. Engagée dans une démarche volontaire de gestion durable des ressources forestière, cette entreprise décline sa phase de mise en œuvre du plan d'aménagement en trois points :

- **Exploitation à impact réduit**

Elle fait appel à de nouvelles méthodes en matière d'exploitation forestière. Il s'agit de garantir une bonne planification des activités, de réduire considérablement les surfaces de manœuvre des engins d'exploitation (bulldozers), d'optimiser en informatisant la construction des pistes de pénétration dans les UFA, notamment le débardage et le délustrage, de mettre en application des techniques d'abattage contrôlé, de réduire considérablement l'érosion et les pollutions, etc.

- **Inventaire d'exploitation**

Cette entreprise a réalisé de façon exhaustive un inventaire d'exploitation sur l'ensemble de ses Assiettes Annuelles de Aoupe (AAC). Selon ce principe, un an avant la récolte, toutes les essences ayant des diamètres minimums de coupe autorisés (qui sont apte à être récoltées) sont identifiées, positionnées et cartographiées par un Système d'Information Géographique (SIG). Cette pratique favorise l'organisation et le suivi rigoureux de la future exploitation et prend en compte une optimisation du tracé des pistes des engins en forêt, une traçabilité de chacune des

grumes exploitées, depuis la forêt jusqu'à sa destination finale. Un Plan Annuel d'Opération (PAO) est à cet effet élaboré pour chacune des Assiettes annuelles de coupe.

- **Suivi et contrôle de l'application du plan d'aménagement**

Les documents d'aménagement et de gestion forestière sont évalués selon des procédures préalablement définies et connues de tous les collaborateurs. Des séries de contrôle sont pratiquéEs annuellement aussi bien à l'interne (audit interne conduit par les responsables certification) qu'externe, sous la houlette de l'administration forestière. Des bilans annuels détaillés des activités d'exploitation correspondants à chacune des AAC exploitées sont rédigés avant leur fermeture.

- **Certification de gestion responsable et durable des UFA concédées**

La certification forestière est un engagement volontaire d'une entreprise ayant pour but de promouvoir et de garantir une gestion forestière responsable avec pour socle les trois piliers du développement durable. C'est le cabinet Veritas qui assure la garantie de cette certification. Elle donne aux clients de cette entreprise la certitude que les produits qu'ils achètent:

- Sont issus des forêts gérées de façon durable, c'est-à-dire qu'ils tiennent compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques.

- Sont tracés sans discontinuité du client final jusqu'au lieu de production. C'est ce que certains spécialistes désignent sous le nom de chaîne de traçabilité ou chaîne de contrôle. Toute personne ou tout groupe de personnes impliquées dans le processus de transformation du bois est contrôlé annuellement par un organisme indépendant chargé d'auditer son mode de fonctionnement et, à ce titre, est susceptible de l'autoriser ou pas à commercialiser des produits labellisés.

On dénombre deux systèmes de certification forestière dans le monde, à savoir : le PEFC et le FSC. L'entreprise XX6 a opté pour une mise en place graduelle de la certification FSC sur chacun de ses sites. Aujourd'hui, tous ces sites d'exploitation et de transformation sont 100 % certifiés FSC. Ci-dessous quelques certifications obtenues par cette entreprise.

Photo 42: Les différentes certifications obtenues témoignant de l'engagement de l'entreprise dans la gestion responsable des forêts.

Source: auteur (juillet 2015)

- **Les engagements en matière de protection et de préservation de l'environnement**

Les engagements pris par cette entreprise en matière de protection et de préservation de l'environnement concernent aussi bien les « bases-vie » que les sites industriels, les sites forestiers et la faune.

- Au niveau des « base-vie » et sites industriels

Parmi les engagements de l'entreprise concernant la protection et préservation de l'environnement, on peut citer :

- La gestion des déchets qui se décline par la création du service HSE dans les sites ;
- La construction des stations-service, des fosses à vidange en béton pour prévenir le ruissellement potentiel des substances toxiques lors des pluies ;
- L'utilisation des bacs de décantation, des kits d'intervention en cas de pollution ;
- La sensibilisation permanente des employés

- Au niveau des sites forestiers

Ce volet comporte l'engagement suivant :

- Zonage des concessions forestières et la délimitation de zones (conservation, pastoralisme, agriculture, production, etc.) ;
- Exploitation qui tient en compte les essences dont la régénération et la reconstitution sont considérées comme étant sensibles, et prise des mesures, notamment en termes de respect du diamètre minimum d'exploitation;
- Mise en place des systèmes d'exploitation à faible impact

- Au niveau de la faune

- **Les engagements dans ce volet concernent :**
- L'adoption d'une politique de règlementation des pratiques de chasse de subsistance ou chasse villageoise ;
- Interdiction des activités de chasse à caractère commercial dans les UFA ;
- Renforcement du personnel dédié à ce volet en procédant au recrutement de garde-forestiers et de techniciens faunes ;
- Sensibilisation continue des employés et des populations locales et riveraines ;
- Fixation des postes de contrôles aux entrées et sorties des UFA et sollicitation des partenariats avec des institutions ou ONG de gestion de la faune à l'exemple du ZSL ou le WWF.

➢ Les engagements envers les populations

Les engagements envers les populations locales et riveraines concernent les employés et leur famille, les populations locales et riveraines des concessions forestières exploitées par le cas XX6. Ces engagements sont centrés autour des thématiques telles que l'éducation, la santé, la sécurité, l'hygiène et l'alimentation. Les compétences développées ou l'engagement de l'entreprise XX6 en matière de gestion responsable des ressources forestières et donc de développement durable confèrent à ses représentants la légitimité d'être invités à des forums, séminaires sur cette thématique, et permettent de classer cette entreprise dans la « chute liste » des leaders dans le secteur.

« *Pour être sincère, en termes de volumes de production, nous pensons que la position est discutable c'est-à-dire nous sommes leaders ou challenger de l'entreprise XX3, pour des actions de RSE mises en œuvre, nous sommes son challenger*[123] ».

La stratégie RSE du cas XX6 se traduit par la mise en œuvre des formations proposées à l'interne, à l'instar de celles portant sur l'abattage contrôlé en lien avec le développement durable.

L'élaboration suivie de l'implantation de la démarche RSE du cas XX6 repose sur une équipe de travail chargée de piloter la stratégie de développement durable de cette entreprise. En effet, l'engagement de cette dernière dans la gestion forestière responsable a permis au fil des années à cette entreprise de constituer une équipe ayant pour mission de mettre en place de sa politique RSE de responsabilité sociétale et environnementale.

Dans cette mouvance, chaque site dispose d'une antenne de gestion responsable ou durale qui a pour rôle de suivre de la bonne mise en œuvre des prescriptions du plan d'aménagement et de confier également le processus de certification à une tierce personne indépendante. Cette antenne est constituée généralement d'un aménagiste, d'un cartographe, d'un sociologue et d'un responsable HSE. Ces antennes sont sous la supervision générale d'un directeur RSE du groupe. Cette entreprise dispose de 54 employés répartis dans ses deux antennes mobilisées pour manager sa stratégie RSE.

« Nous mobilisons 54 employés dans tous les services en lien avec la RSE et le développement durable[124] ».

III.3.2. Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX3

Ce paragraphe va s'appesantir sur le traitement de la question des responsabilités du cas XX6 et de mettre en exergue les pratiques de RSE entreprises. Signalons tout d'abord que l'approche en matière de RSE adoptée et mise en œuvre dans cette entreprise (filiale) s'inscrit en droite ligne de la stratégie globale du groupe présentée ci-dessus. Comme dans les cas analysés précédemment, nous nous focalisons essentiellement sur l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) pour décrire et analyser les responsabilités du cas étudié. A cet effet, nous accentuons entre autres notre analyse

[123] Entretien avec le responsable de la certification de l'entreprise.

[124] Entretien avec le responsable de la certification.

davantage sur les responsabilités qui vont au-delà des obligations légales. Comme exemples d'actions dépassants les obligations légales, on la mise en œuvre d'une politique effective en matière de reboisement, la construction des bases vies décentes, la sécurité, l'investissement en matière l'éducation et la scolarisation des jeunes riverains, la formation des employés (abatteurs) en techniques d'abattages contrôlé, la politique sanitaire, etc.

Il nous a été utile dans le cadre de l'élaboration de la liste des responsabilités du cas XX6, de nous appuyer entre autres sur les rapports RSE de 2012 à 2015 de cette entreprise, sur les entretiens réalisés y compris les observations. Ainsi, nous présentons de façon simultanée des exemples d'actions ou de pratiques de RSE mises en œuvre dans des domaines économiques, sociaux et environnementaaux.

III.3.2.1. Les responsabilités économiques du cas XX6

Comme premier élément de ce volet, cette entreprise pratique une politique d'achats responsable. Liée à la démarche du groupe, cette action se traduit par la mise en œuvre des mesures contraignantes destinées à amener les sous-traitants (partenaires) à se conformer aux valeurs prônées par l'entreprise en matière sociale et environnementale :

« Nous venons de rompre un contrat de collaboration avec une entreprise sous-traitante, parce qu'elle n'a pas mis à notre disposition certaines informations sollicitées notamment, sa grille salariale, les documents d'immatriculation de ses employés à la CNPS, les polices d'assurance des employés, etc. en plus de cela, nous avons reçu des plaintes de ses employés relatives à leurs conditions de travail, jugées inhumaines, ce qui a certainement été à l'origine de la récurrence des mouvements de contestation et grèves observées dans cette entreprise qui ne nous honore pas[125]*».*

De plus, cette entreprise accompagne les initiatives communautaires de la localité à travers plusieurs actions. D'abord, elle encourage les femmes à s'organiser en groupements d'initiatives communes (GIC) ou en coopératives pour produire du charbon de bois à partir des déchets issus de ses scieries. Ensuite, lors des périodes de récoltes des produits forestiers non ligneux (PFNL), cette entreprise met certains de ses véhicules à disposition pour accompagner les riverains préalablement enregistrés dans les UFA (généralement très éloignés de leurs lieux d'habitation) pour transporter ces récoltes :

[125] Entretien avec la responsable des ressources humaines (juillet 2015).

« *La société m'a demandé de lui donner la liste des personnes qui veulent entrer en forêts pour faire la cueillette des produits forestiers non ligneux (PFNL) afin qu'elle mette une voiture à leur disposition pour les accompagner et transporter leurs produits*.[126]».

Cette entreprise est considérée comme un catalyseur du développement des localités riveraines des concessions forestières qu'elle exploite. Les salariés de cette entreprise vivant dans les bases-vie ou non favorisent la création des activités génératrices de revenus à l'instar du petit commerce :

« *Les employés (halogènes et locaux) de cette entreprise boostent l'économie de la localité*[127]».

« Nos femmes préparent à manger pour vendre à ces employés, parfois ils mangent même à crédit pour payer à la fin du mois et certains employés sont des enfants de cette localité, c'est dire qu'on entretien des bonnes relations avec ces employés et par ricochet avec cette entreprise[128]*».*

L'entreprise utilise les médias communautaires pour lancer ses avis de recrutements et favorise à compétences égales, les natifs des villages et localités riveraines à ses UFA :

« Lors des recrutements, l'entreprise donne la priorité aux enfants de la localité à compétence égale, les avis de recrutement sont annoncés par le canal de notre radio communautaire et par les affichages » (PPESF13).

Ainsi, cette entreprise encourage et renforce les liens entre les acteurs économiques locaux. Ces relations peuvent à cet effet se décliner sous plusieurs formes. Il s'agit par exemple des relations de partenariat avec les collectivités locales décentralisées :

« *Cette entreprise et la commune sont des partenaires, il n'y a pas de nuages entre ces deux entités, chacune joue son rôle à son niveau, la commune reçoit bien ses redevances forestières qui sont effectivement versées à un endroit bien précis et devant servir aux actions de développement locale. L'entreprise nous informe de ses réalisations sociales que nous intégrons dans nos programmes stratégiques sectoriels de développement afin d'éviter des doublons dans nos investissements*[129]».

---

[126] Entretien en juillet 2015 avec le président d'un comité paysan forêt (CPF) qui me confiait les mêmes informations que celles livrées précédemment par le président de la plate-forme du massif forestier.

[127] Entretien avec une élite de la localité.

[128] Entretien en juillet 2015 avec un chef de village.

[129] Entretien avec le secrétaire général d'une commune assurant l'intérim du maire.

L'entreprise est également un levier d'explosion démographique et de socialisation dans les villages riverains. Elle favorise le « vivre ensemble » des populations venues d'horizons différents. En d'autres termes, elle contribue à faire converger les divergences :

« *Certains employés ont soit épousé nos filles, soit ont des enfants avec elles, donc on s'entend bien*[130] ».

Cette entreprise favorise le développement des activités génératrices des revenus pour les populations locales et riveraines de ses concessions forestières :

« Nous encourageons et finançons les activités des associations des femmes qui exploitent et commercialisent les produits forestiers non ligneux (PFNL). Nous accompagnons les riverains en forêts avec nos véhicules pendant les périodes de collecte des PFNL et assurons également leur transport, puisque ces produits sont très lourds et les forêts également très distantes des villages. Nous avons des GIC qui sont affiliés à notre entreprises et produisent du charbon de bois avec les déchets de nos scieries »[131].

« Cette entreprise a construit un marché et financer des microprojets (élevage, création des pépinières, appui à l'agriculture et à l'élevage) dans certains villages[132] *».*

Bien que la rentabilité financière ou économique soit au centre de toute activité à but lucrative, cette entreprise n'affiche pas trop cet objectif.

III.3.2.2. Les responsabilités sociales du cas XX6

La responsabilité sociale de cette entreprise se décline en deux dimensions : interne et externe. Tout comme les précédents cas, nous présentons tout d'abord les responsabilités sociales internes et ensuite les responsabilités sociales externes :

[130] Entretien avec un chef de village riverain.

[131] Entretien avec le directeur du site A en juillet 2015.

[132] Entretien avec le président du CPF.

- ***Les responsabilités sociales internes***

Photo 43: Un commis d'expédition prenant appui sur sa béquille pour vérifier l'exactitude des commandes: **une illustration forte du travail des handicapés**
Source: auteur (juillet 2015)

La responsabilité sociale interne du cas XX6 est de plusieurs ordres. Elle concerne la gestion des ressources humaines, notamment les conditions de travail et de vie des employés, l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, la lutte contre le VIH/SIDA, la formation et l'alimentation.

Une des responsabilités les plus remarquables au niveau de la dimension interne de cette entreprise est l'accessibilité d'un boulot pour tous. En effet, contrairement aux autres entreprises étudiées, cette entreprise est la seule qui emploie les handicapés. Elle contribue ainsi à la lutte contre toute forme de discriminations liées au handicap en accordant une chance à tous.

La politique de gestion responsable est effective dans cette entreprise depuis 2011. L'hygiène est la sécurité au travail est une priorité pour cette entreprise qui a d'ailleurs tout un service qui lui est dédié. De nombreuses initiatives sont mises en œuvre par ce service en matière d'hygiène et de sécurité:

« Nous mettons à la disposition de tous les ouvriers des EPI. On a réalisé une étude sur les risques et dangers liés au travail qui a abouti à une identifier des métiers à risques élevé et le comportement à adopter. Nous avons prioritairement comme actions la sensibilisation des employés et des séances de formation au premier secours. Les abatteurs qui sont très exposés ont régulièrement des séances de formations et de recyclages en abattage contrôlé »[133].

[133] Entretien avec la responsable HSE en juillet 2015.

Photos44 et 45: Séance de formation et de recyclage des abatteurs (abattage réussit à droite)

Source: auteur (juillet 2015)

La santé des employés est également au centre des priorités de cette entreprise. Cette entreprise est d'ailleurs la seule des entreprises étudiées qui a recruté un médecin permanent qui soit entièrement disponible pour s'occuper de la santé des employés et de leur famille.

« Nous avons de centres de santé sur chacun de nos sites et un médecin permanent qui s'occupe de la santé de nos employées et de leur famille. Les premiers soins sont gratuits pour les employés et leurs famille[134]*».*

Selon la responsable des ressources humaines, plusieurs actions concrètes sont mises en œuvre par cette entreprise en matière d'amélioration des conditions de travail, de vie des employés, de leur famille et des populations locales et riveraines:

Photo 46 : Les ouvriers recevant les premiers soins.

Source: auteur (juillet 2015):

« L'entreprise applique la convention collective en vigueur en fonction du site où il se trouve. Les travailleurs sont logés avec eau et lumière gratuites et ceux des travailleurs qui ne sont pas

[134] Entretien avec le responsable de la certification au mois de juillet 2015

logés ont une indemnité de non logement. L'entreprise dispose d'un CMS dans chaque site et d'un médecin permanent qui s'occupe de la santé du personnel et de la famille. Les médicaments leur sont donnés gratuitement. Une convention est signée avec une clinique pour s'occuper de la santé du personnel dans le site de Douala. L'assurance maladie est accordée aux cadres à hauteur de 100%. Les sites ont une caisse de solidarité pour la santé des ouvriers. Il y'a les tournois de football inter services qui est organisé chaque année pour assurer la cohésion des travailleurs. Le 08 mars de chaque année, les femmes de l'entreprise ont droit à un pagne. L'assurance maladie pour le personnel non cadre et en cours d'étude. Tous nos travailleurs sont immatriculés à la CNPS et bénéficient des prestations des rentes par rapport à une incapacité. Nous avons chaque année un plan de formation pour les employés pour leur permettre de gérer leur carrière en termes d'avancement et de promotion. Dans notre politique de recrutement, les candidatures internes sont prioritaires, et au cas contraire à compétence égale, la priorité revient aux riverains. Nous faisons bénéficier les populations riveraines des formations et des campagnes de sensibilisations pour la lutte contre le VIH/SIDA. Il y a des cadres de consultations avec ces populations qui sont mis sur pieds. Nous sommes une entreprise certifiée. Nos tenues de travail sont confectionnées par une structure des handicapés afin de les encourager, certains employés ont la connexion internet et un crédit de communication[135] *».*

Photos 47 et 58: Prise en charge des enfants des employés au CMS

Source: auteur (juillet 2015)

[135] Entretien avec la responsable des ressources humaines en juillet 2015.

Pour ce qui concerne le volet alimentaire, un économat est ouvert aux employés et aux populations riveraines. Nous ravitaillons ces économats une fois par mois:

« Nous procédons à l'approvisionnement continue de l'économat de nos sites en protéines alternatives à la viande de brousse, et les denrées de première nécessité que nous vendons au même prix que ceux pratiqués dans les métropoles »[136].

Toujours en matière de santé, l'entreprise organise régulièrement des séances de dépistage de certaines maladies à l'instar des maladies de la vue:

« Ces deux dernières années, l'entreprise a fait venir les ophtalmologues pour consulter les employés, leur famille et les riverains. Il y a des travailleurs qui ont eu des troubles visuels que l'entreprise a pris en charge[137] *».*

Cette entreprise est également engagée dans l'amélioration des conditions de vie et ses employés à travers le renouvellement et la construction des bases-vie qui répondent aux exigences de la certification. Elle procède à la construction des bases-vie par catégorie socioprofessionnelle. Les aires de jeux sont construites pour permettre aux employés de se distraire et de garder leur forme physique. Les employés en campement avancé ont une salle multimédia pour suivre le journal, les matchs de football ou un film au retour du chantier.

Photo 49: Un stade de football en construction pour les employés. Source: auteur (juillet 2015):

Ceux des employés qui vont régulièrement en campement avancé sont logés avec eau et lumière. Bien que n'ayant pas de personnes pour s'occuper de matière permanente de leur

[136] Entretien avec la responsable des ressources humaines en juillet 2015.

[137] Entretien avec un délégué du personnel au cours du mois de juillet 2015.

nutrition à aller comme au retour des chantiers, ils bénéficient néanmoins d'indemnités ou d'une ration alimentaire journalière offerte par l'entreprise.

Il existe un climat de confiance et de bonne colaboration entre les chefs de sites, notamment le site A et les employés, ce qui favorise une bonne ambiance au travail et rassure davantage les ouvriers :

« Sans vous mentir, avant qu'un employé ne soit licencié, le DS nous appelle, nous pose le problème et nous laisse même le temps de faire nos propres enquêtes et après on se retrouve pour qu'on en discute. Quand nous sommes convaincus que la faute est lourde et mérite un licenciement, on lui suggère parfois de revoir la sentence en affligeant soit 8 jours de mise à pieds ou la suppression de la gratification. Généralement il nous écoute[138] *».*

Un autre volet de la responsabilité sociale interne du cas XX6 concerne l'organisation chaque fin d'année de l'arbre de Noël au profit des enfants des employés. L'entreprise sensibilise ses employés à prendre part activement à cette démarche de RSE pour qu'ils soient impliqués comme principaux organisateurs et elle encourage leur famille à prendre massivement part par à cet événement.

Plusieurs actions du genre sont menées par l'entreprise et traduisent l'expression de la d'une entreprise socialement responsable. Ainsi, à la question de savoir quelles sont les actions non prévues par la loi et qui sont mises en œuvre par l'entreprise au profit des employés, certains employés répondent :

« Une excursion des employés financée par l'entreprise pour se récréer dans un endroit précisé à l'avance, des marches sportives organisées pour le bien être des employés, une grille de gratification accordée aux employés avec un minima et non plus à la tête du client » (PPISF15).

« En fin d'année, l'entreprise organise une cérémonie d'arbre de noël au cours de laquelle elle distribue des cadeaux aux enfants des ouvriers, et offre à cette occasion un bon d'achat à l'économat pour tous les ouvriers d'une valeur de 5.000 FCFA » (PPISF14).

« Quand un ouvrier doit aller en retraite, deux années, avant, on accorde l'accès à la catégorie supérieure » (PPISF16).

[138] Entretien avec un employé ayant 23 années d'ancienneté en juillet 2015.

- **Les responsabilités sociales externes**

Tout comme les responsabilités sociales internes, les responsabilités sociales externes de cette entreprise sont de plusieurs ordres. L'aspect externe de la responsabilité sociale de l'entreprise XX6, comme dans les cas précédents, concernent principalement les droits de l'Homme et les peuples autochtones, les communautés locales et riveraines, les sous-traitants, les fournisseurs et consommateurs.

Photo 50: Tout un département dédié à la RSE et au développement durable.

Source: auteur (Juillet 2015):

En effet, consciente que ses activités ont un impact négatif sur ses parties prenantes, notamment externes, cette entreprise a adopté une politique d'internalisation de ses externalités négatives en favorisant ou en créant des structures de concertation avec les populations locales et riveraines pour tenir compte de leur avis ou doléances. C'est dans cette logique qu'il a été créé au sein de la cellule d'aménagement, une antenne de gestion responsable qui a en son sein un service social externe chargé de maintenir un climat de paix et de stabilité entre l'entreprise et les communautés locales et riveraines.

« Pour ce qui est des populations, nous avons un services sociale externe qui assure la liaisons entre les population et l'entreprise. Nous tenons de réunions avec les présidents des comités pays forêts (CPF) et les présidents des plates formes du massif forestier de nos sites

d'exploitations chaque semestre. Pour recruter un riverain dans l'entreprise, nous passons par ces entités[139]*».*

Cette entreprise a construit des logements pour certains chefs de villages en guise de compensation de l'abandon de leurs droits coutumiers sur les terrains exploités par l'entreprise.

Photo 51: Logement d'un chef de village construit par l'entreprise en compensation à l'abandon du droit coutumier sur un espace exploité par l'entreprise pour construire un héliport.

Source: auteur (juillet 2015)

« *Lors de l'abandon de notre droit coutumier sur un terrain concernant trois villages riverains convoitée par l'entreprise, l'entreprise nous a demandé ce qu'on voulait en échange, j'ai sollicité la construction d'un logement décent, ce qui a été fait, je suis très satisfait de cette entreprise*[140]».

L'entretien avec le président de la plate-forme du massif forestier exploité par cette entreprise révèle une panoplie de réalisations sociales de cette entreprise dans des villages riverains de ses UFA :

« Offre de 25000 plans de cacao, a fait une dotation de 50 tables bancs à l'école primaire, 3 bureaux pour les maîtres et 3 armoires, elle a ouvert une piste pour la carrière de sable, elle

[139] Entretien avec le responsable de la cellule d'aménagement juillet 2015

[140] Entretien au cours du mois de juillet 2015 avec une chef de village ayant bénéficié la construction d'un logement en guise de compensation de l'abandon de ses droits coutumiers sur un terrain mis en valeur par l'entreprise à ses fins propres.

a terrassé un terrain de football pour les jeunes du village, elle a fait les dons de déchets de bois, (20 colis de bois au chef canton chaque mois). Elle a construit d'une salle de classe à l'école maternelle il y'a 5ans. Elle a fait des dons de 100 limes, 100 machettes, 100 dabas, les maillots, deux bœufs, 4sacs de riz, 4 dames jeannes de vin rouge, 4sacs de sel aux populations. Réfection des salles de classes pour un montant de 585.00FCFA, dotation de l'école en tables bancs (25), armoires et chaises pour le personnel, financement d'un projet d'élevage de poulet à hauteur de 3.000.000FCFA, travaux de terrassement des lots pour constructions dans un village (670.000). La construction d'un forage, le terrassement des terrains pour faciliter la construction des maisons. La construction des points d'eau, des écoles, des séchoirs, la construction des résidences à certains chefs, et l'aménagement de certaines routes. Dons en matériel didactique pour la scolarisation de certains enfants, etc. »[141].

Par le canal de sa déclaration de politique forestière responsable, cette entreprise s'engage résolument dans la voie d'une gestion participative de ses UFA.

Photo 52: Un « Moabi » (semencier) conservé par l'entreprise pour la consommation des riverains et pour le reboisement.

Source: auteur (juillet 2015)

Cette image d'un arbre de Moabi demontre que le respect des droits coutumiers et légaux des communautés locales et des peuples autochtones (pygmées Baka) riverains est une réalité dans cette entreprise. En effet, cette entreprise s'efforce à reconnaître les droits d'usage et

[141] Entretien avec le président de la plate-forme du massif forestier exploité par l'entreprise XX6 courant juillet 2015.

coutumiers des peuples de la forêt, notamment des pygmées Baka qui vivent de la chasse, de la cueillette et de la pêche. Dans une telle logique, ces droits concernent la gestion des terres et certaines ressources vitales à l'instar du Moabi[142] présent dans les concessions forestières exploitées par cette entreprise.

Cette entreprise s'engage à informer les riverains, notamment les peuples autochtones Baka aussi bien sur leur politique d'exploitation que sur l'identification, la protection et la sécurisation des ressources et sites clés qui revêtent pour eux une importance culturelle, religieuse, écologique ou économique (Rapport RSE 2014).

- **La communication permanente**

Cette entreprise procède à la mise sur pied d'une cartographie sociale qui permet d'identifier, localiser et de recenser toutes les communautés autochtones Baka riveraines à ses concessions forestières dans l'optique de mettre en œuvre avec leur collaboration une plateforme d'échange et de dialogue. Suivant une telle logique, les Baka sont bel et bien représentés dans les instances suivantes :

-**Les Comités Paysans Forêt (CPF) :** regroupant les Baka et les Bantou qui se réunissent trimestriellement ;

- Les plates-formes Baka de l'entreprise : ces instances spécifiques aux Bakas dont la fréquence des rencontres est trimestrielle qui privilégie à la fois la concertation, le dialogue, la négociation et la collaboration, leurs permettent de soumettre des préoccupations spécifiques à leurs communautés qui soient en rapport avec les activités forestières de cette entreprise. Ce qui leur confère ainsi une tribune supplémentaire qui renforce leur participation effective à la gestion forestière de l'entreprise XX6. Cela leur permet donc de compléter les actions déployées dans les CPF à vocation mixtes ;

-**Les points focaux :** cela donne la latitude aux peuples Baka de choisir dans une logique démocratique leurs représentants considérés par l'entreprise comme des points focaux, qui serviront de relais avec la cellule sociale de l'entreprise ;

- Le Comité de Gestion FDL dont le but est non seulement d'évaluer mais aussi de valider les projets de développement local financés entièrement par cette entreprise au profit des communautés locales et riveraines (Baka et Bantou) se réunit également tous les trimestres.

[142] Le Moabi est une essence aux multiples vertus (nutritionnelles, pharmacopées, etc.) prisés par les peuples de la forêt notamment, les pygmées Bakanon seulement pour leur nutrition, leur santé que pour leur économie.

- **Privilégié leur consentement Libre Informé et Préalable (CLIP) aux différentes activités forestières menées par l'entreprise.**

L'entreprise XX3 s'est engagée résolument à la gestion participative voire responsable dans ses UFA. La recherche des CLIP est une priorité dans cet engagement. Elle se fait principalement en trois volets à savoir la concertation, la contractualisation et l'accompagnement.

- **Le soutien au développement socio-économique des peuples autochtones.**

Ce soutien au développement socio-économique et culturel des peuples de la forêt, spécifiquement des Baka n'occulte nullement le respect par cette entreprise le paiement des redevances forestière et des taxes divers liées à ses activités d'exploitation. Cela représente aux yeux de l'entreprise, une compensation mieux encore une internalisation par l'entreprise des externalités négatives de ses activités sur le milieu et la vie de ces populations locales et riveraines et spécifiquement des peuples autochtones Baka.

L'occurrence de ces réalisations porte sur les actions suivantes :

• Le soutien à la réalisation des projets, la construction des infrastructures et des investissements sociaux à l'instar des points d'eau potable, de l'éducation, la santé, etc., tout ceci financé par l'entreprise sous une ligne budgétaire baptisée « Fonds de Développement Local » dans les campements Baka ;

• Les peuples autochtones Baka sont privilègiés dans les processus de recrutement et de formation offerts par l'entreprise ;

• Le soutien ou mieux les facilités accordées aux populations par l'entreprise pour commercialiser les PFNL et les activités génératrices de revenus.

Interrogée lors de notre séjour dans cette entreprise au mois de juillet 2015, la sociologue du site A de cette entreprise nous confirme cet engagement de la dimension sociale notamment externe de la stratégie RSE développée par l'entreprise en soulignant que :

« Notre entreprise dispose d'un programme social externe dont l'objectif est d'assoir un dialogue privilégié entre les populations et la société. Ce programme se décline en différentes actions allant des réunions de sensibilisation à l'établissement de cartographies participatives permettant l'identification de sites d'intérêt culturel pour les populations. Par exemple, autour de nos UFA dans ce site, nous dénombrons plus de 80 villages riverains incluant les campements Baka. De même, des projets de développement communautaire sont mis en œuvre

dans chaque village selon un calendrier préalablement défini et validé par l'ensemble des villages au travers d'une instance participative de Développement Local[143]*».*

Nous pensons que ces réalisations sont caractéristiques d'un mode spécifique de gestion adopté et impulsé par la société mère pour illustrer son engagement à un style de gouvernance responsable ou partagée.

III.3.2.3. Les responsabilités environnementales du cas XX6

La dimension environnementale représente une préoccupation centrale dans la stratégie RSE de cette entreprise. Cette entreprise développe ses activités dans le strict respect de son environnement. Elle considère que:

« La bonne gestion forestière est au cœur d'un modèle vertueux conciliant les trois piliers du développement durable : économique, écologique et social »[144].

Des actions sont mises en œuvre par cette entreprise pour illustrer sa politique de gestion durable ou responsable des ressources forestières :

« Cette politique de gestion durable ou responsable des ressources forestières est mise en œuvres par le respect des lois et des normes d'exploitation forestière, l'obtention des autorisations des plans d'aménagement annuelles et quinquennaux, puis de gestion, ces documents sont soutenus par des procédures et des instructions de travail, leur application sont faites pour toutes les activités de gestion forestière, de la prospection à la commercialisation dans la strict respect des textes et lois en vigueur »[145].

Suivant une telle vision, la totalité des concessions forestières de cette entreprise est sous plans d'aménagements déposés et agrées par l'administration forestière au Cameroun. Dans le même ordre d'idées, les UFA exploitées par cette entreprise font l'objet d'audits semestriels et annuels par des tierces parties indépendantes.

Cette entreprise est consciente que ses activités ont un impact potentiellement négatif sur l'environnement, notamment les déchets divers, la pollution et les bruits provoqués par les émissions de gaz à effet de serre liés au fonctionnement des engins, à la destruction des écosystèmes, etc. la démarche RSE de cette entreprise consiste donc à limiter cet impact négatif,

---

[143] Entretien avec la *Sociologue du site A de cette entreprise en juillet 2015. Il faut également noté que cette déclaration de la responsable du volet social externe est également consignée dans le rapport RSE 2014 de cette entreprise.*

[144] Confère rapport RSE 2014 de l'entreprise

[145] Entretien avec le responsable de la certification courant juillet 2015

mieux encore, à internaliser les externalités négatives liées à ses activités en instaurant, ou mettant en place, des mesures de responsabilité environnementale.

Suivant une telle logique, l'objectif poursuivi ou l'engagement pris par cette entreprise est de privilégier une exploitation forestière à faible impact environnemental et la préservation de la faune. Ainsi, l'entreprise exerce ses activités en limitant au maximum l'impact sur l'environnement. Cet engagement se matérialise entre autres par la mise en œuvre de nombreuses initiatives aussi bien sur les bases-vie de ses employés, ses sites industriels que sur ses sites de production forestière.

- ***Sur les bases vies de ses employés et ses sites industriels.***

Au niveau de ses bases-vies et ses sites industriels, cette entreprise procède à une structuration et une optimisation de sa stratégie environnementale en adoptant une approche préventive des risques de pollution. Cette demarche concerne les aspects suivants :

-Actions mises en œuvre par la politique de traitement fonctionnel des eaux usées

« *Nous mettons en place des bacs de décantation fonctionnels. Nous installons des dalles étanches sur des endroits sensibles notamment des fosses à vidange, groupe électrogènes, stations-services pour éviter mieux limiter les ruissellements des substances pendant les fortes pluies. Nous avons également des bacs de décantation et de séparation des hydrocarbures et procédons à un entretien régulier et le suivi de nos machines* »[146].

-Actions mises en œuvre par la politique de tri fonctionnel des déchets.

« On a une procédure de gestion des déchets. Elle consiste en la séparation des déchets dégradables de ceux non dégradables et déchets à risque. Ensuite on fait appel aux partenaires externes pour la récupération sous le contrôle des responsables régionaux en charge de l'environnement »[147].

Une équipe dans l'entreprise est chargée du ramassage des déchets sur les sites industriels et sur les bases-vie de l'entreprise, sous la supervision du responsable HSE. Le ramassage se fait par tris sélectifs et est ensuite stocké sur des lieux dédiés pour être acheminé pour ce qui est les déchets non biodégradables vers un partenaire agréé.

[146] Entretien avec les responsable HSE courant juillet 2015

[147] Idem

« Il ya des bacs dans les bases vie. Il ya un planning de ramassage des ordures. On a une décharge ; les déchets solides sont cédés à des entreprises agrées pour leur valorisation et recyclage »[148].

-Actions mises en œuvre par la politique de l'audit environnemental par des tiers.

« Nous avons des contrôles réguliers des responsables des administrations forestière, de l'industrie, de l'environnement deux fois par ans et les audits FSC annuels. La date de notre dernier audit a eu lieux le mois dernier (exactement un mois avant votre arrivée) »[149].

-Actions mises en œuvre par la politique de réduction des impacts environnementaux et des bruits sur les sites industriels :

« Nous avons une cartographie des risques sur site, nous faisons une analyse atmosphérique tous les six mois (bruit, poussière, scieurs, fumée et autres) et on identifie les postes de travail où les décibels sont supérieurs à 85. Lorsque les bruits sont supérieurs à 85, on a deux possibilités: on équipe les ouvriers des équipements de protection individuelle, (EPI) (casque antibruit ou bouchons) annuellement. Nous faisons une visite médicale renforcée et systématique à tous les ouvriers qui travaillent près des bruits. Au niveau des impacts environnementaux, nous faisons le contrôle des rejets. On fait périodiquement un échantillon des eaux usées, qu'on envoie au centre pasteur à Yaoundé pour une analyse. Pour la fumée et l'eau, il y'a un contrôle deux fois par ans sur le sol, par des auditeurs externes ».[150]

Parmi les autres actions importantes du dispositif environnemental de cette entreprise, on a la sensibilisation permanente des employés aux dégâts que peut causer la pollution, et la nécessité de la prévenir. Elle utilise également des kits d'intervention engins/camions lorsqu'une pollution est déclarée.

-Action sur les sites forestiers

À chaque phase de l'exploitation forestière, des dispositions sont prises dans le but de minimiser les impacts sur les forêts. Ces actions, qui entrent en droite ligne du plan d'aménagement et qui sont fortement exigées par les codes forestiers des pays du Bassin du Congo, concernent plusieurs aspects :

. La politique de protection et de préservation des zones forestières concédées :

---

[148] Idem

[149] Entretien avec le responsable de la certification juillet 2015.

[150] Entretien avec les responsable HSE courant juillet 2015.

« Nous avons procédé à la mise sur pied d'un plan de protection de la faune, en partenariat avec une ONG internationale, la Zoological Society of London (ZSL) qui appuie nos efforts dans ce sens en matière technique. On a une équipe de surveillance du territoire dans les UFA, qui nous aide à identifier les espèces et les zones de concentration des animaux dans les UFA. Nous avons un règlement intérieur qui interdit toute consommation et même transport par les ouvriers de la viande de brousse. Le ravitaillement de l'économat en viande de bœuf, volaille est effectif, et autres protéines animales (poissons, légumes) »[151].

Cette politique de protection des zones forestières concédées se décline à travers :

- le zonage des UFA et le repérage de zones destinées à un usage bien approprié.

-Le rehaussement du diamètre d'exploitation des essences les plus prisées et dont la reconstitution est considérée comme très sensible.

Cette hausse considérable des diamètres d'exploitation, associée à un rectificatif du taux de pistage,[152] entraîne une baisse de la production.

-La mise sur pied des techniques d'exploitation à faible impact (EFI) à toutes les phases du processus d'intervention de l'exploitation forestière.

Ces techniques d'EFI concernent non seulement la construction des routes et des ponts, mais aussi et surtout les activités de production forestière à l'instar de l'abattage et du débardage, avec comme principal objectif la réduction considérable de l'impact sur la ressource.

- ***Actions mises en œuvre pour protéger la faune et lutter contre le braconnage :***

« Nous avons des barrières de contrôle systématique dans les entrées et sorties des UFA. Nous avons adopté dans l'entreprise un code de fonctionnement des barrières, avec des fiches de suivi. On a des conventions de collaboration avec certaines structures pour la lutte contre le braconnage, et nous organisons des séances de sensibilisation aussi bien à l'endroit de nos employés que des communautés locales et riveraines »[153].

---

[151] Entretien avec le responsable de la certification en juillet 2015.

[152]Proportion d'arbres inventoriés comme exploitables commercialement mais qui resteront sur pied car ils sont par exemple situés sur une forte pente, ou à proximité de rivières, etc.

[153] Entretien avec le responsable protection de la faune et lutte contre les activités illégales dans les UFA en juillet 2015.

- ***Actions mises en œuvre par la politique de reboisement :***

« Nous avons des pépinières pour des essences les plus exploitées. Nous procédons à la réhabilitation des poches après exploitation »[154].

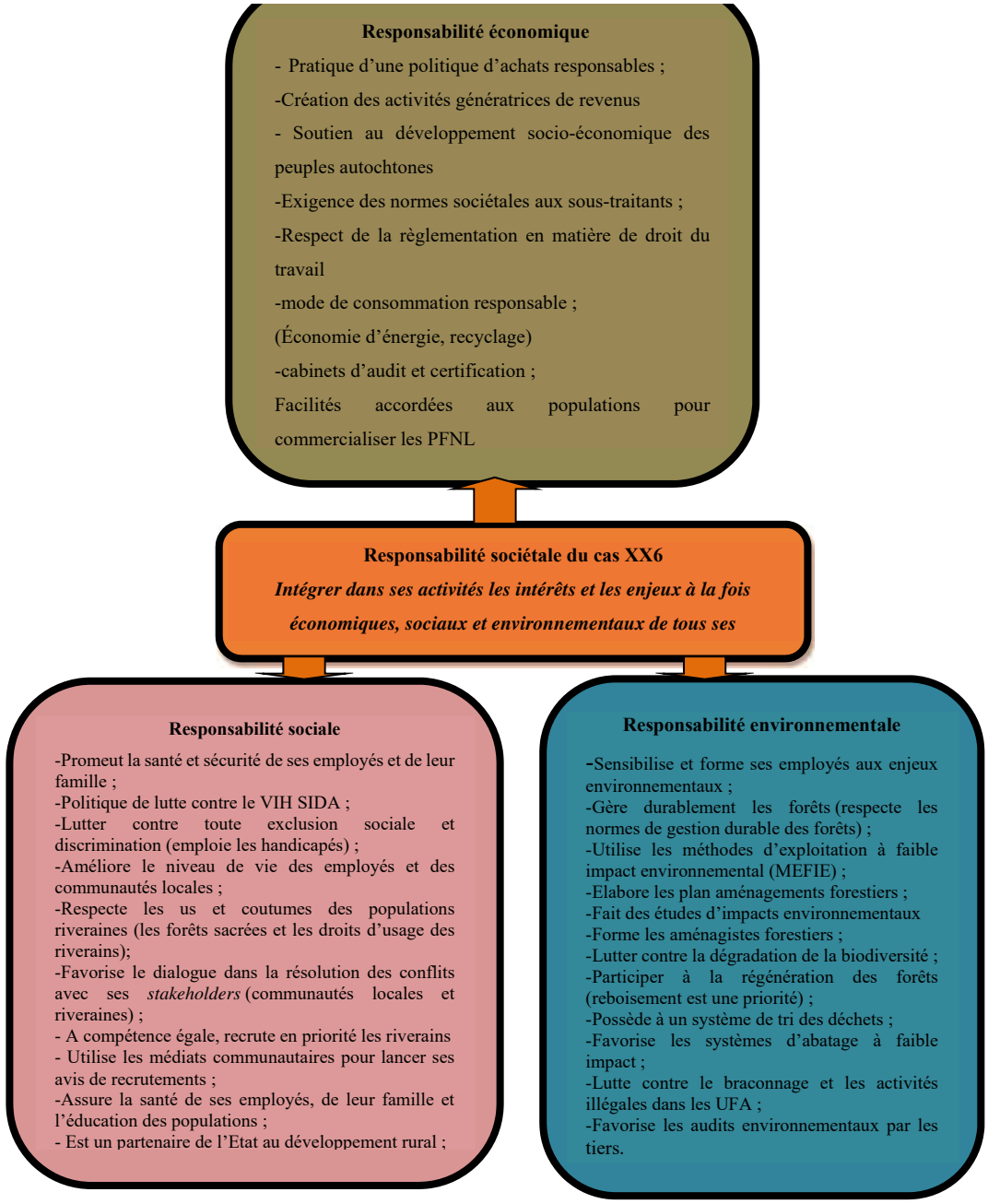
Photos 53 et 54: Pépinière (à gauche) et parcelle reboisée (à droite) illustrant l'engagement formel de l'entreprise en matière environnementale.

Source: auteur (juillet 2015):

Toutes ces actions relèvent d'une volonté pure et simple de cette entreprise et s'inscrivent en droite ligne de sa démarche de certification FSC et donc de RSE. La figure 71 ci-dessous présente une synthèse des responsabilités sociétales, notamment économiques, sociales et environnementales du cas XX6.

[154] Entretien avec le responsable service reboisement en juillet 2015.

Figure 71: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX6



Source: l'auteur

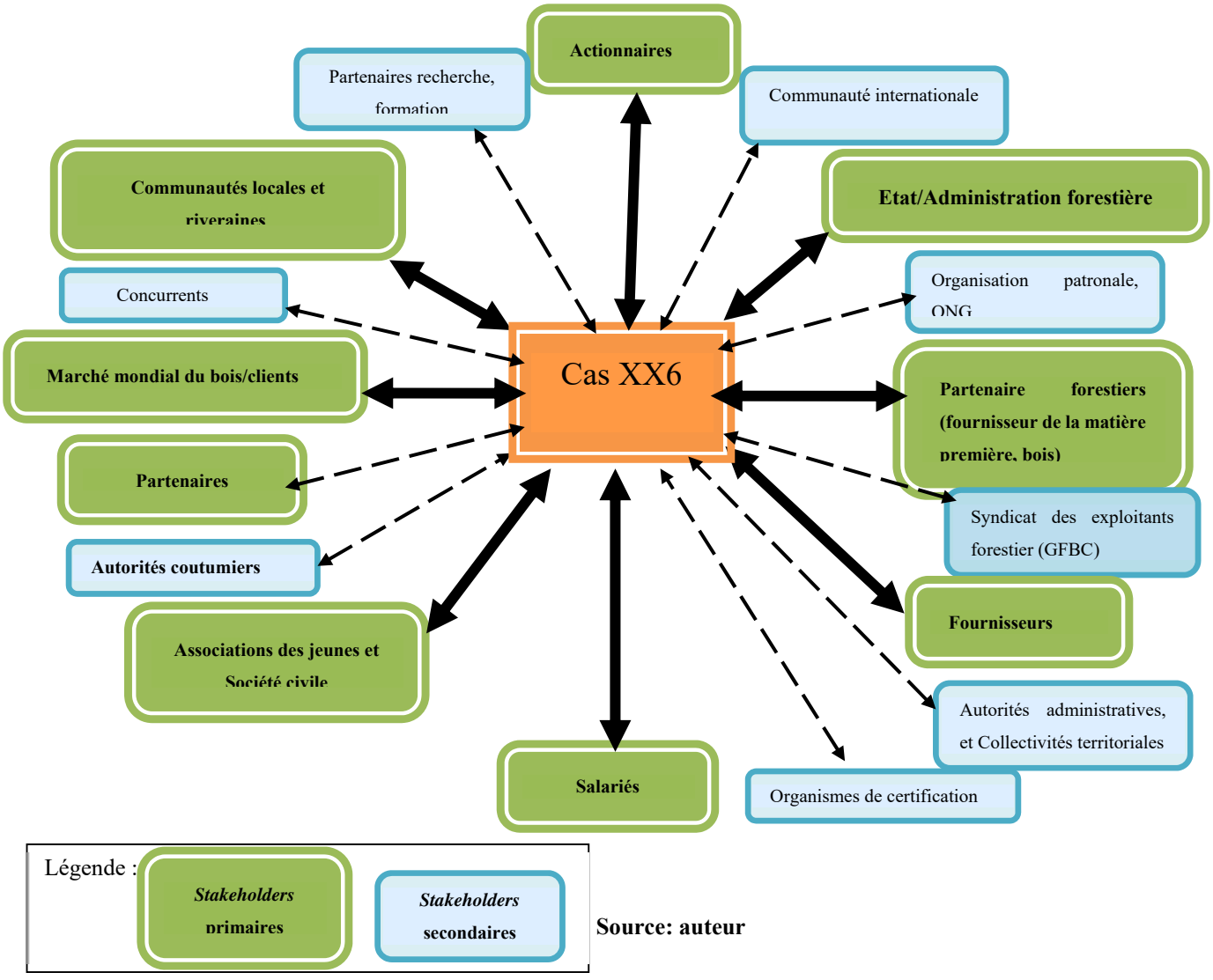
Une fois la phase d'analyse et de synthèse des formes de responsabilités sociétales du cas XX6 et celle de la mise en exergue de l'opérationnalisation de ses actions en matière de RSE terminées, nous allons nous à présent appesantir sur une catégorisation des *stakeholders* du cas XX6 avant de procéder à l'étude des relations que cette entreprise entretient avec ses *stakeholders.*

III.4. Les stakeholders du cas XX6

III.4.1. Cartographie des stakeholders du cas XX6

Pour dresser la cartographie des *stakeholders* du cas XX6, il est important que nous nous focalisions essentiellement sur la figure réalisée à l'aide des différentes définitions des *stakeholders,* notamment celles de Freeman (1984), Clarkson (1995) et enfin celle de Donaldson et Preston (2005) que nous avons présentées dans le chapitre 2.

Figure 72: Cartographie des stakeholders du cas XX6



Source: auteur

Comme dans les cas précédents, les *stakeholders* primaires se distinguent des *stakeholders* secondaires. Les *stakeholders* primaires sont contractuellement (du moins psychologiquement) liées à l'entreprise et essentielles à sa réussite. Leurs relations avec l'entreprise ont un impact direct non seulement sur la performance financière, mais aussi sur la performance

organisationnelle de cette dernière. Les *stakeholders* secondaires sont susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise XX6 ou d'être affectés par ses activités. Néanmoins, bien qu'elles soient parfois déterminantes, les *stakeholders* secondaires ne sont pas indispensables à la pérennité de l'entreprise et ne sont pas contractuellement liées à l'entreprise.

III.4.2. Contribution ou apport des stakeholders à la stratégie de RSE du cas XX6

Chacune des *stakeholders* joue un rôle spécifique dans la stratégie de RSE du cas XX6. Le tableau ci-dessous, établi sur la base de celui présenté dans le chapitre 3, présente à la fois une analyse et une synthèse des contributions de chacune des *stakeholders* du cas XX6 à sa démarche de RSE. Pour chacune des catégories de *stakeholders,* ce tableau met en exergue leurs principaux apports à l'entreprise en termes de ressources, notamment humaines, financières et techniques. Il intègre entre autres la manière dont ces *stakeholders* sont susceptibles de participer à la démarche de RSE du cas XX6.

Tableau 86: Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX6

Stakeholders	**Apports à la stratégies RSE**	**Apports en termes de ressources**
Actionnaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE	Ressources financières et gouvernance
Concurrents	S'associent pour mettre en œuvre certaines actions communes en matière de RSE, notamment la lutte contre la VIH/SIDA	Ressources financières, managériales et humaines
Organisation patronales et ONG	Elaboration et implémentations des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes	Savoir-faire et savoir-faire-faire, dénonciation
Salariées	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir-faire, prise d'initiative, gouvernance
Autorités administratives	Promeut le dialogue social dans la gestion des conflits	Garant de la paie et de la stabilité
Etat/Administration forestière	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier	Mise à disposition des ressources supervision, contrôle, arbitrage, source de règlementation
Communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable	Sensibilisation, formation, financement dans la gestion durable des ressources forestière
Partenaires forestière	Partage d'expérience et de bonne pratique de gestion durable des forêts	Mise à disposition du bois (matière première) nécessaire pour ses activités
Marché mondial du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers qui souhaitent avoir les produits issus d'une forêt bien gérée (certifiée).	Ils sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales (boycotts) par le concept de consommation responsable ou engagée
Partenaires financiers	Développement des procédures de financement pour des investissements responsables et durables	Financement via contrat

Fournisseurs	Apport logistique adéquat nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises)	Formation à l'utilisation des matériaux de pointe favorisant une exploitation à faible impact environnemental
Autorités coutumières	Communication, respect des us et coutumes	Identification des sites et lieux sacrés dans les UFA
Communautés locales et riveraines,	Communication, relais d'informations auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation sur les populations	Vigilance, dénonciation, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieures, grèves
ONG et mouvements d'activismes et société civile	Communication des bonnes pratiques de certaines entreprises (*benchmark*), ou sabotage de celles qui n'en font pas du tout. Faire respecter les démarches de protection de l'environnement.	Encourage les entreprises à gérer durablement les ressources forestières désormais considérées comme patrimoine commun mondial.
Partenaires recherche, formation	Ce sont les grandes écoles, universités et centre de formations	Forment de jeunes cadres dans les métiers spécifiques au secteur d'activité
Organismes de certification	Construire et implémenter les démarches et stratégies de RSE.	Sources de compétences techniques dans la gestion durable, savoir-faire et gouvernance,
Syndicat des exploitants forestiers	Communication sur la démarche, partage d'expérience	Plateforme d'échanges,

Source : l'auteur

III.4.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders*

A l'instar des cas précédents, la démarche de RSE du cas XX6 prend appuie sur les *stakeholders* et consiste entre autres à intégrer leurs intérêts dans ses démarches (voir le tableau ci-dessus). Les relations entre cette entreprise et ses *stakeholders* sont ponctuées par des pressions diverses (multiples sollicitations) de ces dernières à l'endroit de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise subit des pressions spécifiques de certaines de ses parties prenantes qui, dans une certaine mesure, l'aident à développer et/ou à améliorer sa démarche de RSE.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous limiterons à la mise en exergue des relations de l'entreprise avec quelques-unes de ses parties prenantes.

Les ONG, les mouvements d'activistes, la société civile et les organismes de certification encouragent et stimulent la démarche RSE de l'entreprise du fait qu'elle s'inscrit en droite ligne de la stratégie globale de gestion responsable, mieux encore, du développement durable prônée par les instances nationales (ministère de l'Environnement et du développement durable), régionales (Commission des forêts du Bassin du Congo en abrégé COMIFAC, etc.) et internationales (Union européenne, ONG environnementalistes, organismes de certification, etc.). Ainsi, l'intégration des principes du développement durable, en particulier la prise en compte des enjeux environnementaux s'est accrue dans une vision institutionnelle, alors que l'entreprise se préoccupait beaucoup plus de l'environnement (création des services de recherches et reboisement, lutte contre le braconnage et l'exploitation illégale, etc.).

Lors de notre phase d'observation terrain, certains responsables nous ont révélé que

« *L'avènement de la certification forestières associée aux actions de certaines ONG à l'instar du WWF, Nature+ etc., ont eu une influence considérable sur les progrès de l'entreprise et matière de gestion durable des ressources forestières* »[155]. Cette réflexion souligne à quel point l'action de ces parties prenantes sont de véritables adjuvants des actions de RSE.

Les *stakeholders* ci-dessus représentent une véritable source de pression sur l'entreprise XX6 pour qu'elle s'engage dans une démarche de RSE et respecte ses engagements.

L'entreprise sensibilise ses employés à intégrer les valeurs RSE. Ceci a pour avantade de leur intégrer de manière active et de difuser ces pratiques autour de leur environnement (femme, enfants, voisins etc.) y compris leurs collègues réfractaires au changement.

Les rapports avec les autorités coutumières sont basés sur la conservation des us et coutumes à travers l'identification et la préservation des sites sacrés. Une telle démarche nécessite l'adhésion de toutes les parties intéressées (c'est une affaire de tous) aux prises de décisions devant aboutir à de grands changements organisationnels. C'est donc à juste titre que le Livre vert souligne fort opportunément que :

« *Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. […]. Il convient notamment, d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation* »[156].

Par ailleurs, l'entreprise s'appuie entre autres sur l'expérience de ses employés, notamment les délégués du personnel pour améliorer sa stratégie de RSE.

Dans cette démarche de RSE, les communautés locales et riveraines sont prises en compte par l'entreprise qui fournit des efforts remarquables en vue de réduire considérablement l'impact de ses activités sur ces riverains. Ces populations sont également la cible des campagnes de communication de l'entreprise et par conséquent sont soumises aux divers messages de sensibilisation à la lutte contre le braconnage et les activités illégales dans les UFA, etc. Ces communautés locales et riveraines sont donc dans une posture visant à « suivre » ou à « subir » la démarche de RSE de l'entreprise. Toutefois, cette posture n'empêche nullement pas que les intérêts des populations soient pris en compte par l'entreprise.

---

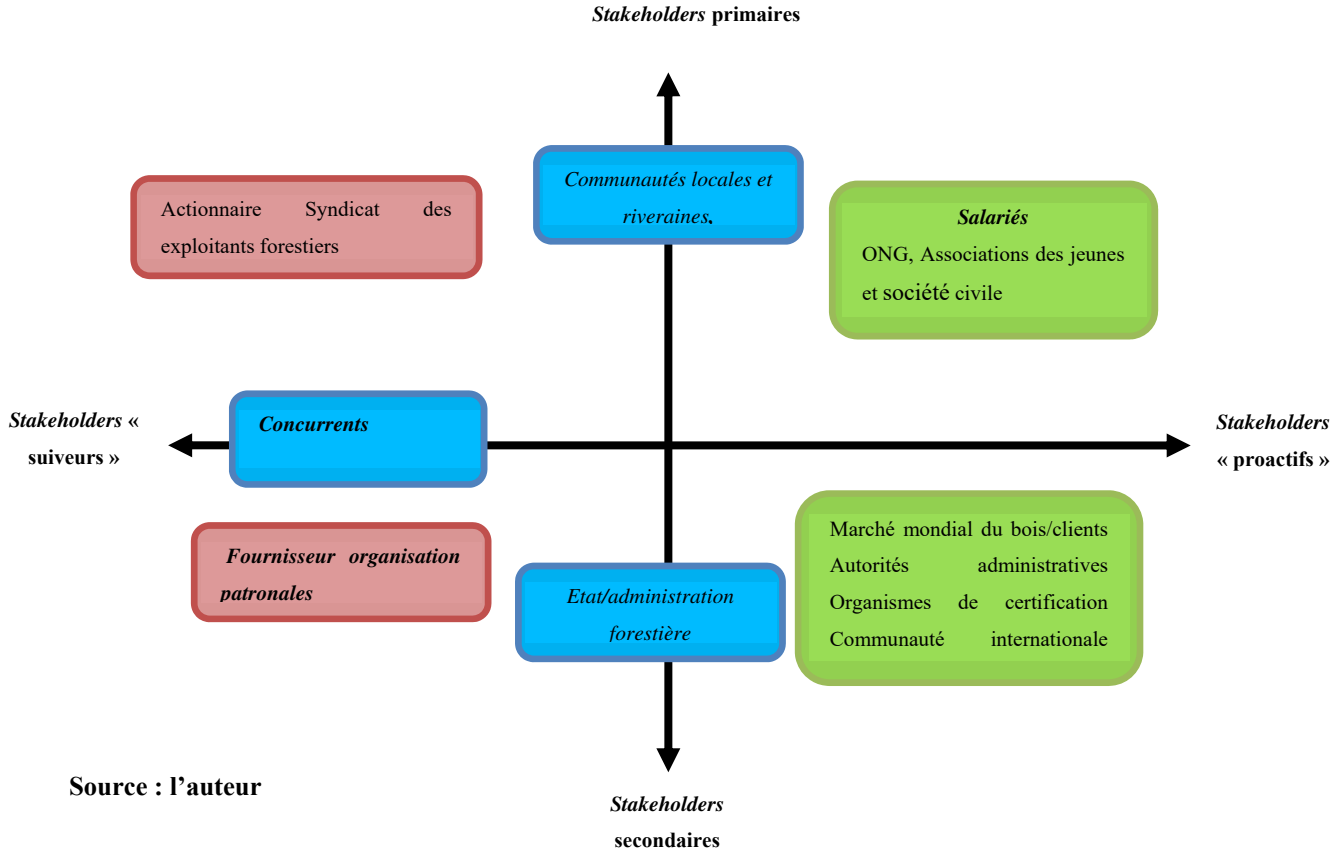
[155] Entretien avec un des responsables de l'aménagement forestier au mois d'août 2015.

[156] Commission européenne, 2001, *promouvoir un cadre Européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* p. 11.

En fin de compte, il y a lieux de souligner que l'analyse des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* dans certains cas s'apparente à une relation équilibrée. En effet, certaines *stakeholders,* pendant qu'elles sont soumises à des pressions de l'entreprise, représentent également une source de pression pour cette dernière. On peut citer comme exemple les salariés et des communautés locales et riveraines. Si la plupart de ces derniers sont la cible des campagnes de sensibilisation au développement durable par l'entreprise, certains d'entre eux ont un rôle proactif à l'égard de l'entreprise qu'ils se chargent d'alerter non pas seulement sur certaines pratiques et effets indésirables, mais également de sensibiliser à certaines causes.

La figure ci-dessous illustre les diverses motivations des *stakeholders* en vue de s'associer aux pratiques de RSE de l'entreprise. L'axe des abscisses représente les *stakeholders « suiveuses »* et les *stakeholders « incitatives »*. Les *stakeholders* dites « suiveuses » étant encouragées par l'entreprise à participer à sa démarche de RSE, contrairement aux *stakeholders* qualifiées d'*« incitatives »* qui poussent l'entreprise à adopter une démarche de RSE. L'axe d'ordonnées par contre se réfère la classification de *stakeholders* basées sur la définition de Clarkson (1995), à savoir les *stakeholders* primaires *et les stakeholders* secondaires. Dans cette représentation, les concurrents sont postés sur l'axe des abscisses, ce qui rappelle le fait que certains d'entre eux sont considérés comme des *stakeholders* primaires et d'autres comme des *stakeholders* secondaires. Par contre, celles des *stakeholders* qui se trouvent sur l'axe des ordonnées sont celles pour lesquelles nous notons que le comportement à l'égard de la démarche de RSE du cas XX6 est incitatif dans une certaine mesure et suiveur dans l'autre.

Figure 73: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX6



Source : l'auteur

III.5. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX6

La présentation de cette étude de cas se poursuit par l'identification à la fois du type de comportement stratégique et opérationnel du cas XX6 en matière de RSE. Pour y parvenir, nous nous servirons entre autres de la grille d'analyse élaborée tout au long du chapitre 4. Cette typologie révèle essentiellement trois comportements organisationnels possibles relativement à la RSE : suiveurs, pragmatiques et précurseurs. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le comportement stratégique orienté RSE adopté par l'entreprise XX6 est majoritairement précurseur. Il convient de préciser que même si pour certains critères, le comportement peut s'apparenter en partie au type pragmatique, l'analyse des données nous a révélé tout au long de notre développement qu'il s'agit bel et bien du type précurseur.

Il apparaît que le cas XX6 adopte en matière de RSE un comportement de précurseur. Cette entreprise entretient des relations de type collaboratif avec ses *stakeholders*, et même secondaires, et prend en compte leurs avis dans son processus de prise de décisions. Elle accorde la priorité aux échanges favorisant les retours d'expérience aussi bien avec les *stakeholders* primaires (salariés, communautés locales et riveraines, etc.) que secondaires (autorités administratives. A titre d'exemple, l'organisation des réunions avec les présidents des comités

pays forêts (CPF) et le président de la plate-forme du massif forestier est l'occasion idoine pour échanger sur ses activités, notamment les projets prise en compte de leurs avis, suggestions ou propositions). L'entreprise se positionne donc au centre d'un réseau de *stakeholders* très dense, ce qui a pour conséquence de l'amener non seulement à favoriser un dialogue franc avec ces dernières, mais aussi à élaborer une démarche de RSE concertée. C'est ce que Rowley (1997) qualifie de « rôle conciliateur » (cf chapitre 2).

Tableau87 **:Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX6**

	Précurseurs	**Pragmatiques**	**Suiveurs**
Facteurs ou éléments d'influence	Culture RSE bien ancrée dans le style de management des dirigeants qui affiche leurs adhésions aux valeurs RSE innovantes Approche et contenu essentiellement internes		
Visions ou finalités	Diffusion des valeurs de l'entreprise Vision processuelle et ascendante Prise en compte des intérêts et préoccupations des *stakeholders*		
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts	Volonté et engagement affichés d'une prise en compte des enjeux environnementaux. Primauté faite à une gestion responsable des forêts		
Parties prenantes et types des relations et interrelations	Approche managériale concertée et consensuelle avis des *stakeholders* pris en compte. Vulgarisation de l'expérience comme mode de gouvernance Densité du réseau des *stakeholders très forte et centralisée*		
Moyens mobilisés	D'importants moyens humains, financiers et logistiques consacrés à la démarche RSE. Personnel dévoué, compétent et bien formé. Modification de la structure		
Logistique communicationnelle et gestion de l'information	Fluidité, clarté et accessibilité des informations. Logistique communicationnelle à la fois externe et interne efficace La logistique en matière de communication est destinée au management		
Gestion des conflits	Instauration d'un dialogue permanent avec les stakeholders anticipe l'émergence de conflits. Gestion pertinente et durable des conflits internes et externes (création, d'un service, direction		
Actions ou réalisations sociales concrètes	Les investissements s'inscrivent dans la durée, en matériaux définitifs. Les enjeux de développement durable sont pris en compte dans les politiques managériales. Réalisations pérennes et en adéquation avec les besoins et préoccupation des *stakeholders*		
Processus d'évaluation	Evaluation conduite par un cabinet d'audit externe. Intégration des recommandations post évaluation dans les pratiques managériales innovantes Engagement formel en matière de certification forestière FSC.		
Ordre de préférence des catégories de responsabilités	Mus par le désir d'une satisfaction sociétale. L'intérêt des *stakeholders* passe avant l'intérêt de l'entreprise Priorité accordée à la catégorie responsabilité philanthropique ou discrétionnaire et la responsabilité économique par la suite **« Approche freemanienne de la RSE »**		

Source: l'auteur

En veillant à maximiser l'impact positif de ses actions sur les *stakeholders*, cette entreprise minimise par ricochet son impact négatif. Suivant une telle logique, elle opte pour un

comportement en matière de RSE essentiellement de type proactif au sens de Sethi[157] (1975). Elle adopte une « approche freemanienne de la RSE ». Autrement dit, elle essaie d'anticiper dans le but de prévenir ou limiter les conséquences négatives de ses activités ou de ses comportements sur ses *stakeholders*. C'est la raison pour laquelle elle adapte son comportement aux besoins sociétaux, au point même de privilégier dans certains cas ses intérêts sociétaux au détriment de leurs intérêts économiques immédiats.

C'est sans aucun doute dans cette logique que le responsable de la certification de cette entreprise, lors de notre entretien au sujet des engagements sociétaux de son entreprise et à propos de la certification forestière souligne que:

« Il faut avoir une aisance financière pour s'engager dans le processus de certification. Malgré tout, nous n'imaginons pas un seul instant renoncer à la certification qui est en quelque sorte le levier de mise en œuvre de la RSE. C'est un outil très important pour nous, c'est elle qui nous a fait résister sur le marché lors de la dernière crise financière. C'est un mal nécessaire pour une entreprise qui veut prospérer. Ses avantages sont énormes. Elle nous a fait décrocher de nouveaux marchés très promoteurs pour l'entreprise. Elle est indispensable, quel que soit le niveau de production, nous sommes sûr d'écouler nos produits, c'est d'ailleurs ce qui nous a poussé à acquérir une nouvelle forêt en RCA, car la demande est forte »[158].

Le foisonnement des actions menées, notamment en matière de sensibilisation auprès des *stakeholders* (salariés, communautés locales et riveraines, partenaires…) illustre la volonté des managers de cette entreprise à faire évoluer leurs pratiques. Suivant une telle logique, le comportement de l'entreprise est aussi de type précurseur. En effet, comme nous l'avons établi au cours de nos précédents développements, précisément au chapitre 3, cette entreprise s'efforce à faire évoluer les comportements de ses *stakeholders* en adoptant essentiellement des stratégies de manipulation positive (cf chapitre 3). Par ailleurs, cette entreprise se soumet de façon volontaire à des processus d'évaluation par des tiers indépendants (l'exemple des organismes de certification forestière) de leur démarche de RSE.

Nous avons eu de bons rapports avec les responsables et employés de cette entreprise lors de notre séjour en son sein. On a pu également remarquer que ces responsables faisaient preuve d'une bonne collaboration et d'une bonne volonté de mettre à notre disposition les informations sollicitées.

---

[157] Confère chapitre 2.

[158]Entretien avec le responsable de la certification de l'entreprise XX6 en juillet 2015.

Enfin, les activités de cette entreprise semblent être considérées non seulement comme un vecteur d'union nationale et de cohésion sociale (les employés viennent des quatre coins du pays et vivent ensemble dans les bases-vie de l'entreprise), de développement économique de la localité (ses employés représentent de véritables agents économiques), d'éducation à l'environnement (sensibilisations et lutte anti-braconnage et contre l'exploitation illégale des forêts), d'éducation et de préservation de la santé (soins gratuits des employés et de leurs familles, lutte contre le VIH/SIDA dans toute la localité et prise en charge de malades vivant avec les VIH/SIDA.

III.6. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX6

Suite à nos précédents développements, nous constatons que cette entreprise adopte une « approche freemanienne de la RSE »[159]. En d'autres termes, les considérations sociétales priment sur ses propres intérêts économiques. Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE convenable à cette entreprise est celui propre aux comportements stratégiques de type précurseurs en matière de RSE (cf. figure 74 ci-dessous).

Figure 74: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX6

Source : l'auteur

[159] Confère chapitre 4.

III.7. Conclusion de l'entreprise XX6 étudiée

Cette recherche s'attelle à examiner s'il existe une relation entre le type et le statut voire la nationalité des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun et leur comportement stratégique orienté RSE. Dans une telle logique, nous caractérisons les entreprises d'exploitation forestière suivant trois critères. il s'agit non seulement du type ou du statut voire de la nationalité de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, des facteurs qui tiennent compte des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine forestier permanant ; Domaine forestier non permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement; Forêts communales ; Forêts communautaires ; ventes de coupes)[160].

Eu égard à ce qui précède, notre première proposition de recherche soutient *qu'**il existe un lien entre le type, le statut ou la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique RSE.*** Nous pensons en outre que la nature d'un tel lien a pour particularité d'amener les entreprises d'exploitation forestière à opter pour un comportement de type leader, pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme à l'égard de la RSE. Le cas XX6 est une filiale de multinationale. Notre première proposition de recherche soutient que donc que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX6 est volontaire, de type précurseur.

La deuxième proposition que l***es entreprises d'exploitation forestières opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique.*** S'agissant du cas XX6 opérant dans l'exploitation et la transformation, nous nous attendions à ce que dans cette situation le champ d'activité soit un facteur catalyseur ou encore un stimulateur de l'aspect volontaire de la démarche RSE de cette entreprise.

Selon la troisième proposition les ***entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de statut) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.*** Cette entreprise est certifiée FSC. Nos développements récents ont montré que l'engagement de cette entreprise vis-à-vis de la certification a eu un impact sur ses modes de

[160] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs dans le secteur pourront prendre en compte cette limite.

management des pratiques de RSE. D'après notre proposition de recherche le cas XX6 est plus enclin à intégrer dans ses modes de management des pratiques de RSE.

Enfin, selon notre quatrième proposition ***le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun.*** Le cas XX6 étant une filiale de multinationale, en sa qualité d'entreprise certifiée FSC, c'est-à-dire ayant opté pour un comportement stratégique à l'égard de la RSE volontaire, de type précurseur, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est par conséquent celui des entreprises de type précurseur, c'est-à-dire différent du modèle originel.

En fin de compte, nous avons établi dans un premier temps que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX6 est de type précurseur. Dans un second temps, le cas XX6 opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation opte pour un comportement volontaire qui soit de type précurseur. Dans un troisième temps, nous avons pu établir que le cas XX6, en sa qualité d'entreprise certifiée FSC est plus enclin à intégrer dans ses modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Enfin, dans un quatrième temps, en sa qualité d'entreprise précurseur en matière d'adoption et de mise en œuvre des pratiques RSE, cette entreprise opte pour un modèle RSE contingent/différent du modèle originaire de Carroll (1979, 1991). Ces résultats corroborent ce à quoi nous nous attendions, eu égard aux propositions de recherches émises.

IV. Analyse du cas XX4

IV.1. Historique de l'entreprise XX4.

Créée en 2002, l'entreprise XX4 était au départ une PME camerounaise basée dans la partie anglophone du pays. Elle va connaître une mue en 2009 en passant du statut de société à responsabilité limitée (SARL) à celui de société anonyme (S.A). Elle est désormais dirigée par une société forestière à capitaux néerlandais, propriétaire de 65 % des parts contre 35 % pour l'ancien propriétaire de droit camerounais. Son siège social n'a pas changé (situé dans le Sud-Ouest du Cameroun), toutefois le siège du nouvel acquéreur est quant à lui basé à Douala (à proximité du port autonome), où se prend toutes les décisions relatives au fonctionnement de cette entreprise. Avec un effectif total de 277 employés, dont 5 cadres et 12 agents de maîtrise, elle exploite une concession forestière d'une superficie totale de 70.298 ha et dispose d'une unité de transformation (les premières, deuxièmes et troisièmes transformations y sont pratiquées) située dans la même région. Certifiée FSC depuis les années 2010, ses activités concernent l'exploitation forestière, la transformation et l'exportation de grumes et débités

majoritairement exportés vers la Hollande. Elle exploite plusieurs variétés d'essences dont les plus prisées sont les bois hydrauliques à l'instar de l'Azobé, l'Okan, utilisées pour la construction dans les pays marécageux, notamment en Hollande, ou pour revêtir l'intérieur des bateaux, etc.

IV.2. Les activités forestières

- **Aménagement**

L'exploitation forestière de l'entreprise XX4 est réalisée dans le strict respect de la législation en vigueur au Cameroun et des principes de gestion forestière responsable. Suivant une telle vision, la concession forestière attribuée à cette entreprise est dotée d'un plan d'aménagement, approuvé par l'administration forestière, qui régit la quasi-totalité des activités liées à l'exploitation forestière, conformément à la règlementation nationale.

L'activité d'exploitation de cette entreprise peut se résumer en 7 étapes majeures suivantes :

Etape 1 : Matérialisation sur le terrain des limites de la concession et de l'assiette annuelle de coupe ;

Etapes 2 et 3 : Inventaire d'exploitation et sélection des arbres ou essences exploitables;

Etapes 4 et 5 : Abattage et étêtage des arbres exploitables, débusquage et débardage des grumes ;

Etapes 6 et 7 : Préparation et marquage des grumes, transport des grumes par camions grumiers.

Cette entreprise met un point d'honneur sur la mise en œuvre des principes d'une Exploitation à Faible Impact (EFI) et aux Normes d'Intervention en Milieu Forestier (NIMF).

L'inventaire d'exploitation dans cette entreprise est réalisé dans le souci de privilégier la capacité de régénération de la forêt, de favoriser les valeurs sociales et économiques, au profit des communautés locales et riveraines ainsi que le potentiel écologique de l'entreprise en matière d'espèces (faune/flore) rares, endémiques et menacées.

Selon cette entreprise, « *l'aménagement ou gestion responsable désigne, dans ses concepts, à la fois la recherche d'une production soutenue de bois d'œuvre, c'est-à-dire maintenir la*

capacité de la forêt à produire des volumes équivalents de bois dans le futur, et la recherche de la durabilité des autres fonctions de la forêt notamment sociales et écologiques »[161].

- **Certification**

C'est en 2010 exactement une année après son changement de Statuts, désormais filiale d'une multinationale néerlandaise que cette entreprise obtient sa certification notamment, FSC. Ce label répond aux exigences des marchés, particulièrement européens et américains en ce qui concerne l'origine du bois et la manière dont les forêts exploitées sont gérées.

Photo 54: Label certification FSC systématiquement estampillé sur les produits exportés.

Source: auteur (mars 2015)

IV.2.1. Les activités industrielles

Cette entreprise dispose d'une unité de transformation basée dans le Sud-Ouest, avec comme sources de ravitaillement en bois l'UFA de l'entreprise et les concessions forestières de certaines entreprises concurrentes n'ayant pas une unité de transformation qui soit proche et compte tenu de l'enclavement et le mauvais état des routes de la zone forestière exploitée par l'entreprise. Les essences principalement transformées sont l'azobé, l'okan, le moabi, le ngollon, le framire le sipo, le belinga ; l'iroko, le padouk, le niové, le movingui, le bibolo, le dabema et le doussié. Les produits de cette entreprise sont considérés soit comme bois certifiés FSC 100 %, bois certifiés OLB, soit comme bois acceptables ou encore comme bois non acceptables.

[161] Entretien avec le responsable développement durable du cas XX4 en avril 2015

IV.2.2. Environnement socio-économique

- **Caractéristiques démographiques**

L'UFA exploitée par le cas XX4 est entourée de 26 principaux villages riverains. C'est d'ailleurs la seule entreprise de notre échantillon qui soit de culture anglophone exploitant ou exerçant ses activités dans la région du Sud-Ouest qui est une des deux régions anglophones du Cameroun. Une autre particularité de cette entreprise est le fait qu'on ne rencontre pas de pygmées dans ses villages riverains.

- **Activités des populations dans les sites**

Les populations locales et riveraines de cette UFA, comme dans les autres cas étudiés, vivent essentiellement de l'agriculture, de la pêche, de la chasse, de l'élevage et des activités en lien avec la forêt. La forêt représente pour ces populations, une source de produits nécessaires pour leur survie. Ces produits, connus sous l'appellation de produits forestiers non ligneux (PFNL), représentent pour ces populations une véritable source de revenus destinée à financer l'éducation de leurs enfants ou à satisfaire leurs besoins élémentaires (manger, boire, se vêtir, construire, etc.). L'agriculture pratiquée dans ces villages consiste en agriculture traditionnelle, c'est-à-dire de subsistance destinée à la culture des produits à l'instar de la banane plantain, du mababo, de l'igname, de l'arachide, de la patate, du pistache, du manioc, etc., ainsi qu'en l'agriculture de rente qui est consacrée essentiellement à la culture du cacao et du café.

IV.2.3. Structure hiérarchique et fonctionnelle de cette entreprise

Les nombreuses trasnsformations et restructurations qu'a connues l'entreprise, notamment en termes de changement de statut et d'engagement dans la voie de la certification ou de gestion responsable des ressources forestières ont eu un impact considerable sur la structure organisationnelle de cette entreprise. L'organogramme ci-dessous illustre cette prise en compte des enjeux du développement durable dans les modes de management de l'entreprise.

IV.3. La responsabilité sociétale du cas XX4

Sur la base des informations disponibles sur le site internet de cette entreprise et celles présentées ci-dessus, ajoutées aux observations aux analyses documentaires obtenues et aux entretiens réalisés lors de la phase de terrain, nous étudions et analysons la démarche de RSE du cas XX4. Ce n'est qu'après cette étape que nous allons nous appesantir sur les responsabilités et les actions ou pratiques de RSE mises en œuvre par cette entreprise.

IV.3.1. La démarche de RSE du cas XX4

La démarche RSE du cas XX4 s'est véritablement structurée à partir des années 2010 avec son engagement à la certification FSC qui a favorisé la rédaction en son sein d'une politique environnementale et d'une politique sociale sous l'impulsion conjointe de sa direction et de sa maison mère basée en Hollande :

« Notre entreprise s'est véritablement engagée dans la voie de la gestion durable des forêts en 2010, date à laquelle elle s'est engagée dans la voie de la certification forestière FSC »[162].

IV.3.1.1. Les axes essentiels des engagements pris sur le volet environnemental

Conscient de l'impact des externalités négatives de ses activités sur le milieu naturel, le cas XX4 procède à la mise en œuvre d'une gestion forestière respectueuse de l'environnement qui va de la forêt jusqu'à la commercialisation en passant par l'unité de transformation. L'entreprise s'est fixé pour objectif de certifier toutes ses activités selon les exigences du FSC ou tout autre label reconnu qui soit susceptible de garantir à ses clients non pas seulement l'origine légale de son bois, mais aussi et surtout sa production responsable. Selon une telle vision, les axes majeurs des engagements environnementaux de cette entreprise sont les suivants[163]:

- Respect de la législation forestière;
- Développement de la participation ou l'implication des populations locales et riveraines à la gestion forestière;
- Fourniture en bois de source strictement légale et primauté au bois certifié;
- Protection des espèces et écosystèmes à haute valeur pour la conservation;
- Réduction des impacts des externalités négatives des activités sur l'environnement;
- Promotion des activités de recherche et de développement;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel autour des valeurs citoyennes;
- Maintien de la performance, de l'efficacité et de l'amélioration de son système de gestion environnementale.

[162] Entretien avec le responsable développement durable et certification de l'entreprise en mars 2015.
[163] Source: Politiques environnementales du cas XX4 (document interne)

IV.3.1.2. Les axes essentiels des engagements pris sur le volet social

Tout comme l'aspect environnemental, les axes majeurs des engagements sociaux de cette entreprise concernent:

- Respect de la législation forestière;
- Développement de la participation ou l'implication des populations locales et riveraines à la gestion forestière;
- Respect de l'interdiction de l'achat des espèces interdites référencées dans l'appendice de la convention internationale sur le trafic des espèces (CITES) et lutte contre le braconnage;
- Exigeante pour les fournisseurs de respecter un social et environnemental commun;
- Amélioration des conditions de vie de son personnel.

Le directeur du site de transformation de cette entreprise qualifie de développement durable l'ensemble des actions environnementales et sociales prônées par l'entreprise. Il souligne par ailleurs que la démarche de cette entreprise s'inscrit logiquement dans une dynamique insufflée par la société mère et la direction générale. C'est d'ailleurs sans doute pour cette raison qu'il révèle que: *« Le service de la gestion durable et des certifications qui a la délicatesse mission de suivi, de contrôle, d'amélioration des procédures est étroitement rattaché à la direction générale »*[164].

Il poursuit en soulignant que: *« Ce service a à sa disposition, tous les moyens et l'autorité pour garantir la pérennité et l'amélioration continue d'un système de gestion harmonieux, durable et responsable aussi bien de l'exploitation que de la transformation des ressources forestières »*[165].

IV.4. Les responsabilités et actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX4

Comme dans les précédents cas analysés et signalés tout au long du chapitre 3, nous nous focalisons essentiellement sur l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) pour décrire et analyser les responsabilités du cas étudié. A cet effet, nous basons entre autres notre analyse plus sur les responsabilités qui vont

[164] Entretien avec le directeur du site de transformation en mars 2015
[165] Idem.

au-delà des obligations légales. C'est par exemple le fait d'assurer le reboisement, de construire les bases-vies des employés et d'assurer leur sécurité, d'investir dans l'éducation des enfants de ses employés, de former son personnel opérationnel en technique d'abattage contrôlé, etc. qui sont des actions qui émanent d'une simple volonté de l'entreprise. Il convient de rappeler que l'acceptation anglo-saxonne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestières (RSEEF) s'apparente au respect des responsabilités tant légales que réglementaires des entreprises d'exploitation forestière.

Il nous a été utile, pour élaborer la liste des responsabilités du cas XX4, de nous appuyer entre autres sur les documents internes (politiques sociales et environnementales), les entretiens réalisés et les observations. Ainsi, nous présentons de façon simultanée, des exemples d'actions ou pratiques de RSE mises en œuvre dans des domaines économique, social et environnemental.

IV.4.1. Les responsabilités économiques du cas XX4

La toute première responsabilité économique du cas XX4 est la valorisation énergétique des rebuts de sciage par carbonisation. En effet, deux groupements d'initiatives communes (GIC) regroupant près de 50 charbonniers produisent du charbon par carbonisation des rebuts de sciage de l'entreprise dans un site aménagé par cette dernière. Le prix d'un sac de charbon vendu est 4.000 F CFA. Il est reparti entre les trois acteurs de la chaîne, à savoir 1000 FCFA par sac vendu destinés à l'entreprise, 2500 FCFA par sac reversés au producteur de charbon et enfin 500 FCFA par sac reversés dans le compte du GIC. Il convient de préciser ici que les charbonniers sont affiliés à un des GIC de leur choix et ont la possibilité, à la fin de l'année, de changer ou de maintenir leur affiliation.

Les recettes issues vente de charbon reçues prélevées par l'entreprise représentent en quelque sorte une « caisse noire » pour le directeur du site qui l'utilise pour répondre aux multiples sollicitations de son personnel employés, dans l'optique de les motiver au travail :

« Le chef de site a encouragé certains employés à construire leur logement en leur accordant des crédits remboursables sur plusieurs mensualités. L'organisation des activités sportives et des loisirs pour renforcer la collaboration des employés, le paiement des indemnités de transport au-dessus du taux légal »[166].

Cette entreprise, à travers ce partenariat avec les GIC, encourage ou mieux favorise les activités génératrices de revenus pour des populations. La charbonnerie représente le deuxième employeur après l'entreprise dans la localité. En effet, cette activité emploie en moyenne 50

[166] Entretien avec un délégué du personnel du site de transformation en mars 2015.

personnes de manière directe et plus de 300 personnes de manière indirecte. On y retrouve même certains élèves et étudiants effectuant des stages de vacances dans la charbonnerie.

Photo 55: Les Charbonniers[167] en concertation

Source: auteur (mars 2015)

Par ailleurs, ce métier nécessite beaucoup d'efforts, notamment pendant la phase d'assemblage du bois pour constituer un four, puis il faut recouvrir le four de terre pour une bonne carbonisation. Après cette phase de carbonisation qui dure près d'un mois il faut tirer le charbon, le refroidir et le conditionner dans des sacs afin de l'acheminer vers dans les métropoles pour la commercialisation.

Photos 56 et 67: Manutention et transport de la production de charbon vers les métropoles du pays

Source: auteur (mars 2015)

[167] Cette activité (charbonnerie) génère en moyenne 150.000.000 FCFA par an, soit environ 250.000 euros par an et procure de l'emploi direct à près de 50 personnes et indirect à plus de 200 personnes.

Si les recettes de cette activité permettent de maintenir la paix et la stabilité des activités de cette entreprise en favorisant l'épanouissement de nombreuses personnes, notamment les populations locales et riveraines, cela semble être une responsabilité économique essentielle de l'entreprise.

Dans un tel contexte, le projet d'extension et modernisation annoncé par le responsable monitoring de l'entreprise s'avère nécessaire : *« Nous sommes une entreprise certifiée, nos partenaires ou sous-traitants doivent s'arrimer aux valeurs de l'entreprise. Nous avons constaté que les charbonniers travaillent dans de mauvaises conditions, le chef de site a annoncé une volonté d'extension et de modernisation de la charbonnerie dans les mois à venir »*[168].

A cette responsabilité économique, on peut aussi ajouter la politique d'achat responsable de l'entreprise. L'objectif de cette politique d'achat est d'accroître le niveau d'exigence de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs ou sous-traitants en leur permettant de produire et de commercialiser les produits de façon responsable. Ainsi, au-delà d'une politique d'achat, c'est aussi le moyen pour l'entreprise d'asseoir une stratégie responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires que sont les fournisseurs ou les sous-traitants. Le responsable développement durable et certifications confirme d'ailleurs à ce sujet que les problématiques de développement durable sont bel et bien intégrées dans les accords de partenariat établis par l'entreprise[169].

Enfin, il convient de préciser que cette entreprise représente une importante source de retombées économiques pour la localité. En effet, les salaires versés aux employés permettent de renforcer les activités économiques dans la localité. Les employés louent des maisons, épousent les filles de la localité, achètent des terrains, bâtissent leur maison, etc., tout ceci renforce l'économie : *« Vous savez, cette entreprise est celle qui emploi le plus grand nombre de personne dans la localité, y compris nos frères ou nos époux. Ces employés sont très respectés, ils ont de l'argent et sont gentils. Toute fille de ce village rêve d'avoir un époux qui travaille là-bas et celles qui en ont s'en vantent. C'est comme une concurrence dans le coin, ce qui fait qu'on n'a pas de problème avec ces employés au contraire on les aime »*[170].

« Nous vivons en parfaite harmonie avec les employés de cette entreprise, certains louent nos maisons, d'autres épousent nos filles. Ils ont un pouvoir financier. Les femmes du village

[168] Entretien avec le responsable monitoring du site en mars 2015.
[169] Entretien avec le responsables développement durable et certifications en mars 2015
[170] Entretien avec madame le délégué des Affaires sociales de la localité en mars 2015.

vont faire du petit commerce à l'entrée de cette entreprise et ça permet de nourrir des familles. C'est dire combien ces employés sont importants pour le village »[171].

IV.4.2. Les responsabilités sociales du cas XX4.

Comme nous l'avons souligné précedemment, la responsabilité sociale des entreprises d'exploitation forestière se décline en deux dimensions : en social interne et en social externe. Tout comme dans les cas précédents, nous présentons tout d'abord les responsabilités sociales internes et ensuite les responsabilités sociales externes.

- ***Les responsabilités sociales internes***

Pour ce qui est des responsabilités sociales internes, il s'agit en premier lieu d'intégrer un comportement essentiellement responsable dans le système de management des ressources humaines. Les conditions de travail des employés, notamment ceux du cœur du métier à l'instar des pisteurs, des abatteurs, etc. qui travaillent souvent dans des conditions jugées parfois inhumaines (sous la pluie comme sous le soleil) et qui parfois ne sont pas assurées, rendent très difficile et délicate la maitrise de la gestion du personnel de l'entreprise. Les conditions de vie et surtout de couchage des employés en campement avancés méritent une attention particulière de la hiérarchie de cette entreprise.

Ainsi, à la question de savoir quelles sont les points à améliorer ou les doléances à adresser à leur hiérarchie, certains employés répondent :

« Mon souhait est qu'on paie les indemnités de logement à tous les ouvriers au moins à 25 % du salaire de base, que l'entreprise nous aide à nous soigner convenablement y compris les membres de notre famille. Que l'entreprise nous construise un campement moderne et bien équipé comme dans d'autres entreprises. Nous souhaitons en outre que le personnel opérationnel (ouvriers qui vivent en forêts et faisant la force de cette entreprise) soit traité dignement » (PPICAF02).

« Construire les points d'eau potables pour les employés en campement avancé, mettre un accent particulier sur l'amélioration des conditions de vie du personnel opérationnel, c'est-à-dire des ouvriers qui sacrifient leurs familles pour vivre en forêt afin d'asurer la productivité et la perennité de cette entreprise »[172](PPICAF20).

---

[171] Entretien avec le chef de village de la localité en mars 2015.
[172] Entretien avec un cadre de la direction générale en mission dans le site de production.

Garantir les conditions de travail décentes et équitables à tout le personnel mobilisé pour l'atteindre des objectifs organisationnels relève de la responsabilité de cette entreprise. En effet, comme nous l'avons souligné dans nos développements précédents, plus de 80 % du personnel des entreprises du secteur de l'industrie forestière (représentant le cœur du métier) sont des ouvriers. Or, seuls les cadres de ces entreprises, qui paradoxalement ont de très bons salaires avec de multiples avantages (eau et lumière gratuite, logés, « véhiculés », etc.) ont une assurance maladie à hauteur de 100 %, contrairement à ces ouvriers qui n'ont aucun avantage et qui ont des salaires parfois à la limite du Smic, n'ont pas d'assurance maladie :

« Nous voulons que l'entreprise accorde 100 % d'assurance-maladie aux ouvriers et à leur famille et non plus seulement aux cadres qui sont dans les bureaux climatisés et ne connaissent même pas les risques du métier » (PPICAF08).

Nonobstant ces points d'ombre, beaucoup d'actions sur le plan social interne sont à mettre à l'actif de cette entreprise, et ses employés ne sont pas insensibles à cela. Ainsi, à la question de savoir quelles sont les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise pour améliorer les conditions de travail, de vie des travailleurs et de leur famille, certains employés répondent:

« L'entreprise respecte le calendrier de paiement des salaires des employés. Elle fait des prêts d'argent sur demande motivée. Nous avons un centre de santé pour les employés, leur famille et la population riveraine. L'entreprise organise tous les ans, une campagne de sensibilisation et de dépistage du VIH/SIDA dans la localité. Nous avons un économat qui facilite les achats des denrées de première nécessité. Quand un employé a un projet de construction, le directeur du site lui donne le bois pour le faire. Les employés ont un prix préférentiel pour l'achat des sacs de charbon. Une convention de soin avec l'hôpital de référence de la localité pour les employés et leur famille a été signée par l'entreprise » (PPICAF04).

Photos 58 et 59: Réunions mensuelles des délégués du personnel (site industriel à gauche) et du comité d'hygiène et sécurité (site exploitation à droite)

Source: auteur (mars et avril 2015)

« On a une plate-forme où les problèmes des employés sont débattus, des réunions mensuelles avec des représentants des employés (délégués du personnel). Il y a au sein de l'entreprise un comité d'hygiène et sécurité au travail et à partir de ses actions, on peut prendre des mesures correctives, dans le planning de l'entreprise chaque année » (PPICAF03).

« Nous avons presque tout le nécessaire pour le travail, tout ce qu'on demande à l'entreprise, elle le met à notre disposition. Nous n'avons pas de retard dans les paiements des salaires, l'entreprise fait des dons divers au profit des employés. Le renouvellement de EPI est systématique dans l'entreprise » (PPICAF11).

Les employés ont une cantine pour se ressourcer lors des pauses. Cette cantine est gérée par les femmes des employés qui sont au nombre de quatre. Chacune d'elles a sa semaine de travail par mois.

Photos 60 et 61: Prise en charge d'un employé au CMS et port systématique des EPI

Source: auteur (mars 2015)

Les employés sont conscients que certaines actions menées par l'entreprise vont au-delà de la loi. Interrogés sur des actions non prescrites par la loi et mises en œuvre par l'entreprise au profit des employés, certains employés répondent ceci :

« Notre grille salariale est au-dessus de la réglementation en vigueur, on a les accords d'entreprise qui améliorent les aspects prévus dans le code de travail et la convention collective » (PPICAF03).

« On a l'aide à la construction de logements des employés (bois et prêts financiers). L'entreprise cède des parcelles de terre aux employés pour faire l'agriculture ce qui leur permet d'arrondir les fins du mois. L'organisation des activités sportives et de loisirs pour renforcer la collaboration des employés, le paiement des indemnités de transport au-dessus du taux légal » (PPICAF06).

« Il y a le paiement régulier des salaires, le paiement des primes de transport, le paiement des primes de location, la prise en charge des employés et leur famille en cas de maladie, la mise sur pieds de l'économat et la cantine, la vente du charbon aux employés à un prix préférentiel. Nous avons des dons en nature » (PPICAF09).

« Il y a la création des cantines pour la restauration, la mise sur pied de l'économat pour le ravitaillement des employés en denrées de premières nécessité, les salaires sont plus élevés que ceux de la convention collective. Avant on travaillait à la direction générale même les samedis mais maintenant, c'est plus le cas » (PPICAF12).

- ***Les responsabilités sociales externes***

À l'instar des responsabilités sociales internes, les responsabilités sociales externes de cette entreprise sont également de plusieurs ordres. Cette entreprise est en parfaite symbiose avec son environnement, notamment les populations riveraines. L'entreprise s'implique dans la résolution de ses problèmes des riverains. Elle envoie souvent ses engins et son personnel le plus souvent les jours fériés faire certaines réalisations au profit de la communauté. L'une des actions fortes que nous avons personnellement vécues est l'aménagement d'un pont (un dimanche sous la supervision du maire) reliant deux quartiers.

Photos 63 et 64: Réfection d'un pont reliant deux quartiers par les employés l'entreprise un jour férié

Source: auteur (mars 2015):

L'association des femmes et celles des chefs traditionnels de la localité ont tous pour sponsor majeur de leurs activités cette entreprise. Pour témoigner de leur reconnaissance à cette entreprise, ces femmes s'organisent tous les ans (à la veille de la Journée internationale de la femme) pour procéder un « investissement humain » au sein de l'entreprise.

Photos 64 et 65: Illustration d'une bonne collaboration entre l'entreprise et les populations par cet Investissement humain des femmes de la localité au sein de l'entreprise en prélude à la journée internationale de la femme.

Source: auteur (mars 2015):

L'entreprise a créé un parc à déchets de bois où les populations locales et riveraines viennent s'abreuver en bois de chauffe. Toutes ces initiatives participent aussi de la responsabilité sociale externe de cette entreprise.

La responsabilité sociale externe de cette entreprise se traduit également par de multiples aides à l'électrification de la localité. Consciente de l'absence de l'électricité dans la localité,

cette entreprise procède souvent, et selon les cas, à l'achat des générateurs dans certains villages et à la fourniture mensuelle de gasoil pour alimenter le générateur de la commune. Ainsi à la question de savoir les actions menées par l'entreprise au profit des populations locales et riveraines, certains riverains interrogés affirment que :

« Cette entreprise a agrandi la localité en créant de nouvelles routes qui ont créé de nouveaux quartiers, elle a aménagé des ponts, donne du gazole à la municipalité pour l'électrification du village, sponsorise les activités de la localité (fêtes des femmes, les activités-socioculturelles et traditionnelles). Elle a construit les toilettes d'une école primaire. Elle assure la maintenance du groupe électrogène de la commune ». (PPECAF02).

« Nous avons les dons de carburant que l'entreprise nous donne pour faire fonctionner le générateur de la municipalité. Cette entreprise met le bois de chauffe (dechets de bois de l'usinage) à la distribution des populations. Elle assure aménagement des routes et les ponts et met à la disposition des employés et des populations qui le desirent du bois necessaire à la construction des logements »[173].

« Cette entreprise sponsorise les activités socioculturelles de la localité, assure l'aménagement routier, fait des aides multiformes à la population »[174].

Cette entreprise œuvre également pour l'éducation de la jeunesse de la localité (mise du matériel didactique à sa disposition) qui représente un vivier de main d'œuvre dans les années à vénir.

« Cette entreprise fait des dons de matériel didactique, des tables bancs dans les écoles, et aides multiformes aux riverains »[175].

Cette entreprise finance également des microprojets des populations locales et riveraines:

« Elle a financé l'achat d'une machine pour écraser le manioc. Elle a remis un générateur pour le centre de santé, a fait un don des bancs pour le collège. La construction d'un point d'adduction d'eau potable dans le village » (PPECAF16).

« Cette entreprise a financé la construction d'une usine de transformation de manioc et la construction d'un magasin pour le pesage du cacao. Ce sont les actions concrêtes qui encouragent nos poplations » (*PPECAF* 21).

---

[173] Entretien avec le maire de la localité en mars 2015.

[174] Entretien avec une chef supérieur de la localité en avril 2015.

[175] Entretien avec un ancien fonctionnaire retraité et vivant au village en avril 2015.

« Elle a contribué dans ce village à la construction d'un séchoir à cacao, à la construction d'un marché et assure le paiement de ses redevances forestières » (PPECAF23).

Cette entreprise a fait de la lutte contre les maladies tropicales (palludisme, l'onchocerchose…) et du VIH/SIDA une priorité. Elle organise en partenariat avec le GIZ et le GFBC des campagnes de sensibilisation contre ce fléau aussi bien à l'intention de ses employés que des populations locales et riveraines.

IV.4.3. Les responsabilités environnementales du cas XX4

La troisième et dernière catégorie des responsabilités du cas XX4 fait référence aux impacts de ses activités sur l'environnement.

En sa qualité d'entreprise certifiée, c'est-à-dire responsable, cette entreprise s'efforce de maîtriser, voire minimiser l'impact de l'exploitation forestière sur l'environnement en pratiquant les méthodes d'exploitation à faible impact environnemental (EFIE). Dans une telle optique, l'entreprise se soumet au moins deux fois par an aux audits réalisés par des tiers :

« Nous avons quatre audits internes dans l'année et un audit externe de certification (externe) fait par un organisme agréé tous les ans. L'administration forestière fait parfois des audits inopinés »[176]

« Le dernier audit réalisé dans notre entreprise date de février 2015, c'est-à-dire un mois avant votre arrivée dans l'entreprise et deux fois avant votre arrivée sur le site d'exploitation »[177].

La problématique de la réduction des nuisances est aussi considérée comme relevant de la responsabilité de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord, de limiter certaines nuisances pour les employés en distribuant des bouche-oreilles aux employés et particulièrement aux machinistes et conducteurs d'engins. Ensuite, il s'agit de restreindre ou limiter les nuisances pour les populations locales et riveraines. Ainsi, l'investissement dans les appareils et engins modernes intègre des nuisances engendrées par l'activité. Notre site industriel est distant des bases-vie.

« Pour ce qui est de la politique de réduction des impacts environnementaux et bruits sur les sites industriels, nous procédons à la distribution des casques et bouchons antibruit aux employés qui travaillent à la scierie et aux abatteurs et tronçonneurs. Pour ce qui est des populations, nous procédons à l'éloignement (isolement) du site des habitations »[178].

---

[176] Entretien avec le responsable monitoring en avril 2015.

[177] Idem.

[178] Idem

Cette entreprise s'attelle entre autres à la question de tri des déchets. Pour ce qui est de cette préoccupation, le responsable monitoring souligne que :

« Cette politique de tri fonctionnel des déchets est mise en œuvre par la différenciation des poubelles par couleurs et indicatifs, il y a une centrale pour regroupement de déchets. Nos agents d'entretien sur le sites et membres du comité hygiénique santé sécurité au travail (CHST) qui inspectent au quotidien les services pour contrôler et primer les services les plus salubres »[179]

Les déchets sont regroupés en fonction de leur caractère recyclable ou non. Ceux qui sont recyclables sont acheminés vers le partenaire agréé, sous la supervision des agents du ministère de l'Environnement et du Développement durable.

Photos 66 et 67: Processus d'acheminement des déchets non biodégradable vers le partenaire agrée

Source: auteur (mars 2015)

A cette question de tri des déchets, s'ajoute celle du traitement de l'eau usée. L'entreprise travaille pour cette problématique de concert avec les agents du ministère de l'Environnement et du Développement durable et un partenaire agrée :

« Nous faisons le traitement fonctionnel des eaux usées à travers les fosses de décantation, en suite nous procédons au traitement des déchets par un partenaire agréé. Nous sollicitons les responsables du ministère de l'Environnement qui nous délivrent un bordereau de transmission auprès de ce partenaire situé à Douala ».

[179] Idem

Photos 68 et 69: Les fosses de décantation des eaux usées illustrant l'engagement de l'entreprise en matière environnementale.

Source: **l'auteur (mars 2015)**

La politique environnementale de cette entreprise la stimule à protéger la faune et à lutter contre le braconnage. Plusieurs initiatives sont donc mises en œuvre par cette entreprise pour aider l'Etat et les ONG environnementalistes à protéger la faune et à lutter contre le braconnage:

« Cette politique de protection de la faune et de lutte contre le braconnage est mise en œuvre par la sensibilisation des employés et des mesures répressives pour les empêcher de consommer la viande de brousse. En contrepartie, nous encourageons l'élevage de la volaille ; interdisons le transport de la viande de brousse dans les véhicules de l'entreprise. Nous avons un économat où nous mettons à la disposition des employés des protéines diverses pour compenser la non consommation de la viande de brousse »[180].

Enfin, la responsabilité environnementale de cette entreprise la stimule à interroger sa politique de reboisement. A ce niveau également, des initiatives louables sont prises par l'entreprise : « *Nous avons dans l'entreprise un service de reboisement, une pépinière. Nous préparons une activité post exploitation qui consiste à préparer les parcs à grumes, les labourer et reboiser »*[181].

L'ensemble de ces actions en matière environnementale mises en œuvre par cette entreprise lui a valu la reconnaissance des responsables du ministère de l'Environnement et du Développement durable qui l'ont attribué un Certificat de conformité environnementale. La figure 75 ci-dessous présente une synthèse des responsabilités sociétales, notamment économiques, sociales et environnementales du cas XX4.

[180] Entretien avec le responsable faune et lutte contre le braconnage de l'entreprise en avril 2015

[181] Entretien avec les responsables monitoring de l'entreprise en avril 2015.

Figure 75: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX4

Source: auteur

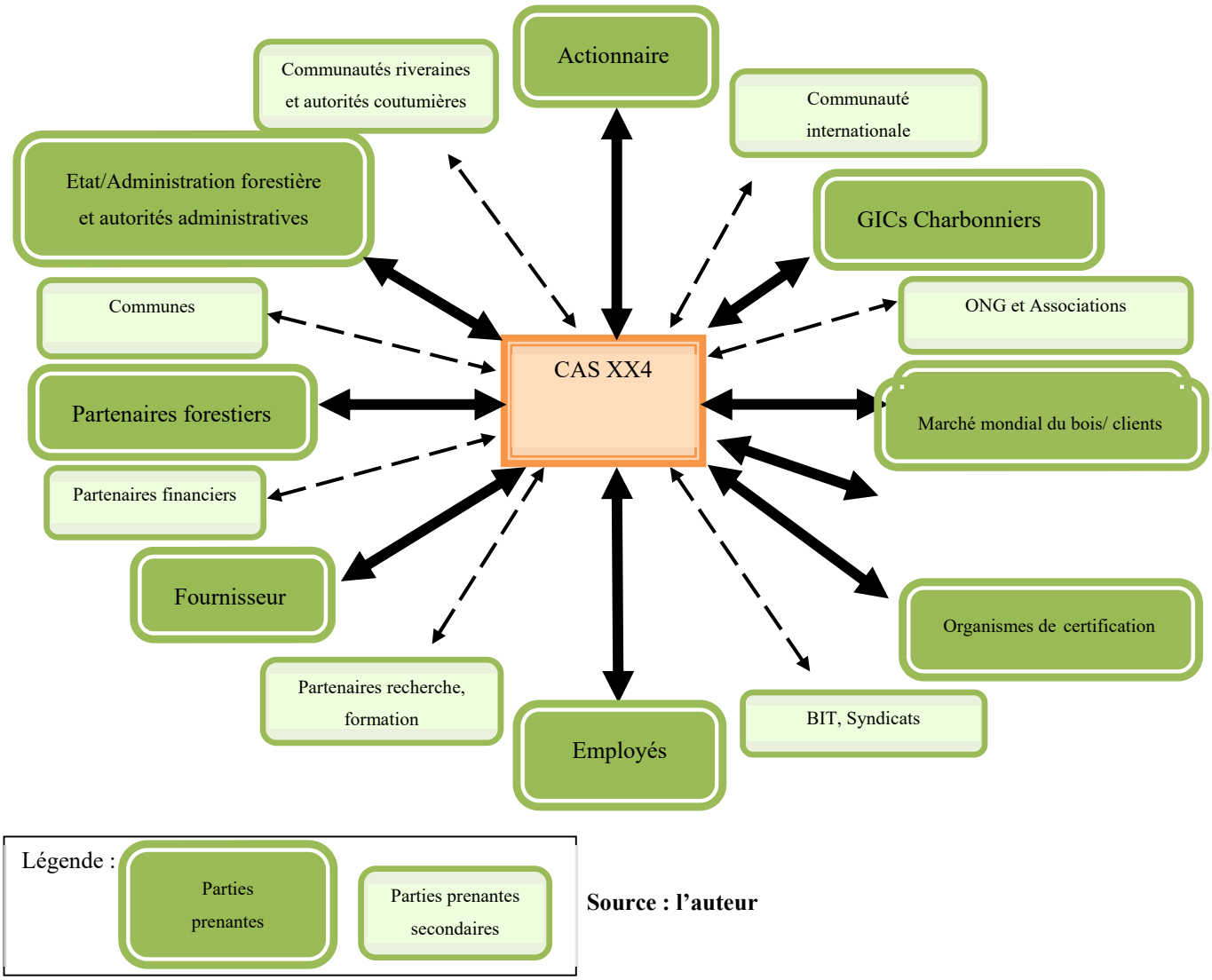
Après avoir achevé la phase d'analyse et de synthèse des formes de responsabilité sociétale du cas XX4 et celle de la mise en exergue de l'opérationnalisation de ses actions en matière de RSE, nous allons nous attarder dans nos prochains développements à dresser une catégorisation des *stakeholders* du cas XX4 avant de procéder à l'étude des relations que cette entreprise entretient avec ces parties prenantes.

IV.5. Les *stakeholders* du cas XX4

IV.5.1. *Cartographie des stakeholders du cas XX4*

Pour dresser la cartographie des *stakeholders* du cas XX4, nous entendons nous focaliser essentiellement sur la figure réalisée à l'aide des différentes définitions de la notion de *stakeholders,* plus précisement celles de Freeman (1984), Clarkson (1995) et celle de Donaldson et Preston (2005) présentées amplement dans le chapitre 2 de cette thèse.

Figure 76: Cartographie des stakeholders du cas XX4



Source : l'auteur

De la même manière que les cas précédents, nous ferons dans ce cas, une distinction entre les *stakeholders* primaires et les *stakeholders* secondaires. Les *stakeholders* primaires sont contractuellement (du moins psychologiquement) liées à l'entreprise et essentielles à sa réussite. Leurs relations avec l'entreprise ont des incidences directes non seulement sur la

performance financière, mais aussi sur la performance organisationnelle de cette dernière. Les *stakeholders* secondaires sont susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise XX4 ou être affectées par ses activités. Néanmoins, bien qu'elles soient parfois déterminantes, les *stakeholders* secondaires ne sont pas indispensables à la pérennité de l'entreprise. Par ailleurs, elles ne sont pas contractuellement liées à l'entreprise.

IV.5.2. Contribution ou apport des *stakeholders* à la stratégie de RSE du cas XX4.

Chacune des *stakeholders* joue un rôle spécifique dans la stratégie de RSE du cas XX4. Le tableau ci-dessous, établi en se basant sur celui présenté dans le chapitre 3, fait à la fois une analyse et une synthèse des contributions de chacune des *stakeholders* du cas XX4 à sa démarche de RSE. Pour chacune des catégories de *stakeholders,* ce tableau met en exergue leurs principaux apports à l'entreprise en termes de ressources, notamment humaines, financières et techniques. Il intègre entre autres la manière dont ces *stakeholders* sont susceptibles de participer à la démarche de RSE de l'entreprise.

Tableau 88:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX4

Stakeholders	**Apports à la stratégies RSE**	**Apports en termes de ressources**
Actionnaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE	Ressources financières et gouvernance
Concurrents	S'associent pour mettre en œuvre certaines actions communes en matière de RSE notamment la lutte contre la VIH/SIDA	Ressources financières, managériales et humaines
ONG et association	Elaboration et implémentation des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes	Savoir- faire et savoir-faire-faire, dénonciation
Employés	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir-faire, prise d'initiative, gouvernance
Etat/Administration forestière et autorités administratives	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier. Promeut le dialogue social dans la gestion des conflits	Mise à disposition des ressources supervision, contrôle, arbitrage, source de règlementation. Garant de la paie et la stabilité.
Communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable	Sensibilisation, formation, financement dans la gestion durable des ressources forestière
Partenaires forestière	Partage d'expérience et de bonne pratique de gestion durable des forêts	Mise à disposition du bois (matière première) nécessaire pour ses activités
Marché mondial du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers, qui souhaitent avoir les produits issus d'une forêt bien gérée (certifiée).	Ils sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales (boycotts) par le concept de consommation responsable ou engagée
Partenaires financiers	Développement des procédures de financement pour des investissements responsables et durables	Financement via contrat

Fournisseurs	Apport logistique adéquate nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises)	Formation de l'utilisation des matériaux de pointe favorisant une exploitation à faible impact environnemental
Communauté riveraine et Autorités coutumières	Communication, relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation sur elles, respect des us et coutumes	Vigilance, dénonciation, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieurs, grèves. Identification des sites et lieux sacrés dans les UFA
GIC Charbonniers	Communication des bonnes pratiques de certaines entreprises (*benchmark*), ou sabotage de celles qui n'en font pas du tout. Faire respecter les démarches de protection de l'environnement.	Contribue à lutter contre le chômage, vecteur des actions de responsabilité économique de l'entreprise. Contribue à renforcer la paix et la stabilité dans la localité
Partenaires recherche, formation	Ce sont les grandes écoles, universités et centre de formations	Forment de jeunes cadres dans les métiers spécifiques au secteur d'activité
Organismes de certification	Construire et implémenter les démarches et stratégies de RSE.	Sources de compétences techniques dans la gestion durable, savoir-faire et gouvernance,
BIT et Syndicat des exploitants forestier	Communication sur la démarche, partage d'expérience	Plateforme d'échanges,

Source : l'auteur

IV.5.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders*

Tout comme les cas précédents, la démarche de RSE du cas XX4 prend appuie sur les *stakeholders* et consiste entre autres à intégrer leurs intérêts dans cette démarche (voir le tableau ci-dessus). Les relations entre cette entreprise et ses *stakeholders* sont ponctuées par des pressions diverses (multiples sollicitations) de ces dernières à l'endroit de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise subit des pressions spécifiques de certaines de ses parties prenantes. Par ces actions, ces parties prenantes, l'aident à développer et/ou à améliorer sa démarche de RSE.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous limiterons à mettre exergue les relations de l'entreprise avec quelques une de ses parties prenantes, notamment les employés (paties prenantes internes) et les populations locales et riveraines aux forêts exploitées par les entreprises étudiées (parties prenantes externes).

Les ONG, les mouvements d'activistes, la société civile et les organismes de certification encouragent et stimulent la démarche RSE des entreprises. En effet, ces demarches à notre avis elle s'inscrivent en droite ligne de la stratégie globale de gestion responsable, mieux du développement durable prôné par les instances nationales (ministère de l'Environnement et du Développement durable, ministère des Forêts et de la Faune) régionales (conférences régionale des ministres en charge des forêts, commission des forêts du bassin du Congo en abrégé COMIFAC, etc.) et internationales (Union européenne, Banque mondiale les ONG environnementalistes, organismes de certification, etc.).

Les clients (marchés mondial) deviennent de plus en plus exigeants à l'égard des entreprises d'exploitation forestière en matière de respect des normes d'intervention en milieu forestier.

Ces derniers militent en faveur d'une gestion responsable des ressources forestières, de la protection de la biodiversité, etc. Pour ce faire entendre, ils vont jusqu'au boycott des produits des entreprises qui ne s'arriment pas au respect des valeurs sociales et environnementales. C'est donc fort de cela que certaines entreprises d'exploitation forestière se sont engagées dans des processus de certification forestière, notamment FSC, afin de bénéficier du label de management responsable des forêts qu'elles exploitent.

Au cours de notre phase d'observation et d'entretien de terrain, le responsable du service développement durable et certification nous a fait la confidence selon laquelle :
« Notre entreprise s'est véritablement engagée à la gestion durable des forêts en 2010, date à laquelle elle s'est engagées dans la certification forestière »[182].

C'est donc dire combien l'action ou la pression de ces parties prenantes est déterminente dans la mise en œuvre des actions de RSE par cette entreprise. Ces *stakeholders* ci-dessus représenteées constituent une véritable source de pression pour améner l'entreprise XX4 à s'engage non seulement dans une démarche de RSE, mais surtout à respecter ses engagements (cahiesde charges).

Une telle démarche nécessite l'adhésion de toutes les parties intéressées (c'est une affaire de tous) aux prises de décisions devant aboutir aux grands changements organisationnels. C'est donc à juste titre que le Livre vert souligne fort opportunément que :

« *Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. […]. Il convient notamment, d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation*[183]».

Par ailleurs, cette entreprise s'appuie entre autres sur l'expérience et les pressions de ses employés, notamment des délégués du personnel pour améliorer, voire renforcer sa stratégie de RSE.

Dans cette démarche de RSE de l'entreprise, les communautés locales et riveraines sont prises en compte par l'entreprise qui fournit des efforts remarquables, pour réduire considérablement l'impact de leurs activités sur les populations riveraines. Ces dernières sont également la cible des campagnes de communication de l'entreprise et par conséquent elles sont

---

[182]Entretien avec le responsable de la certification FSC du site en avril 2015

[183] Commission Européenne, 2001, *promouvoir un cadre Européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* p. 11.

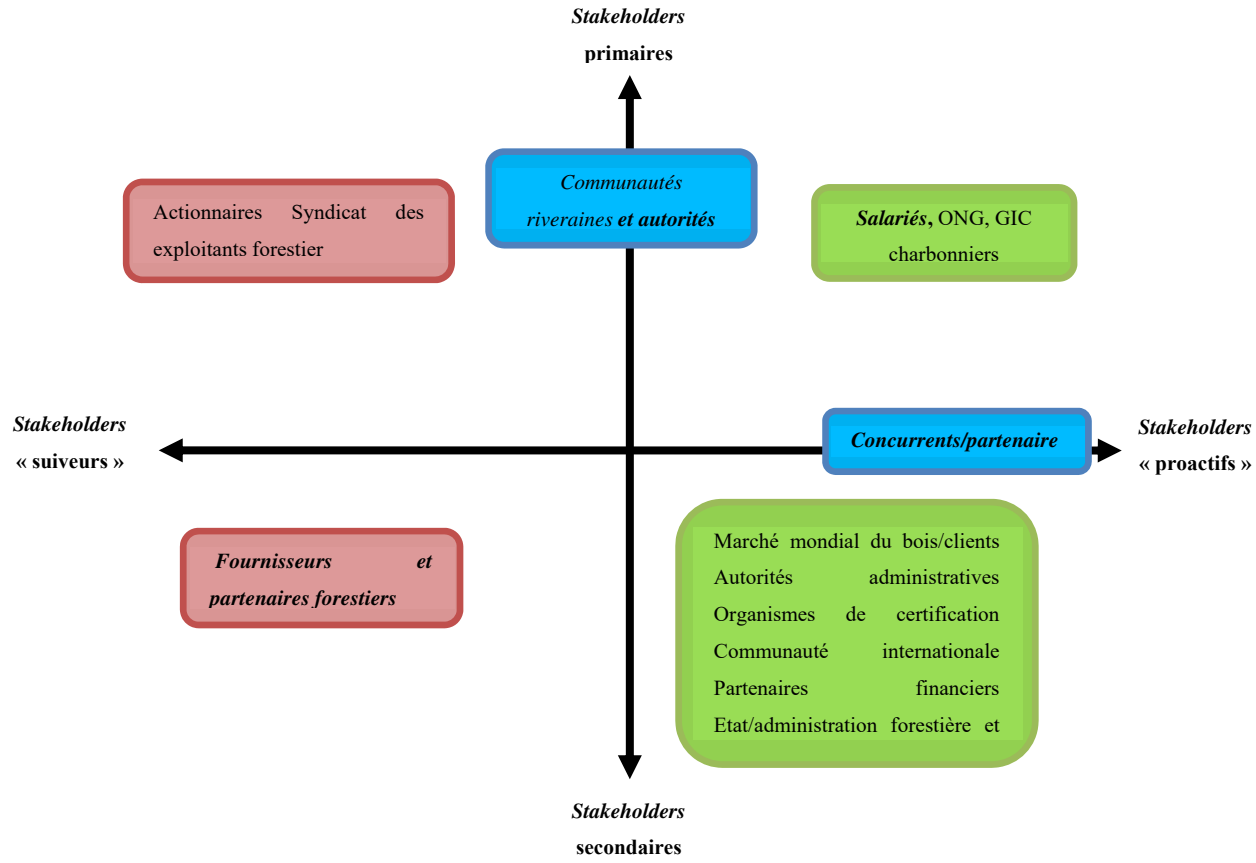
soumises aux divers messages de sensibilisation sur la lutte contre le braconnage et les activités illégales dans les UFA, etc. Ces communautés locales et riveraines sont donc dans une posture qui consiste à suivre » ou à « subir » la démarche de RSE de l'entreprise. Toutefois, cette posture n'empêche nullement l'entreprise de prendre en compte les intérêts de ces riverains.

Il y a lieu de révéler que l'analyse des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* dans certains cas s'apparente à une relation équilibrée. En effet, certaines *stakeholders*, pendant qu'elles sont soumises à des pressions de l'entreprise, représentent également une source de pression pour cette dernière. C'est le cas par exemple des salariés et des communautés riveraines et autorités coutumières. Si la plupart de ces personnes représentent la cible des campagnes de sensibilisation au développement durable par l'entreprise, certains d'entre elles ont un rôle proactif à l'égard de l'entreprise qu'elle se charge d'alerter non pas seulement sur certaines pratiques et effets indésirables mais également sur certaines causes justes.

D'autres parties prenantes relaient ou dénoncent certaines pratiques illégales de l'entreprise, auprès de l'administration forestière ou des ONG, notamment environnementalistes. Les communautés locales et riveraines jouent également ce rôle de dénonciateurs. Elles suivent ou contrôlent le cahier de charges de l'entreprise pour la gestion responsable des ressources forestières (respect de leurs us et coutumes, respect et préservation de leurs forêts sacrées, gestion et tri des déchets, etc.). Toutefois, ceci n'exclut par le fait que ces communautés locales et riveraines sont intégrées à l'entreprise et contribuent d'une certaine manière à faire évoluer les pratiques de RSE de celle-ci.

La figure ci-dessous fait ressortir les diverses motivations des *stakeholders* en vue de s'associer aux pratiques de RSE de l'entreprise. L'axe des abscisses représente les *stakeholders* « suiveuses » et les *stakeholders* « incitatives ». Les *stakeholders* dites « suiveuses » étant encouragées par l'entreprise à participer ou à sa démarche de RSE, contrairement aux *stakeholders* qualifiées d'« incitatives » qui forcent l'entreprise à adopter une démarche de RSE. L'axe des ordonnées par contre se réfère à la classification de *stakeholders* basée sur la définition de Clarkson (1995), à savoir les *stakeholders* primaires *et les stakeholders* secondaires. Dans cette présentation, les concurrents sont postés sur l'axe des abscisses, ce qui rappelle le fait que certains d'entre eux sont considérés comme des *stakeholders* primaires et d'autres comme des *stakeholders* secondaires. Par contre, celles des *stakeholders* qui se trouvent sur l'axe des ordonnées sont celles pour lesquelles nous notons que le comportement à l'égard de la démarche de RSE du cas XX4 est incitatif dans une certaine mesure et suiveur dans une autre mesure.

Figure 77: Typologie et comportement des stakeholders vis-à-vis de la démarche RSE du cas XX4



Source: l'auteur

IV.6. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX4

La présentation de cette étude de cas se poursuit par l'identification à la fois du type de comportement stratégique et opérationnel orienté RSE des entreprises de l'industrie forestière au Cameroun. Pour y parvenir, nous nous servirons entre autres de la grille d'analyse qui élaboré tout au long du chapitre 4. Cette typologie révèle essentiellement trois comportements organisationnels possibles relativement à la RSE : suiveurs, pragmatiques et précurseurs. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le comportement stratégique en rapport à la RSE adopté par le cas XX4 est qualifié de pragmatique. Il convient de préciser que même si pour certains critères, le comportement peut s'apparenter, en partie, au type précurseur ou suiveur, l'analyse des données nous a révélé tout au long de notre développement qu'il s'agit bel et bien du type pragmatique.

Tableau89 :Synthèse des catégories de comportements opérationnels du cas XX4 à l'égard de la RSE

	Précurseurs	Pragmatiques	Suiveurs
Facteurs ou éléments d'influence		Soumis sous la pression conjuguée de la règlementation et des *stakeholders* Approches et contenu essentiellement externe	
Visions ou finalités		Réduction des externalités négatives, Vision consistant à redorer l'image et la notoriété .Vision ou finalité purement centrée sur elle même	
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts		Diffusion des bonnes pratiques environnementales et sensibilisation des *stakeholders* Intégration des principes de gestion durable des forêts	
Parties prenantes et types des relations et interrelations		Adoption d'une approche de dialogue et de négociation. Intégration des sous-traitants ou partenaires multilatéraux Densité du réseau des *stakeholders forte*	.
Moyens mobilisés		Personnel alloué spontanément, absence de formation et de culture RSE. Modestie des moyens financiers consacrés Les moyens mobilisés sont faibles voire très faibles	
Logistique communicationnelle et gestion de l'information		Large diffusion et accessibilité aux informations effectives. Logistique destinée à la communication est externe et interne La logistique en matière de communication est destinée essentiellement à l'information	
Gestion des conflits		Existence d'une politique de gestion des conflits. Négociation et organisation des tripartites dans la gestion des conflits Gestion des conflits axée sur les jeux de pouvoir, la diversion et du dilatoire	
Actions ou réalisations sociales concrètes	Les investissements s'inscrivent dans la durée, en matériaux définitifs. Les enjeux de développement durable sont pris en compte dans les politiques managériales. Réalisations pérennes et en adéquation avec les besoins et préoccupation des		
Processus d'évaluation	.	Volonté affichée de s'engager dans les politiques d'évaluation à impact managériale. Engagement dans la phase préliminaire de la certification forestière FSC (certification d'Origine Légale du Bois)	
Ordre de préférence des catégories de responsabilités		Rationnelle dans les engagements en matière de RSE. Priorité accordée à la responsabilité économique et à la responsabilité philanthropique en second **« Approche réaliste de la RSE »**	

Source : l'auteur

Il apparaît que le cas XX4 adopte en matière de RSE un comportement pragmatique. Cette entreprise est consciente et reconnaît ses responsabilités vis-à vis de ses *stakeholders* et les prend en compte dans sa stratégie afin que son comportement organisationnel soit qualifié de responsable. Elle vise à aller au-delà de ses obligations strictement contractuelles et règlementaires (traitement fonctionnel des eaux usées, tri des déchets, sensibilisation et lutte

contre le VIH/SIDA). Cette entreprise s'inspire entre autres des bonnes pratiques de son secteur d'activité qu'on peut qualifier de *benchmark* (par exemple l'exploitation forestière à faible impact environnemental) et elle est favorable à des procédures de contrôle et d'évaluation (audit environnemental et de certification).

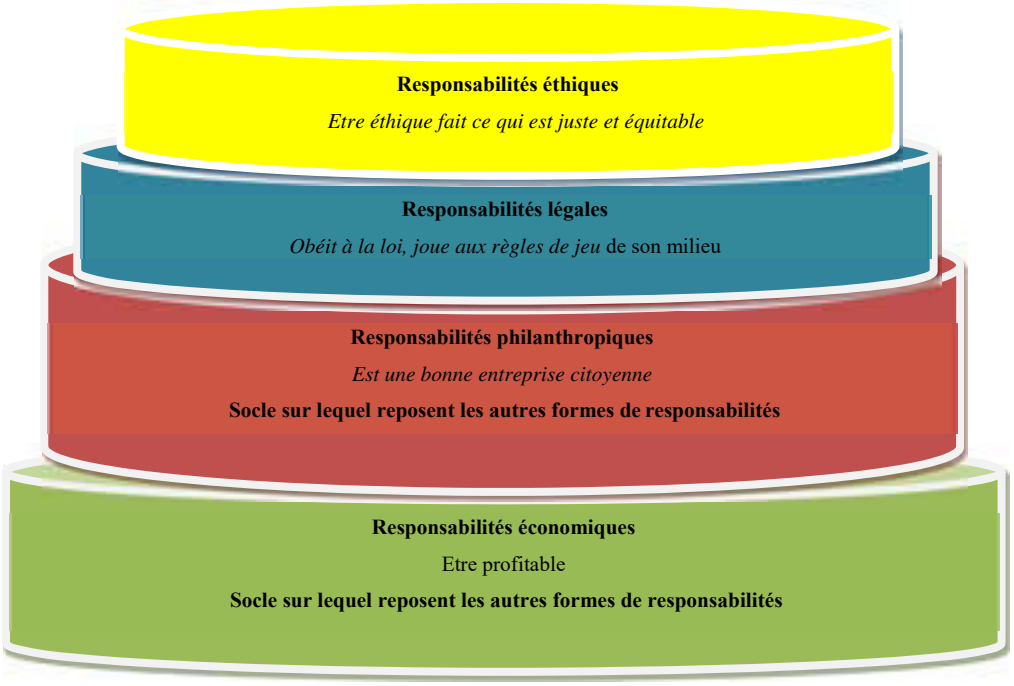
Cette entreprise fonctionne au cœur d'un réseau dense de *stakeholders*, ce qui a pour particularité de rechercher non pas seulement les compromis, mais aussi et surtout de s'engager résolument dans des démarches de négociation (concertation avec les populations riveraines en cas de conflit, projet de modernisation des conditions de vie et de couchage de ses employés en campement avancé). Elle s'engage à construire et à privilégier une stabilité dans ses relations avec ses *stakeholders*. Ce qui semble justifier le fait que cette entreprise après discussions et négociations avec les autorités administratives et coutumières a décidé de construire son siège social dans le chef de l'arrondissement où se trouvent les forêts qu'elle exploite. Pour terminer ce paragraphe, on remarque que les fonctions managériales les plus essentielles de cette entreprise intègrent la démarche RSE dans ses pratiques (signature des partenariats, politique d'achat, etc.).

IV.7. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX4

Suite à nos précédents développements, nous constatons que cette entreprise adopte une « **approche réaliste de la RSE** »[184]. En d'autres termes, les considérations économiques priment sur ses propres intérêts sociétaux. Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE convenable à cette entreprise est celui propre au comportement stratégique de type pragmatique en matière de RSE (cf. figure 78 ci-dessous).

[184] Voir chapitre 4.

Figure 78: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX4



IV.8. Conclusion de l'entreprise XX4 étudiée

Cette recherche s'attelle à examiner l'existence d'une relation entre le type et le statut voire la nationalité des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun et leur comportement stratégique orienté RSE. Dans une telle logique, nous caractérisons les entreprises d'exploitation forestière suivant trois critères. Il s'agit non seulement du type ou du statut de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, à notre humble avis, de facteurs tenant compte des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation ; exploitation + commercialisation ; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine Forestier Permanant ; Domaine Forestier non Permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement; Forêts communales; Forêts communautaires; ventes de coupes)[185].

Ainsi, selon notre proposition de recherche, ***il existe un lien entre le type, le statut de ou la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique RSE.*** Nous pensons en outre que la nature d'un tel lien a pour particularité d'encourager les entreprises d'exploitation forestière à opter pour un comportement de type leader, pionnier ou

[185] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs dans le secteur pourront prendre en compte cette limite.

précurseur, repéré par son volontarisme à l'égard de la RSE. Le cas XX4 est une filiale de multinationale. Notre première proposition de recherche soutient donc que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX4 est volontaire, de type précurseur.

La deuxième proposition soutient que les entreprises d'exploitation forestière opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique. Le cas XX4 n'opérant pas dans la transformation (il est spécialisé uniquement dans l'exploitation), nous ne nous attendons pas dans cette situation à ce que le champ d'activité soit un facteur catalyseur, encore moins un stimulateur de l'aspect volontaire de la démarche RSE de cette entreprise.

La troisième proposition soutient que les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de statut) certifiés FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Cette entreprise est certifiée FSC. Nos développements récents ont montré que l'engagement de cette entreprise à la certification a eu un impact sur ses modes de management des pratiques de RSE. Notre proposition de recherche soutient donc que le cas XX4 est plus enclin à l'intégrer dans ces modes de management des pratiques de RSE.

Enfin, d'après notre quatrième proposition, le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun. Le cas XX4 étant une filiale de multinationale, en sa qualité d'entreprise certifiées FSC, c'est-à-dire ayant opté pour un comportement stratégique à l'égard de la RSE volontaire, de type précurseur, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est par conséquent celui des entreprises de type précurseur, c'est-à-dire différent du modèle originel.

En fin de compte, nous avons établi dans un premier temps que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX4 est de type précurseur. Dans un second temps, le cas XX4 ayant comme champ d'activité ou spécialisé uniquement dans l'exploitation, on s'attendait à ce que le champ ait une influence sur le comportement stratégique adopté, ce qui n'a pas été le cas. Dans un troisième temps, nous avons pu déterminer que le cas XX4, en sa qualité d'entreprise certifiée FSC, est plus enclin à intégrer dans ses modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Enfin, dans un quatrième temps, en sa qualité d'entreprise procureuse dans l'adoption du comportement stratégique à l'égard de la RSE, opte pour un modèle RSE contingent/différent au modèle originel de Carroll.

Section 2 : Analyse des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises encours de certification (XX1) et hostile à la certification (XX2).

Cette section va s'appesantir essentiellement à l'analyse de celles des entreprises de notre échantillon en cours de certification (XX1) et enfin celle hostile à la certification. Ce qui nous permettra plus tard, de faire une analyse comparative des deux groupes d'entreprises nous permettant ainsi d'affirmer ou d'infirmer que l'engagement ou non au processus de certification forestière a une incidence sur le comportement stratégique orienté RSE d'une entreprise d'exploitation forestière au Cameroun.

I. Analyse du cas XX1

I.1. Historique de l'entreprise XX1

Filiale d'une multinationale italienne, cette entreprise est présente au Cameroun depuis 1975, c'est-à-dire qu'elle a exactement 41 ans. Elle a comme objet social l'exploitation, la transformation, l'exportation et la commercialisation de grumes, de débités et de produits dérivés en Asie (où elle écoule plus de 80 % des grumes et 50 à 60 % des débités), en Europe (qui absorbe entre 30 à 40 % en produit débités) et enfin en Amérique représentant moins de 5 % des exportations[186]. L'Afrique représente quant à elle environ 8 % du marché des contre-plaqués. Avec un chiffre d'affaires de 45,5 milliards FCFA en 2013 et de 45 milliards FCFA en 2014[187], pour un effectif total de 1.600 salariés, pour un total de 36 femmes, 49 cadres et 98 agents de maîtrise (dont 03 femmes cadres et 08 femmes agents de maîtrise), cette entreprise exploite 05 concessions forestières[188] pour une superficie totale de 316.827 ha. Elle dispose de deux sites de transformation de bois de sciages dont un est basée à son siège social à Douala et une autre dans l'un de ses sites forestiers dans la région de l'Est. Seule la première transformation (estimée à 82 %) et la deuxième transformation (estimées à 45 %) y sont pratiquées pour le deuxième site. Le premier site étant le leadeur dans la sous-région dans le déroulage des contre-plaqués. Cette entreprise commercialise plus d'une vingtaine d'essences

[186] Informations recueillies auprès du responsable transport et logistique de l'entreprise courant mai 2015.

[187] Cette entreprise se considère comme leader en termes de volume export et chiffres d'affaires réalisé dans le secteur.

[188] Il convient de préciser que quatre des cinq concessions forestières exploitées par cette entreprise appartiennent à ses partenaires.

dont les plus prisées sont Sapeli, Ayous, Assamela, Iroko, Talo, Illomba, Acajou, Okan, Azobe, Ekope, Lotofa, Frake. Depuis 2009, cette entreprise s'est engagée dans un processus de certification forestière encadrée par le Bureau Veritas (pour la certification OLB) et la Société générale de surveillance (SGS) pour sa chaîne de traçabilité. Considérée comme le premier pallier du processus de certification FSC, la certification OLB a favorisé la création par cette entreprise des services entièrement consacrés à la RSE et au développement durable pour un effectif de 05 employés. Nonobstant le fait que tous les employés de cette entreprise sont immatriculés à la CNPS, on note tout de même que seuls les cadres ont une assurance maladie à hauteur de 100 %[189].

I.1.1. Localisation ou situation géographie du Cas XX1

A l'instar des entreprises exportatrices de bois et filiales de multinationales, la direction générale de cette entreprise est basée à proximité du port autonome de Douala dans la région du littoral pour superviser ses exportations. Ses sites d'exploitation sont par contre situés dans les régions de l'Est (04) et du Littoral[190] (01).

[189] Cette situation est semblable dans la majorité des entreprises d'exploitation forestière.

[190] UFA basée dans le littoral n'a pas été prise en compte dans dans la figure 79 ci-dessous

Figure 79: Localisation des concessions forestières exploitées par le cas XX1

Source: sercie de catographie de l'entreprise (mai 2015)

I.1.2. Les activités forestières

- **Aménagement**

Fidèle au respect des normes nationales en matière d'exploitation forestière, cette entreprise met en place des plans d'aménagement dans tous ses UFA. Ces plans d'aménagements, tout comme ceux de l'entreprise précédente, correspondent essentiellement à trois niveaux d'engagement à savoir:

1- La préservation de l'écosystème et de la biodiversité ;
2- Le développement social des travailleurs et de leurs familles ;
3- Enfin, le respect des populations locales et coutumes traditionnelles des peuples de la forêt.

- **Certification**

C'est en 2009 que cette entreprise obtient ses toutes premières certifications, notamment la légalité et la traçabilité TLTV-VLC délivrées par la société générale de surveillance (SGS) et l'Origine légale du bois (OLB) délivrée par le Bureau Veritas sur l'ensemble de ses titres

d'exploitation. Ces labels répondent aux exigences des marchés, particulièrement européens et américains en ce qui concerne l'origine du bois et leur traçabilité qui commence au niveau de la forêt de production jusqu'aux clients importateurs.
Ces certifications sont considérées comme des antichambres de la certification FSC. Au terme d'une période d'observation qui dure 5 années, cette entreprise sera soumise à certains examens ponctués par des audits annuels qui aboutiront, au cas échéant, à l'obtention de la certification FSC.

I.1.3. Les activités industrielles

Les deux unités de transformation de cette entreprise, basées à l'Est et au Littoral ont comme source de ravitaillement en bois les massifs forestiers exploités par cette entreprise et ceux de ses partenaires. Cette entreprise a signé un contrat d'exclusivité avec une PME camerounaise qui met la totalité de ses exploitations de grumes et de sciages à sa disposition:

« Conscient du fait que nos UFA à elles seules ne nous permettent pas de satisfaire notre clientèle, nous avons des partenariats privilégiés avec certaines entreprises qui nous fournissent l'exclusivité de leur production de grumes et de sciages à l'exportation »[191].

I.1.4. Environnement socio-économique

- **Caractéristiques démographiques**

Les 05 UFA exploitées par le cas XX1 sont entourées de 115 villages riverains dont 87 sont dans la région de l'Est et 28 dans la région du Littoral et plus de 8 arrondissements, 03 départements et deux régions. Certains de ces villages consistent en des hameaux et des campements « Baka », communément connus sous le nom de pygmées. On dénombre plus de 25 campements riverains des UFA exploitées par cette entreprise.

- **Activités des populations dans les sites**

Les populations locales et riveraines des UFA exploités par cette entreprise dans les régions de l'Est et du Littoral vivent essentiellement de l'agriculture, de la pêche, de la chasse, de l'élevage et des activités en lien avec la forêt. La forêt représente source de vie pour les populations. Elles y tirent le bois de chauffe et une gamme variée de produits destinés aussi bien à leur alimentation, la pharmacopée traditionnelle qu'à l'artisanat. Ces produits connus sous l'appellation de produits forestiers non ligneux (PFNL) représentent pour ces populations

[191] Entretien avec le responsable forêt en mai 2015.

une véritable source de revenus destinée à financer l'éducation de leurs enfants ou à satisfaire à leurs besoins élémentaires (manger, boire, se vêtir, construire, etc.). L'agriculture pratiquée dans ces villages consiste en l'agriculture traditionnelle, c'est-à-dire de subsistance destinée à la culture des produits à l'instar de la banane Plantin, Malabo, igname, arachide, patate, pistache, manioc etc., et l'agriculture de rente consacrée essentiellement à la culture du cacao et du café.

I.1.5. Structure hiérarchique et fonctionnelle de cette entreprise

Les nombreuses trasnsformations et restructurations qu'a connues cette entreprise, notamment en termes d'engagement à la certification ou à la gestion responsable des ressources forestières ont eu un impact sur sa structure organisationnelle. L'organigramme illustre fort opportumenment cette prise en compte des enjeux du développement durable dans la gestion de cette entreprise à travers la création des service dediés à cette cause.

I.2. La responsabilité sociétale du cas XX1

Sur la base des informations disponibles sur le site internet de cette entreprise et de celles présentées ci-dessus, ajoutées aux observations, l'exploitation des documents obtenus et des entretiens réalisés lors de la phase de terrain, nous étudions et analysons la démarche de RSE du cas XX1. C'est n'est qu'après cela que nous allons nous appesantir sur les responsabilités et les actions ou pratiques de RSE mises en œuvre par cette entreprise.

I.2.1. La démarche de RSE du cas XX1

Une des actions fortes du cas XX1 de sa démarche envers la gestion durable des forêts et par ricochet la RSE est l'engagement à la conformité de la loi, notamment en matière environnementale et sociale:

« Nous travaillons d'abord à nous conformer à la loi, il y a toujours des demandes d'action correctives et des améliorations, nous procédons par les plans quinquennaux et les documents annuels »[192].

I.2.1.1. Les axes essentiels des engagements environnementaux

Conscient du fait que son activité de transformation et de déroulage repose sur une forte exploitation de certaines essences, notamment l'Ayous, le cas XX1 s'est engagé volontairement

[192] Entretien avec le responsable Qualité et HSE en mai 2015.

dans un projet ambitieux de recherche et développement en sylviculture orienté essentiellement sur la régénération naturelle en forêt et sur les techniques de plantation en forêt et en zone de contact forêt-savane.

Dans une telle vision, en partenariat avec un de ses partenaires privilégiés, notamment le cas XX2, avec l'assistance technique de l'ONF international, cette entreprise et ses partenaires ont initiées en 2009 un projet de boisement de 1.000 ha de savanes herbeuses avec comme essence objectif l'Ayous. Ainsi, cette plantation gérée de manière durable permettra à terme de limiter considérablement la recherche de nouveaux territoires à exploiter en forêt naturelle, et permettra d'approvisionner ses industries[193].

I.2.1.2. Les axes essentiels des engagements pris sur le volet social

Les axes majeurs des engagements sociaux de cette entreprise concernent :

- Respect de la législation forestière;
- Promotion des activités génératrices de revenus pour les populations riveraines;
- Développement de la participation ou implication des populations locales et riveraines à la gestion forestière;
- Respect de l'interdiction de l'achat des espèces interdites référencées dans l'appendice de la convention internationale sur le trafic des espèces menacées (CITES) et lutte contre le braconnage,
- Exigence pour les fournisseurs le respect d'un niveau social et environnemental commun;
- Amélioration des conditions de vie de son personnel.

Le responsable qualité et HSE considère que l'ensemble des actions sociales et environnementales de cette entreprise s'inscrivent dans la démarche d'une gestion forestière responsable et donc de développement durable.

I.3. Les responsabilités et actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX1

A l'instar des présentations des cas précédents, nous allons nous appesantir ici sur le traitement de la question des responsabilités du cas XX1 et mettre en exergue les pratiques de

[193] Documents internes de l'entreprise: Guide technique pour la production de plants et la plantation de l'Ayous.

RSE entreprises. Nous nous focalisons essentiellement sur l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) pour décrire et analyser les responsabilités du cas étudié[194]. A cet effet, nous accentuons entre autres notre analyse sur les responsabilités qui vont au-delà des obligations légales. C'est par exemple le renforcement des capacités des CPF qui n'est pas une obligation légale.

I.3.1. Les responsabilités économiques du cas XX1

Le cas XX1 est une société anonyme ayant pour principale objectif économique la recherche du profit pour ses actionnaires. Suivant une telle logique, la principale responsabilité économique d'une telle entreprise est bien évidemment d'être profitable. Pour parvenir à cet objectif, l'entreprise met en œuvre un certain nombre de manœuvres ou de stratégies consistant à limiter ou à réduire ses charges. C'est certainement dans cette logique que le directeur d'un des sites de cette entreprise nous rappelle que :

« Nous sommes une entreprise qui est là pour faire du profit et non la philanthropies »[195].

Il poursuit en soulignant que:

« J'ai deux robinets, un à ma gauche et l'autre à ma droite. Celui de ma gauche représente mes employés qui attendent un certain nombre de choses de moi, notamment que j'améliore leurs conditions de vie, etc. et celui de ma droite représente les fonctionnaires de l'Etat qui sont postés le long de la route partant d'ici où j'exploite mon bois jusqu'au port autonome de Douala qui attendent tous les mois un salaire venant de mois pour garantir la bonne circulation de mes produits et limiter les tensions avec mes clients dues aux délais de livraison. Je suis obligé dans ces conditions, de resserrer le robinet de mes employés et relâcher celui de droite afin de satisfaire aux appétits de ces fonctionnaires. En ce moment j'ai la certitude que si mes employés veulent se soulever, ces fonctionnaires viendront rapidement les remettre à l'ordre. Je suis dans l'obligation de jouer à ce jeu pour m'en sortir. Car si je cherche à satisfaire tout le monde à la fois je ne m'en sortirais pas »[196].

Le programme environnemental mis en œuvre dans cette entreprise a également pour objectif de pérenniser les activités de l'entreprise et de l'inscrire dans une logique de long terme.

---

[194] Confère chapitre 2.

[195] Directeur d'un des sites de l'entreprise XX1 en mai 2015

[196] Entretien avec le directeur de site à la sortie d'une réunion avec les délégués du personnel à laquelle j'ai été convié en mai 2015.

Toutefois, au-delà de cet objectif, il convient de souligner que cette entreprise assume un certain nombre de responsabilités économiques à l'égard de ses *stakeholders*.

L'entreprise XX1 est une source incontestable d'impact économique essentiellement positif pour les localités riveraines. Les villages riverains sont essentiellement pauvres et très enclavés. Cette entreprise, en assurant l'entretien des routes pour écouler en priorité ses propres produits197, permet aussi aux populations de bénéficier de la fluidité du trafic et de l'état des routes pour écouler ses produits, en particulier le cacao, le café et surtout les produits forestiers non ligneux (PFNL) très prisés dans les métropoles. Les employés de cette entreprise pour la plupart sont soit des allogènes, soit des autochtones délocalisés. Certains de ces employés sont dans l'obligation de louer des maisons et d'autres d'acheter un lopin de terre pour se construire, ce qui permet de développer le coin. Le petit commerce est florissant dans ces localités grâce au pouvoir d'achat des employés de cette entreprise. Certains des employés prennent pour épouse les filles du village ou des localités avoisinantes. C'est pourquoi interrogé sur leurs rapports avec les employés de cette entreprise un chef de village répond:

« Nous entretenons de bons rapports avec les employés de cette entreprise, certains ont pris femmes ici, je loge certains de mes beaux-frères et beaux fils qui travaillent dans cette entreprise. Nous vivons en parfaite harmonie. Ces employés sont indispensables au développement socio-économique et politique de cette localité »[198].

Tout ceci est source d'activités économiques pour les communautés locales et riveraines. L'impact économique de cette entreprise n'est pas seulement lié à la présence de ces employés dans la localité, mais aussi et surtout à l'activité même de l'entreprise. Puisque certaines populations locales s'organisent en groupements d'initiatives communes (GIC) pour être partenaire de cette entreprise. D'autres GIC utilisent les rebuts de la scierie pour la production de charbon ou pour produire du bois destiné à la construction. Ces GIC contribuent significativement à la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entrepris.

D'après nos observations de terrain, cette entreprise fournit de l'électricité pour faire fonctionner la déligneuse de ce GIC qui a la priorité sur les rebuts de bois de cette entreprise et en contrepartie, il se doit de verser une somme de 52 millions de FCFA par an à cette entreprise

---

[197] C'est ce qu'Adam Smith qualifie de théorie de la main invisible. Une entreprise en rendant service aux autres, le fait d'abord pour elle-même.

[198] Entretien avec un des chefs des villages riverains en mai 2015.

pour financer ses investissements sociaux dans les localités environnantes des UFA de cette entreprise. Interrogé, le président du dit GIC nous affirme :

« Nous nous entendons très bien aussi bien avec les populations riveraines qu'avec les employés de cette entreprise. Dans le cadre de nos activités, nous produisons les chevrons, les lattes pour la construction des logements avec les déchets de bois venant de la scierie, ces personnes ci-dessus citées sont nos clients, nous leur livrons les produits à des prix préférentiels. Nous produisons aussi du charbon de bois, et presque tout le village l'utilise pour faire la cuisine. En retour nous versons 52 millions de FCFA par an à cette entreprise pour lui permettre de réaliser les œuvres sociales dans les villages ».[199]

Il convient de préciser que l'impact positif de cette entreprise va au-delà de l'impact économique. D'autres conséquences positives entrent en son actif, notamment en termes d'image mais surtout de notoriété de l'entreprise.

I.3.2. Les responsabilités sociales du cas XX1

La responsabilité sociale de cette entreprise se décline en deux dimensions : interne et externe. Tout comme les cas précédents, nous présentons tout d'abord les responsabilités sociales internes, ensuite les responsabilités sociales externes.

- ***Les responsabilités sociales internes***

En ce qui concerne la responsabilité sociale, malgré sa logique économique, cette entreprise s'attache à veiller sur les conditions de travail, notamment en termes de sécurité et de prise en charge des accidents de travail. Interrogé sur les actions concrètes mises en œuvre par l'entreprise pour améliorer les conditions de travail, de vie des travailleurs et de leur famille, un délégué du personnel nous révèle que:

« Comme actions sociales mis en œuvre dans cette entreprise, on peut relever la disposition des équipements de protection individuels (EPI) aux employés, l'amélioration de la prise en charge sanitaire avec une infirmerie ouverte aux employés et à leur famille et les évacuations sanitaires pour les accidents de travail, c'est tout » (PPIALP05).

[199] Entretien avec le président du GIC des charbonniers et déligneurs en mai 2015.

Photos 69 et 70: Evacuation sanitaire d'un accidenté de travail sous le regard du directeur du site et du responsable du personnel

Source: auteur (mai 2015)

Les employés qui sont en campement avancé sont pris en charge par une équipe de cuisiniers qui s'occupent de leur petit déjeuner le matin avant le départ pour le chantier et de leur repas le soir au retour du chantier. Ils ont une cantine qui met à leur disposition des produits alimentaires de première nécessité à des prix tels que pratiqués dans les métropoles.

« Nous avons un économat pour assurer la disponibilité des denrées alimentaires. Nous subventionnons les bouchers dans le village pour mettre à la disposition des employés la viande de bœuf, on a des cuisiniers pour les travailleurs en campement avancé »[200].

Photos 71 et 72: Une cantine (à gauche) et un réfectoire (à droite) pour les employés en campement avancé

Source: auteur (mai 2015)

[200] Entretien avec le responsable Qualité et HSE en mai 2015

Nous avons pu observer dans le déroulement des activités de cette entreprise que la cohésion des équipes de travail semble être un atout pour l'atteinte de ses objectifs. La majorité des employés sont logés dans les bases-vie construites par l'entreprise.

Cette entreprise a un CMS qui s'occupe de la fourniture des premiers soins aux employés et à leur famille. D'autres actions sont également posées par cette entreprise sur le plan social interne:

« On a le paiement régulier des salaires, une assurance maladie à 100 % pour les cadres et la mutuelle pour les non cadres. Nous avons un championnat de football inter-services organisé par l'entreprise »[201].

« On a une plate-forme où les problèmes des employés sont débattus, les réunions mensuelles des employés, il y a un comité d'hygiène et sécurité au travail et à partir de là on peut prendre des mesures correctives »[202].

- ***Les responsabilités sociales externes***

Tout comme les responsabilités sociales internes, les responsabilités sociales externes de cette entreprise sont de plusieurs ordres.

Une des actions phares de cette entreprise en lien avec le social externe est le renforcement des capacités des comités paysans forêt (CPPF) riverains des UFA de l'entreprise. En effet, créées par arrêté du ministre en charge des forêts et de la faune, les CPF sont les interlocuteurs des entreprises forestières auprès des populations. Leur mission se résume essentiellement en cinq points:

- Animation et sensibilisation; information; participation à l'élaboration des plans de gestion forestière; participation à l'exécution des travaux en forêt et surveillance et contrôle.

Consciente de la pertinence de leurs missions et du niveau d'instruction basique de ces membres du CPF, l'entreprise s'est fixé pour objectif de renforcer leurs capacités à travers des séminaires de formation organisés semestriellement, auxquels prennent par les chefs de village.

[201] Entretien avec un employé cadre en 2015.

[202] Entretien avec un délégué du personnel.

Photos 74 et 75: Séminaire de formation en vue du renforcement des capacités des CPF riverains des UFA

Source: auteur (mai 2015)

Interrogé sur la manière dont les conflits sont gérés entre l'entreprise et les populations riveraines, la responsable aménagement et certification révèle que :

« Nous avons une politique de prévention et de gestions des conflits. Les CPF sont nos interlocuteurs dans la gestion des différends avec ces populations riveraines. Et à l'interne on a le service des ressources humaines qui gère les différends entre les employés »[203].

Photos 76: Préservation des habitats des pygmées Baka dans les UFA

Source: auteur (mai 2015)

Un autre volet des actions sociales externes de cette entreprise concerne le respect des us et coutumes des peuples autochtones vivants dans la forêt. Avant l'ouverture des activités d'exploitation (dans une assiette annuelle de coupe), cette entreprise convoque une réunion à

[203] Entretien avec le responsable aménagement et certification en mai 2015.

laquelle sont conviées les populations riveraines et les autorités administratives et forestières. Au cours de cette rencontre, on identifie les besoins de ces populations et les sites sacrés à préserver.

D'autres actions sont également mises en œuvre par l'entreprise sur le plan social externe. On peut relever comme actions :

« Construction des hangars, appuis financiers et matériels divers (logement, carburant, pneus, etc.) aux autorités administratives locales et régionales), appuis logistiques (machines) et matériels (rebuts de bois) au GIC de charbonniers et déligneurs de la localité, construction des salles de classe, dons des tables-bancs et cercueils en cas de décès de certains membres du village, la prise en charge de certains enseignants vacataires, terrassement d'un site pour la construction du CES, etc.»[204].

Photos 77 et 78: Bois de construction déligné à partir des rebuts de la scierie destiné à la commercialisation dans les métropoles du pays

Source: auteur (mai 2015)

I.3.3. Les responsabilités environnementales du cas XX1

La dimension environnementale représente une préoccupation centrale dans la stratégie RSE de cette entreprise. Cette entreprise développe ses activités aussi bien dans le site industriel qu'en forêt dans le strict respect de son environnement. Ses responsabilités environnementales concernent plusieurs aspects.

[204] Entretien avec les responsables du volet social en mai 2015 et exploitation de l'attestation des réalisations sociales signée par le délégué départemental des forêts et de la faune.

Elles consistent à limiter les émissions polluantes et utiliser les déchets de bois pour faire fonctionner la chaudière.

Photos 79 et 80: Cyclone d'aspiration de sciures issues de ses activités de transformations de bois

Source: auteur (mai 2015)

Consciente de l'impact de ses activités sur l'environnement, cette entreprise s'engage à réduire les émissions des gaz à effet de serre dans la nature en utilisant les sources d'énergie naturelle pour faire fonctionner ses chaudières.

Photos 81 et 82: Utilisations de rebuts de bois de sciage pour faire fonctionner les chaudières

Source: auteur (mai 2015)

Cette entreprise en matière environnemental est également engagée la politique de traitement fonctionnel des eaux usées. Interrogé, le responsable qualité et HSE souligne que:

« Nous avons installé le décanteur au niveau des garages depuis 2010 et un partenariat a été signé avec des sous-traitants pour la récupération des déchets (BOCOM). Nous avons une unité de traitement des eaux implantées dans le site avec une équipe qui s'en occupe tous les jours. On prélève des échantillons qu'on envoie dans les laboratoires chaque mois dans le souci

de travailler dans un environnement sain. Nous sommes venus ici pour chercher la vie pas pour la perdre »[205].

La politique de tri fonctionnel des déchets est bel et bien effective dans cette entreprise. Elle est mise en œuvre aussi bien dans les sites industriels qu'en forêts. Au niveau des bases vie, les bacs à ordures sont placés devant les logements et une équipe s'occupe du ramassage de ces ordures deux fois par semaines.

Photos 83: L'auteur (mai 2015): Bacs à ordures placés devant les logements des employés

Source: auteur (mai 2015)

«On a une procédure de gestion des déchets. Elle consiste en la séparation des déchets dégradables de ceux non dégradables et déchets à risque. Ensuite on fait appel aux partenaires externes pour la récupération sous le contrôle des responsables régionaux en charge de l'environnement »[206].

«On a une politique de gestion des déchets, on s'en occupe en bon père de famille. On procède à un tri et une collette des déchets dans les ménages, à l'aménagement des bâtiments, au traitement de l'eau potable »[207].

[205] Entretien avec le responsable HSE du site d'exploitation en mai 2015

[206] Entretien avec le responsable HSE en mai 2015

[207] Entretien avec le responsable HSE en mai 2015.

La politique de réduction des impacts environnementaux et du bruit sur les sites industriels est aussi une priorité pour cette entreprise. Interrogé sur cette politique, la responsable aménagement et certification précise que:

« Cette politique est un point d'honneur dans le plan de gestion environnementale (PGE). On est évalué chaque année par un cabinet externe et c'est en fonction de ses constats ou observations qu'on met en œuvre un plan d'action correctif »[208].

Le règlement intérieur de cette entreprise met un point d'honneur à la protection et à la lutte contre le braconnage. Les employés n'ont pas le droit de consommer la viande de brousse dans les bases-vie. Des dispositions sont en revanche prises par la direction pour pallier les carences en protéines animales. Le responsable contrôle forestier nous révèle que:

« Nous procédons à la sensibilisation des populations sur la nécessité d'une gestion et conservation de la faune et la limitation de la pression sur les animaux. On procède également au ravitaillement des ouvriers en protéines animales via l'ouverture d'un économat. Nous avons un règlement intérieur qui prescrit une interdiction formelle des employés dans les bases-vies et sites ou chantiers de transporter la viande de brousse. Nous avons des contrôles systématiques à l'entrée et à la sortie de nos UFA. Nos employés consomment la viande de bœuf et dénoncent auprès des autorités compétentes la présence des braconniers dans nos UFA »[209].

Enfin, comme ultime action en matière environnementale de cette entreprise on a la politique de reboisement. Cette entreprise, en partenariat avec une entreprise partenaire et une structure d'accompagnement, s'est engagée à la création d'une plantation de 1.000 ha des essences les plus exploitées. Interrogé sur la politique de reboisement de l'entreprise, le responsable sylviculture souligne que:

« Les anciennes plantations agricoles dans nos UFA sont restaurées en plantation d'AYOUS. On a également procédé à la création des plantations des essences forestières les plus exploitées dans nos UFA exploitées par l'entreprise (Ayous, Assamela) »[210].

La figure 80 ci-dessous présente une synthèse des responsabilités sociétales, notamment économiques, sociales et environnementales du cas XX1.

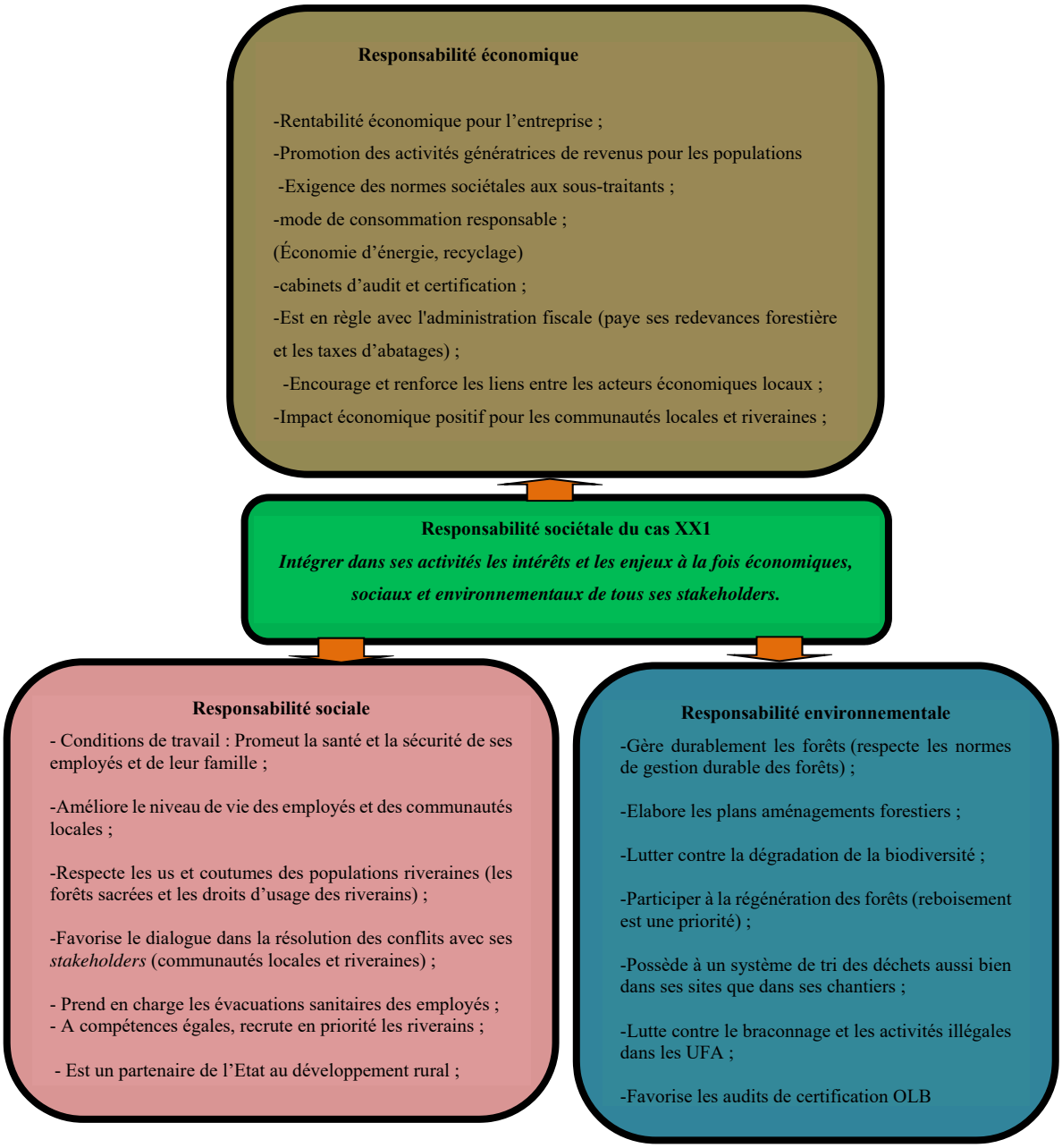
---

[208] Entretien avec la responsable aménagement et certification en mai 2015.

[209] Entretien avec le responsable contrôle forestier en mai 2015.

[210] Entretien avec le responsable sylviculture en mai 2015.

Figure 80: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX1



Source : l'auteur

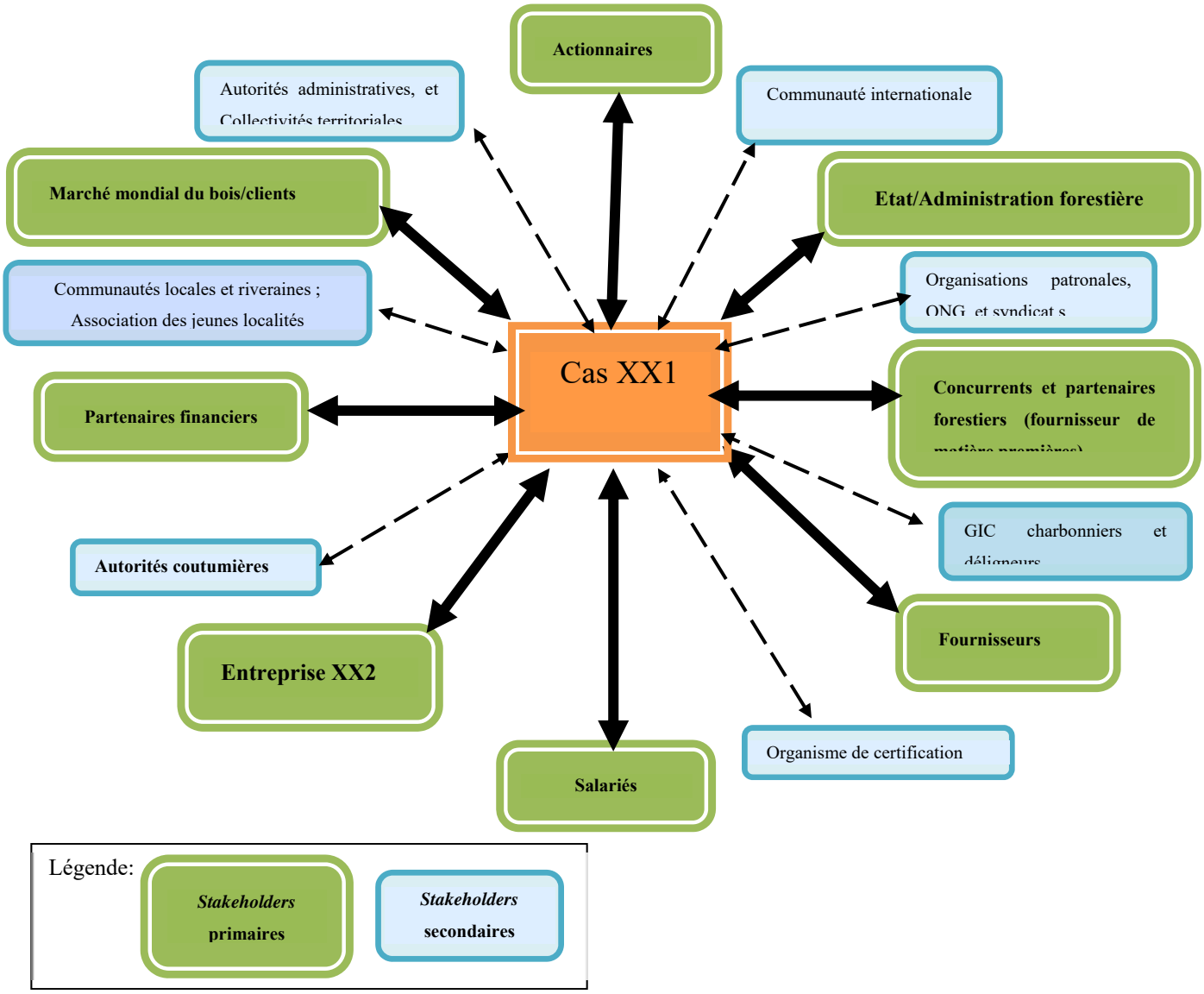
Une fois la phase d'analyse et de synthèse des formes de responsabilités sociétales du cas XX1 et celle de la mise en exergue de l'opérationnalisation de ses actions en matière de RSE terminées, nous allons à présent nous attacher à dresser une catégorisation des *stakeholders* du cas XX1 avant de procéder à l'étude des relations que cette entreprise entretient avec ses *stakeholders.*

I.4. Les *stakeholders* du cas XX1

I.4.1. Cartographie des *stakeholders* du cas XX1

Pour dresser la cartographie des *stakeholders* du cas XX1, il importe, comme dans les cas précédents, de nous focaliser essentiellement sur la figure réalisée à l'aide des différentes définitions des *stakeholders,* notamment celles de Freeman (1984), Clarkson (1995), Donaldson et Preston(2005) que nous avons présentés dans le chapitre 2.

Figure 81: Cartographie des stakeholders du cas XX1



Source: auteur

A l'instar des cas précédents, les *stakeholders* primaires se distinguent des *stakeholders* secondaires. Les *stakeholders* primaires sont contractuellement (du moins psychologiquement) liés à l'entreprise et elles sont essentielles à sa réussite. Leurs relations avec l'entreprise ont un

impact direct non seulement sur la performance financière, mais aussi sur la performance organisationnelle de cette dernière. Les *stakeholders* secondaires sont susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise XX1 et elles peuvent être affectées par ses activités. Néanmoins, bien qu'elles soient parfois déterminantes, les *stakeholders* secondaires ne sont pas indispensables à la pérennité de l'entreprise et ne lui sont pas en outre contractuellement liées.

I.4.2. Apport des *stakeholders* à la stratégie de RSE du cas XX1

Qu'elle soit primaire ou secondaire, suiveuse ou incitative, chacune des *stakeholders* a un rôle à jouer dans la stratégie RSE du cas XX1. Le tableau ci-dessous est établi en référence à celui présenté au chapitre 3. Il s'attelle à analyser et à faire une synthèse des apports des *stakeholders* du cas XX1 à sa démarche ou stratégie de RSE. Ce tableau établit pour chacun des *stakeholders* leurs principaux apports aux activités de l'entreprise, notamment en termes de ressources humaines, techniques, financières, etc. et il permet entre autres d'informer sur la manière dont ces *stakeholders* sont susceptibles de collaborer, d'impacter ou de soutenir la démarche RSE de l'entreprise.

Tableau 90:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX1

Stakeholders	Apports à la stratégies RSE	Apports en termes de ressources
Actionnaires	Initier, définir et approuver les différentes orientations stratégiques en matière de RSE	Ressources financières et gouvernance
Concurrents et Partenaires forestiers	S'associent pour mettre en œuvre certaines actions communes en matière de lutte contre la VIH/SIDA ; Partage d'expérience et de bonne pratique de gestion durable des forêts	Ressources financières, managériales et humaines ; Mise à disposition du bois (matière première) nécessaire pour ses activités
Organisation patronales et ONG	Elaboration et implémentation des stratégies RSE, management des relations avec les parties prenantes	Savoir-faire et savoir-faire-faire, dénonciation
Salariés	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir-faire, prise d'initiative, gouvernance
Autorités administratives	Promeut le dialogue social dans la gestion des conflits	Garant de la paie et de la stabilité
Etat/Administration forestière	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier	Mise à disposition des ressources supervision, contrôle, arbitrage, source de règlementation
Communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable	Sensibilisation, formation, financement dans la gestion durable des ressources forestière
GIC charbonniers et déligneurs	Lutte contre le chômage et la délinquance dans le village. Informateurs du chef de site sur l'état du climat social et les actions prévues.	Contribue à la mise en œuvre d'actions de RSE (sociale externe) pour l'entreprise en lui versant une somme de 52 millions FCFA par an
Marché mondial du bois/clients	C'est le lieu d'écoulement des produits, ce sont les consommateurs des produits forestiers, qui souhaitent avoir les produits issus d'une forêt bien gérée (certifiée).	Ils sanctionnent les entreprises qui ne respectent pas les normes, notamment environnementales et sociales (boycotts) par

		le concept de consommation responsable ou engagée
Partenaires financiers	Développement des procédures de financement pour des investissements responsables et durables	Financement via contrat
Fournisseurs	Apport logistique adéquat nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises)	Formation de l'utilisation des matériaux de pointe favorisant une exploitation à faible impact environnemental
Autorités coutumières	Communication, respect des us et coutumes	Identification des sites et lieux sacrés dans les UFA
Communauté locales et riveraine, et association de jeunes	Communication, relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation sur elles	Vigilance, dénonciation, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieures, grèves
Organismes de certification	Construire et implémenter les démarches et stratégies de RSE. Communication des bonnes pratiques de certaines entreprises (*benchmark*), ou sabotage de celles qui n'en font pas du tout. Faire respecter les démarches de protection de l'environnement.	Sources de compétences techniques dans la gestion durable, savoir-faire et gouvernance,
Syndicat des exploitants forestiers	Communication sur la démarche, partage d'expérience	Plate-forme d'échanges,

Source : l'auteur

I.4.3. Les relations avec les *stakeholders*

A l'instar des cas précédents, la démarche de RSE du cas XX1 prend appuie sur ses *stakeholders* et consiste entre autres à intégrer leurs intérêts dans ses démarches (voir le tableau ci-dessus). Les relations entre cette entreprise et ses *stakeholders* sont ponctuées par des pressions diverses (multiples sollicitations) de ces dernières à l'endroit de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise subit des pressions spécifiques de certaines de ses parties prenantes et qui, dans une certaine mesure, l'aident à développer et/ou à améliorer sa démarche de RSE.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous limiterons à mettre exergue les relations de l'entreprise avec quelques-unes de ses parties prenantes.

Les *stakeholders* ci-dessus représentent une véritable source de pression sur l'entreprise XX1 pour qu'elle s'engage dans une démarche de RSE et respecte ses engagements.

Pour ce qui est des salariés, l'entreprise les sensibilise à intégrer les valeurs de la RSE afin qu'ils puissent prendre part activement non seulement à la mise en œuvre des démarches de RSE, mais aussi sensibiliser à leur tour leur environnement (femme, enfants, voisins, etc.) et même leurs collègues réfractaires au changement. En retour, ces employés réclament très souvent l'amélioration de leurs conditions de vie. En effet, tous les employés ne sont pas logés dans les bases-vie de l'entreprise. Ils sont obligés de louer des maisons inconfortables, sans eau ni lumière dans les quartiers, pourtant leurs collègues sont logés, avec eau et lumière. En plus, les membres du personnel opérationnels n'ont pas d'assurance maladie, contrairement aux cadres qui sont dans des bureaux climatisés, avec de très bons salaires, sont assurés à 100 %, il

y a une sorte d'injustice que les ouvriers s'attellent à dénoncer à chaque fois que l'occasion se présente.

Les rapports avec les autorités coutumières sont basés sur la conservation des us et coutumes à travers l'identification et la préservation des sites sacrés.

Une telle démarche nécessite l'adhésion de toutes les parties intéressées (c'est une affaire de tous) aux prises de décisions devant aboutir à de grands changements organisationnels. C'est donc à juste titre que le Livre vert souligne fort opportunément que:

« *Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. […]. Il convient notamment d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation* »[211].

Par ailleurs, l'entreprise s'appuie entre autres sur l'expérience de ses employés, notamment les délégués du personnel pour améliorer sa stratégie de RSE. Il est vrai que sur le plan formel, l'entreprise cherche à s'arrimer à la règlementation, mais dans la pratique au quotidien c'est n'est pas le cas. Elle joue au dilatoire.

Dans cette démarche de RSE de l'entreprise, les communautés locales et riveraines sont prises en compte par l'entreprise qui fournit des efforts remarquables pour réduire considérablement l'impact de leurs activités sur celle-ci. Ces populations sont également visées lors des campagnes de communication de l'entreprise et par conséquent sont soumises aux divers messages de sensibilisation sur la lutte contre le braconnage et les activités illégales dans les UFA, etc. Ces communautés locales et riveraines sont donc dans une posture de « suivre » ou de « subir » la démarche de RSE de l'entreprise. Toutefois, cette posture n'empêche nullement pas que les intérêts des populations soient pris en compte par l'entreprise.

Le GIC des charbonniers et déligneurs joue un rôle important pour l'entreprise dans la mise en œuvre de ses stratégies RSE. Il est considéré comme un partenaire privilégié pour l'entreprise dans ses politiques sociales. Ce GIC reverse annuellement une partie de ses recettes (52 millions FCFA) à l'entreprise pour réaliser ses actions sociales.

En fin de compte, il y a lieu de révéler que l'analyse des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* dans certains cas s'apparente à une relation équilibrée. En effet, certaines *stakeholders,* pendant qu'elles sont soumises à des pressions de l'entreprise, représentent

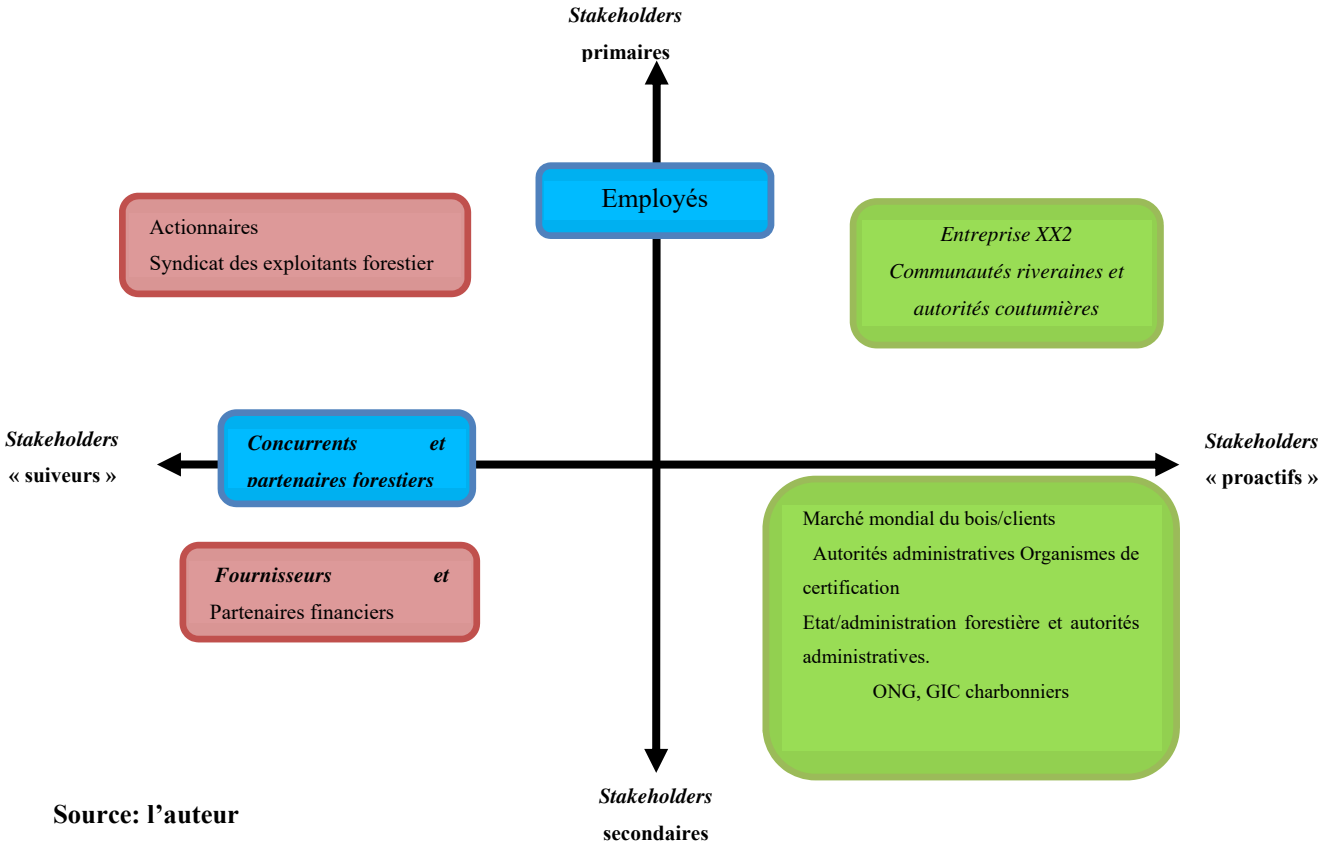
[211] Commission européenne, 2001, *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* p. 11.

également une source de pression pour cette dernière. C'est le cas par exemple de salariés et des communautés locales et riveraines. Si la plupart de ces derniers sont la cible des campagnes de sensibilisation au développement durable par l'entreprise, certains d'entre eux ont un rôle proactif à l'égard de l'entreprise qu'ils se chargent d'alerter sur certaines pratiques et effets indésirables et de sensibiliser à certaines causes.

D'autres parties prenantes relaient ou dénoncent ce genre de situations auprès de l'entreprise, de l'administration forestière ou des ONG, œuvrant pour la protection de l'environnement. Les riverains jouent également ce rôle d'informateurs ou de dénonciateurs auprès des autorités et des ONG activistes. Ces populations suivent ou contrôlent le cahier des charges de l'entreprise pour la gestion responsable des ressources forestières (respect de leurs us et coutumes, respect et préservation de leurs forêts sacrées, gestion et tri des déchets, etc.). Toutefois, ces communautés locales et riveraines sont intégrées à l'entreprise et contribuent d'une certaine manière à faire évoluer les pratiques de RSE de celle-ci.

La figure ci-dessous illustre les diverses motivations des *stakeholders* en vue de s'associer aux pratiques de RSE de l'entreprise. L'axe des abscisses représente les *stakeholders «* suiveus*es »* et les *stakeholders «* incitatives *»*. Les *stakeholders* dites « suiveuses » étant encouragées par l'entreprise à participer à sa démarche de RSE, contrairement aux *stakeholders* qualifiées d'*«* incitatives *»* qui poussent l'entreprise à adopter une démarche de RSE. L'axe d'ordonnées par contre se réfère la classification des *stakeholders* basée sur la définition de Clarkson (1995), à savoir les *stakeholders* primaires *et les stakeholders* secondaires. Dans cette représentation, les concurrents sont postés sur l'axe des abscisses, ce qui rappelle le fait que certains d'entre eux sont considérés comme des *stakeholders* primaires et d'autres comme des *stakeholders* secondaires. Par contre, celles des *stakeholders* qui se trouvent sur l'axe des ordonnées sont celles pour lesquelles nous notons que le comportement à l'égard de la démarche de RSE du cas XX1 est incitatif dans une certaine mesure et suiveur dans l'autre.

Figure 82: Typologie et comportement des stakeholders à l'égard de la démarche de RSE du cas XX1



Source: l'auteur

Suivant cette présentation, les concurrents et les partenaires forestiers sont postés sur l'axe des abscisses pour justement illustrer leur double jeu. En effet, certains d'entre eux sont des *stakeholders* primaires (concurrents et partenaires forestiers) et par contre d'autres sont *stakeholders* secondaires (les concurrents et partenaires forestiers). Les employés quant à eux sont postés sur l'axe des ordonnées pour la simple raison que leur comportement est susceptible de migrer de suiveur à l'incitatif et vice-versa.

I.5. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX1

La présentation se poursuit par l'identification à la fois du type de comportement stratégique et opérationnel du cas XX1 en matière de RSE. Pour y parvenir, nous nous servirons entre autres de la grille d'analyse élaborée tout au long du chapitre 4. Cette typologie révèle essentiellement trois comportements organisationnels possibles relativement à la RSE: suiveurs, pragmatiques et précurseurs. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, **le comportement stratégique en lien avec la RSE adopté par le cas XX1 est majoritairement pragmatique**. Il convient de préciser que même si pour certains critères, le comportement peut s'apparenter, en partie, au type

précurseur ou suiveur, l'analyse des données a révélée tout au long de notre développement qu'il s'agit bel et bien du type pragmatique.

Tableau91 **:Typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX1**

	Précurseurs	Pragmatiques	Suiveurs
Facteurs ou éléments d'influence		Maitrise et intégration purement volontaire des règles et normes en la matière Approche essentiellement interne et contenu plutôt essentiellement externe	
Visions ou finalités		Diffusion des valeurs de l'entreprise Vision processuelle et ascendante Prise en compte des intérêts et préoccupations des *stakeholders*	
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts		Diffusion des bonnes pratiques environnementales et sensibilisation des *stakeholders* Intégration des principes de gestion durable des forêts	
Parties prenantes et types des relations et interrelations		Primauté aux types de relations « Win-Win ou gagnant-gagnant » Densité du réseau des *stakeholders* essentiellement faible.	
Moyens mobilisés		Personnel alloué spontanément, absence de formation et de culture RSE. Modestie des moyens financiers consacrés Les moyens mobilisés sont faibles voire très faibles	
Logistique communicationnelle et gestion de l'information		Large diffusion et accessibilité aux informations effectives. Logistique destinée à la communication est externe et interne La logistique en matière de communication est destinée essentiellement à l'information	
Gestion des conflits		Existence d'une politique de gestion des conflits. Négociation et organisation des tripartites dans la gestion des conflits Gestion des conflits axée sur les jeux de pouvoir, la diversion et du dilatoire	
Actions ou réalisations sociales concrètes		Les réalisations sont récursives et surtout rationnalisées. La réalisation peut avoir une sensibilité sociale ou environnementale. Réalisations conséquentes et réalistes	
Processus d'évaluation	Evaluation conduite par un cabinet d'audit externe. Intégration des recommandations post évaluation dans les pratiques managériales innovantes. Engagement formel en matière de certification forestière FSC (encours).		
Ordre de préférence des catégories de responsabilités		Rationnelle dans les engagements en matière de RSE. Priorité accordée à la responsabilité économique et à la responsabilité philanthropique en second **« approche réaliste de la RSE »**	

Source: l'auteur.

Il ressort donc que le cas XX1 opte pour un comportement essentiellement de type pragmatique en matière de RSE. Il est conscient et intègre ses responsabilités vis-à-vis de ses *stakeholders,* en particulier ses responsabilités environnementales qui, à son avis, sont indispensables dans le secteur d'activité qui est celui de l'exploitation forestière. Cette entreprise intègre ces responsabilités dans sa stratégie d'ensemble pour responsabiliser et mettre en exergue son comportement organisationnel. Elle tend très souvent aller au-delà de la seule obligation légale en ce qui concerne la protection de l'environnement (ramassage des déchets dans les bases-vie, utilisation des déchets de bois pour faire fonctionner ses chaudières dans le but de faire une économie d'énergie (bioénergétique) et de réduire les émissions de gaz à effet de serre, etc.). Cette entreprise est ouverte aux éventualités possibles susceptibles d'améliorer sa démarche RSE aussi bien en matière économique que sociale, c'est la raison pour laquelle elle est favorable aux stages de recherches en son sein. Ce qui l'encourage à privilégier les compromis et à se lancer dans le processus de négociations (Comités pays forêt). Par ailleurs, cette entreprise vise à établir des relations à la fois stables et durables avec ses *stakeholders.*

Nous constatons entre autres à travers l'analyse des données et observations de terrain que cette entreprise fait preuve de bonne volonté et s'efforce de s'arrimer à une démarche essentiellement progressiste. Toutefois, au niveau de la relation avec ses *stakeholders*, l'analyse révèle que certains de ses partenaires, notamment les employés attendent une amélioration de leurs conditions de vie et plus précisément, en limitant la discrimination, en accordant une assurance-maladie à tous et non seulement aux cadres.

I.6. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX1

Suite à nos précédents développements, nous constatons que cette entreprise adopte une « **approche réaliste de la RSE** »[212]. En d'autres termes, les considérations économiques priment sur ses intérêts sociétaux. Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE convenable à cette entreprise est celui propre au comportement stratégique de type pragmatique en matière de RSE (cf. figure 83 ci-dessous).

[212] Voir chapitre 4

Figure 83: Représentation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE approprié au cas XX1

Source: l'auteur

I.7. Conclusion de l'entreprise XX1 étudiée

Cette recherche s'attelle à examiner s'il existe une relation entre le type et le statut ou la nationalité des entreprises d'exploitation forestière au Cameroun et leur comportement RSE stratégique. Dans une telle logique, nous caractérisons les entreprises d'exploitations forestières suivant trois critères. Il s'agit non seulement du type, du statut ou nationalité de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, à notre humble avis, des facteurs qui tiennent compte des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine forestier permanant ; Domaine forestier non permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement ; Forêts communales ; Forêts communautaires ; ventes de coupes)[213].

Ainsi, notre première proposition de recherche soutient qu'***il existe un lien entre le type, le statut voire la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique RSE.*** Nous pensons en outre que la nature d'un tel lien a pour particularité d'amener les entreprises d'exploitations forestières à opter pour un comportement de type leader, pionnier

[213] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs dans le secteur pourront prendre en compte cette limite.

ou précurseur, caractérisé par son volontarisme à l'égard de la RSE. Le cas XX1 est une filiale de multinationale c'est-à-dire de nationalité étrangère. Notre première proposition de recherche soutient donc que le comportement stratégique orienté RSE du cas XX1 est volontaire, de type précurseur.

La deuxième proposition considère que l***es entreprises d'exploitations forestières opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique.*** S'agissant du cas XX1 opérant dans l'exploitation et la transformation nous nous attendions à ce que dans cette situation le champ d'activité soit un facteur catalyseur ou encore un stimulateur de l'aspect volontaire de la démarche RSE de cette entreprise.

Selon la troisième proposition les ***entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de statut ou de nationalité) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.*** Cette entreprise est en cours de certification FSC. Nos développements récents ont montré que l'engagement de cette entreprise vis-à-vis de la certification a eu un impact sur ses modes de management et sur ses pratiques de RSE. D'après notre proposition de recherche, le cas XX1 est donc enclin à intégrer les pratiques de RSE dans ses modes de management. Enfin, selon notre quatrième proposition ***le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.*** Le cas XX1 étant une filiale de multinationale, donc de nationalité étrangère, en sa qualité d'entreprise en cours de certification FSC, c'est-à-dire ayant opté pour un comportement stratégique orienté RSE réaliste, de type pragmatique, le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est par conséquent celui des entreprises de type pragmatique, c'est-à-dire différent du modèle originel.

Il s'est avéré au cours de notre analyse que le comportement stratégique orienté RSE du cas XX1 est essentiellement de type pragmatique. En d'autres termes, cela signifie que cette entreprise se trouve dans une position intermédiaire entre un comportement essentiellement suiveur ou contraint et un comportement de précurseur. Comme nous l'avons révélé plus haut, certains aspects du comportement de cette entreprise témoignent de son volontarisme en ce qui concerne la RSE (concertation avec les CPF, renforcement des capacités des membres du CPF à travers l'organisation des séminaires de formation, audits de certification et environnementales, valorisation bioénergétique des déchets des scieries pour faire fonctionner

les chaudières destinées à sécher le bois, etc.) contrairement à d'autres aspects démontrant que son comportement RSE est dans une certaine mesure contraint (cf. tableau 91 page 484).

Compte tenu des propositions de recherches émises, nous nous attendions à ce que le comportement stratégique orienté RSE du cas XX1 soit volontaire, donc de type précurseur du fait de son statut ou de sa nationalité ; ce qui semblait se justifier à notre deuxième proposition de recherche eu égard au fait que c'est une entreprise engagée (en cours) dans le processus de certification. Or, finalement, le comportement de cette entreprise à l'égard de la RSE est de type pragmatique, en d'autres termes, cela signifie que ce comportement se situe dans une position médiane ou intermédiaire entre volontariste et contraint ou encore un comportement précurseur et suiveur. S'il est vrai que ce type de comportement n'est pas entièrement conforme à nos attentes eu égard à nos propositions de recherche émises, on peut relever cependant qu'il ne s'en trouve pas très éloigné. Dans un second temps, le cas XX1 opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adopte un comportement volontaire en matière de RSE qui est de type pragmatique. Dans un troisième temps, en sa qualité d'entreprise en cours de certification FSC, cette entreprise est plus encline à intégrer dans ses modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas (elle est dans une posture progressiste en matière de RSE). Enfin, dans un quatrième temps, en sa qualité d'entreprise pragmatique dans l'adoption du comportement stratégique à l'égard de la RSE, elle opte pour un modèle RSE contingent au modèle originaire de Carroll (1979, 1991). Ces résultats corroborent ce à quoi nous nous attendions, eu égard aux propositions de recherches émises.

II. Analyse du cas XX2

II.1. Historique de l'entreprise XX2

Le cas XX2 est une PME locale et précisément est une entreprise unipersonnelle créée en 1995 et dont le siège social, contrairement à certaines entreprises de la même zone d'exploitation, est basée dans la région de l'Est Cameroun. Elle dispose de 04 concessions forestières dont une appartient à son partenaire pour une superficie totale d'environ 300.000 ha de forêts exploitées. Sa raison sociale est l'exploitation, la transformation et la commercialisation. Elle a quatre sites d'exploitation et deux sites de transformation. Elle est une des rares entreprises de notre échantillon qui est très avancée dans la troisième transformation. La première transformation représente environ 92 %, la deuxième transformation environ 49 % et enfin la troisième transformation environ 25 %. D'ailleurs, elle est la seule entreprise de notre échantillon qui dispose d'un atelier d'ébénisterie pour la

formation des jeunes. Cette entreprise a un effectif de 279 employés, dont 4 femmes. On y dénombre 11 cadres, dont une femme et 19 agents de maîtrise, dont trois femmes. Le cas XX2 a réalisé un chiffre d'affaires de 11millards FCFA en 2013 et de 12 milliards FCFA en 2014. Considérée comme une source de dépenses inutiles, cette entreprise est hostile à la certification et elle n'a par conséquent aucune personne dédiée à la RSE/DD. Elle n'appartient non pas à un groupe des entreprises d'exploitation forestière qui pourrait lui faire bénéficier du partage des bonnes pratiques ou benchmark. S'il est vrai que tout son personnel est affilié à la CNPS, il convient tout de même de souligner qu'aucun de ses employés n'a une assurance formelle. La seule femme cadre exerçant la fonction de comptable et jouissant d'une ancienneté de plus de 15 ans dans cette entreprise et en sa qualité de délégué du personnel explique à propos de l'assurance des employés que:

« Les employés sont tous affiliés à la CNPS. Pour ce qui est de l'assurance maladie, nous n'avons pas une assurance maladie formalisée comme dans les autres entreprises du secteur où seuls les cadres sont assurés à 100 % ou dans d'autres cas où tous les employés ont une assurance-maladie à hauteur de 80 % sans distinction. Par contre, dans notre entreprise, nous avons une assurance « psychologique », c'est-à-dire tous les employés savent que en cas de problèmes, même dans leur famille, le directeur général doit agir, c'est-à-dire l'assister financièrement et matériellement. Les employés sont confiants et font confiance à leur DG qui gère leurs problèmes au cas par cas et en bon père de famille »[214].

Cette entreprise exploite plus d'une vingtaine d'essences dont les plus prisées sont Sappeli, Assamela, Iroko, Ayous, Tali, Sipo, Acajou, Aniegre, Bete, Bosse, Pachouk, Moabi, Tiama, Kossipo, Okan, Pao-rasa. Cette entreprise dispose d'une logistique d'exploitation performante de dernière génération qui n'existe nulle part dans le secteur[215]. Elle dispose en outre d'un séchoir d'une capacité de 1000 m^3. Nonobstant ces atouts, cette entreprise n'a pas accès au marché mondial du bois. Sa production est fonction des bons de commandes de la clientèle d'une entreprise concurrente avec qui elle a signé un contrat d'exclusivité et se doit de déposer sa production au port autonome de Douala.

---

[214] Entretien avec la seule femme cadre jouissant d'une ancienneté de plus de 15 ans dans l'entreprise en sa qualité de délégué du personnel.

[215] Lors d'un entretien avec les responsables certification et développement durable d'une entreprise concurrente en mars 2015, ce dernier me faisait la confidence selon laquelle, aucune entreprise dans le secteur au Cameroun, y compris les multinationales n'atteint pas le niveau des équipements de cette entreprise (parlant du cas XX2) dans le secteur. Il continue en relevant que lorsque ses engins sont amortis, il les liquide d'ailleurs à certaines multinationales.

- **Organigramme de l'entreprise axée sur l'activité d'exploitation**

La mise en œuvre d'un plan d'aménagement qui soit en rapport avec les exigences légales nécessite une organisation harmonieuse de l'activité. En effet, l'activité d'exploitation nécessite une parfaite organisation du travail qui soit en adéquation aussi bien avec les compétences du personnel que les moyens financiers et logistiques pour réaliser une exploitation responsable.

Lors de notre séjour dans cette entreprise relativement à notre phase de terrain, nous avons pu concevoir un organigramme mettant en relief l'activité d'exploitation forestière. Cet exercice nous a semblé nécessaire pour comprendre et maîtriser non pas seulement l'organisation des activités, mais aussi le choix des procédés d'exploitation. La figure ci-dessous représente le schéma directeur qui régit l'activité d'exploitation forestière dans cette entreprise.

L'observation de cette structuration de l'entreprise révèle la quasi-absence d'un service d'exploitation distinct de la cellule d'aménagement. Les opérations d'exploitations forestièred sont cordonnées par une seule personne, en particulier un ingénieur des eaux et forêts qui, en sa qualité d'aménagiste cumule, toutes les fonctions de l'opérationnalisation de l'activité d'exploitation. En effet, ce dernier est à la fois aménagiste, c'est-à-dire responsable de la planification des opérations d'exploitation sociologue (s'occupe des aspects sociaux internes et externes), responsable HSE, chargé du suivi bioécologique, etc. On note l'absence d'un responsable du reboisement.

Cette situation nous a semblé très paradoxale lorsque nous l'avons constaté au niveau de la direction générale de l'entreprise. En effet, bien que la fonction ressources humaines soit essentiellement réduite à la fonction paie, c'est un ingénieur des eaux et forêts qui assure cette responsabilité, pourtant l'activité phare (l'exploitation) a un manque de personnel qualifié.

Une telle situation nous amène à nous interroger sur la capacité de cette entreprise à pouvoir conduire une exploitation forestière responsable et durable.

- **Les moyens logistiques**

L'exploitation forestière à faible impact (EFI) et l'abattage directionnel constituent l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise d'exploitations forestières pour réduire les dommages causés par l'activité d'exploitation, aussi bien sur le peuplement forestier (biodiversité) que sur les populations riveraines. Dans une telle logique, nous sommes d'avis avec Emmanuel Neyroumande

du WWF en 2007 qu'une *« bonne gestion forestière ne se limite pas aux arbres, elle doit également tenir compte des hommes en soutenant les populations locales »*.

Ainsi, pour exploiter de manière efficace et durable, il importe de se doter d'une logistique adéquate (moins polluante par exemple). En effet, l'exploitation forestière selon les normes de durabilité nécessite que les mesures soient prises à plusieurs niveaux, notamment sur les chantiers routiers, les parcs à grumes, tout en prenant en compte des mesures d'abattage directionnel, de la réhabilitation post-exploitation, des mesures de management social interne et externe. Les responsables des entreprises d'exploitations forestières visitées sont tous conscients du fait que le cas XX2 dispose des meilleurs, en quantité et en qualité, équipements d'exploitation forestière dans tout le secteur au Cameroun. Ainsi, lors de notre séjour, nous avons pu répertorier sur les chantiers, en plus des engins ci-dessous mobilisés à la direction générale, le matériel suivant:

Photos 84 et 85: Logistique destinée à l'exploitation d'une nouvelle forêt en RCA

Source: auteur (juin 2015):

Photo 86: illustration de l'autonomie de cette entreprise en matière de transport de ses produits.

Source: auteur (juin 2015)

On a pu identifier les engins suivants:

- Plus de 80 grumiers; -Quatre niveleuses;
- Dix bennes de transport du personnel; -Trois 535 G;
- Des graders; - Quatre 966 F;
- Deux 528; - Quatre 966 G;
- Quatre 935; -Cinq D7XR;
- Un poclin; -SIX D6XR;
- Trois 535 G; -Deux 5452;
- Sept D7G; -Dix histers
- Trois D6T; -Deux 528; -Un D8N.

II.2. La responsabilité sociétale de l'entreprise XX2

II.2.1. La démarche RSE du cas XX2

Les informations recueillies, ajoutées aux observations de terrain nous amènent à penser qu'il n'y a aucune véritable stratégie ou vision RSE qui soit entreprise au sein de cette entreprise. Nonobstant la qualité de ses investissements, notamment en matière de logistique et de son chiffre d'affaires, les constats suivants sont faits au sein dans cette entreprise:

- Absence d'une véritable fonction RH, elle se limite juste à la fonction « paie »;
- Le responsable de cette fonction « paie » est un ingénieur en eaux et forêts qui n'a aucune formation dans le domaine où il exerce. Lors d'un entretien avec ce dernier, il nous a fait la confidence ci-dessous :

« Pour moi, les délégués du personnel n'existent plus dans cette entreprise. Je vais dissoudre cette fonction de délégué du personnel. Vous vous rendez compte, nous sommes allés au défilé et ils ont abandonné la plaque de l'entreprise et le drapeau quelque part, ils ont refusé de défiler »[216]

Cette situation traduit également l'absence d'une véritable structure interne de concertation avec les populations locales et riveraines en charge du social externe.

[216] Entretien avec les responsables de la fonction « paie » de cette entreprise en juin 2015.

- Cette entreprise est hostile à la certification forestière qui, de l'avis de certains experts, est le gage d'une gestion durable des forêts. Lors d'un entretien avec le directeur général de cette entreprise, il explique cette position en ces termes :

« Nous ne sommes pas une entreprise certifiée et nous n'entendons pas de l'être. Nous avons constaté que c'est une source de dépense inutile, 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 pour le projet APV/FLEG parce que nous estimons que c'est une affaire des institutions (Union européenne et les pays), c'est donc sérieux »[217].

Ce comportement semble s'expliquer par le fait que cette entreprise n'a pas accès au marché mondial du bois, elle vend ses produits sur place exclusivement à un concurrent qui se charge de l'exporter après de ses clients.

Le site Internet de cette entreprise ne dispose d'aucune information. Par ailleurs, les personnes interrogées n'ont pas fait allusion à une démarche globale en matière de RSE.

Ainsi, nous pensons que la démarche RSE du cas XX2 ne semble pas s'aligner ou s'arrimer à la stratégie ou à la vision globale de l'entreprise. Nous allons nous attacher dès à présent à vérifier les responsabilités et les actions RSE mises en œuvre au sein du cas XX2.

II.2.2. Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX2

Comme dans les précédents cas analysés, nous nous focalisons essentiellement sur l'approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) pour décrire et analyser les responsabilités du cas étudié. A cet effet, nous accentuons entre autres notre analyse sur les responsabilités qui vont au-delà des obligations légales. C'est par exemple pour cette entreprise de participer à la création avec son partenaire d'une plantation de 1.000 hectares d'Ayous, et de prendre en charge les problèmes de ses employés et de leur famille qui sont les actions émanant d'une pure volonté.

Nous allons nous focaliser tout au long de ces développements essentiellement sur les entretiens et les observations dans le but d'établir la liste des responsabilités de cette entreprise. Nous procéderons à une présentation des exemples d'actions entreprises et de quelques témoignages dans chacune des trois dimensions évoquées.

[217] Entretien avec le fondateur directeur général en juin 2015.

II.2.2.1. Les responsabilités économiques du cas XX2

Le cas XX2 est une PME camerounaise unipersonnelle. La culture RSE n'est pas encore bien ancrée dans les mœurs du dirigeant au point de la formaliser. En dehors des charges de fonctionnement et celles liées au personnel qui sont formalisées dans l'entreprise, d'autres charges, notamment sociales, d'engagement à la certification, etc. sont considérées comme étant sans objet et perçues comme des sources de dépenses inutiles pour l'entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle le directeur-général de cette entreprise 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 pour le projet APV/FLEG parce que nous estimons que c'est une affaire des institutions (Union européenne et les pays), c'est donc sérieux »[218].

Il n'existe aucune politique de gestion des carrières dans cette entreprise. La promotion d'un employé dépend du bon gré du DG. Lors d'un entretien avec le DAF, il nous a expliqué que:

« Les employés sont tous affiliés à la CNPS. Pour ce qui est de l'assurance-maladie, nous n'avons pas une assurance maladie formalisée comme dans les autres entreprises du secteur où seuls les cadres sont assurés à 100 % ou dans d'autres cas où tous les employés ont une assurance-maladie à hauteur de 80 % sans distinction. Par contre, dans notre entreprise, nous avons une assurance « psychologique », c'est-à-dire tous les employés savent que en cas de problèmes, même dans leur famille, le directeur général doit agir, c'est-à-dire l'assister financièrement et matériellement. Les employés sont confiants et font confiance à leur DG qui gère leurs problèmes au cas par cas et en bon père de famille »[219].

« Nous n'avons pas un budget destiné aux actions sociales, le DG tient compte de l'individu qui est en face de lui, nous dépensons beaucoup pour le social, toutes les fins d'années nous donnons à manger dans tous les villages de l'UFA ».[220]

En plus de ce qui précède, on constate que l'entreprise n'a pas de contraintes vis-à-vis du marché, comme le disait Jean Baptiste Say: « *L'offre créée sa propre demande* ». Il suffit donc pour cette entreprise juste de produire, peu importe ses conditions de production. Elle a signé

[218] Entretien avec le DG en juin 2015

[219] Entretien avec le DAF en juin 2015

[220] Entretien avec le DAF en juin 2015.

un contrat avec une entreprise partenaire qui absorbe l'exclusivité de sa production. C'est sans doute pour cette raison que lors de notre entretien avec le DAF, à la question de savoir quelles sont par pourcentage les principaux marchés de l'entreprise, il répond que:

« Nous avons un partenaire commercial (entreprise du secteur) qui se charge d'acheter l'exclusivité de nos produits. Dans ses bons de commandes, on constate que ses produits vont en Asie, environ 45 %, en Europe, environ 40 % en Amérique pour 10 % et en Afrique pour 5 % »[221].

Cette entreprise est favorable aux actions médiatiques ou de communications susceptibles de renforcer ou d'impacter positivement sa notoriété et son image:

« Le DG partage chaque année les t-shirts, les casquettes aux populations et aux dames lors des fêtes du 8 mars et du 1er mai »[222].

Tout ceci nous amène à penser que la première responsabilité du cas XX2 est essentiellement d'ordre économique. L'entreprise doit avant toute chose être rentable, voire profitable. Dans cette optique, s'engager dans une démarche RSE, à en croire le DG, est considérée comme étant une « *une source de dépenses inutiles* ». C'est donc une source de coûts supplémentaires pour l'entreprise susceptible de l'écarter de ses missions régaliennes, à savoir la recherche de la rentabilité. En fait, pour le DG de cette entreprise, les coûts engendrés par l'engagement dans la voie de la certification ne sont pas nécessaires pour l'entreprise, cette dernière doit actuellement se préoccuper de sa rentabilité (l'ouverture d'une troisième usine de transformation en RCA par exemple est prioritaire).

Si dans un premier site de transformation cette entreprise procède à l'incinération de la quasi-totalité des déchets issus de la transformation, c'est n'est pas le cas dans le second site. Elle met tous les déchets de bois à la disposition des populations locales et riveraines qui s'en servent chacun à son gré. Ces déchets constituent une source d'activités génératrices de revenus pour ces populations riveraines:

« Cette entreprise nous déverse gracieusement ses déchets de bois dans un parc au profit des populations. Chacun s'en sert pour des fins personnelles. Je produis du charbon à base de ces déchets, et je vis de cette activité depuis plus de 5ans. J'ai été employé dans cette entreprise, j'ai démissionné pour faire ce métier je m'en sors très bien. C'est d'ailleurs grâce à cette activité que je me suis marié, j'ai trois enfants qui vont à l'école. Les menuisiers de la ville se

[221] Idem.

[222] Entretien avec un employé délégué du personnel en juin 2015.

ravitaillent également dans ces déchets pour fabriquer les meubles. C'est dire que ces déchets de bois encouragent les activités génératrices de revenus pour les populations locales et riveraines »[223].

Photos 87 et 88: Les activités génératrices de revenus sur la base des déchets de bois offerts gracieusement aux populations riveraines

Source: auteur (juin 2015)

Les employés de cette entreprise ont un pouvoir financier qui leur permet de renforcer le pouvoir d'achat dans la localité. Cette entreprise a passé un accord avec les autorités locales m'empêchant de construire une base vie pour ses employés. Ceci devrait permettre aux populations de bénéficier des retombés des locations aux employés. Comme c'est le cas pour toutes les entreprises du secteur, cette entreprise est également un levier d'explosion démographique et de socialisation dans les villages riverains. Elle favorise le « vivre ensemble » des populations venues d'horizons divers. En d'autres termes, elle contribue à faire converger les divergences, ce qui permet de développer la localité.

Pour sa part, l'autorité municipale reconnaît que cette entreprise est un levier de renforcement des activités économiques intéressantes et du développement local. En effet, le petit commerce est florissant dans le coin avec la présence des employés de cette entreprise, ce qui permet à la mairie de prélever des taxes de ces activités en vue du développement urbain.

Dans un tel contexte, l'impact économique pour les communautés locales et riveraines repose donc majoritairement sur la présence de cette entreprise, à travers les salariés et les activités génératrices de revenus pour les populations.

[223] Entretien avec le représentant des charbonniers en juin 2015.

Les formes empruntées par la responsabilité économique du cas XX2 à l'égard de ses *stakeholders* dans la totalité des cas sus-évoqués, sont en rapport étroit avec ses propres objectifs de profitabilité ou rentabilité économique. Pour ce qui est des autres comportements susceptibles d'aboutir à l'implantation d'une véritable stratégie RSE en matière économique, les investigations menées n'ont pas abouti à une quelconque démarche en la matière. Il convient de préciser que pour ce qui est des responsabilités sociales, qu'elles soient internes ou externes, elles sont réalisées au gré du DG. C'est certainement dans ce contexte que lors d'un entretien avec une élite de la localité et député de cette région, ce dernier soulignait que :

« La majorité des actions sociales de cette entreprise sont au gré de son DG. C'est une société unipersonnelle, donc hyper-centralisée »[224].

II.2.2.2. Les responsabilités sociales du cas XX2.

Tout comme celle des précédents cas, la responsabilité sociale de cette entreprise se décline en deux dimensions : interne et externe. Ainsi, nous présentons tout d'abord ses responsabilités sociales internes et ensuite ses responsabilités sociales externes.

- ***Les responsabilités sociales internes***

Une des principales actions concernant la RSE de cette entreprise et qui soit en rapport avec sa responsabilité sociale interne a trait à la motivation et à l'amélioration des contions de vie de employés. En effet, le DG a su captiver l'estime de ses employés en étant personnellement à leur écoute, et prêt à comprendre les problèmes de ses derniers et de leurs familles. C'est par exemple du cas de maladie des employés ou de leurs familles. Les employés interrogés nous révèlent que :

« Quand le DG constate ou est au courant qu'un employé est malade, il l'assiste financièrement sans tenir compte du fait qu'il a un salaire, il nous fait des dons qu'il ne retient pas sur nos salaires, en cas d'accident de travail, il s'en occupe sans tenir compte de la CNPS. Il fait beaucoup de dons, même jusqu'aux cercueils, nous avons dans l'entreprise une section destinée à la troisième transformation, il est tellement généreux et assiste toutes les personnes qui lui posent un problème » (PPIST02).

« Quand un employé est malade le D.G le prend en charge. Quand le DG constate ou est au courant qu'un de ses employés est malade, il l'envoie se faire soigner et prend tous frais à sa

[224] Entretien avec une élite de la localité et député de la région.

charge, quand un employé perd l'un de ses proches, la société lui donne un cercueil gratuit et lui donne des moyens financiers pour organiser les obsèques » (PPIST05).

« Si un ouvrier a un problème le DG lui vient en aide, il y a des collègues qui sont malades (personnes vivant avec le VIH/SIDA) le patron les soutient dans leur maladie, à la rentrée scolaire il fait des dons aux employés y compris ceux des employés malades pour l'achat des fournitures scolaires de leurs enfants » (PPIST08).

« 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 moment 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 » (PPIST24).

Bien qu'étant salariés, cette entreprise s'occupe de la rentrée scolaire des enfants de ses employés, sans aucune distinction ou considération. En d'autres termes, qu'un employé soit père ou mère d'enfants ou pas, il reçoit les dons au même titre que les autres. Il a d'ailleurs construit une école primaire à cycle complet (de la maternelle au CM2) pour l'éduction des enfants de ses employés en campement avancé.

Photo 89: auteur, juin 2015: une école primaire à cycle complet constuite par l'entreprise et confiée à l'Etat

Photos: Une école primaire à cycle complet construite par l'entreprise pour assurer l'éducation des enfants de ses employés en campement avancé.

Source: auteur (juin 2015)

Dans cette entreprise, les employés vivant avec le VIH/SIDA ne sont pas stigmatisés, le DG s'en occupe personnellement et prépare même la rentrée scolaire de leurs enfants:

« Le DG prend en charge les frais des médicaments des employés vivant avec le VIH/SIDA ». PPIST08.

Le DG est très sensible aux problèmes que lui posent ses employés. Il va plus loin au point de féliciter, voire encourager les réussites scolaires dans les familles des employés. Ceux des employés ayant des enfants qui ont passé avec succès le baccalauréat, il apporte son aide à la préparation de leur rentrée universitaire:

« *Cette entreprise ne fait pas de prêts aux employés, tout employé qui a eu ou a un problème sérieux et le pose au DG quel que soit le montant, on l'aide gratuitement. Depuis près de 10 ans que je suis dans cette entreprise, j'ai eu pas mal de problèmes et le DG m'a toujours apporté son aide pour un montant minimum de 100.000 FCFA en cas de bonheur (réussite scolaire des enfants) ou de malheur (décès d'un membre de ma famille). J'ai un minimum de 300.000 FCFA à chaque rentrée scolaire que l'entreprise me donne pour m'aider à envoyer mes enfants à l'école, pour cette année spécialement où j'ai eu 02 enfants qui ont eu le Bac, le DG m'a donnée 500.000FCFA pour les envoyer à l'Université. J'ai sollicité il n'y a pas longtemps, un prêt d'argent de 500.000FCFA remboursable en 04 mensualités à raison de 125.000 FCFA par mensualité. Lorsque j'ai eu mon salaire, j'ai versé la première mensualité au chef de site, et quelques heures après, il est venu me les remettre en me faisant savoir que le DG a dit qu'il me les rembourse et que le moment venu, il va me les demander, et ça fait bientôt 02 ans que ça dure, il ne me les demande pas. Tout ceci sans oublier que le DG nous donne gratuitement et chaque fin d'année 20 % de notre salaire pour préparer la rentrée scolaire des enfants de ses employés » (PPIST23).*

L'entreprise encourage et forme les jeunes, notamment les enfants de ses employés aux métiers du bois et précisément en ébénisterie.

Photos 90 et 91: Atelier de formation des jeunes notamment les enfants de employés aux métiers du bois, précisément en ébénisterie

Source: auteur (juin 2015)

Les conditions de travail et la qualité des équipements de travail sont des éléments qui galvanisent ou mieux stimulent les employés au travail. C'est certainement dans ce contexte qu'un des employés interrogés souligne que:

« Nous avons un matériel de travail (engins et grumiers) neuf et à la pointe de la technologie, nous avons de l'eau potable, un hangar pour le travail, une base-vie pour les employés en

campement avancé et quand un employé a un problème sur le plan personnel et/ou familial, il est très vite résolu par le DG » (PPIST08).

Depuis l'avènement de la crise financière, de nombreuses entreprises, y compris celles du secteur financier peinent à retrouver leur stabilité ou leur équilibre financier. Certaines entreprises peinent à respecter le calendrier de paiement des salaires de leurs employés. Pire encore d'autres ont des arriérés de salaires sur plusieurs mois. Ainsi, celles des entreprises qui respectent leurs engagements salariaux envers leurs employés sont à encourager et un tel acte est considéré comme une action de responsabilité sociale interne. C'est dans ce contexte que certains employés du cas XX2 interrogés sur les actions concrètes que leur entreprise met en œuvre en vue d'améliorer leurs conditions de travail, de vie ainsi que celles de leur famille :

« J'ai un salaire régulier, je suis logé avec eau et lumière gratuites, j'ai un moyen de déplacement, j'ai les déchets de bois gratuitement, quand je suis malade le DG s'en occupe »[225].

« Nous avons une politique sociale qui consiste à loger les employés, à payer régulièrement les salaires. Par ailleurs, nous faisons des dons divers et facilitons l'acquisition ou la possibilité à certains employés d'avoir leur propre logement. De façon systématique, les employés sont pris en charge en cas de maladie y compris les membres de leur famille. Par exemple, lors du décès d'un employé ou d'un de ses proches, l'entreprise s'en occupe même dans l'organisation des obsèques »[226].

Le DAF nous fait savoir que la grille des salaires dans cette entreprise est très en dessus de celle préconisée par la convention collective dans le secteur:

« Le Smic au Cameroun est de 36000 FCFA dans cette entreprise, le salaire de base minimum est de 78000 FCFA »[227].

Les actions sociales internes de cette entreprise sont semblables aux actes d'humanisme. C'est sans doute pour cette raison qu'un employé met en cause la qualité d'homme d'affaire de son Directeur Général:

« 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, il n'a rien d'un homme d'affaires » (PPIST05).

---

[225] Entretien avec un employé (chef d'exploitation) de nationalité portugaise en juin 2015.

[226] Entretien avec le DAF en juin 2015.

[227] Idem.

- ***Les responsabilités sociales externes***

Il convient de préciser que le responsable du site d'exploitation de cette entreprise ne nous a pas permis de rencontrer les chefs des villages riverains des UFA exploitées par cette entreprise. Pour y parvenir, nous avons sollicité l'aide des employés membres de ces communautés.

Bien que les structures de concertations avec les populations locales et riveraines ne soient pas formalisées dans cette entreprise, il y a lieu de constater que cette entreprise a une oreille attentive aux préoccupations des populations riveraines de ses UFA. Elle a mandaté un employé chargé du social externe:

« J'ai été désigné en février 2010 comme responsable du volet social externe, je suis chargé de collecter auprès des chefs de villages et les autorités religieuses leurs doléances que je soumets au DG » (PPIST03).

Certains employés membres des communautés locales riveraines des UFA exploitées par cette entreprise nous confirment que cette entreprise fait bel et bien des réalisations sociales au profit de leur communauté:

« Chaque fin d'année, on alloue dans chaque village riverain 100.000 FCFA destinés aux chefs et aux notables et 50.000 FCFA par conseiller municipal pour passer les fêtes. En cas de malheur d'un membre du village, le DG donne un cercueil gratuit et 20.000 FCFA comme participation financière »[228].

Comme nous l'avons souligné plus haut, le responsable du site d'exploitation de cette entreprise ne nous a pas permis de rencontrer les chefs des villages riveraines des UFA exploitées. Pour contourner cette difficulté, nous avons sollicité discrètement, l'aide des employés membres de ces communautés.

« Il fait des dons en matériaux aux écoles, construit des clôtures de certains établissements scolaires. Il a fait les dons des groupes électrogènes dans les hôpitaux de la place, donne des aides multiformes à tous ceux qui le sollicitent, même aux personnes externes à l'entreprise. Il ne vend pas les déchets de bois, il les verse dans un parc qui sert de bois de chauffage, d'autres personnes utilisent pour faire du charbon, et certains petits menuisiers y viennent se ravitailler pour fabriquer des meubles, bref chacun y trouve son compte » (PPIST14).

« Il verse du bois dans un parc où la population vient se servir. Il fait des dons aux églises et aux services publics. Il fait des dons financiers aux populations sans distinction. Aide les

[228] Entretien avec le porte-parole des communautés riveraines auprès de l'entreprise en juin 2015

employés et les riverains à construire en leur octroyant des planches et des lattes gratuitement » (PPIST20).

Un des chefs de villages rencontré nous fait savoir qu'il fait des dons au profit de sa communauté :

« On peut citer comme réalisation de cette entreprise dans ce village, le recrutement des enseignants vacataires pour les établissements publics à sa charge ; le recrutement des enfants de ce village en qualité d'employés ; la construction des forages ; l'aménagement des routes » (PPIST25).

Cette entreprise met ses engins à la disposition de la commune pour les opérations d'hygiène et de salubrité dans la municipalité :

« Cette entreprise aide la voirie municipale à nettoyer la ville, aménage les routes et facilite les jeunes cadres nouvellement nommés à s'installer en leur procurant les matériaux de bureaux, etc. »[229].

II.2.2.3. Les responsabilités environnementales du cas XX2

Le troisième aspect de responsabilité du cas XX2 est en rapport avec la dimension environnementale de la RSEEF[230]. Cette entreprise met en œuvre une diversité d'actions en rapport avec sa responsabilité environnementale. Le premier volet du dispositif en rapport avec la préservation de l'environnement mis en œuvre dans le cas XX2 concerne l'investissement dans les équipements destinés à l'exploitation forestière. C'est sans doute pour cette raison que le responsable du service aménagement nous révèle :

« Nous avons un matériel de travail (engins et grumiers) neuf et à la pointe de la technologie, nous avons environ 39 engins lourds destinés à l'exploitation ».

Ce matériel neuf à la pointe de la technologie favorise une exploitation à faible impact sur l'environnement. En effet, il pollue moins et permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre libérées dans la nature lors des activités d'exploitation et de transformation du bois. C'est ainsi que lors d'une étude menée par Abessolo Mbia en 2015 portant sur l'évaluation des techniques d'exploitation à faible impact dans cette entreprise, il aboutit aux résultats selon lesquels en ce qui concerne les techniques de débardages[231], « *les conducteurs de cette*

[229] Entretien avec monsieur le préfet en juin 2015.

[230] Voir chapitre 3.

[231] Le débardage est une activité dans l'exploitation forestière qui consiste en le transport d'une grume de bois du point où l'arbre est abattu jusqu'au parc grumes en forêt, encore appelé parc de chargement.

entreprise sont formés aux techniques de débardage à faible impact. De plus, des cartes de planification du réseau de débardage sont établies au préalable afin de faciliter l'évacuation de tous les bois abattus jusqu'au parc à bois en bordure de la route secondaire ou principale » Abessolo Mbia (2015).

Cet auteur poursuit en relevant qu'en ce qui concerne l'usage des engins, cette entreprise utilise deux types d'engins pour la pratique du débardage (Abessolo Mbia, 2015):

- Le tracteur à chaînes (Bulldozer ou D7) pour le débusquage et le débardage des bois lourds ou de grand diamètre étant donné que cet engin a une plus grande traction que le tracteur à pneus. De plus, son usage a également été noté sur des terrains ayant une pente relativement élevée.
- Le tracteur à pneus muni d'un treuil est l'engin le plus utilisé par les deux entreprises du fait de sa faible consommation en carburant selon une explication donnée par le chef chantier. L'usage du tracteur à pneus apparaît doublement bénéfique tant sur le plan économique qu'écologique dans la conduite du débardage pour les sociétés d'exploitations forestières, surtout au niveau des concessions présentant un relief peu accidenté.

Un autre aspect de la responsabilité environnementale mise sur pied par cette entreprise, porte sur ses efforts en vue de respecter la réglementation en vigueur en matière d'exploitation forestière au Cameroun. Lors d'un entretien avec le responsable de l'aménagement, il nous révèle que:

« Nous n'avons jamais fait l'objet d'une dénonciation fût-elle mensongère de la part de l'administration forestière. Contrairement à certaines multinationales, nous ne figurons pas dans le sommier national des infractions constatées dans le secteur forestier. C'est dire donc que nous mettons un point d'honneur au le respect de la loi et en conséquence sur la préservation de la notoriété et l'image de notre entreprise »[232].

Cette entreprise s'engage entre autres à mettre en place aussi bien dans ses UFA que dans ses sites industriels, une politique de tri fonctionnel des déchets et s'attèle également à une sensibilisation de ses *stakeholders* (employés, riverains, visiteurs, etc.):

[232] Entretien avec l'aménagiste de cette entreprise en juin 2015.

« Nous avons des bacs à ordures spécifiques dans tous nos sites et au niveau du garage nous avons des systèmes de décantation des huiles »[233].

Ces mesures de protection de l'environnement sont également mises sur pied au niveau des bases-vie en campement avancé:

« Dans les bases-vie, nous procédons à la création des points de décharge bien aménagés des ordures biodégradables et nous procédons à la sensibilisation des employés et leur famille »[234].

Cette entreprise fait également des efforts en matière de préservation de la biodiversité et de la protection de la faune et la lutte contre le braconnage. Ces efforts sont reconnus par l'administration forestière ce d'autant plus que certaines de ses UFA sont limitrophes au parc national du Dja :

« Nous avons une concession forestière limitrophe du parc national du Dja, nous procédons par des plaques de sensibilisation en langues vernaculaires, on sensibilise aussi nos employés de la nécessité de réduire la pression sur les ressources fauniques »[235] .

Le reboisement représente aussi une des actions mises en œuvre par cette entreprise en matière de protection de l'environnement. Toutefois, à ce niveau, on constate que l'entreprise ne procède pas au reboisement des poches exploitées, mais plutôt à la création des plantations forestières sur les espaces de savanes ou des anciennes plantations :

« Nous avons une pépinière où nous produisons des plans, nous plantons ensuite des savanes arbustives. Nous procédons aussi à la création des plantations forestières, nous avons environ 200 ha à ce jour de forêt plantée régulièrement. Contrairement aux autres entreprises, nous procédons à des plantations sur les espaces désertiques ou des anciennes plantations »[236].

Cette entreprise immobilise un mécanicien de son partenaire *Tractafric Motor* pendant six mois par an pour assurer la maintenance de ses engins. Lors d'un entretien avec ce mécanicien, il me révèle que :

« Cette entreprise dépense en moyenne 25.000.000FCFA (frais de mission, hébergement compris) par mois pour la maintenance de des engins »[237].

---

[233] Entretien avec l'aménagiste de cette entreprise en juin 2015.

[234] Idem.

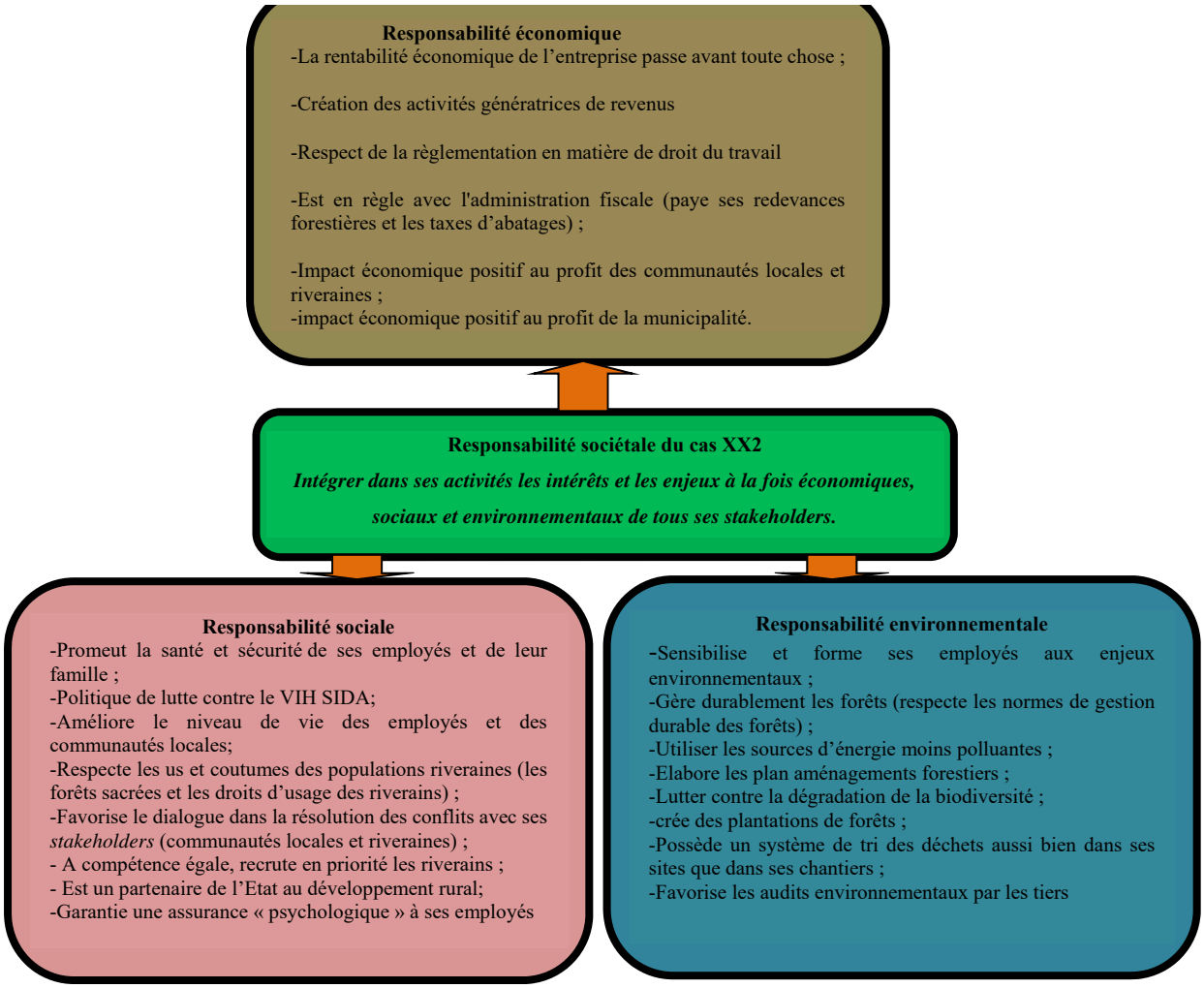
[235] Idem.

[236] Entretien avec le pépiniériste en juin 2015.

[237] Entretien avec le mécanicien de *Tractafric Motor* en juin 2015 lors de son séjour dans l'entreprise.

La figure 91 ci-dessous présente une synthèse des responsabilités sociétales, notamment économiques, sociales et environnementales du cas XX2.

Figure 84: Une synthèse des responsabilités sociétales du cas XX2



Source: l'auteur.

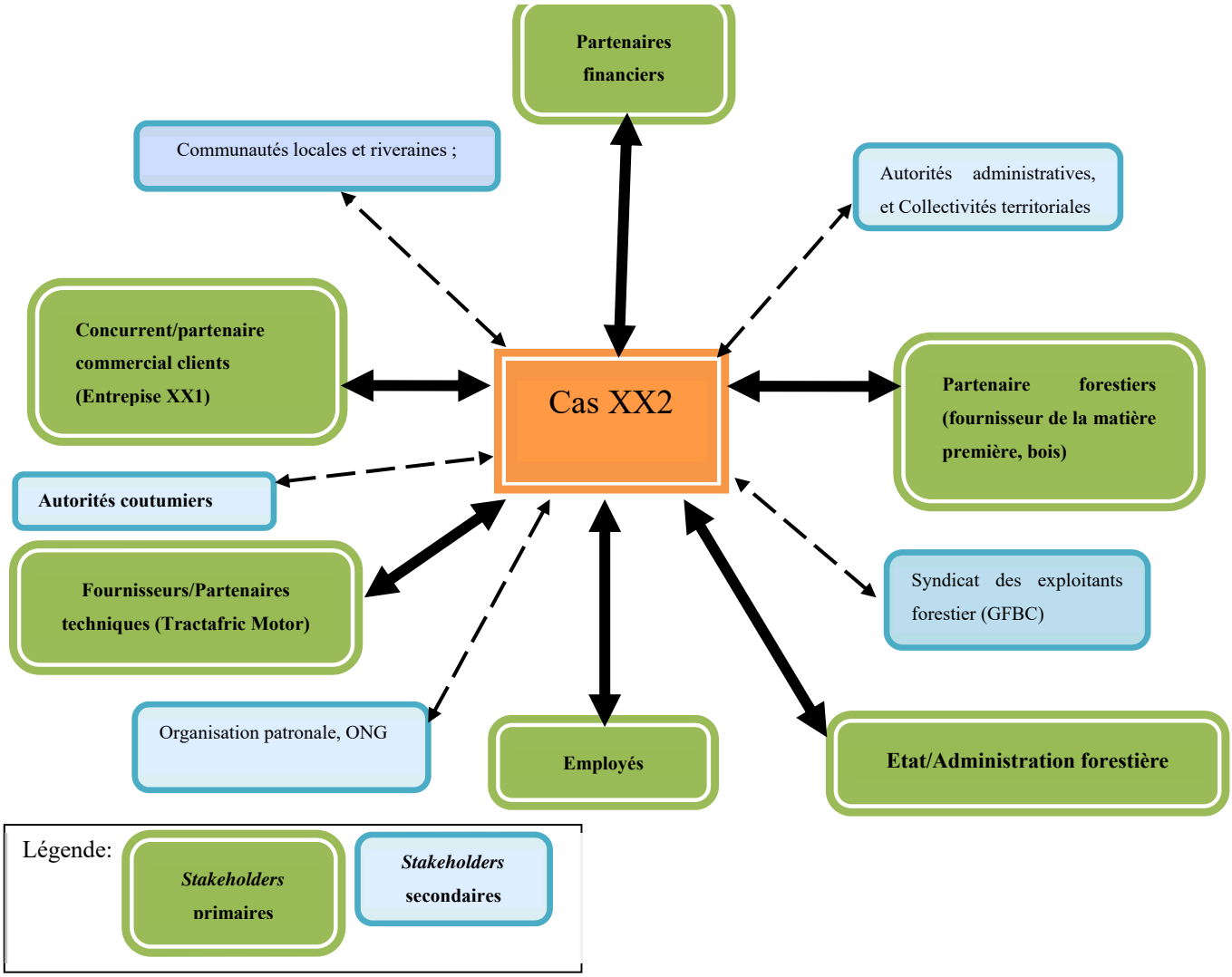
Comme nous l'avons si bien constaté, le cas XX2 mène diverses actions en lien avec les thématiques environnementales et/ou sociales, notamment la sensibilisation, l'utilisation des engins flambants neufs pour réduire les émissions de gaz à effets de serre, sa capacité d'être à l'écoute de ses employés, etc. Toutefois, force est de constater que la majorité de ces actions sont ponctuelles. En effet, il n'y a pas de véritable stratégie ou de vision globale de l'entreprise qui soit en lien avec ces thématiques et par conséquent, on observe sur le terrain un manque de cohérence et certaines frustrations. Il n'y a donc pas dans cette entreprise de véritable vision stratégique en matière de RSE.

II.3. Les *stakeholders* du cas XX2

II.3.1. *Cartographie des stakeholders du cas XX2*

A l'instar des cas précédents, pour dresser la cartographie des *stakeholders* du cas XX2, il importe de se focaliser essentiellement sur la figure réalisée à l'aide des différentes définitions des *stakeholders,* notamment celles de Freeman (1984), Clarkson (1995), Donaldson et Preston (2005) que nous avons présentés dans le chapitre 2.

Figure 85: Cartographie des stakeholders du cas XX2



Source: l'auteur

Comme dans les cas précédents, nous faisons la distinction entre les *stakeholders* primaires et les *stakeholders* secondaires. Les *stakeholders* primaires sont contractuellement (du moins psychologiquement) lieés à l'entreprise et elles sont essentielles à sa réussite. Leurs relations

avec l'entreprise a un impact direct non seulement sur la performance financière, mais aussi sur la performance organisationnelle de cette dernière. Les *stakeholders* secondaires sont susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise XX2 ou être affectés par ses activités. Néanmoins, bien qu'elles soient parfois déterminantes, les *stakeholders* secondaires ne sont pas indispensables à la pérennité de l'entreprise et ne sont pas contractuellement liées à l'entreprise.

II.3.2. Apport des *stakeholders* à la stratégie RSE du cas XX2

Toutes les *stakeholders* de cette entreprise, qu'elles soient primaires ou secondaires sont susceptibles de jouer leur partition dans la démarche RSE de l'entreprise. Le tableau ci-dessous, monté en référence à celui présenté au chapitre 3 de cette thèse, indique les différentes contributions ou apports de chacune des *stakeholders* de cette entreprise dans sa démarche ou stratégie RSE. Ce tableau, établi pour chacune des *stakeholders*, énonce leurs principaux apports aux activités de l'entreprise notamment en termes de ressources humaines, techniques, financières, etc., tout en permettant entre autres de fournir des renseignements sur la manière dont ses *stakeholders* sont susceptibles de collaborer, d'impacter ou de soutenir sa démarche RSE de l'entreprise.

Tableau 92:Apport des stakeholders à la stratégie RSE du cas XX2

Stakeholders	Apports à la stratégies RSE	Apports en termes de ressources
Concurrents et partenaires commerciaux/clients	Absorbe toute la production de l'entreprise. Évite de prendre les risques des aléas du marché mondial du bois. Partage d'expérience et de bonnes pratiques de gestion durable des forêts	Ressources financières, managériales et humaines ; Mise à disposition du bois (matière première) nécessaire pour ses activités
Salariés	Implémentation des stratégies RSE, susceptibles d'influencer les initiatives et décisions en matière de RSE	Ressources humaines adéquates, savoir-faire, prise d'initiative, gouvernance
Autorités administratives	Promeut le dialogue social dans la gestion des conflits	Garant de la paix et de la stabilité
Partenaires forestiers	Partage d'expérience et de bonnes pratiques de gestion durable des forêts,	Mise à disposition du bois (matière première) nécessaire pour ses activités
Etat/Administration forestière	Définition du cadre légal et réglementaire régissant les activités dans le secteur forestier	Mise à disposition des ressources supervision, contrôle, arbitrage, source de règlementation
Communauté internationale	Protéger les biens communs et dénoncer les pratiques illégales, promouvoir la gestion durable	Sensibilisation, formation, financement dans la gestion durable des ressources forestière
Partenaires financiers	Développement des procédures de financement pour des investissements responsables et durables	Financement via contrat
Fournisseurs et partenaires techniques	Apport logistique adéquat nécessaire à l'exploitation forestière (cœur du métier de ces entreprises) et réduction des risques d'émission de gaz à effet de serre	Formation à l'utilisation des matériaux de pointe favorisant une exploitation à faible impact environnemental et maintenance des équipements
Autorités coutumières	Communication, respect des us et coutumes	Identification des sites et lieux sacrés dans les UFA

Communauté locales et riveraine,	Communication, relais d'information auprès de l'administration et des ONG, cherchent à réduire les impacts liés à l'exploitation sur elles	Vigilance, dénonciation, sabotage quand c'est nécessaire, informateurs des élites extérieures, grèves
Syndicat des exploitants forestiers	Communication sur la démarche, partage d'expérience	Plate-forme d'échanges,

Source : l'auteur.

II.3.3. Les relations avec les *stakeholders*

A l'instar des cas précédents, la démarche de RSE du cas XX2 prend appuie sur ses *stakeholders* et consiste entre autres à intégrer leurs intérêts dans ses démarches (voir le tableau ci-dessus). Les relations entre cette entreprise et ses *stakeholders* sont ponctuées par des pressions diverses (multiples sollicitations) de ces dernières à l'endroit de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise subit des pressions spécifiques de certaines de ses *stakeholders* et qui dans une certaine mesure, l'aident à développer et/ou à améliorer sa démarche de RSE.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous limiterons à mettre en exergue les relations de l'entreprise avec quelques-unes de ses *stakeholders*.

Les *stakeholders* ci-dessus représentent une véritable source de pression sur l'entreprise XX2 pour qu'elle s'engage dans une démarche de RSE et respecte ses engagements. Pour ce qui est des salariés, l'entreprise les sensibilise à intégrer les valeurs de la RSE afin qu'ils puissent prendre part activement non seulement à la mise en œuvre des démarches de RSE, mais aussi sensibiliser à leur tour leur environnement (femme, enfants, voisins, etc.) et même leurs collègues réfractaires au changement. En retour, ces employés réclament très souvent l'amélioration de leurs conditions de vie. En effet, tous les employés ne sont pas logés dans les bases-vie de l'entreprise. Ils sont obligés de louer des maisons inconfortables, sans eau ni lumière dans des quartiers, pourtant leurs collègues sont logés, avec eau et lumière. En plus, les membres du personnel opérationnels ne sont pas couverts par une police d'assurance maladie, contrairement aux cadres qui sont dans des bureaux climatisés et touchent de très bons salaires et sont assurés à 100 %. Il y a une sorte d'injustice que les ouvriers s'attellent à dénoncer chaque fois que l'occasion se présente.

Les rapports avec les autorités coutumières sont basés sur la conservation des us et coutumes à travers l'identification et la préservation des sites sacrés. Une telle démarche nécessite l'adhésion de toutes les parties intéressées (c'est une affaire de tous) aux prises de décisions devant aboutir à de grands changements organisationnels.

C'est donc à juste titre que le Livre vert souligne fort opportunément que « *restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. […]. Il*

convient notamment d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation [238]». Par ailleurs, l'entreprise s'appuie entre autres sur l'expérience de ses employés, notamment les délégués du personnel pour améliorer sa stratégie de RSE. Il est vrai que sur le plan formel, l'entreprise cherche à s'arrimer à la règlementation, mais la pratique est une autre réalité.

Dans cette démarche de RSE de l'entreprise, les communautés locales et riveraines sont prises en compte par l'entreprise qui fournit des efforts remarquables pour réduire considérablement l'impact de leurs activités sur celle-ci. Elles sont également la cible des campagnes de communication de l'entreprise et par conséquent elles sont soumises aux divers messages de sensibilisation sur la lutte contre le braconnage et les activités illégales dans les UFA, etc. Ces communautés locales et riveraines sont donc dans une posture de « suivre » ou de « subir » la démarche de RSE de l'entreprise. Toutefois, cette posture n'empêche nullement pas que les intérêts de ces *stakeholders* soient pris en compte par l'entreprise.

Les fournisseurs et les partenaires techniques mettent à la disposition de l'entreprise des engins à la pointe de la technologie et en même temps mettent leurs mécaniciens au service de l'entreprise pour assurer la maintenance de ceux-ci. Ainsi, les activités d'exploitation de cette entreprise sont faites de manière à limiter les émissions du gaz à effet de serre sur la nature.

En fin de compte, il y a lieu de souligner que l'analyse des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* dans certains cas s'apparente à une relation équilibrée. En effet, certaines *stakeholders,* pendant qu'elles sont soumises à des pressions de l'entreprise, représentent également une source de pression pour cette dernière. C'est le cas par exemple des salariés et des communautés locales et riveraines. Si la plupart de ces derniers sont la cible des campagnes de sensibilisation au développement durable par l'entreprise, certains d'entre eux ont un rôle proactif à l'égard de l'entreprise qu'ils se chargent d'alerter non pas seulement sur certaines pratiques et effets indésirables, mais également de sensibiliser à certaines causes. C'est le cas par exemple d'un employé exprimant sa frustration en constatant qu'une grande partie d'un tronc d'arbre abattu, ou même tout le tronc était abandonné en forêt au motif qu'il présentait des défauts et qu'il ne pouvait par conséquent être exporté. Pourtant, ces arbres pouvaient être vendu ou exploités artisanalement afin de répondre aux multiples besoins des populations locales. Cette situation avait marqué l'esprit des dirigeants de l'entreprise et les incités adopter

[238] Commission européenne, 2001, *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* p. 11.

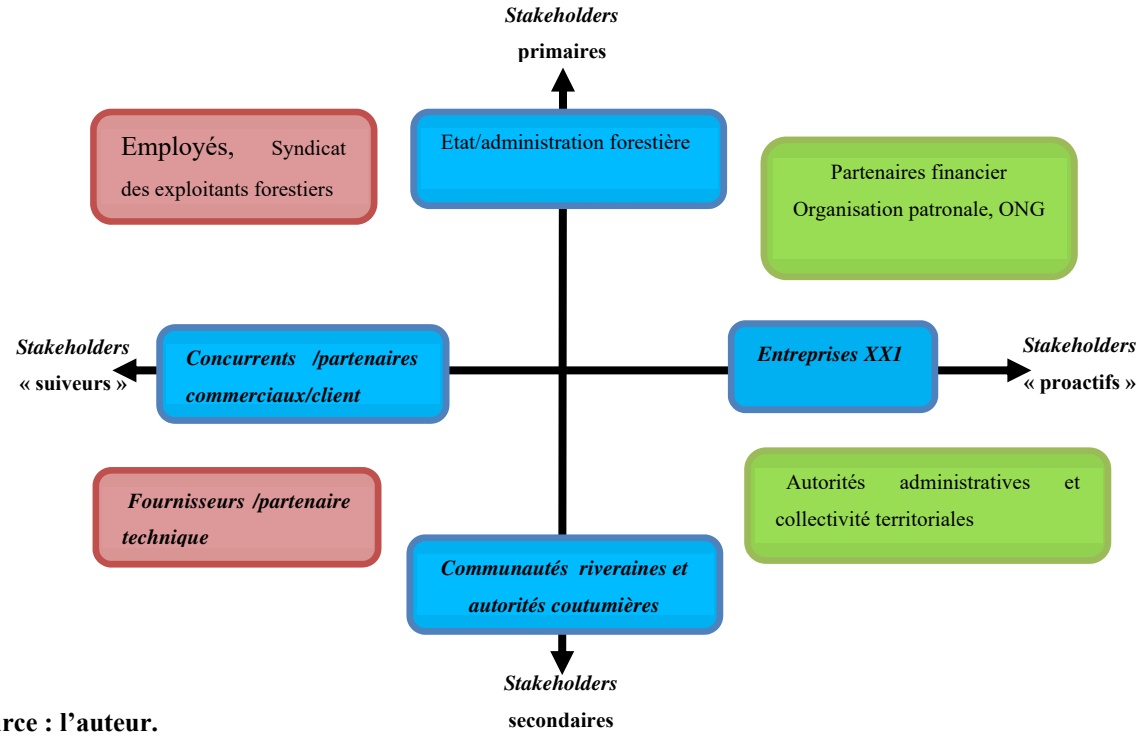
une politique de récupération des déchets ne pouvant être exportés. D'autres parties prenantes relaient ou dénoncent certains comportements de ce genre auprès de l'entreprise, de l'administration forestière ou des ONG, notamment environnementalistes. C'est le rôle que jouent entre autres les populations riveraines.

Elles suivent ou contrôlent le cahier de charges de l'entreprise pour la gestion responsable des ressources forestières (respect de leurs us et coutumes, respect et préservation de leurs forêts sacrées, gestion et tri des déchets, etc.). Toutefois, ceci n'exclut pas le fait que ces communautés locales et riveraines sont intégrées à l'entreprise et contribuent d'une certaine manière à faire évoluer les pratiques de RSE de celle-ci

Au regard de nos investigations et des déclarations des personnes interrogées, il n'est pas aisé de savoir si le comportement de cette entreprise en matière de RSE est de type suiveur ou incitatif. En effet, bien que certaines actions louables en matière de RSE soient mises en œuvre dans cette entreprise, nous avons établi que ces actions ne s'inscrivent pas dans une véritable stratégie ou vision de RSE, ce qui pourrait légitimer cette position de suiveur.

La figure ci-dessous illustre les diverses motivations des *stakeholders* en vue de s'associer aux pratiques de RSE de l'entreprise. L'axe des abscisses représente les *stakeholders « suiveuses »* et les *stakeholders « incitatives »*. Les *stakeholders* dites « suiveuses » étant encouragées par l'entreprise à participer à sa démarche de RSE, contrairement aux *stakeholders* qualifiées d'*« incitatives »* qui poussent l'entreprise à adopter une démarche de RSE. L'axe d'ordonnées par contre se réfère la classification de *stakeholders* basées sur la définition de Clarkson (1995), à savoir les *stakeholders* primaires *et les stakeholders* secondaires. Dans cette représentation, les concurrents sont postés sur l'axe des abscisses, ce qui rappelle le fait que certains d'entre eux sont considérés comme des *stakeholders* primaires et d'autres comme des *stakeholders* secondaires. Par contre, celles des *stakeholders* qui se trouvent sur l'axe des ordonnées, notamment l'Etat/l'administration forestière, les communautés locales et riveraines, les autorités coutumières, sont postées sur l'axe des ordonnées pour lesquelles nous notons que le comportement à l'égard de la démarche de RSE du cas XX2 est incitative dans une certaine mesure et suiveur dans l'autre. En effet, comme nous l'avons relevé la démarche RSE de cette entreprise est susceptible d'être incitative ou suiveur.

Figure 86: Typologie et comportement des stakeholders à l'égard de la démarche de RSE du cas XX2



Source : l'auteur.

II.4. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX2

La présentation de cette étude de cas se poursuit par l'identification à la fois du type de comportement stratégique et opérationnel du cas XX2 en matière de RSE. Pour y parvenir, nous nous servirons entre autres de la grille d'analyse élaborée tout au long du chapitre 4. Cette typologie révèle essentiellement trois comportements organisationnels possibles relativement à la RSE : suiveurs, pragmatiques et précurseurs. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, **le comportement stratégique en lien avec la RSE adopté par l'entreprise XX2 est majoritairement suiveur**.

Il convient de préciser que même si pour le critère d'engagements environnementaux et gestion durable des forêts, le comportement peut s'apparenter, en partie, au type pragmatique, l'analyse des données nous a révélée tout au long de notre développement qu'il s'agit bel et bien d'un comportement stratégique orienté RSE à dominance de type suiveur.

La démarche RSE du cas XX2 est comme, nous l'avons remarqué opportuniste et assez limitée. En fait, tout se passe au gré du directeur général, les chefs de sites n'ont aucun pouvoir de décision, personne n'a le droit de prendre une initiative pour le bien de l'entreprise, il faut absolument se référer au DG pour avoir son avis. Certaines actions sont spontanées, un matin

le DG peut décider de faire passer un employé au rang cadre sans avoir à consulter ses collègues. C'est sans doute dans cet ordre d'idées que lors d'un entretien avec le DAF, évoquant des limites de l'entreprise, il nous révélait que:

« Comme limite, notre société est unipersonnelle et n'arrive pas à beaucoup se diversifier sur le secteur du bois, elle a des difficultés de management, on va se retrouver en difficulté si le secteur traverse encore des perturbations. La gestion est fortement centralisée »[239].

Cette entreprise se contente de respecter la règlementation en vigueur dans ce secteur d'activité. Ses objectifs se limitent essentiellement à la recherche de la rentabilité, voire de la maximisation du profit. Les dépenses allouées à la politique RSE sont très limitées, voire inexistantes, car elles sont considérées comme sources de dépenses inutiles. Par conséquent, les moyens consacrés sont limités, voire inexistants, pas de budget encore moins de personnel dédié. Lors d'un entretien, le DAF nous a expliqué que :

« Nous n'avons pas un budget alloué pour les actions sociales, le DG tient compte de l'individu qui est en face de lui. Toutefois, je sais que nous dépensons beaucoup pour le social. Par exemple, toutes les fins d'années nous donnons à manger dans tous les villages riverains de nos UFA »[240].

On note que la gestion des informations constitue un autre aspect remarquable dans cette entreprise. On relève une opacité dans la gestion de ces renseignements. Nous sommes partis de cette entreprise sans avoir eu l'occasion de consulter un seul document interne. Certains employés ont promis de nous transmettre certains documents via Internet, très vite nous avons compris que c'était du dilatoire. Le site Internet de cette entreprise n'a pratiquement aucune information et encore moins d'outil de communication consacré à la RSE.

Tableau93 **:typologie du comportement opérationnel en matière de RSE du cas XX2**

	Précurseurs	**Pragmatiques**	**Suiveurs**
Facteurs ou éléments d'influence			Soumis à la pression conjuguée de la règlementation et des *stakeholders* Approches et contenu essentiellement externes
Visions ou finalités			Réduction des externalités négatives, Vision consistant à redorer l'image et la notoriété Vision ou finalité crntrée sur elle même
Engagements environnementaux et gestion durable des forêts		Diffusion des bonnes pratiques environnementales et sensibilisation des *stakeholders* Intégration des principes de gestion durable des forêts *stakeholders*	

[239] Entretien avec le DAF en juin 2015.

[240] Idem.

parties prenantes et types des relations et interrelations			Primauté aux types de relations « Win-Win ou gagnant-gagnant » Densité du réseau des *stakeholders* essentiellement faible.
Moyens mobilisés			Personnel alloué spontanément, absence de formation et de culture RSE. Modestie des moyens financiers consacrés Les moyens mobilisés sont faibles voire très faibles
Logistique communicationnelle et gestion de l'information		Large diffusion et accessibilité aux informations effectives. Logistique destinée à la communication est externe et interne	
Gestion des conflits			Inexistence d'une politique formelle de gestion des conflits internes et externes. Gestion des conflits axés sur l'intimidation, les licenciements et les sanctions
Actions ou réalisations sociales concrètes			Réalisations spontanées et ponctuelles. Absences d'une vision et d'une stratégie de mise en œuvre Réalisations éphémères
Processus d'évaluation	.		Inexistence d'un processus d'évaluation encore moins d'un audit social et/ou environnemental pratiquement hostile à la certification forestière
Ordre de préférence des catégories de responsabilités			Mus par les intérêts égoïstes la préférence est préétablie: faire du profit Priorité accordée au respect du modèle originel de Carroll (1991,1979), c'est-à-dire la responsabilité économique suivie de la responsabilité légale ensuite la responsabilité éthique et enfin la responsabilité philanthropique. **« approche friedmanienne de la RSE »**

Source : l'auteur

Le comportement du cas XX2 en matière de RSE est essentiellement basé sur des actions spontanées qui ne s'inscrivent pas dans une véritable stratégie ou vision globale de l'entreprise. Nous avons certes constaté la motivation du DG à s'engager dans le programme APV/FLEG signé entre l'Union européenne et l'Etat du Cameroun, toutefois cela n'a rien à voir avec l'axe stratégique environnemental ou social de l'entreprise. En outre, les actions RSE mises en œuvre dans cette entreprise ne découlent pas d'un diagnostic préalable, pas plus qu'elles ne font l'objet d'une évaluation. Ces aspects notoires sont typiques d'une attitude défensive telle que prônée par Clarkson (1995). Par ailleurs, le comportement de cette entreprise détermine son ambition à contourner les pressions institutionnelles en ce qui concerne la RSE afin d'éviter de s'y conformer (Oliver, 1991).

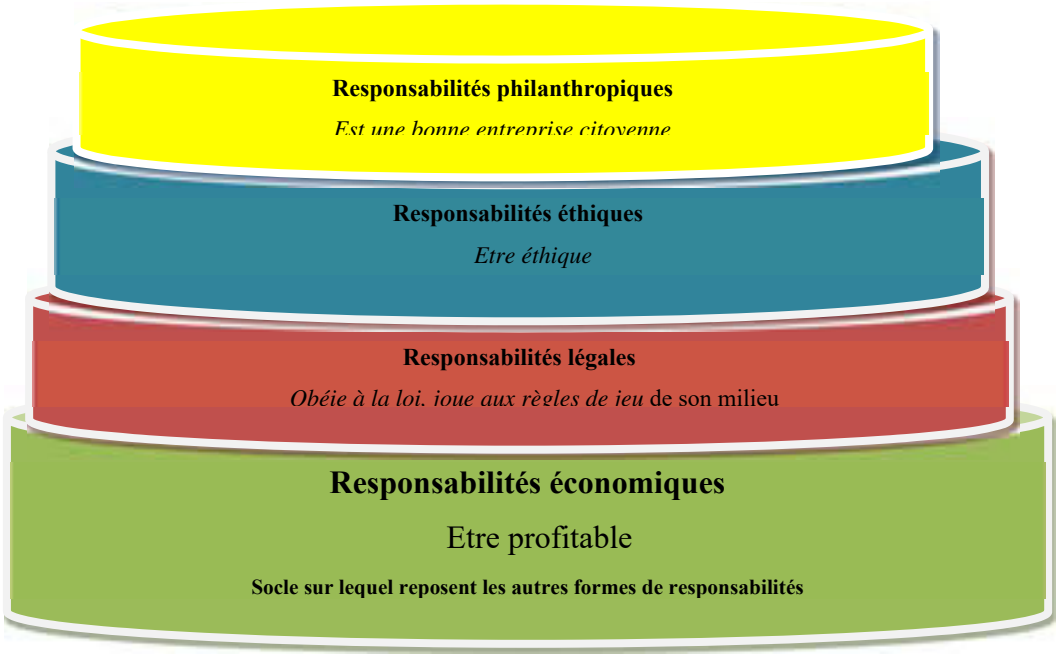
Le réseau des *stakeholders* du cas XX2 du fait qu'il est dispersé est peu dense. La disposition du réseau des *stakeholders* telle que définie par Rowley (1997) donne la possibilité à cette

entreprise d'adopter un comportement essentiellement solitaire et de continuer dans la poursuite de ses objectifs sans toutefois subir la pression ou l'offensive de ses *stakeholders.*

II.5. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX2

Suite à nos précédents développements, nous constatons que cette entreprise adopte une « **approche friedmanienne de la RSE** »[241]. En d'autres termes, les intérêts économiques et légaux priment sur les considérations sociétales. Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE convenable à cette entreprise est celui propre au comportement stratégique de type suiveur en matière de RSE et par conséquent il correspond à celui du modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE (cf. figure 87 ci-dessous).

Figure 87: Représentation du modèles de Carroll (1979, 1991) de la RSE du cas XX2



Source: l'auteur

II.6. Conclusion de l'entreprise XX2 étudiée

Cette recherche s'attelle à examiner l'existence d'une relation entre le type et le statut des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun et leur comportement RSE stratégique. Dans une telle logique, nous caractérisons les entreprises d'exploitations forestières suivant trois critères. Il s'agit non seulement du type ou du statut de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, à notre humble

[241] Confère chapitre 4

avis, de facteurs tenant compte des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation ; exploitation + commercialisation ; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine Forestier Permanant ; Domaine Forestier non Permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement; Forêts communales; Forêts communautaires; ventes de coupes)[242].

Ainsi, notre première proposition de recherche soutient qu'***il existe un lien entre le type, le statut voire la nationalité de l'entreprise d'exploitations forestières et son comportement stratégique RSE.*** Nous pensons en outre que la nature d'un tel lien a pour particularité d'amener les entreprises d'exploitations forestières à opter pour un comportement de type leader, pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme à l'égard de la RSE. Le cas XX2 est une PME locale. Notre première proposition de recherche soutient donc que le comportement stratégique orienté RSE du cas XX2 en sa qualité de PME locale est contraint, de type suiveur.

La deuxième proposition et que l***es entreprises d'exploitations forestières opérant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique.*** S'agissant du cas XX2 opérant dans l'exploitation et la transformation nous nous attendions à ce que dans cette situation, le champ d'activité soit un facteur catalyseur ou encore un stimulateur de l'aspect volontaire de sa démarche RSE.

Selon la troisième proposition les ***entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de statut) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.*** Cette entreprise est hostile à la certification FSC. Nos développements récents ont montré que le non engagement de cette entreprise à la certification FSC a un impact dans ses modes de management du fait qu'elle n'y intègre pas des pratiques de RSE. D'après notre proposition de recherche le cas XX2 n'est pas enclin à intégrer la valeur RSE dans ses modes de management.

Enfin, selon notre quatrième proposition ***le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.*** Le cas XX2 une PME locale et hostile à la certification forestière, c'est-à-dire ayant opté pour un comportement stratégique orienté RSE contraint, de type suiveur, le modèle de Carroll (1979,

[242] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs dans le secteur pourront prendre en compte cette limite.

1991) de la RSE est par conséquent celui des entreprises de type suiveur, c'est-à-dire conforme au modèle originel de Carroll.

En fin de compte, nous avons établi dans un premier temps que le comportement stratégique à l'égard de la RSE du cas XX2 est de type suiveur. Dans un second temps, le cas XX2 exerçant dans les domaines de l'exploitation et de la transformation du bois, nous affirmons que le champ d'activité, d'après notre deuxième proposition de recherche aurait pu conduire cette entreprise à un peu plus de volontarisme en ce qui concerne la RSE. Dans un troisième temps, le cas XX2 n'est pas une entreprise certifiée, et par conséquent, il n'intègre pas dans ses modes de management les pratiques de RSE. Enfin, dans un troisième temps, en sa qualité d'entreprise suiveuse dans l'adoption du comportement stratégique à l'égard de la RSE, il opte pour un modèle RSE identique au modèle originel de Carroll (1979, 1991). Ces résultats corroborent ce à quoi nous nous attendions, eu égard aux propositions de recherches émises.

III. Perceptions des dirigeants des entreprises étudiées : une conformité aux conclusions de l'analyse des cas.

Dans le but de compléter, voire conforter, les conclusions issues de l'analyse des études de cas conduites auprès des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun, nous avons souhaité mettre en exergue les perceptions de certains responsables des entreprises étudiées relativement aux atouts et limites de leur entreprise comparativement à leurs concurrents dans le secteur. Nous avons également souhaité que ces responsables nous donnent la position de leur entreprise dans ce secteur en matière de mise en œuvre des pratiques RSE. Ainsi, les perceptions recueillies auprès des dirigeants ou responsables de ces entreprises lors de nos différentes entrevues sont consignés dans le tableau 94 ci-dessous.

Tableau 94:Avis des responsables sur les atouts, les limites et la position présumé de leur entreprise dans le secteur.

Cas étudié	Personne interrogée	Atouts du cas	Limites du cas	Position dans le secteur	Type de comportement stratégique orienté RSE identifié et commentaires
XX3 et XX5	Directeur Général	*« Les atouts de notre entreprise par rapport à nos concurrents sont entre autres, une bonne organisation et structuration de l'entreprise, des activités, un personnel dévoué et compétent (bonne personne à la bonne place), engagement/impulsion de la direction à tous les niveaux de l'activité, ressources forestières regroupées dans la même zone géographique, bon relief, bonne collaboration avec les partenaires, les riverains et nos employés ».*	*« Comme limites, très sollicité nous faisons beaucoup de choses qui parfois nous éloignent de notre cœur de métier, on a l'impression d'être à la marge dans le secteur, d'en faire un peu trop, au point d'avoir même les problèmes avec certains de nos concurrents. Pourtant la certification n'est pas reconnue par l'Etat camerounais, l'engagement d'une entreprise ou pas dans une procession de certification ne gêne nullement pas les autorités et n'avantage en rien les entreprises dans leurs relations avec les autorités, notamment l'administration forestière et le fisque ».*	*« Vous savez, il est difficile d'être juge et partie, toutefois nos concurrents ont souvent l'habitude de nous citer en référence, y compris les autorités administratives et forestière, mais* ***nous croyons sincèrement que nous sommes parmi les leaders pour ne pas dire le leader*** *».*	L'analyse des données nous a revelé que ces deux entreprises (XX3 et XX5) ont un **comportement stratratégique orienté RSE, de type est précurseur.** **Ainsi, ces propos du Directeur général viennent conforter ces resultats.**
XX6	Responsable certification du groupe	*« Comme atouts, nous sommes une vieille entreprise dans le bassin du Congo (plus de 90 ans dans le secteur) ce qui nous donne une bonne maitrise de nos activités et du marché, nous avons un personnel qualifié et stable, compétent et expérimenté, bien rodé qui connait bien le métier, nous avons aussi un portefeuille client vaste et diversifié, nous avons également comme atout l'engagement de la direction à la valorisation des compétences, à la concurrence et au*	*« Comme limites, nous avons des sites dispersés dans des zones où l'enclavement est très élevé, nous avons une forte présence des peuples autochtones dans tous nos sites ce qui est très difficile à gérer, nous avons le problème de gestion des déchets, il n'y a pas assez de structures de recyclage des déchets au Cameroun, on observe de plus en plus une faiblesse du dialogue employeurs-employés, une modicité des moyens de travail, nous ne sommes pas autonomes en*	*« C'est vrai que sa dépend de plusieurs critères, toutefois pour être sincère, en termes de volumes de production, nous pensons que c'est discutable, pour des actions de RSE mises en œuvre,* ***nous sommes challenger de l'entreprise XX3 qui est leader*** *».*	L'analyse des données pour le cas XX6, nous revèle un **comportement stratégique orienté RSE de type précurseur**. L'entretien avec le responsable de la certification forestière groupe nous a amené à constater que ces entreprises se connaissent bien dans le secteur. Elles connaissent leur dégré de mise en œuvre des actions de RSE par rapport à celui

		développement de l'entreprise. Comme autre atout on a un bon tissu industriel et des forêts très riches et variées, nous avons toute une directeur RSE basée au siège à Paris ».	*ce qui concerne les forêts. En effet, nous gérons 10 forêts dont 08 appartiennent à nos partenaires qui peuvent à tout moment décider de rompre ce partenariat. C'est d'ailleurs le cas d'un de nos partenaire qui a décidé, il y a quelques années de rompre notre partenariat pour s'allier à un de nos concurrents ».*		de leurs concurrents, au point de savoir qui est le leader dans le secteur dans la mise en œuvre des pratiques de RSE.
XX4	Responsable certification et DD	*« Comme atouts nous avons une bonne connaissance de notre activité et compétence des employés ».*	*«Comme limite, la provenance des matières premières n'est pas diversifiée, nous avons une insuffisance de forêts (01) qui conditionne nos activités, ce qui fait qu'on est obligé d'acheter les bois de nos concurrents et partenaires».*	*«En toute sincérité **nous sommes à un niveau moyen**, pas premier ni dernier ».*	A issue de l'analyse des données, cette entrepeise a été reconnue ayant un **commportement stratégique RSE de type pragmatique.** Ces resultat sont confortés par les propos de son responsable de la certification et du développement durable. Il reconnait leur réalisme dans la mise en œuvre des actions de RSE.
XX1	Responsable de SHE et Qualité	*« Comme atouts, nous avons de bons outils industriels (bien équipé) et les partenariats ou concurrents qui nous garantissent la matière première. En outre, nous avons des ressources humaines compétentes (savoir-faire) permettant de proposer les produits sans concurrence sur le marché ».*	*« Comme limites, nous avons des soucis de management et d'équipement d'exploitation forestières. Nous dépendons de nos partenaires pour les matières premières ».*	*« **Nous sommes leader en termes de volume de production et chiffres d'affaire** »*	Pour ce qui est du Cas XX1, nous avons identifié un **commportement stratégique de type pragmatique** à l'issue de l'analyse des données. Ces rsultats correbore avec les propos du responsable interrogé qui met juste en exergue la position de l'esntreprise en termes de chiffre d'affaire et non en termes de pratique RSE. Comme nous l'avons souligné dans les analyses précedent, cette entre est en cours

					de certification, s'il est vrai qu'elle fait des efforts remarquables en matière de mise en œuvre de la RSE, force est de constater que beaucoup reste encore à faire.
XX2	Directeur administratif et financier	*« Comme atouts, nous avons une autonomie en logistique d'exploitation et transport, avec une capacité de 38 engins lourds et neufs dans le secteur destinés à l'exploitation et à l'aménagement routier, on n'a pas de problème à ce point. Nous assurons nous même le transport de nos produits des forêts/sites vers le port autonome de Douala. Avec une capacité de près de 100 grumiers et 50 plateaux, nous n'avons pas besoin comme d'autres entreprises de faire recours à un sous-traitant pour le transport de nos produits. Nous avons un partenaire unique et sûr à qui on livre tous nos produits. Nous avons un séchoir de bois transformé d'une grande capacité (1.000 m^3). Nous faisons aussi dans la troisième transformation avec un atelier de formation des jeunes en ébénisteries. Nous avons des forêts disponibles et ceux de nos partenaires. Nous venons d'acquérir une forêt en RCA où on entend installer notre troisième usine de transformation ».*	*« Comme limite, notre société est unipersonnelle et n'arrivons pas à se diversifier sur le secteur du bois, nous vendons l'exclusivité de notre production a une entreprise concurrente qui se charge de la livrer au marché mondial, nous avons des difficultés en management, on va se retrouver en difficultés si le secteur traverse des perturbations. La gestion est fortement centralisée ».*	*« C'est une question difficile, c'est vous à partir de vos analyses de nous le dire. Mais je sais que les gens du Ministère des forêts et de faune nous disent très souvent que **nous sommes la meilleure des PME camerounaises** ».*	Cette entreprise (XX2) a été identifiée comme ayant un **comportement stratégique orienté RSE de type suveur**. Nous n'avons pas été surpris de cette position eu égard aux propos de son directeur général qui nous revelé qu'il est hostile à la certification. Le problème de management que relève le directeur administratif est pregnant dans cette entreprise.

Source : l'auteur

.- Conclusion relative aux avis des responsables.

De manière générale, les perceptions des dirigeants ou responsables des cas étudiés corroborent nos conclusions issues de l'analyse précédente des cas. Bien qu'ils soient quelque peu nuancés, ils révèlent que les entreprises qui optent pour un comportement stratégique essentiellement précurseur (en couleur verte), pragmatique (en couleur bleu ciel) ou suiveur (en couleur violette) en matière de RSE, sont fortement reconnus d'une certaine manière comme telles par leurs responsables.

IV. Synthèse des resultat du chapitre empirique : des pratiques hétérogènes aboutissant à un objectif homogène

Ce chapitre destiné à restituer les observations recueillies principalement de notre terrain de recherche avait pour objectif d'examiner l'existence d'une quelconque relation entre le type et statut voire la nationalité d'une entreprise d'exploitation forestière au Cameroun et son comportement RSE stratégique. Dans une telle logique, nous nous sommes servis des entretiens exploratoires de six compagnies d'exploitation forestière au Cameroun. Les propositions de recherche émises ont trait non seulement au type ou statut de l'entreprise (entreprise multinationale ou filiale de multinationale, PME ou TPE locales), mais aussi, à la prise en compte des activités exercées (exploitation + transformation + commercialisation; exploitation + commercialisation; transformation + commercialisation) et du statut des forêts exploitées (Domaine forestier permanant; Domaine forestier non permanent) ou encore (Unité forestière d'aménagement; Forêts communales; Forêts communautaires; ventes de coupes)[243].

Ainsi, selon notre première proposition de recherche il existe ***un lien entre le type, le statut ou la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique RSE.*** Nous avons démontré au cours de nos précédents chapitres, notamment au chapitre 3 l'existence de trois types ou modèles de comportements stratégiques vis-à-vis de la RSE, à savoir : suiveur, pragmatique et précurseur. Il ressort de notre première proposition de recherche que les entreprises d'exploitation forestière qui sont des multinationales ou des filiales optent pour un comportement stratégique à l'égard de la RSE à caractère volontariste, de type précurseur. Contrairement aux entreprises d'exploitation forestière qui PME ou TPE qui, d'après cette même proposition, optent pour un comportement stratégique essentiellement de type suiveur.

[243] Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes limités aux entreprises du Domaine forestier permanent, notamment au niveau des UFA, compte tenu des délais et surtout des moyens limités. Les travaux futurs dans le secteur pourront prendre en compte cette limite.

Selon la deuxième proposition, les ***entreprises d'exploitations forestières exerçant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique.*** En d'autres termes, le champ d'activité est susceptible d'être un catalyseur ou encore stimulateur de l'aspect volontaire de la démarche RSE de ces entreprises d'exploitations forestières et par conséquent impacter sur le comportement stratégique orienté RSE pouvant les conduire à adopter dans leurs modes de management un comportement de type précurseur.

D'après la troisième proposition, ***les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou de transformation de bois (sans distinction de statut ou de nationalité) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.*** En d'autres termes, l'engagement d'une entreprise d'exploitation forestière dans le processus de certification a une influence ou un impact sur ses modes de management et ses pratiques de RSE. Plus une entreprise est certifiée, plus elle gère de façon durable et intègre dans ses modes de management des comportements responsables mieux que celles qui ne le sont pas.

Enfin, selon la quatrième proposition, le ***modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.*** Comme nous l'avons si bien établi au chapitre 4, à chaque comportement stratégique adopté par une entreprise d'exploitation forestière correspond un modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE qui lui est approprié. Seul le comportement stratégique RSE de type suiveur correspond au modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE.

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous, les principaux résultats révélés par l'analyse des études des différents cas menés. On observe que le comportement stratégique orienté RSE des entreprises XX3, XX5 et XX6 est volontaire, de type précurseur. Ce résultat tend à valider la première proposition de recherche, puisque tous ces trois cas sont des filiales de multinationales, donc de nationalités étrangères. Le comportement stratégique orienté RSE des cas XX4 et XX1 est réaliste, de type pragmatique. XX4 et XX1 étant des filiales de multinationales, c'est-à-dire de nationalités étrangères, la première proposition de recherche se trouve donc dans ce cas partiellement vérifié et pour cause, le comportement stratégique adopté pas ces deux cas se situe dans une position intermédiaire entre précurseur et suiveur ou encore entre volontaire et contraint. Toujours en référence à notre première proposition de recherche, le comportement stratégique orienté RSE du cas XX2 est contraint, de type suiveur, ce résultat corrobore à nos attentes car le cas XX2 est une PME locale.

Par rapport à la deuxième proposition de recherche, les cas XX6, XX4 et XX1 ont un comportement stratégique en rapport avec la RSE qualifié respectivement de type précurseur, pragmatique et pragmatique, ce qui tend à valider la deuxième proposition de recherche puisque ces trois cas exercent tous dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois. Le comportement stratégique du cas XX2 en rapport avec la RSE est de type suiveur, pourtant exerçant dans le champ de l'exploitation et la transformation de bois. En poursuivant l'analyse, on constate encore que les cas XX3 et XX5 ont un comportement stratégique en rapport avec la RSE, tous étant de type précurseur, la deuxième proposition de recherche ne se trouve donc pas entièrement validée car XX3 et XX5 opèrent respectivement dans le champ de l'exploitation (XX3) et de la transformation, (XX5) et XX2 qui opèrent dans les champs de l'exploitation et de la transformation de bois ont un comportement stratégique en rapport avec la RSE de type suiveur.

Pour ce qui est de la troisième proposition de recherche, il ressort de l'analyse que les cas XX1, XX3, XX4, XX5 et XX6 en qualité d'entreprises certifiées ou en cours de certification sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que le cas XX2 qui ne l'est pas ; ce qui corrobore ce à quoi nous nous attendions, eu égard à la troisième proposition de recherche émise.

Enfin, compte tenu de la quatrième proposition de recherche, il est établi que les cas XX3, XX5 et XX6 en leur qualité d'entreprise ayant un comportement en rapport à la RSE de type précurseur, optent pour une approche « freemanienne » de la RSE, c'est-à-dire pour un modèle RSE contingent au modèle originel de Carroll (1979, 1991) correspondant à celui des entreprises de type précurseur (cf chapitre 4). Les cas XX1 et XX4 en leur qualité d'entreprise ayant un comportement en rapport avec la RSE de type pragmatique, optent pour une approche « réaliste » de la RSE, c'est-à-dire qu'elles optent pour un modèle RSE contingent au modèle originaire de Carroll (1979, 1991) correspondant à celui d'entreprise de type pragmatique (cf chapitre 4). Enfin, le cas XX2 en sa qualité d'entreprise ayant opté pour une approche « friedmanienne » de la RSE, c'est-à-dire qu'elle opte pour un modèle semblable à celui du modèle originel de Carroll (1979, 1991) avec un comportement stratégique en rapport avec la RSE de type suiveur. Ces résultats corroborent ce à quoi nous nous attendions, eu égard à la quatrième proposition de recherche émise.

Conclusion chapitre

Au terme de ses analyses, nous allons dans le prochains chapitre nous focalisé à la discussion des résultats de la présente recherche et à leurs mises en perspectives.

Tableau 95 : Une synthèse des résultats du chapitre empirique

Cas étudié	Statut en matière de certification	Proposition 1 (en lien avec le type ou statut de l'entreprise: marqué par un comportement en rapport avec la RSE contraint ou volontaire	Proposition 2 (en lien avec le champ d'activités de l'entreprise: marqué par un effet stimulateur à l'adhésion d'une démarche volontaire en matière de RSE	Résultat ou conclusion : comportement stratégique en rapport avec la RSE	Proposition 3 la certification a ou pas un impact sur le comportement managérial en matière de RSE : résultat	Proposition 4 : résultat Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adopté	Approche RSE adoptée
XX3	Certifiée	Volontaire	Exploitation	Précurseur	Validée	Contingent au modèle originel	« freemanienne »
XX5	Certifiée	Volontaire	Transformation	Précurseur	Validée	Contingent au modèle originel	« freemanienne »
XX6	Certifiée	Volontaire	Exploitation et transformation	Précurseur	Validée	Contingent au modèle originel	« reemanienne »
XX4	Certifiée	Volontaire	Exploitation et transformation	Pragmatique	Validée	Contingent au modèle originel	« réaliste »
XX1	En cours	Volontaire	Exploitation et transformation	Pragmatique	Validée	Contingent au modèle originel	« réaliste »
XX2	Hostile à la certification	Contraint	Exploitation et transformation	Suiveur	Validée	Conforme au modèle originel	« friedmanienne »

Source : L'auteur

Chapitre 6. Discussion des résultats et mise en perspective

Le chapitre précèdent était consacré à l'analyse des mécanismes d'intégration du développement durable dans les pratiques managériales au sein de six entreprises d'exploitation forestière au Cameroun. Cette analyse nous a permis de mettre en exergue les résultats qui ont émergé de notre étude empirique et les comportements stratégiques orientés RSE adopté par chacune des six entreprises de l'étude.

Dans ce dernier chapitre de notre thèse, il sera question pour nous de mettre en perspective, notamment théorique et managériale ces comportements stratégiques orientés RSE et le modèle de Carroll (1979, 1991) adapté à chaque type de comportement, afin de discuter du caractère contingent dudit modèle.

Suivant une telle logique, le présent chapitre a donc pour objectif de faire une synthèse des conclusions découlant de l'analyse des cas relatifs aux comportements stratégiques orientés RSE des six entreprises d'exploitation forestière étudiées.

A l'instar des précedents chapitres, ce dernier chapitre de notre thèse sera structuré en deux sections. La première section se propose de faire une discussion des résultats sommairement présentés dans le chapitre précédent, notamment à l'issue de l'analyse de chacun des cas étudiés. Dans une deuxième section, nous proposons d'abord des implications managériales, suivies des recommandations en direction des différents acteurs impliqués dans la gestion forestière au Cameroun. Dans une telle logique, nous ferons ainsi la promotion de nouvelles pratiques par les administrations de tutelle et leur mise en œuvre dans les entreprises et les organismes de certification forestière. Enfin, nous présentons des limites de cette recherche qui ouvrent des voies pour des futurs travaux.

Section 1 : Discussion des résultats obtenus à l'issue de l'analyse de chacun des cas étudiés

Avant de nous atteler sur la discussion des résultats obtenus à l'issue de l'analyse des six cas étudiés ; il nous semble nécessaire de revenir un tant soit peu non seulement sur les objectifs de notre recherche, mais aussi sur la méthode empruntée pour y parvenir.

I. Présentation globale des résultats

I.1. Retour sur les objectifs et la méthode de la présente recherche

Un des objectifs poursuivis par la présente recherche est de contribuer à l'émergence d'un champ de recherche ; celui de la RSE dans les entreprises d'exploitation des ressources naturelles, notamment forestières. Il nous a paru nécessaire et impérieux dans notre démarche destinée à l'atteinte d'un tel objectif de procéder à la construction d'un cadre d'analyse entièrement consacré au domaine des entreprises d'exploitations forestières.

L'objectif ou le fil conducteur de la présente thèse est notre questionnement initial qui repose sur la façon dont les enjeux du développement durable sont pris en compte dans les pratiques managériales des entreprises d'exploitations forestières. Ainsi, notre question initiale, qui a fait l'objet d'une attention particulière, notamment dans la revue de la littérature scientifique et les observations de terrain est la suivante :

Comment les entreprises d'exploitations forestières prennent-elles en compte les enjeux du développement durable dans leurs pratiques managériales ?

Il a donc été question, sur la base de cette problématique, de circonscrire notre raisonnement au sein d'un cadre d'analyse théorique spécifique qui soit en adéquation avec l'objet de recherche. Sur la base d'une revue minutieuse de la littérature, la théorie partenariale ou la *stakeholders theory* s'est imposée ou a semblé adéquate pour servir d'ancrage théorique à nos analyses consacrées à la RSE. À notre avis, la *stakeholders theory* est adaptée pour répondre, du moins en partie, aux inquiétudes de Mullenbach-Servayre (2007) relatives à la problématique d'opérationnalisation de la RSE. Nous avons de ce fait jugé de la convoquer dans une perspective de description et d'analyse du comportement des entreprises d'exploitation forestière tournées vers la RSE.

Dans une telle logique, en nous appuyant essentiellement sur des recherches antérieures mettant en perspective les champs de la *stakeholders theory* et de la RSE, notamment les travaux d'Oliver (1991), Clarkson (1995), Sethi (1995) et de Rowley (1997), nous avons pu mettre en exergue une typologie des comportements qui soit à la fois stratégique et opérationnel des entreprises de l'industrie forestière orientées RSE. Une telle démarche nous a permis d'identifier et de catégoriser essentiellement trois types de comportements des entreprises en rapport avec la RSE :

➢ Les suiveurs : ils se caractérisent par leur démarche RSE en grande partie contrainte; ils se limitent au strict respect de la réglementation régissant leur secteur d'activité. Ils adoptent des comportements opportunistes en matière de RSE essentiellement dans le but de préserver leur image.

➢ Les pragmatiques : comme l'indique leur dénomination, ils sont essentiellement pragmatiques, voire réalistes en ce qui concerne leur responsabilité vis-à-vis de leurs *stakeholders*. L'intégration des valeurs RSE, dans leur style de management se fait de manière progressive et consiste à améliorer l'existant. Ce type de management qui se focalise essentiellement sur l'amélioration de l'existant tire ses sources du management japonais qualifié de « *Kay sin* ».

➢ Les précurseurs : ils sont très en avance sur des questions en lien avec la RSE. Leur engagement dans des démarches RSE, contrairement à ceux des suiveurs et des pragmatiques, se fait essentiellement de manière volontaire et se focalise sur l'innovation managériale des pratiques RSE. Pour les précurseurs, les préoccupations de leurs *stakeholders* demeurent leur priorité.

Nous avons par ailleurs procédé à l'élaboration d'une cartographie des *stakeholders* spécifique à chacune des entreprises d'exploitation forestière étudiée, en y associant l'analyse des relations et interrelations que ces dernières *(stakeholders*) entretiennent avec ces entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés exclusivement sur les travaux des partisans de la théorie partenariale, notamment Freeman (1994), Mitchell et *al.* (1997), Donaldson et Preston (1995), Hills et Jones (1992), de Mercier et Guinn-Milliot (2003) et Clarkson (1995), Oliver, (1991), Mercier (2004), Rowley, (1997). Cette étude nous a permis de faire, pour chacune des entreprises d'exploitation forestière étudiée, une distinction entre les *stakeholders* jouant le rôle d'incitateurs vis-à-vis de ces entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, dans l'adoption d'une démarche RSE et des *stakeholders* subissant la pression ou domination de ces entreprises les amenant à les suivre dans leur démarche RSE.

Dans une telle perspective, il s'est avéré urgent de construire une méthodologie qui soit non seulement originale, mais surtout en adéquation avec l'objet de notre recherche (confère le chapitre 4 de la présente thèse consacrée à la méthodologie). Notre champ d'investigation empirique a été constitué par un échantillon de convenance de six cas d'entreprises d'exploitation forestière au Cameroun :

- Le cas XX1, filiale d'une multinationale italienne présente dans le secteur forestier camerounais depuis 1975 ;

- Le cas XX2, PME camerounaise en pleine essor (reconnue dans le secteur comme étant la meilleure des PME locales) ayant un statut d'entreprise unipersonnelle qui a exactement 25 ans d'existence dans le secteur forestier camerounais ;

- Le cas XX3, filiale d'une multinationale française spécialisée dans l'exploitation et l'exportation des grumes de bois est présente dans le secteur forestier camerounais depuis 1972;

- Le cas XX4, créé en 2002 par un camerounais est depuis 2009 considérée aujourd'hui comme une filiale d'une multinationale néerlandaise qui détient 65% du capital social, l'ancien propriétaire dispose de 35% ;

- Le cas XX5, filiale d'une multinationale française spécialisée dans la transformation de bois, est créé en 1996, c'est-à-dire trois ans avant la publication de la loi forestière de 1999 obligeant les entreprises d'exploitation forestière à transformer leur bois sur place avant de l'exporter. Elle est créée pour compléter les activités du cas XX3 visant à anticiper ou à respecter les exigences de la loi forestière de 1999.

- Le cas XX6, filiale d'une multinationale française, considéré comme l'une des plus anciennes entreprises d'exploitation dans le Bassin du Congo. En effet, cette entreprise est présente en Afrique depuis la période coloniale, plus précisément depuis 1923.

Comme nous l'avons souligné un peu plus haut, l'approche qualitative s'est imposée à nous corrélativement à notre problématique de départ qui repose sur le *« comment »* des choses. Le fait de procéder dans le cadre de cette recherche aux multiples allers-retours entre notre champ d'investigation ou terrain d'étude et la théorie, une logique adductive, c'est-à-dire à la fois inductive et déductive s'est avéré nécessaire à plusieurs égards :

- Notre questionnement de départ est une émanation de l'observation de terrain ;

- L'étude de terrain associée à une revue spécifique de la littérature scientifique représente le socle sur lequel reposent à la fois notre problématique et nos propositions de recherche ;

- De même, l'investigation empirique, couplée à l'analyse de la littérature spécifique, a servi de socle pour élaborer une typologie des comportements à la fois stratégiques et opérationnels propres aux entreprises d'exploitation forestière orientées RSE ;

- Pour finir, la validation ou non de nos propositions de recherche est rendue possible grâce aux données de terrain. Cette manière de faire a pour avantage de procéder à une confrontation entre les cadres théorique et empirique de notre recherche.

Ces phases de recherche exploratoire et d'études de cas nous ont conduits à l'exploitation de nombreux documents (près de 400), à l'analyse de 208 entretiens semi-directifs, soit 100 à l'interne et 108 à l'externe, associées aux multiples données découlant de l'observation directe des six entreprises d'exploitation forestière étudiées (près de 8 mois de terain). Ainsi, sur la base de cette panoplie d'éléments à la fois riches et variés émanant d'une triangulation des sources de données (Hladu Rispal, 2000), nous allons dès à présent valider ou non nos propositions de recherche, et répondre ainsi à notre problématique de recherche.

I.2. Discussion des résultats obtenus

I.2.1. Retour sur la problématique et les propositions de recherche émises

Dans le but de discuter les résultats obtenus, nous jugeons nécessaire de revenir (à titre de rappel), à la fois sur la problématique et les propositions de recherche ayant constitué le fil conducteur de notre recherche. L'objectif poursuivi par cette recherche consiste à examiner l'existence ou non d'une relation entre le type, le statut voire la nationalité d'une entreprise du secteur de l'industrie forestière au Cameroun et son comportement stratégique orienté RSE. Ainsi, afin de caractériser ou de catégoriser ces entreprises et de rendre plus fluide notre problématique, deux critères majeurs sont retenus dans le cadre spécifique de ce travail, à savoir: le type, statut ou nationalité de l'entreprise et sa raison sociale ou « champ d'activité » de ladite entreprise. Dans cette logique, notre problématique a été formulée comme suit :

Existe-t-il une relation entre le type, le statut ou la nationalité d'une entreprise d'exploitation forestière au Cameroun et son comportement stratégique orienté RSE?

Plusieurs théories à savoir, la théorie de l'agence, la théorie néo institutionnelle, la théorie des contrats, la théorie de la gouvernance, etc., sont susceptibles d'être convoquées dans des travaux en rapport avec le concept de RSE (Gond et Mullenbach, 2004). Toutefois, dans le cadre de cette thèse, l'opérationnalisation (Mullenbach-Servayre, 2007) du concept de RSE met en relief la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes aux fins de maintenir sa

cohésion sociale. Dans ce contexte, la théorie des *stakeholders* (*Freeman, 1984 ; Oliver, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell et al., 1997 ; Sethi, 1995; Rowley, 1997*) semble être appropriée pour notre travail, notamment pour appréhender les problématiques liées aux comportements stratégiques propres aux entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.

En effet, allant dans le même sens que certains auteurs, notamment Gendre-Aegerter (2008), nous considérons la *stakeholder theory* comme le socle théorique des thématiques en lien avec la RSE. C'est d'ailleurs pour cette raison que cette auteure souligne que « *les concepts de RSE et de stakeholder sont intimement ou conceptuellement liés* » (Gendre-Aegerter, (2008). Il n'est donc pas envisageable de faire allusion à la notion de responsabilité sans faire référence à l'individu ou groupe d'individus envers qui on se sent responsable (Gendre-Aegerter, (2008). Dans un tel contexte, l'analyse des relations entre les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun avec leurs parties prenantes nous semble nécessaire pour justifier les orientations stratégiques à caractère social de ces entreprises.

Gendre-Aegerter, (2008) citant Ackermann et Eden (2003), souligne que prêter attention aux parties prenantes est susceptible d'avoir des effets primordiaux sur la probabilité et l'opérationnalisation des stratégies des entreprises. Toutefois, cet auteure souligne que le management des *stakeholders* ne sera pas identique en fonction du type, du statut voire de la nationalité de l'entreprise. Ainsi, pour les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun par exemple, les multinationales ou filiales de multinationales ne se comporteront pas de la même manière que les PME encore moins comme les TPE. De même, les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun engagées dans un processus de certification FSC, ne sont pas susceptibles de se comporter de la même manière que celles des entreprises en cours de certification ou hostiles à la certification.

Ainsi, la toute première proposition de recherche (P_1) postule que le comportement stratégique orienté RSE d'une entreprise d'exploitation forestière est ancré dans son statut voire sa nationalité. De cette première proposition découle deux propositions subsidiaires. D'après la première proposition subsidiaire (P_1-x), les entreprises d'exploitation forestière de type ou de statut multinationale ou filiale (de nationalités étrangères) s'engageraient de façon exclusivement volontaire dans une logique RSE. En nous focalisant sur la typologie des comportements à la fois stratégiques et opérationnels orientés RSE tels qu'établie précédemment, nous croyons fortement que ces entreprises opteraient pour un comportement essentiellement de type précurseur. Par contre, en ce qui concerne la deuxième proposition subsidiaire (P_1-y), nous postulons que l'adhésion à une vision RSE des entreprises

d'exploitation forestière de statut national/PME ou TPE, l'engagement à la RSE serait de cette façon contraint par les actions conjuguées de la règlementation régissant le secteur d'activité et la pression exercée par leurs *stakeholders*. De manière conséquente, ces entreprises contrairement aux précédentes, opteraient pour un comportement orienté RSE qualifié de suiveur. Nous pouvons donc résumer cette première proposition et ses déclinaisons comme suit:

P_1 : ***Il existe un lien entre le type, le statut voire la nationalité d'une entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique orienté RSE.***

P_1-x : Pour les entreprises d'exploitations forestières de statut multinational ou filiale (de nationalités étrangères), le comportement stratégique orienté RSE est essentiellement volontaire et de type précurseur.

P1-y : Pour les entreprises forestières de statut national/PME locale et TPE le comportement stratégique orienté RSE est contraint et de type suiveur.

La deuxième proposition de recherche (P_2) par contre est relative aux domaines d'activités des entreprises d'exploitations forestières. D'après nos multiples observations faites lors de nos nombreuses descentes de terrain qui ont ponctué la phase exploratoire de cette recherche, il est apparu que la variable « champ d'activité » représentée par les activités « exploitation + transformation + commercialisation ; exploitation + commercialisation ; transformation + commercialisation » pouvait influencer le comportement stratégique des entreprises forestières en matière de RSE[244]. Il est apparu clairement que ces activités d'exploitations forestières ont un impact direct sur les écosystèmes et une emprise avec les enjeux du développement durable[245]. En conséquence, cette deuxième proposition de recherche se donne pour objectif de déterminer si les spécificités de l'exploitation et de la transformation de bois font bon ménage avec la mise en œuvre de la RSE. Elle est formulée comme suit :

P_2 : ***Les entreprises d'exploitations forestières opérant ou exerçant dans le champ de l'exploitation et de la transformation de bois adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique*.**

---

[244] Nous avons à l'esprit que la diversification du champ d'activités (exploitation, transformation, commercialisation) pourrait être un élément catalyseur de l'engagement d'une entreprise dans une logique RSE ce qui lui permettrait de minimiser les coûts.

245 En lien étroit avec la destruction des écosystèmes forestiers, le changement climatique, la dégradation des milieux naturels, l'exploitation illégale des ressources naturelles, la dégradation du milieu de vie des populations locales, source de misère et de pauvreté des peuples indigènes, etc.

En s'appuyant toujours sur nos recherches exploratoires, et en se basant sur le système de certification *Forest Stewardship Council* (FSC) et son référentiel de gestion forestière adapté pour le Cameroun par le Bureau Veritas en 2007, on constate que le logot FSC identifie le bois qui provient d'une forêt gérée de façon durable et satisfaisant aux normes internationales de gestion forestière, lesquelles sont rigoureuses sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques (FSC, 1996, 2007). Les entreprises qui sont engagées volontairement dans un processus de certification sont plus enclines à adhérer ou à implémenter dans leur mode de management des valeurs RSE. Ce qui nous amène à formuler notre troisième proposition de recherche P_3 de la manière suivante :

P_3 : ***Les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de statut ou de nationalité) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leur mode de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas.***

Parmi les modélisations les plus en vue de la RSE, celle proposée par Carroll (1979, 1991) est la plus utilisée (Golli et Yahiaoui, 2009). Toutefois, ce modèle a été élaboré et largement testé dans le contexte anglo-saxon, notamment américain et dans une certaine mesure européenne (Crane et Matten, 2004). Toutefois, très peu de recherches l'ont mis à l'essai dans d'autres contextes, notamment asiatique et africain (Golli et Yahiaoui, 2009 ; Durif, 2006, Visser, 2005). Or, plusieurs études empiriques suggèrent que la culture peut avoir une influence importante sur la perception du choix de la RSE (Fadun, 2014 ; Zabin, 2013 ; Kwasi et Kwesi, 2011; Golli et Yahioui, 2009). Crane et Matten (2004) abordent justement cette question dans le contexte européen en utilisant la pyramide de la RSE de Carroll. Ces chercheurs parviennent à la conclusion selon laquelle tous les niveaux du modèle de Carroll de la RSE jouent un rôle en Europe, mais ils se caractérisent par leurs différences significatives, et sont en outre interconnectés de différentes manières. De la même façon que Crane et Matten ont utilisé la pyramide de Carroll pour décrire la RSE en Europe, Visser (2005) ; Fadun (2014) ; Kwasi et Kwesi (2011) ; Golli et Yahioui (2009) et Zabin (2013) utilisent les quatre niveaux de la pyramide de Carroll pour cerner la façon dont la RSE se manifeste respectivement dans les contextes africains, notamment nigérian, ghanéen, tunisien et dans le contexte bangladais. Ces auteurs soulignent qu'en Afrique, la responsabilité économique se situe toujours au premier niveau de l'échelle des priorités, suivie de la responsabilité philanthropique, de la responsabilité légale et enfin de la responsabilité éthique. Si le modèle à quatre niveaux ou paliers de la pyramide de Carroll est accepté, cela laisse à penser que les priorités relatives de la RSE en

Afrique sont susceptibles d'être différentes de celles du modèle classique américain (Fadun, 2014 ; Vesser, 2005 et Durif 2006).

En prenant donc en compte les différences contextuelles et culturelles associées à nos recherches exploratoires de terrain, nous pensons que le Cameroun semble être un contexte fécond pour tester la pertinence du modèle Carroll de la RSE. En effet, le Cameroun est un pays qui a fait l'objet de la convoitise de plusieurs colonisateurs et qui a ainsi hérité de plusieurs cultures, notamment française et anglaise ; c'est d'ailleurs l'un des rares pays au monde qui soit officiellement bilingue et où l'on parle le français et l'anglais. Ce qui justifie la formulation de notre quatrième et dernière proposition (P4) de recherche comme suit :

P_4 : ***Le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.***

La réponse à notre problématique centrale et les éléments d'analyse ayant abouti à la validation ou non, des propositions de recherche émises découlent de l'investigation empirique menée auprès des six études de cas que nous avons présentées et analysées dans le cinquième chapitre de cette thèse.

Cette analyse des données a contribué, pour chacune des entreprises d'exploitations forestières étudiées, à identifier le type de comportement à la fois stratégique et opérationnel adapté en rapport avec la RSE. Ainsi, le tableau 95 présenté à la fin du cinquième chapitre de cette thèse récapitule les différents résultats obtenus. Cette recherche a entre autres permis d'élaborer une cartographie des *stakeholders* spécifique aux entreprises d'exploitations forestières et de préciser le type de relation ou d'interrelation que ces dernières entretiennent avec ces entreprises. En d'autres termes, nous avons déterminé l'apport de chacune de ces *stakeholders* dans le processus de construction de la RSE dans ces entreprises.

Une fois la phase de retour sur la problématique et les propositions de recherche achevées, il sera question dès à présent de nous appesantir sur la démarche ayant servi à la validation ou non des propositions émises, en nous appuyant naturellement sur les résultats obtenus.

I.2.2. Présentation de la démarche ayant abouti à la validation ou non des propositions de recherches émises

Dans les lignes qui suivent, nous déclinons le processus de validation ou non de nos propositions de recherche. Dans cette logique, pour établir si la proposition de recherche P1 est validée ou invalidée, nous procédons à l'analyse des résultats obtenus comme suit:

➢ Le comportement stratégique sous le prisme de la RSE escompté ou espéré des entreprises d'exploitations forestières de type ou statut multinational ou filiale (de nationalité étrangère) est essentiellement de type précurseur et donc en majorité volontaire. Si ce comportement s'avère effectivement de type précurseur, la proposition P_1 est validée. A *contrario*, si ce comportement s'avère de type suiveur, la proposition P_1 est invalidée. Par contre, si ce comportement se révèle de type pragmatique, la proposition P_1 est partiellement validée pour la simple raison que ce comportement se trouve encastré (à mi-chemin) entre le type suiveur et précurseur ou encore entre le contraint et le volontaire.

➢ De façon symétrique, le comportement stratégique sous le prisme de la RSE escompté ou espéré des entreprises du secteur de l'industrie forestière de type ou statut national/PME locale ou TPE est essentiellement de type suiveur et donc en majorité contraint. Si ce comportement s'avère contre toute attente de type précurseur, la proposition P_1 est invalidée. A *contrario*, si ce comportement s'avère de type suiveur, la proposition P_1 est validée. Par contre, si ce comportement se révèle être de type pragmatique, la proposition P_1 est partiellement validée pour la simple raison que, comme nous venons de le souligner, ce comportement se trouve encastré (à mi-chemin) entre le type suiveur et précurseur ou encore entre le contraint et le volontaire.

Pour ce qui est de la deuxième proposition de recherche, l'analyse des données en lien avec celle-ci se déroule comme suit :

➢ Lorsqu'une entreprise forestière exerce dans l'exploitation et la transformation, nous espérons que la variable « champ d'activité » ait une influence positive sur le comportement à la fois stratégique et opérationnel des entreprises d'exploitations forestières en rapport avec la RSE. En d'autres termes, les variables simultanées « exploitation » et « transformation » devraient stimuler les entreprises d'exploitations forestières à s'engager davantage dans des logiques RSE avec une propension majoritairement volontariste.

➢ Par ailleurs, lorsqu'une entreprise forestière exerce exclusivement dans l'exploitation ou la transformation, nous escomptons ou n'espérons pas que le champ d'activité se révèle être un catalyseur de l'engagement volontaire de ces entreprises dans une vision RSE.

Pour ce qui est de la troisième proposition de recherche, l'analyse des données en lien avec celle-ci se déroule comme suit:

➢ Lorsqu'une entreprise d'exploitation forestière spécialisée dans l'exploitation et/ou la transformation sans aucune distinction de statut est certifiée FSC, elle est plus encline à prendre en compte dans ses modes de management les pratiques de RSE que celle qui ne l'est pas. En d'autres ternes, pour que cette proposition soit validée, on s'attend à ce que toutes les entreprises certifiées FSC ou en cours de certification soient à même d'adopter un comportement précurseur ou pragmatique en lien avec la RSE. Par contre, pour le cas de l'entreprise qui n'est pas certifiée ou qui adopte un comportement suiveur en lien avec la RSE, la proposition est également validée.

Pour ce qui est de la quatrième et dernière proposition de recherche, l'analyse des données en lien avec celle-ci se déroule comme suit:

➢ Les entreprises, ayant opté pour un comportement orienté RSE de type précurseur ou pragmatique, ont un modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE qui est contingent au contexte et spécifique à la typologie identifiée. Par contre, les entreprises ayant opté pour un comportement orienté RSE de type suiveur ont un modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE qui est identique au modèle originel de Carroll. C'est la condition de validité de cette proposition de recherche ; dans le cas contraire, cette dernière est invalide.

I.2.3. Principaux résultats de l'étude empirique, implications théoriques et managériales

I.2.3.1. Principaux résultats de l'étude et discussions.

Nous nous sommes fixés comme ambition ou challenge au départ de cette recherche, à pénétrer de plus en plus finement la « boîte noire » ou complexité des entreprises d'exploitations forestières et à comprendre leur manière d'intégrer dans leurs pratiques managériales les enjeux du développement durable. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment ces entreprises construisent la RSE non seulement à travers les discours des acteurs, mais aussi, à travers l'observation de leurs actions ou pratiques. Si nous avons dans un premier temps opté décrire le comportement stratégique et opérationnel de chacun des cas étudiés dans son unicité, la présentation des résultats doit se faire dans sa globalité en s'efforçant de faire état de la diversité de nos cas, de leurs convergences et aussi de leurs divergences. Dans le cadre de ce travail, la présentation des résultats s'adosse aux constats généraux spécifiques à chacune des propositions de recherche émises.

- ***Le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE : un modèle contingent au contexte.***

En fonction de leur degré d'implantation et d'engagement dans des politiques RSE, on distingue trois catégories d'entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. La première catégorie d'entreprises qualifiées de proactives ou précurseurs en matière de RSE, est constituée de celles qui accordent la priorité à la responsabilité philanthropique, suivie de la responsabilité économique, de la responsabilité légale et enfin, de la responsabilité éthique. Nous qualifions cette catégorie d'entreprises « freemaniennes ». Ensuite, la deuxième catégorie d'entreprises qualifiées de pragmatiques, sont celles qui accordent prioritairement l'importance à la responsabilité économique, suivie de la responsabilité philanthropique, de la responsabilité légale et enfin, de la responsabilité éthique. Cette catégorie est qualifiée d'entreprises « réalistes » en matière de RSE. Enfin, la dernière catégorie d'entreprises qualifiées de suiveurs, sont celles qui adoptent le modèle originel de Carroll (1979, 1991) de la RSE. En effet, cette dernière catégorie à l'instar du modèle de Carroll (1979, 1991), considère la responsabilité économique comme le socle sur lequel reposent respectivement la responsabilité légale, la responsabilité éthique et enfin la responsabilité philanthropique. Nous qualifions cette dernière catégorie d'entreprises « friedmaniennes ». Ainsi, d'après cette catégorisation, les entreprises XX3, XX5 et XX6 qui sont des précurseurs en matière d'adoption et de mise en œuvre des principes de la RSE sont qualifiées d'entreprises « freemanienne ». Les entreprises XX1 et XX4 quant à elles adoptent le modèle « réaliste » de la RSE. Enfin, la troisième et dernière catégorie représentée par l'entreprise XX2 adopte le modèle originel de la RSE et nous la qualifions d'entreprise « friedmanienne ».

Il ressort donc des résultats de l'étude empirique sur les six cas étudiés que le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. En outre, ce modèle s'adapte à chacun des trois types de comportement stratégique (Précurseur, Pragmatique et Suiveur) identifié dans le secteur forestier au Cameroun. S'il est vrai que ces résultats vont dans le même sens que ceux de Crane et Matten (2004), Visser (2005) ; Fadun (2014); Kwasi et Kwesi (2011); Golli et Yahioui (2009) et Zabin (2013), on peut tout de même constater qu'ils sont singuliers dans le contexte de l'industrie forestière dans le bassin du Congo, notamment au Cameroun.

2

- ***Comportement stratégique orienté RSE : une influence de la nationalité de l'entreprise.***

Les résultats montrent qu'il existe bel et bien un lien entre la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique orienté RSE. Cette recherche démontre que la responsabilité sociale et les logiques des pratiques des entreprises ne sont résolument pas les mêmes selon que l'on se trouve dans les entreprises étrangères ou dans les entreprises locales. Le constat général est que toutes les entreprises de nationalité étrangère sont certifiées FSC (XX3, XX4, XX5 et XX6) ou en cours de certification (XX1) et donc proactives dans la mise en œuvre des principes de la RSE. Par exemple, interrogé dans le but de comprendre les motivations de la mise en œuvre de la politique de protection et de préservation des zones forestières concédées, le responsable de la certification forestière de l'entreprise XX4 nous répond en ces termes : « *nous sommes une entreprise certifiée FSC, c'est-à-dire respectueuse de la réglementation, mais surtout des exigences de la certification* »[246]. Ces propos montrent bien que cette entreprise se limite à respecter la règlementation en matière de préservation des UFA qu'elles exploitent, en veillant au respect des principes de la certification FSC. C'est dire donc que cette certification joue un rôle de « catalyseur » en matière de respect des normes de gestion durable des forêts. Après illustration, nos résultats confortent ceux de Bakouma (2014) et de Cerutti et *al.,* (2014).

En outre, on constate que ces entreprises ont un degré assez élevé et en progression des engagements formels, notamment en matière de questions sociales (politiques sociales interne et externe), en matière environnement (politiques environnementales), en matière économique (mise en œuvre des actions génératrices de revenus pour les populations locales et riveraines). Ce qui n'est pas le cas pour la PME locale où le volet social est axé sur l'humeur du jour du dirigeant et où le volet environnemental se limite au strict respect de la réglementation. En effet, dans cette PME, les pratiques RSE se font arbitrairement, même les promotions des employés dépendent plus du gré du Directeur général. C'est ce que nous confirme le responsable des ressources humaines (en réalité chef du personnel) en ces termes : « *Quand le DG est de bonne humeur, les employés chanceux qu'il trouve ce jour-là, il les appelle, demande leur ancienneté dans l'entreprise. A certains il leur donne un mot pour aller voir le DAF pour qu'il change leur catégorie socioprofessionnelle, à d'autres, il peut soit leur donner de l'argent pour boire le weekend ou leur donner des avantages en nature comme les colis de bois* ». En matière

[246] Entretien avec le responsable de la certification forestière FSC de l'entreprise XX4 en avril 2015.

environnementale, elle fait juste des efforts pour se conformer à la règlementation. Ainsi, interrogé sur les raisons de la mise en œuvre de la politique environnementale, le chef d'exploitation de l'entreprise XX2, par ailleurs PME locale, nous révèle que *« nous avons en priorité pour souci de bien gérer les forêts et surtout de respecter les normes d'exploitation forestière* »[247]. Dans le secteur forestier, lorsqu'on parle de bonne gestion des forêts, cela englobe à la fois les aspects liés aux techniques d'exploitation (respect des normes d'intervention en milieux foreestier ou des normes d'exploitation) et des aspects managériaux, c'est-à-dire les conditions de travail et des employés, les plans de carrières des employés, etc. (sociale interne), y compris le social externe (prise en compte des besoins des populations locales et riveraines). Ces résultats viennent conforter ceux d'une étude réalisée par Ndoumbe Berock et *al*., (2016).

Corrélativement à ce qui précède, nous pouvons affirmer que, les pratiques de RSE sont dans leur majorité, informelles concernant la PME. Ces résultats ne nous semblent pas surprenants eu égard au foisonnement des travaux réalisés dans les PME africaines. Bien que ces recherches ne soient pas réalisées ou n'émanent pas du secteur de l'industrie forestière, il nous semble que les dirigeants des PME africaines ont tous la même culture de recherche effrénée du profit (modèle friedmanien) au mepris des valeurs sociétales (modèle freemanien). Par exemple, dans une étude sur les pratiques de GRH des PME africaines, Nkakleu (2016) a montré que certaines pratiques de GRH de ces PME sont informelles. Ainsi, la différence fondamentale qui semble exister entre les entreprises certifiées et non certifiées du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, se situe au niveau de l'adoption volontaire des procédures formelles de gestion responsable chez les entreprises certifiées FSC (XX3, XX4, XX5 et XX6) ou en cours de certification (XX1) et non chez l'entreprise non certifiée (XX2). Ainsi, nos résultats viennent ainsi conforter ceux de Bakouma (2014) et de Cerutti et *al*., (2014).

Nous pouvons donc conclure que les entreprises d'exploitations forestières de nationalité étrangère (multinationales ou filiales considérées comme des grandes entreprises), sont plus enclines à mettre en œuvre des actions de RSE sur une base volontaire, de type précurseur à la limite pragmatique que les PME exerçant dans le même secteur d'activité qui ont un comportement contraint et de type suiveur. Si ce constat a été souvent relevé dans les recherches en lien avec la RSE dans les grande entreprises (Valiorgue, 2008 ; Pestre, 2008 et Pastore-Chaverot, 2011) en contexte occidental, nous pensons que ces résultats semblent logiques dans

[247] Entretien avec le chef d'exploitation de l'entreprise XX2 en juin 2015.

le contexte des PME, notamment africaines. En effet, les travaux de Laarraf en collaboration avec Tchankam (2015) en contexte africain, révèlent que la vulnérabilité des PME a pour conséquence de limiter leurs marges de manœuvre, notamment en matière de RSE.

- ***Le comportement stratégique des entreprises du secteur forestier : un effet non déterminé du champ d'activité.***

Pour ce qui est du comportement stratégique des entreprises étudiées en rapport avec le « champ d'activité », on aurait pensé au départ de cette recherche, que plus une entreprise forestière exerce dans tous les métiers du bois, notamment l'exploitation des grumes, la transformation (sciages, plaquages, contre-plaqués, etc.), plus elle a assez de bénéfices. De ce fait, elle est plus encline à investir une partie de ses bénéfices dans des pratiques orientées RSE que ses concurrentes spécialisées uniquement dans l'exploitation ou dans la transformation. Il existe dans le secteur forestier des entreprises certifiées et donc orientées RSE exerçant uniquement dans un seul domaine d'activité, c'est le cas par exemple des entreprises XX3 et XX5 spécialisées respectivement dans l'exploitation des grumes et dans la transformation de bois. En outre, dans le même secteur, on rencontre des entreprises spécialisées dans tous les corps de métiers qui, suivant notre logique, sont engagées dans la RSE et donc certifiées ; c'est le cas de XX4 et XX6. Par contre, les entreprises XX1 et XX2 qui exercent également dans tous les corps de métiers sont paradoxalement en cours de certification (XX1), hostiles à la certification et donc pas engagées du moins de façon formelle dans un processus de RSE (XX2).

Ainsi, ces résultats assez mitigés ne nous montrent pas clairement que la variable « champ d'activité » a ou n'a pas d'influence sur le comportement stratégique orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. En d'autres termes, l'analyse des données recueillies auprès des six entreprises étudiées ne nous montre pas clairement que la variable « champ d'activité » peut avoir ou ne pas avoir un impact sur le comportement stratégique orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières. En conclusion, nous ne sommes pas en mesure de confirmer ou d'infirmer qu'une entreprise qui est spécialisée à la fois dans l'exploitation et la transformation du bois est plus encline à s'engager de façon volontaire à la RSE que celle spécialisée uniquement dans l'exploitation ou dans la transformation de bois. Ces résultats vont dans le même sens que des conclusions émises par Dovergne (2012) et Baylet et *al*., (2011) dans le domaine du sport en contexte français. En effet, ces auteurs ont remarqué que la variable « champ d'activité », n'a pas d'emprise sur le comportement stratégique orienté RSE des organisations d'activités sportives en France.

- ***La certification forestière : gage d'un engagement volontaire en matière de RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.***

Les entreprises d'exploitations forestières certifiées ont une structure organisationnelle bien adaptée avec des services spécialisés en rapport avec la RSE et le développement durable. C'est par exemple, le cas de XX6 dont les actions de RSE sont impulsées depuis la direction de la responsabilité sociale de sa société mère[248] et qui a tout un département dédié à la RSE et au développement durable au Cameroun. Toutes ces entreprises certifiées (XX3, XX4, XX5 et XX6) ou en cours de certification (XX1) ont chacune un service ou un département HSE, un service social externe, un service de certification et de communication et un service de GRH qui sont, à notre avis, des structures dédiées à la RSE. Dans ces entreprises, ces services sont occupés par des personnes compétentes et spécialisées. On note entre autres dans ces entreprises, que la majorité des actions de RSE sont formalisées. C'est le cas par exemple, des plans de formation, des politiques sociales et environnementales qui sont formalisés et connus de tous. On observe également une fluidité du plan de communication à la fois interne (en direction des employés) et externe (destiné aux communautés locales). Par contre, dans les entreprises non certifiées aucune action n'est formelle. La structure organisationnelle est de type simple. Il n'existe pas de plan de formation, ni de politiques sociales ou environnementales formalisées. Le plan de communication interne et/ou externe est quasiment inexistant. Contrairement aux entreprises certifiées (XX3, XX4, XX5, XX6) ou en cours de certification (XX1), l'entreprise non certifiée (XX2) de notre échantillon n'investit pas dans la mise en œuvre de la certification, notamment d'actions de RSE. Ce qui corrobore les propos de son dirigeant qui nous a révélé lors dans notre séjour dans cette entreprise, son hostilité à la certification FSC. En effet, cette entreprise, bien que rivalisant avec certaines multinationales et filiales du secteur en termes de chiffre d'affaire réalisé, d'effectif d'employés, de concessions forestières exploitées, de nombre de sites, etc. n'a pas véritablement de service GRH et de spécialiste en charge (le service RH est occupé par un ingénieur agronome). Aucune action sociale n'est formalisée, aucun manuel de procédure ; la fonction RH se limite à l'administration et à la paie. Interrogé au sujet de la politique sociale de l'entreprise XX2, le directeur administratif et financier nous révèle que « *nous n'avons pas dans notre entreprise une charte ou politique sociale formalisée. Toutefois, tous les employés savent qu'en cas de*

[248] C'est ce Directeur qui a donné depuis la maison mère son accord pour que nous réalisions cette recherche dans cette entreprise.

difficulté, même dans leur famille, le directeur va leur apporter son soutien matériel et financier; c'est ce que nous qualifions d'assure psychologique des employés »[249].

I.2.3.2.Quelques prolongements dans l'analyse de la RSE

- ***La RSE: un label des organisations innovatrices durables***

Nous pensons que le secteur de l'industrie forestière représente un champ fécond pour le développement de l'approche du modèle des organisations innovatrices de Vasconcelos et *al*., (2014). En effet, évoluant dans un contexte voire environnement spécifique (désenclavement des localités, pauvreté généralisée, etc.), la présente recherche semble être opportune pour catalyser la mue des entreprises du secteur forestier au Cameroun, pour le conduire vers l'adoptons d'un type de comportement propre aux organisations qui coordonnent leurs activités sous le prisme du triptyque: développement durable, RSE et principes éthique Vasconcelos et *al*., (2014).

Certaines entreprises ont un département ou service d'actions sociales et environnementales disposant d'un personnel suffisant, qualifié et compétent, c'est le cas des entreprises XX6, qui dispose de près de 54 employés au total consacrés aux questions de RSE et de developpement durable. Les entreprises XX3 et XX5 qui sont sur le même site, disposent un service consacré à ces questions communes aux deux entreprises. Nous pensons que ce genre de modèle d'alliance pourrait servir d'exemple aux autres entreprises du secteur, notamment en termes de limitation des coûts en personnel. Les entreprises XX1 et XX4 ont un personnel insuffisant (moins de 5). Contrairement à ces entreprises, l'entreprise XX2 qui n'en dispose pas de personnel moins encore de service dédié aux actions sociales et environnementales. Dans la pratique, toutes ces entreprises disposant d'un service environnemental et social, notamment des *précurseurs* organisent très régulièrement des séances de formation en secourisme, en sécurité-incendie et en technique d'abatage contrôlé. Nous pensons que ce genre de pratiques qui permettent de renforcer l'image institutionnelle, mériteraient d'être renforcées, en particulier chez les entreprises de type pragmatique. Les entreprises qui absorbent la production des PME (n'ayant pas accès au marché) devraient encourager voire transmettre de telles pratiques à leurs partenaires (PME dites *suiveurs*). Ce qui permettrait à ces entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun à se rapprocher résolument (non pas dans les

[249] Entretien avec le directeur administratif et financier de l'entreprise XX2 en juin 2015.

discours) du modèle des organisations innovatrices et durables (Vasconcelos et *al*., 2014). La mise en place d'un tel modèle qui s'appuiera à notre avis sur les principes de la certification forestière FSC, permettra à ces entreprises de passer des discours de « propagande » à l'action en rapport avec la RSE. Ce qui pourra faire la différence aux yeux des communautés locales et riveraines d'un secteur aussi stratégique comme l'est le secteur forestier, et ceci dans un pays aussi pauvre que le Cameroun.

Du point de vue de la recherche, il existe une littérature certes moins importante, mais en croissance en lien avec la RSE, le développement durable et sur les différents types d'organisation prenant appui sur la théorie des parties prenantes ou néo-institutionnelle en Afrique, particulièrement au Cameroun. Toutefois, il semble pertinent et urgent de développer un débat autour de ces problématiques en Afrique et singulièrement au Cameroun. Cette recherche ambitionne donc de stimuler l'engouement pour des recherches orientées vers les thématiques de RSE, d'organisations innovatrices durable et de développement durable ceci dans une approche purement contradictoire. Ceci nous semble nécessaire si l'on prétend promouvoir ces débats dans les milieux académiques au Cameroun, notamment dans un contexte de mondialisation.

- ***RSE: source de renouvellement des politiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans le secteur forestier au Cameroun.***

Les entreprises de notre échantillon d'étude, précisément les cas XX3, XX5, XX6 et dans une certaine mesure XX4, illustrent fort opportunément comment le concept de RSE permet de mettre en exergue les pratiques de GRH tout en préservant leur performance économique. En effet, ces entreprises posent des actions en lien avec le respect de l'individu, notamment en améliorant les conditions de vie et de travail de leurs employés, en développant des plans de carrières, de formations et en instaurant un système de communication interne assez fluide. C'est sans doute ce qui amène Krauthammer (2010) cité par Boyer et *al., (*2014) à révéler qu' « *un des facteurs clé de succès de la politique des ressources humaines inspirée par les principes de la RSE serait la résonnance avec les valeurs et les pratiques des individus* ». Dans ces entreprises forestières de type précurseur, le mot « sensibilité » est couramment utilisé par les managers. Ainsi, nous pensons avec Boyer et *al*., (2014) que ce terme, pourrait conduire à faire émerger le concept de Responsabilité Sociale du Personnel (RSP), observé au auprès des salariés de ces entreprises. C'est donc fort de cela qu'au terme d'une étude, le rapport GRH-RSE/DD réalisée par Beaupré et *al***.,** (2008), aboutit au constat que la « relation GRH-RSE/DD vise à satisfaire simultanément l'intérêt des employés et celui de l'entreprise. Contrairement à

ce groupe (précurseur), l'entreprise de type suiveur de notre étude, participe moins voire timidement à l'évolution de ce concept, ceci est d'autant plus normal qu'elle est une PME. En effet, ceci n'est guère surprenant, car une littérature foisonnante en contexte PME, a suffisamment démontré que cette typologie d'entreprises a du mal à structurer leur fonction RH y compris dans les pays développés (Berger-Douce, 2009; Nkakleu, 2016; Mamboundou, 2016).

- ***Positionnement de la théorie des parties prenantes dans le débat sur la RSE en contexte africain, notamment dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun.***

En effet, on constate que les entreprises y compris celles des pays en développement s'engagent de plus en plus vers la voie de la RSE dans le but non seulement d'asseoir leur notoriété et renforcer leur image de marque, mais aussi dans une perspective de tirer profit des bruits de cet engagement (Branco et Lima Rodrigues, 2007). C'est dans cette logique que certains auteurs, à l'instar de McWillians et Siegel (2000) et Cochran et Wood (1984) soulignent que la responsabilité sociétale de l'entreprise et sa performance financière sont fortement corrélées. Le débat entre les *stakeholders* et les actionnaires sur le rôle des entreprises dans la société connaissent de plus en plus une divergence des points de vue.

Ainsi, à la suite de Castelo et Lima Rodrigues, (2007), notre recherche doctorale vise à montrer également que les entreprises du secteur de l'industrie forestière doivent s'engager dans une logique utilitariste de la RSE qui intègre les préoccupations de leurs parties prenantes dans une vision à la fois normative et instrumentale (Castelo et Lima Rodrigues, 2007). Dans ce contexte, ces entreprises auront une obligation morale de prendre en compte les préoccupations de la société, c'est-à-dire qu'elles mettront en œuvre des actions qui bénéficient à toute la société tout en internalisant les externalités de leurs activités (Valiorgue, 2008).

Pour conclure, l'étude révèle que les entreprises forestières spécialisées dans l'exploitation et/ou la transformation de bois (sans distinction de nationalité) certifiées FSC sont plus enclines à intégrer dans leurs modes de management des pratiques de RSE que celles qui ne le sont pas. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Bakouma (2014), de Cerutti et *al*., (2014). Le tableau 94 ci-dessous nous présente une synthèse globale des résultats.

Tableau 95:Une synthèse globale des résultats de la recherche

Cas étudié	Statut de l'entreprise en matière de certification	Proposition 1 (en lien avec le type ou statut voire la nationalité de l'entreprise : marqué par un comportement en rapport avec la RSE contraint ou volontaire)	Proposition 2 (en lien avec le champ d'activité de l'entreprise: marqué par un effet stimulateur à l'adhésion d'une démarche volontaire orientée RSE)	Résultat ou Conclusion : comportement stratégique orienté RSE	Proposition 3 : la certification a ou n'a pas un impact sur le comportement stratégique orienté RSE : résultat	Proposition 4 : résultat Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adopté	Effets pour les propositions de recherche
XX3	Filiale Certifiée	Volontaire	Exploitation	Précurseur	Validée	Contingent au modèle originel	P1, P3 et P4 validées Pas d'effet sur P2
XX5	Filiale Certifiée	Volontaire	Transformation	Précurseur	Validée	Contingent au modèle originel	P1, P3 et P4 validées Pas d'effet sur P2
XX6	Filiale Certifiée	Volontaire	Exploitation et transformation	Précurseur	Validée	Contingent au modèle originel	P1, P3 et P4 validées Effet sur P2
XX4	Filiale Certifiée	Volontaire	Exploitation et transformation	Pragmatique	Validée	Contingent au modèle originel	P1, P3 et P4 validées Effet sur P2
XX1	Filiale En cours	Volontaire	Exploitation et transformation	Pragmatique	Validée	Contingent au modèle originel	P1, P3 et P4 validées Effet sur P2
XX2	PME locale Hostile à la certification	Contraint	Exploitation et transformation	Suiveur	Validée	Conforme au modèle originel	P1, P3 et P4 validées Pas d'effet sur P2

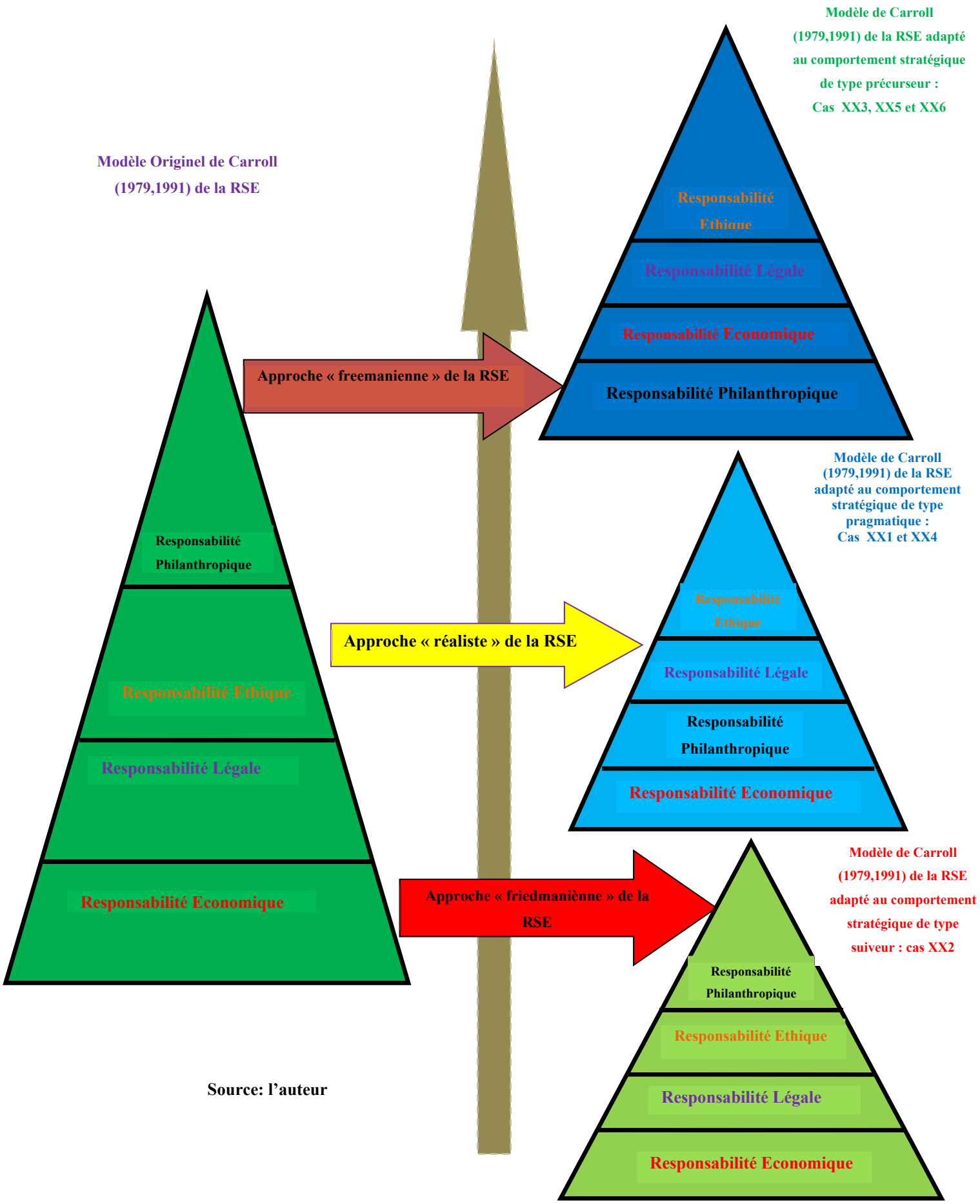
Source : l'auteur

La figure 88 ci-dessous représente les différentes conceptions du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE dans l'industrie forestière au Cameroun. Elle a été conçue à partir de l'analyse des discours uniquement des parties prenantes internes des entreprises étudiées. Comme nous l'avons dit dans la partie consacrée aux limités, notamment d'ordre méthodologique de ce travail, ceci a été un choix personnel. En effet, les contraintes temporelles et financières associées aux délais de notre inscription en thèse[250] ne nous ont pas permi d'aller au bout de nos analyses, bien que disposant d'une base de données assez riches. Nos recherches futures prendront en comptes ces limites.

Après avoir présenté cette phase d'analyse essentiellement transversale de notre recherche, nous pouvons dès à présent faire ressortir dans la figure 88 ci-dessous les déclinaisons du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE en lien avec les comportements à la fois stratégiques et opérationnels orientés RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.

[250] Nous avons consacré 8 mois dont 7 mois dans les entreprises pour la collecte de nos données. Nous sommes pratiquement à notre dernière année de thèse. Le financement de cette phase de collecte des données s'est fait sur fonds propres. En plus nous avons payé l'espertise du monsieur qui nous a accompagné à l'utilisation du logiciel d'analyse des données qualitatives.

Figure 88: Modèle de Carroll (1979, 1991) adapté aux comportements stratégiques orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun



Source: l'auteur

II. Analyse spécifique des différents comportements stratégiques orientés RSE identifiés.

Après la première phase de la discussion de cette recherche qui a été ponctuée par la validation ou non des propositions de recherche en guise de réponse à notre problématique, nous entendons dans la prochaine phase procéder à l'analyse spécifique de chacun des comportements stratégiques orientés RSE identifiés dans la présente recherche. Il sera question ici de revenir sur les traits saillants et communs aux différentes entreprises d'exploitation forestière.

II.1. Les entreprises d'exploitation forestières qualifiées de « suiveurs ».

Les entreprises d'exploitations forestières qui sont qualifiées d'après leur comportement stratégique orienté RSE de type suiveur ont la propension à poser des actions de RSE de manière récurrente sous le prisme à la fois du respect de la règlementation en vigueur dans le secteur d'activité et surtout de la pression de leurs s*takeholders*. Ces entreprises ont une forte propension à faire des efforts pour contourner la pression de ces *stakeholders.* Dans ce cas de figure, les *stakeholders* « instigatrices » en faveur d'une démarche orientée RSE sont essentiellement externes à ces entreprises. Concernant le cas XX2 pour lequel l'analyse des données se révèle en faveur de cette typologie, on observe que cette entreprise émerge au milieu d'un réseau peu dense de *stakeholders*. C'est sans doute la raison pour laquelle Rowley (1997) illustre fort opportunément qu'une entreprise cherchant à éviter de subir l'offensive ou la pression de ces *stakeholders,* était susceptible dans une certaine mesure de s'isoler. Dans le registre du réel, nous avons observé et noté que les responsables de cette entreprise de manière récurrente estiment que certaines responsabilités (renforcement des capacités et financement des CPF, construction des écoles, aménagements routiers, etc.) relèvent de la compétence de l'Etat, notamment des collectivités publiques décentralisées qui ont la mission de service public. Ce n'est malheureusement pas le cas des collectivités qui sont pourtant des institutions publiques.

Nous avons relevé que les entreprises de type suiveur, n'ont aucune culture ou vision orientée RSE, encore moins une stratégie de moyen ou long terme. Elles sont essentiellement opportunistes. Bien que déterminées à réduire ou à internaliser leurs externalités négatives causées par leurs activités ; on note que leur objectif est tourné vers la recherche de la rentabilité économique. Pour ce type d'entreprise, la RSE est perçue essentiellement comme une charge inutile et un coût supplémentaire, voire comme une menace susceptible de porter atteinte à cette

profitabilité. Dans une telle logique, le budget alloué aux actions de RSE est très minable, voire inexistant.

Nous avons observé pour les entreprises de type suiveur que les rapports avec les *stakeholders* étaient basés exclusivement sur des échanges bilatéraux et des rapports avec des fournisseurs classiques (les concessionnaires Tractafric Motor, et Cami Toyota, Total, etc.). Cette entreprise ne dispose pas de plan de communication en lien avec la RSE, elle se limite à quelques actions ponctuelles. Ce type d'entreprise est assez fermée, elle suspecte et considère les personnes extérieures (chercheurs, observateurs, etc.) comme étant mal intentionnés. En général, les informations ou documents internes de toute nature ne sont pas accessibles aux personnes externes et parfois même à certains employés. Ce type d'entreprise est hostile aux audits sociaux et n'envisage même pas de faire une évaluation de leurs actions RSE.

Nous venons ainsi de mettre en exergue les caractéristiques saillantes qui sont propres aux entreprises d'exploitations forestières ayant un comportement à la fois stratégique et opérationnel orienté RSE avéré de type suiveur. Dans la suite de notre développement, nous allons nous appesantir sur le cas des entreprises dont le comportement, à la fois stratégique et opérationnel s'est avéré pragmatique et/ou précurseur.

II.2. Les entreprises d'exploitations forestières qualifiées de pragmatiques

Il ressort de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette recherche que les cas XX1 et XX4 optent pour un comportement stratégique orienté RSE de type pragmatique. Cette typologie se trouve être à mi-chemin entre contraint et volontaire ou encore entre suiveur et précurseur.

On observe dans ce cas de figure très généralement une parité entre les *stakeholders* qui ont un rôle « incitateur » visant à stimuler les entreprises à adopter une démarche RSE et les *stakeholders* qui subissent l'engagement de l'entreprise dans cette démarche. Dans un tel contexte d'équilibre, nous observons que les pratiques des entreprises en rapport avec la RSE sont faites par simple réalisme et associées à des pressions institutionnelles des *stakeholders* et dans une certaine mesure à des convictions personnelles de certains de leurs employés ou *stakeholders* internes.

Il convient également de noter que l'engagement dans une démarche RSE des entreprises d'exploitations forestières de type pragmatique n'est pas le reflet d'une culture ou d'une vision, voire d'une stratégie RSE qui soit solidement ancrée dans l'entreprise. Pour ce qui est par exemple du cas XX1 qui est en cours de certification, il nous a été donné de relever que la

stratégie RSE déployée se limitait exclusivement à quelques actions sociales et que l'accent était véritablement mis sur l'aspect environnemental. Par contre, pour le cas XX4 qui est certifié depuis 2010, on constate une légère différence. On peut noter que l'ancienneté des entreprises peut être un frein à l'évolution rapide de leurs modes de management. Ces entreprises accordent donc la priorité à un processus d'amélioration.

S'il est vrai que l'intérêt des entreprises prime avant tout dans ce type de comportement, on peut cependant noter que ces entreprises optent de façon volontaire, progressive et constructive dans des démarches concertées avec leurs *stakeholders,* en essayant d'intégrer leurs intérêts. On constate que ces entreprises de type pragmatique disposent d'une stratégie et d'outils de communication de leurs actions orientées RSE.

Les actions de RSE des entreprises d'exploitations forestières de type pragmatique se limitent exclusivement aux actions sociales et environnementales. Ces entreprises bien rodées, procèdent très souvent par mimétisme des actions RSE d'une année à l'autre et sont très favorables à une logique progressive voire évolutive. Les méthodes d'évaluation des actions RSE sont moins rigoureuses et se limitent très souvent à l'interne.

Bien que ces deux entreprises appartiennent à la même typologie, on note cependant que pour certains critères, les situations ou conditions sont très souvent relatives et variables d'une entreprise à l'autre. C'est par exemple le cas des moyens mobilisés pour les actions RSE qui sont faibles dans le cas XX1 et qui se trouvent relativement acceptables dans le cas XX4. Ce dernier fait preuve d'une ample ouverture associée à une réelle transparence. C'est d'ailleurs ce qui a amené les responsables du site d'exploitation à nous donner l'autorisation d'aller passer des nuits en campement avancé avec les employés pour mieux toucher du doigt certaines réalités vécues par ces personnes. Cette proposition nous a été totalement interdite dans le cas XX1. Pour ce cas XX1, nous avons constaté que certains responsables ont fait preuve de réserves en empêchant quelques employés, notamment en campement avancé de s'entretenir avec nous. Bien qu'appartenant à la même typologie, ces deux entreprises sont divergentes sur certains critères. En effet, l'entreprise (XX1) à capitaux Italien est fermée et limite la diffusion de certaines informations. C'est d'ailleurs ce qui justifie le fait qu'elle a refusé notre proposition d'ailler passer la nuit avec les employés en campement avancé et que nous ayons des entretiens avec certains employés en campement avancé[251]. Cette situation observée chez ces deux

[251] Pour contourner cet obstacle, nous nous sommes rendus dans les domiciles respectifs de ces employés le dimanche à l'insu de responsables.

entreprises de type pragmatique nous semble paradoxale. En effet, on s'attendait à ce que ce type de comportement du cas XX1 soit propre à l'entreprise XX4, qui ne dispose qu'une seule concession forestière et d'un chiffre d'affaire de moins de 10 milliards FCFA. Contrairement à l'entreprise XX1 qui en dispose plus de 5 concessions forestière et réalise un chiffre d'affaires annuel constant (déclaré) de l'ordre de 45 milliard. Or c'est l'entreprise XX4 qui présente un potentiel voire de prédispositions à rejoindre les précurseurs puisqu'elle développe plus un comportement altruiste que XX1 qui, à notre avis ne dépassera jamais l'opportunisme.

II.3. Les entreprises d'exploitations forestières qualifiées de précurseurs

Les entreprises d'exploitations forestières, dont le comportement, à la fois stratégique et opérationnel orienté RSE est avéré de type précurseur, se caractérisent par leur position au cœur ou à l'épicentre d'un réseau dense de *stakeholders* et jouent un rôle essentiellement incitateur à leur égard en rapport avec la RSE. Comme nous l'avons si bien relevé à la fois dans les parties théorique et empirique de cette thèse, la plupart des *stakeholders* de cette catégorie sont encouragés par l'entreprise à apporter leur modeste contribution à la construction de sa démarche orientée RSE. On constate d'ailleurs dans cette catégorie une prééminence des *stakeholders* internes, jouant parmi l'ensemble des *stakeholders,* un rôle stimulant. C'est le cas par exemple de l'entreprise XX6, dont la mission incitative vis-à-vis des *stakeholders* est consacrée à la détermination des *stakeholders* internes (employés et managers). Cette entreprise dispose d'ailleurs d'une direction consacrée à la RSE et au développement durable située au sein de la société mère qui impulse cette dynamique.

Ces entreprises d'exploitations forestières dont le comportement est de type précurseur sont en outre caractérisées par un ancrage très élevé de la culture RSE. Elles sont animées par une vision RSE sur le long terme et les stratégies RSE sont construites de manière globale en intégrant bien sûr les aspects économiques, sociaux et environnementaux sur le long terme. C'est bien évidemment le cas pour les trois entreprises dont le comportement, à la fois stratégique et opérationnel s'est avéré précurseur (XX3, XX5 et XX6) et qui placent la RSE au centre de leurs préoccupations et du développement de leurs activités.

L'objectif poursuivi par ces entreprises de type précurseur en s'engageant dans une vision ou dans une approche RSE consiste à s'inscrire dans une logique d'amélioration continuelle et d'innovation d'année en année, ceci dans une logique purement de progression. Il en est de même pour des entreprises dont le comportement est de type pragmatique. Pour ces entreprises de type précurseur, les intérêts sociétaux sont étroitement associés à leurs intérêts économiques. En d'autres termes, ces entreprises ont également pour souci l'amélioration des conditions de

leur environnement en procédant à des actes de redistribution à l'égard de la société que de penser exclusivement à leurs propres intérêts. C'est dans une telle logique que ces entreprises se sont engagées à construire les logements décents pour leurs employés et pour certains chefs de villages (XX6), ou à investir dans l'éducation en construisant des salles de classe dans l'ensemble des villages riverains de leurs UFA ou à leur site (XX3 et XX5). Ces entreprises considèrent que la réalisation de leurs objectifs économiques ou de rentabilité ne pourra se poursuivre dans la durée si leur environnement naturel est sauvegardé et l'inclusion sociale des salariés comme partie prenante respectée.

Le mode de gouvernance mis en place dans cette catégorie d'entreprise repose sur la confiance, la délégation et la concertation. Elles mettent un point d'honneur au partage d'expériences et à l'esprit d'équipe, en impliquant les *stakeholders* dans la construction et à la mise en œuvre des projets organisationnels. Elles ne lésinent pas sur les moyens, notamment financiers, humains, matériaux et techniques relatifs à la mise en œuvre des actions RSE. On note comme autres caractéristiques communes à ce type d'entreprise, le fait qu'elles encouragent et sont favorables à la recherche sur leurs sites. Elles sont ouvertes, transparentes et prêtes à fournir toutes les informations sollicitées aussi bien en rapport avec leurs stratégies qu'avec leur fonctionnement ou style managérial. C'est le cas par exemple, pour les entreprises XX3, XX5 et XX6 ; bien que n'étant plus dans leur entreprise, les responsables, notamment le directeur général, le chargé de la certification et de la communication (XX3 et XX5), les responsables des services des ressources humaines et celui de la certification (XX6) ont continué à m'envoyer par courriels certaines informations et documents sollicités. Ces entreprises disposent d'une véritable stratégie de communication; leur site internet est régulièrement mis à jour.

Les actions menées par ces entreprises de type précurseur en rapport avec la RSE, comme nous l'avons signalé plus haut, ont essentiellement pour socle les différents piliers (trois) du développement durable et sont conçues et mises en œuvre dans une vision de long terme, c'est-à-dire de pérennisation. Nous avons observé cependant dans ces entreprises, en matière de stratégie orientée RSE, que des efforts semblent mieux déployés par rapport à leurs concurrents dans le secteur sur l'aspect environnemental, notamment avec la création de la quasi-totalité des services liés à l'activité d'exploitation (reboisement, faune et surveillance d'activités illégales, hygiène, sécurité et environnement, etc.).

Enfin, il nous a été donné de relever que ces entreprises d'exploitations forestières qui ont un comportement orienté RSE de type précurseur se caractérisent également par leur

engagement essentiellement volontaire dans des processus d'audits environnementaux, sociaux externes et de contrôle de leurs styles de management.

Après cette phase de synthèse et de discussion de nos résultats, nous allons dans la prochaine section, nous focalisé à la fois sur les implications et recommandations managériales. Nous bouclerons ensuite cette section en présentant les limites et les perspectives de notre recherche.

Section 2 : Implications et recommandations managériales, limites et perspectives de la recherche.

Dans cette section, nous présenterons successiment les implications et recommandations managériales de cette recherche. Nous bouclerons la section en ressortant les limites et les perspectives de ce travail.

I. Quels sont les apports d'une telle recherche ?

I.1. Les implications managériales et théoriques de la recherche

I.1.1. Les implications managériales

L'intérêt d'une telle recherche sur l'intégration des enjeux du développement durable, notamment la construction de la RSE dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun est palpable. D'abord, telle que nous l'avons souhaité, cette recherche contribue à combler en partie le vide, en contribuant à l'accumulation des connaissances descriptives sur les comportements stratégiques des entreprises, et à documenter les pratiques en management stratégique, en gestion des ressources humaines (GRH), en économie de l'environnement et en gestion des ressources naturelles dans un contexte précis : la RSE en Afrique. De façon générale, cette recherche permet de mieux appréhender l'aspect social dans le secteur de l'industrie forestière dans le bassin du Congo, qui faut-il le rappeler, est très peu accessible à la recherche. D'autre part, alors que les recherches sur la RSE ont surtout porté sur le social interne et majoritairement en contexte occidental (Peretti et Igalens, 2016), notre recherche apporte un éclairage d'ensemble et de façon précise, sur la nécessité pour une entreprise de s'intéresser aussi bien à ses parties prenantes internes qu'à ses parties prenantes externes. Aussi, cette recherche vient pallier un manque de travaux en lien avec la RSE dans le secteur. En ce sens, elle vient opportunément répondre aux besoins exprimés par certains chercheurs relevant l'insuffisance des travaux universitaires existants consacrés à la RSE dans le secteur forestier au Cameroun (Alemagi, 2011). De manière spécifique, cette recherche comporte à notre humble

avis, une contribution aussi bien sur les aspects théorique et méthodologique, ainsi que sur les résultats obtenus.

- ***Le style de management choisi par une entreprise d'exploitation forestière est contingent du contexte culturel et a une influence sur son comportement stratégique orienté RSE.***

Cette recherche montre que le modèle ou le style de management choisi par une entreprise d'exploitation forestière a une influence sur son comportement stratégique orienté RSE et par conséquent a un impact identitaire (Nyobe et *al*., 2016) sur ses parties prenantes. En effet, les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun développent des stratégies différenciées (friedmanienne, réaliste et freemanienne) consistant à, soit intégrer les préoccupations de leurs *stakeholders* dans leurs activités (c'est le cas des entreprises XX3, XX5 et XX6) qui sont considérées comme des précurseurs dans la mise en œuvre de la RSE, soit à adopter des comportement opportunistes au sens de Putnam (2000) et de Boyer (1995) à l'égard de leurs *stakeholders*, (attitudes propre aux cas XX4 et XX1) qui ont été identifiées comme des pragmatiques ou réalistes dans la mise en œuvre des stratégie RSE.

Une autre stratégie déployée par ces entreprises consiste simplement à éviter ou ignorer (Oliver, 1991 et Rowley, 1997) leurs *stakeholders.* C'est l'attitude adoptée par l'entreprise XX2, qui a été identifiée comme suiveur dans la mise en œuvre des pratiques RSE. Selon que la stratégie mise en place par ces entreprises leur conviennent ou pas, ces *stakeholders* développent des comportements identitaires au sens de Nyobe et *al*., (2016) soit pour encourager et réconforter ces entreprises dans leurs élans sociales voire dans leurs attitudes responsables, (c'est le cas par exemple des entreprises XX3 et XX6 qui participent à toutes les réunions sectorielles (qui ont des fonds de développement locale) organisées par l'autorité administrative de la localité. C'est le cas également pour l'entreprise XX4, dont les femmes de la localité viennent faire de l'investissement humain dans son site à la veille de la journée internationale de la femme. Par contre ces *stakeholders* développent également des comportements identitaires différents allant parfois à l'organisation des mouvements d'humeur et de contestation ou de grève générale, lorsqu'une entreprise les évite ou encore n'intègre pas leurs préoccupations dans ses activités.

C'est le cas par exemple chez XX2 où les mouvements de grève des populations locales et riveraines qui revendiquaient les déchets de bois (que l'entreprise incinère), ont provoqué un arrêt d'activité de cette entreprise pendant 5 jours. Le même scénario s'est produit dans l'entreprise XX4, où les populations riveraines qui revendiquaient l'entretien de la route (une promesse non réalisée de l'entreprise) se sont retrouvées dans l'obligation d'interrompre les

activités de cette entreprise pendant 24 heures, le temps que cette entreprise revienne à de bons sentiments. Ainsi, en nous appuyant à l'instar de Nyobe et *al*., (2016) sur le cadre conceptuel des modèles de management et sur la perspective culturaliste (Johnson, 1992) et interculturelle du management des organisations africaines (Tidjani et Kamdem., 2010) associé à l'approche *contextualiste* de Pittigrew (1990) et de Husser (2005), cette recherche doctorale montre également que les stratégies identitaires des *stakeholders* des entreprises de l'industrie forestière au Cameroun varient en fonction du style de management ou du comportement stratégique orienté RSE choisi par l'entreprise forestière qui exploite le bois dans leur localité.

- ***L'engagement des entreprises du secteur forestier dans le processus de certification FSC dans le cadre de la RSE, crée la valeur pour l'actionnaire dans ce secteur.***

Notre recherche examine la relation existante entre une entreprise et ses parties prenantes sous le prisme de la RSE. Prenant appui à l'instar de Elouidani et Zoubir (2016) sur une triangulation des arguments de Friedman (1970) (pour qui l'entreprise a pour seule mission la recherche du profit), de Mc Williams et Siegel (2011) (pour qui la RSE permet de créer et de capter la valeur et par conséquent procure un avantage concurrentiel durable à l'entreprise), et de Freeman (1984) (qui préconise une vision de ce qu'est le but d'une entreprise dans la société), associés à triangulation des sources de données collectées auprès des entreprises de l'industrie forestière au Cameroun, nous formulons une hypothèse prévoyant que l'engagement des entreprises, singulièrement du secteur forestier dans le processus de certification FSC et donc de RSE, crée la valeur pour l'actionnaire dans ce secteur.

Dans un tel contexte, nous pensons que cette recherche fait référence aux mécanismes de gouvernance des organisations du secteur de l'industrie forestière au Cameroun. Nous concevons la gouvernance dans ce contexte sous le prisme de la théorie de l'agence au sens de Jensen (2001) et de la théorie des coûts de transactions développée par Coase (1937) et par Wlliamson (1985). En effet, faisant référence à une approche économique classique, nous pensons que l'étude sur la RSE dans les entreprises de l'industrie forestière au Cameroun est susceptible d'être appréhendée sous un angle de profitabilité (Friedman, 1970), c'est-à-dire par des variables qui produisent ou qui génèrent des flux financiers (Pigé et Sangué-Fotso, 2013). En admettant l'hypothèse selon laquelle certains éléments de contingence ne sont pas pris en considération par les aspects prix du marché, il devient dès alors tout à fait pertinent d'y intégrer les aspects sociaux et environnementaux (Freeman, 1984) en rajout au volet essentiellement financier de toute transaction (Friedman, 1970).

Dans une telle logique, (Pigé et Sangué-Fotso, 2013) et Pigé (2010) soutiennent que ces considérations sociales et environnementales, justifient le fait que certaines dimensions ou variables d'une transaction, sont susceptibles d'avoir une incidence notoire pour des individus ou groupes voire environnement commun, sans pour autant que cela fasse l'objet d'un coût ou prix à payer (Pigé et Sangué-Fotso, 2013; Pigé, 2010). En effet, on recense pas mal de commissions et taxes à payer ou verser à tous les niveaux dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun. On a par exemple dans les entreprises étudiées, le cas de XX6 qui a dû verser de l'argent ou construire des logements au chef de villages riverains à ses UFA, en contrepartie de l'abandon des droits coutumiers sur un terrain convoité par cette entreprise destiné à la construction d'un héliport. Certaines entreprises versent des sommes d'argent ou font des dons en denrées alimentaires (bœufs, sac de riz, whisky, etc.) aux populations locales et villageoises en contreparties du droit à l'exploitation des forêts. Ces pratiques sont communes et sans exception à toutes les entreprises du secteur, notamment de notre échantillon d'étude. Nous sommes d'avis avec Pigé et Sangué-Fotso (2013) pour qui ce genre de pratiques est « *loin de constituer un optimum économique au sens de Pareto (1981)* ». C'est sans doute ce qui justifie le fait que ces auteurs considèrent que « *le système de gouvernance des transactions liées à une exploitation forestière au Cameroun prend de prime abord le caractère d'un système inefficace et inefficient* » (Pigé et Sangué-Fotso, 2013). En outre, les chiffres d'affaire annuels déclarés et affichés par ces entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun sont loin d'être la réalité voire loin d'être ou de résulter d'un prix d'équilibre entre l'offre et la demande dans un contexte de construction sociale d'un marché de concurrence pure et parfaite (Garcia, 1986; Dockès et Portie2005).

- ***La prise en compte de ces dimensions sociales contribue à expliquer les comportements des stakeholders voire des acteurs du secteur de l'industrie forestière au Cameroun.***

En effet, en se référant particulièrement au système institutionnel camerounais, il y a lieu de constater que le mode de gouvernance adopté par ce pays permet d'adoucir ces appréhensions purement péjoratives, du fait que son système de gouvernance intègre parallèlement les dimensions économiques et sociales. Nous sommes donc d'avis avec Pigé et Sangué-Fotso (2013) que la prise en compte de ces dimensions sociales contribue à expliquer les comportements des *stakeholders* voire des acteurs du secteur de l'industrie forestière au Cameroun. Ces auteurs révèlent fort opportunément que « *les pratiques de corruption, généralisées, et le délitement des systèmes traditionnels, ne viennent pas tant d'un archaïsme*

des institutions camerounaise, ou africaines, que d'une incapacité des mécanismes de gouvernance des entreprises à s'adapter à des institutions qui intègrent entremêlent les dimensions économiques, écologiques et sociales » (Pigé et Sangué-Fotso, 2013). Dans une telle vision, nous pensons que les considérations traditionnelles selon lesquelles, il existerait des «*best way practice* » occultant de ce fait les cultures locales et dont les considérations contextuelles au sens de Pittigrew (1990) semblent être largement « *up to date* ». Fort de cela, nous partageons cette position de Pigé et Sangué-Fotso, (2013) qui stipule que « *l'enjeu est, certes de déterminer comment des institutions africaines peuvent s'adapter à un contexte de mondialisation, où certaines règles du jeu sont fixées de l'extérieur, mais il est également de déterminer dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance des entreprises doivent également être adaptés aux institutions locales pour favoriser la prise en compte conjointes des dimensions économiques et sociales* ». En nous appuyant sur les propos de ces auteurs up cités, et en nous focalisons sur notre vécu dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun pendant la phase de collecte des données (qui a duré près de 8 mois) de cette recherche, nous pensons fortement que de façon globale, il est impératif pour ces entreprises du secteur forestier au Cameroun, d'adopter des modèles de management qui tiennent compte à la fois des perspective culturaliste de Johnson (1992), interculturelle du management des organisations africaines de Tidjani et Kamdem. (2010) associé à l'approche *contextualiste* de Pittigrew (1990) et de Husser (2005).

I.1.2. Les implications théoriques

Sur le plan purement théorique, la présente recherche participe, à lever le voile sur un secteur d'activité peu ouvert voire peu favorable aux recherches en rapport avec la RSE, notamment concernant les volets sociaux interne et externe. A cet égard, la présente recherche a surtout permis d'identifier les comportements stratégiques orientés RSE (précurseur, pragmatique, suiveur) des entreprises du secteur de l'industrie forestier dans le bassin du Congo, singulièrement au Cameroun. Par ailleurs, certains chercheurs ont déjà traité ou étudié des comportements stratégiques des organisations orientés RSE, ou des appellations similaires. Alors que certains chercheurs auront jugé d'emblée peu pertinent de reprendre des types de comportements stratégiques orientés RSE, maintes fois utilisés, il nous semble qu'un apport majeur de cette thèse a été d'aller en profondeur au niveau de la définition et de la compréhension de ces types de comportements stratégiques et de les appréhender différemment par rapport à une logique organisationnelle. Cette recherche a également pour mérite d'aborder l'étude des comportements stratégiques orientés RSE dans un secteur d'activité très sensible

qui est celui de l'exploitation des ressources naturelles, notamment forestières, à la différence de nos prédécesseurs, davantage focalisés sur le domaine du sport et donc facilement accessible. Cette recherche a en outre contribué à l'élaboration des types de comportements stratégiques orientés RSE en tenant compte du modèle de la RSE de Carroll (1979, 1991) et l'a adapté à chacun des comportements stratégiques identifiés.

Pour ce qui est du domaine méthodologique, l'apport original de la présente recherche, s'il en est un, réside dans la démarche de la recherche ayant permis d'affronter la complexité du secteur de l'industrie forestière, et de surmonter l'éloignement en séjournant pendant sept mois de terrain au cœur la forêt tropicale. Ainsi, cette manière de procéder, nous semble-t-il, représente un des apports les plus importants de cette thèse ; il est vrai que les travaux antérieurs n'ont pas suivi une telle démarche et se limitent à des niveaux de perception et de description généraux. En outre, la précision sur le plan théorique, des trois types de comportements stratégiques orientés RSE en fonction du modèle de Carroll (1979, 1991) adapté à chacunes des entreprises, a favorisé l'appréhension de ces pratiques. Dans cette recherche, nous avons opté, non pas pour l'étude des entreprises provenant de divers secteurs d'activités, mais au contraire pour l'analyse des entreprises impliquées ou évoluant dans le même secteur d'activité. Nous pensons que, aborder chaque cas par l'analyse des démarches ou des pratiques de RSE, auprès d'un même secteur d'activité à un moment précis, favorise non seulement la finesse dans la compréhension d'un phénomène mais aussi et surtout une volonté de compréhension concernant à la fois l'unicité de chaque cas et la complexité du tout. Dans un tel contexte, ce niveau de finesse et de granularité a fortement contribué à l'enrichissement de la compréhension des types de comportements stratégiques orientés RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun en mettant en relief la difficulté d'adapter le modèle de Carroll à chaque type de comportement identifié, et démontrant ainsi un enchevêtrement des cas étudiés.

Par ailleurs, pendant que les travaux recensés ont eu recourt exclusivement aux entrevues de groupe ou aux questionnaires destinés à la collecte des données, notre recherche représente une avancée dans la compréhension des pratiques de RSE de par la collecte de données par triangulation. En effet, nous sommes convaincu que le fait de l'« avoir vécu », de l'« avoir observé » et d'« avoir fait des prises de vues » (photos) des différents acteurs, notamment des parties prenantes internes (employés en activité) et des parties prenantes externes (communautés locales et riveraines, ONG, etc.) relèvent d'un défi inédit dans un secteur hostile aux personnes externes comme celui du secteur de l'industrie forestière. En fin de compte, il nous apparaît que ces efforts valaient la peine, car à l'instar de Gagnan, nous ne nous inscrivons

pas dans une posture de description des pratiques déclarées, mais bien au contraire dans une logique de restitution des pratiques constatées (Gagnan, 2008).

Pour clore cette phase, nous pensons que nos résultats constituent un premier pas au niveau de la compréhension et de la prise en compte des enjeux du développement durable, notamment concernant la construction de la RSE dans le secteur de l'industrie forestière dans le bassin du Congo et singulièrement au Cameroun. Alors que certaines recherches avaient déjà évoqué le concept de RSE dans ce secteur, l'apport premier de cette thèse est d'articuler ce concept autour des comportements stratégiques et du modèle de Carroll (1979, 1991). Mentionnons en outre que, le fait que les résultats obtenus dans la présente recherche mettent en exergue l'existence d'un lien entre la nationalité de l'entreprise d'exploitation forestière et son comportement stratégique orienté RSE, cela représente une avancée considérable dans le secteur.

Cette recherche stimule l'engouement pour des recherches futures orientées vers de nouvelles thématiques de RSE, d'organisations innovatrices durable et de développement durable

Du point de vue de la recherche, il existe une littérature certes moins importante, mais en croissance en lien avec la RSE, le développement durable et sur les différents types d'organisation prenant appui sur la théorie des parties prenantes ou néo-institutionnelle en Afrique, particulièrement au Cameroun. Toutefois, il semble pertinent et urgent de développer un débat autour de ces problématiques en Afrique et singulièrement au Cameroun. Cette recherche ambitionne donc de stimuler l'engouement pour des recherches orientées vers les thématiques de RSE, d'organisations innovatrices durable et de développement durable ceci dans une approche purement contradictoire. Il nous semble donc nécessaire si l'on prétend promouvoir ces débats dans les milieux académiques au Cameroun, notamment dans un contexte de mondialisation de s'y prendre maintenant.

I.2. Les recommandations d'ordre éthiques et managériales de la recherche.

Les recommandations managériales traduisent le fait que l'objet de la recherche est en adéquation avec les préoccupations réelles du terrain. C'est certainement dans cette logique que Louart et Penan (2000) précisent que les recherches en sciences de gestion ont pour ambition d'améliorer de façon directe ou indirecte l'efficacité organisationnelle. C'est dans un tel contexte que nos recommandations s'inscrivent, pour reprendre les termes de Schmitt (2007), dans « l'actionnabilité » souhaitée, notamment des savoirs fournis. Ainsi, les préconisations issues de cette recherche nous semblent robustes précisément car elles partent d'observations du terrain. En plus de ce que ces préconisations emergent du terrain, elles ne se limitent pas

singulièrement aux entreprises d'exploitation forestière questionnées par leur pratique RSE, mais elles s'adressent aussi à l'Etat et à des organismes de certification qui sont aussi des parties prenantes externes à prendre en considération.

Il convient de préciser que le fait que certaines entreprises soient de type précurseur ou de type pragmatique ne signifie pas pour autant qu'elles soient exemptes de toute critique ; il en est de même pour les entreprises de type suiveur. Ce statut ne signifie pas forcément qu'une perception négative. C'est la raison pour laquelle nos recommandations sont formulées à l'endroit de toutes les entreprises du secteur.

I.2.1. Les recommandations destinées à l'Etat et à la COMIFAC

Nous avons constaté lors de notre phase de terrain que certains fonctionnaires de l'Etat, en particulier les chefs de poste des eaux et forêts qui sont censés contrôler les actions des entreprises sur le terrain sont logés dans les « bases de vie » de ces entreprises, au même titre que certains de leurs employés jouissant des mêmes avantages (eau et lumière gratuits) alors que certains employés de ces entreprises ne sont pas logés. Plus grave encore, les bureaux de ces fonctionnaires sont situés sur le site de l'entreprise. Pour se rendre sur les chantiers afin de faire un contrôle ou de marteler les grumes abattues, ces fonctionnaires empruntent les véhicules des entreprises à défaut de percevoir du carburant pour leur moto (pour ceux qui en disposent). De même, les autorités administratives perçoivent chaque fin de mois des bons de carburant et d'autres présents. Nous pensons que ces pratiques pourraient être assimilées à des actes de « corruption morale » et ne sont pas de nature à permettre aux fonctionnaires de l'Etat d'exercer en toute liberté et impartialité leur travail. Fort de cela, nous suggérons que l'Etat, notamment l'administration forestière autonomise ses fonctionnaires en leur fournissant des moyens matériels et financiers nécessaires pour accomplir leurs missions avec loyauté et en toute objectivité.

Nous suggérons à l'Etat camerounais d'instaurer, à l'instar du Nigeria et du Ghana, la notion de « *Local Content* ». Ce concept représente des exigences à la fois explicites et implicites qualifiées de création de valeur liée à l'exploitation forestière au Ghana et à l'exploitation pétrolière dans le cas du Nigéria. Ces exigences s'inscrivent au-delà des obligations à la fois fiscales et de royalties dont le but est de renforcer l'économie locale dans son ensemble. Le « *Local Content* » sera un instrument majeur des entreprises pour obtenir à la fois le droit d'opérer dans le secteur forestier et un avantage compétitif qui fera en sorte que les entreprises qui seront susceptibles de proposer des stratégies plus crédibles auront davantage de chances d'obtenir de nouvelles autorisations d'exploitation. Ainsi, avec le « *Local Content* », nous croyons

sincèrement que l'Etat peut imposer certaines actions sociales aux entreprises forestières en faveur des populations locales et riveraines. Dans un tel contexte, ces entreprises pourront être de véritables partenaires de l'Etat au développement de ces localités.

Les PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière sont assez vulnérables. Elles n'ont pas accès au marché mondial du bois et vendent toutes leurs productions sur place (au port autonome) aux multinationales ou filiales du même secteur avec qui elles signent des contrats d'exclusivité. Ces multinationales ou filiales ont la bonne connaissance du marché et ont un portefeuille clients très dense. En outre, l'Etat du Cameroun ne sait pas comment son bois se comporte sur ce marché, (fluctuations de prix selon les essences, etc.) pourtant ce secteur occupe une place privilégiée dans le document stratégique pour la croissance et l'emploi (DSCE) du pays. Nous suggérons donc que l'Etat trouve des voies et moyens pour encourager les PME camerounaises du secteur de l'industrie forestière à avoir accès au marché mondial et à faire face à la concurrence. Pour cela, nous formulons deux propositions : d'abord, la création d'un Observatoire du marché international du bois en partenariat entre la profession et l'Etat. Ensuite, la mise sur pied d'un groupement camerounais d'exportateurs en contrat avec les firmes occidentales (européennes) opératrices sur le marché international.

Par ailleurs, nous avons pu constater dans certaines localités qu'après délimitation de terrain, on retrouve des concessions forestières ou UFA à moins de 150 m des villages. Dans un tel contexte, l'activité d'exploitation met en danger la vie des riverains non seulement à cause des risques d'accident élevé, mais aussi à cause de la faim, car vivant essentiellement de l'agriculture de subsistance, ces populations n'ont plus d'espace pour cultiver les champs. Nous suggérons à l'administration forestière de prendre en compte les espaces cultivables derrière les cases des riverains lors des opérations de délimitation des UFA.

A l'instar des JARAWAS en Inde, les peuples autochtones des forêts (les Pygmées Bakas) du Cameroun sont menacés et sont en voie de disparition. En effet, toutes les forêts où vivent ces populations sont vouées à l'exploitation. Les arbres y sont abattus, y compris ceux qui sont nécessaires à leur santé et à leur alimentation entraînant ainsi la mise en péril de leur écosystème, plus précisément de leur biotope[252]. Dans certains cas, les exploitants forestiers les chassent des forêts en les envoyant vivre dans des localités périphériques ou dans des villages

[252] Certaines entreprises dans le secteur, notamment les entreprises asiatiques pratiquent ce que GreenPeace (2005) qualifie « coupe à blanc » contraiement à la « coupe selective », c'est-à-dire exploitent toutes les essences sans exception.

« Bantous » où ils subissent des menaces et sont traités en « esclaves des Bantous » pour cultiver leurs champs et faire d'autres travaux forcés[253]. C'est fort de cela que Tagne Foko (2013) révèle que les pygmées sont en voie de disparition. Nous suggérons donc à l'Etat d'adopter des mesures visant à protéger les modes et les systèmes de vie de ces Pygmées qui souhaitent poursuivre leur mode de vie traditionnel et évoluer à partir de ce mode existant et non être expropriés de leur espace de vie ancestral.

Nous encourageons l'Etat du Cameroun à mettre un point d'honneur au perfectionnement de sa politique sociale en s'assurant que ses politiques à l'égard des entreprises forestières soient en adéquation avec les pratiques RH et les stratégies du secteur. Dans ce sens, nous suggérons que l'Etat du Cameroun mette sur pied des mesures visant à instaurer des audits sociaux annuels indépendants dans les entreprises d'exploitations forestières pour prendre en compte les parties prenantes internes (volet social) et externes que sont les populations riveraines (volet agricole, social équipements scolaires, dispensaires, eau potable) dans leurs besoins socioéconomiques et leur diversité ethnique. Ces propositions pourraient se faire dans le cadre d'un partenariat Privé/Public en associant les entreprises concernées. Ces dernières pourraient y voir un prolongement de leurs pratiques RSE. Ce partenariat pourrait contribuer à la construction de la RSE de ces entreprises qui est au cœur de cette recherche.

I.2.2. Les recommandations destinées aux praticiens ou managers

Les recommandations en directions des mamagers sont de plusieurs ordres. Nous formulons nous recommanadations sur les points suivants :

- ***En matière de communication***

Nous avons constaté sur le terrain que certaines entreprises d'exploitations forestières communiquent très peu ou pas sur leurs pratiques RSE. Nous suggérons aux entreprises d'exploitations forestières de procéder à l'élaboration et à l'évaluation de leurs politiques RSE, et de communiquer, par le canal d'un journal annuel, les réalisations de l'entreprise ; ce qui pourrait leur permettre d'éviter certains conflits avec les populations qui sont très regardantes sur les actions sociales de ces entreprises.

[253] Entretiens avec un pygmée instruit et tranvaillant dans une des entreprises étudiées et constats fait lors des observations de terrain

- ***En matière de politique d'accompagnement des employés à la construction d'un habitat***

Par ailleurs, il est important de noter que même si certaines entreprises font des efforts en matière sociale, beaucoup reste encore à faire. En effet, nous avons constaté que certains employés qui sont à la veille de la retraite n'ont pas encore de logement, or plus de 80% des employés interrogés souhaitent en avoir un. La faible grille salariale appliquée dans le secteur, associée au niveau de vie du Cameroun et aux charges familiales ne permettent pas aux employés de se construire une maison (voir tableau des salaires en annexe). Pourtant, une bonne politique interne devrait permettre à l'entreprise de motiver ses employés à construire leur propre logement à l'aide des déchets de bois, qui sont malheureusement brûlés sous le regard impuissant des employés et malgré les interventions des autorités locales[254]. L'entreprise devrait donner ses déchets de bois aux employés en guise d'avantages de service, ainsi qu'aux populations, pour réduire l'exploitation illégale des forêts, renforcer la paix sociale à la fois interne et externe, contribuer à la construction d'un habitat décent de ce qui auraient pour effet de motiver ses employés.

- ***En matière de restauration des employés en campement avancé***

Dans certaines entreprises, les employés en campement avancé n'ont pas d'eau potable. Ils utilisent l'eau de rivière comme eau à boire et pour faire la cuisine. Certains employés en campement avancé dorment sous des tentes (chapiteaux) pendant des mois, voire des années. Ils n'ont personne pour leur faire à manger. Au retour des chantiers aux environs de 17 h; chacun se débrouille pour cuisiner, certains ont même installé leur plaque à gaz sous leur tente/chapiteau (où ils dorment) avec les risques d'incendie que cela comporte. Pour certains responsables, après avoir fini de faire la cuisine et manger vers 22 h 30, il faut produire un rapport journalier avant de dormir. Ils se réveillent à 5h pour reprendre le même cycle. Nous suggérons aux entreprises d'exploitations forestières d'améliorer les conditions de travail et de vie de leurs employés en les logeant de manière descente et en leur proposant une restauration collective après de dures journées de labour.

[254] Une confidence faite par une autorité administrative signifiant son indignation face au mepris des responsables d'une entreprise de notre échantillon (qui continuent de bruler leurs dechets de bois pourtant utile aux poputaions riveraines et malgré sa médiation et ses injonctions) lors de notre phase de collecte des données primaires

- ***Nécessité de recrutement d'un médecin permanent par entreprise voire chaque site***

Nous proposons aussi aux entreprises d'exploitations forestières de recruter un médecin permanent pour s'occuper de la santé de leurs employés et de leur famille. Lors de notre séjour en campement avancé dans l'une des entreprises de notre échantillon, l'épouse d'un employé était enceinte et présentait une grossesse extra-utérine. Le plateau technique du CMS de l'entreprise s'est révélée incapable de la prendre en charge et elle a dû être évacuée vers un autre centre de santé situé à plus de 40 km et cela malgré le mauvais état de la route. Cette situation montre que les employés ne sont pas sereins au travail ; ils sont psychologiquement réduits, car ils travaillent dans la peur et la hantise d'un accident au travail, ou d'une maladie grave, sachant qu'ils ne sont pas certains de pouvoir bénéficier d'une prise en charge par leur employeur. Pourtant, après vérification des registres des malades, nous constatons une moyenne annuelle de 19000 consultations dans ce CMS, un effort indéniable est réalisé toutefois, la question de l'enclavement dans ces zones forestières reste posée.

- ***Mettre un accent particulier dans la gestion responsable et durable des conflits avec les stakeholders internes (employés) et externes (communautés locales et riveraines).***

Nous avons constaté lors de notre phase de terrain qu'il y avait une récurrence de conflits, de mouvements d'humeur ou de contestation de la part des *stakeholders* internes (employés) et externes (populations riveraines). En effet, la résolution des conflits, dans certaines entreprises d'exploitations forestières ce fait de manière dilatoire. En effet, ces entreprises font reccourt très souvent aux autorités administratives et militaires admises à leur cause[255] pour intimider les populations, ou en agitant des menaces de licenciement des employés activistes. Très souvent, les clauses ou protocoles d'accords adoptés lors des phases ou rencontres tripartites ne sont pas respectés par ces entreprises. Pourtant, il est connu de tous qu'il est facile pour une entreprise de tomber en faillite si elle arrivait à négliger l'un des aspects de son équilibre, notamment l'aspect social (interne et externe). Par ailleurs nous recommandons à ces entreprises doivent respecter leurs engagements vis-à-vis de leurs *stakeholders.*

- ***En mantière de gestion des ressources humaines (GRH)***

Nous recommandons aux entreprises d'exploitations forestières, entre autres, d'aligner leurs pratiques de GRH sur leurs comportements stratégiques orientés RSE. Nous souhaitons que ces

[255]Ces autorités reçoivent des présents de toutes sortes, notamment des bons de carburant, toutes les fins de mois de la part des entreprises forestières implantées dans leur territoire de compétence.

entreprises adoptent des pratiques de GRH proportionnellement à l'apport de leurs objectifs stratégiques. Ces préconisations pourraient essentiellement contribuer à mettre au clair les conditions de réussite de deux pratiques indispensables en GRH, notamment **l'évaluation et la formation**. Ces préconisations nous semblent importantes, car ces pratiques sont répandues dans le secteur forestier. Afin de réussir la formation, nous proposons à ces entreprises de mettre l'accent sur les méthodes d'évaluation des ouvriers, notamment des abatteurs (metier à risques relevés).

Aussi suggérons-nous que le processus d'évaluation dans ces entreprises débouche sur l'attribution **des promotions, des rémunérations et de la communication**, afin de déterminer les besoins en formation des ouvriers. À notre avis, il est insuffisant que ces entreprises envoient les ouvriers en formation sur la simple base de la sollicitation des formateurs. La réussite d'une formation dans ces entreprises passe inéluctablement par des efforts de planification. Ainsi, dans un souci constant de mise en œuvre des pratiques de GRH, on devrait, de prime abord, s'assurer que les formations proposées sont pertinentes et viennent répondre à un besoin ponctuel de manque de compétences détecté par l'évaluation.

Toujours en rapport avec **l'amélioration des pratiques GRH** dans les entreprises d'exploitations forestières, nous suggérons à ces entreprises de ne plus systématiquement avoir recours à des postes de temporaires. En effet, nous croyons que cette pratique ne motive nullement les ouvriers à œuvrer dans le sens d'une amélioration de la performance organisationnelle ; ainsi, nous pensons avec Sedo (2015) que le recours à l'emploi temporaire est étroitement lié à des productivités faibles. Dans cette même logique, nous recommandons à ces entreprises d'éviter la pratique du *benchmark* si leurs pratiques de RH ne sont pas appropriées.

Etant donné que **les pratiques de recrutement, de valorisation, de motivation** des ouvriers et de participation impactent positivement la performance de ces entreprises, nous préconisons aux entreprises d'exploitations forestières de procéder à l'amélioration de ces pratiques en leur sein. Nous déconseillons aux entreprises forestières, notamment aux PME locales, de recruter les membres de leurs familles que si ces derniers remplissent les critères objectifs de sélection.

En **matière de rémunération**, nous suggérons aux entreprises forestières de privilégier un mode de rémunération fondé sur la rétribution et la contribution, de manière à inciter la performance et à mettre en valeur les retombées pécuniaires des résultats de ladite performance pour l'ouvrier.

Pour ce qui est de la participation, nous suggérons aux dirigeants des entreprises forestières de **partager les informations et de communiquer** avec leurs employés. Cette pratique aura l'avantage d'établir une relation de confiance entre les dirigeants et les salariés. Nous encourageons à cet effet les entreprises forestières, notamment les PME locales, à améliorer considérablement leur fonction RH et bien plus, à procéder au **recrutement des spécialistes de la GRH.**

Nous suggérons aux entreprises forestières non seulement d'adopter, mais surtout de mettre en œuvre **des plans de carrières pour leurs salariés**. Dans les entreprises visitées, les employés nous signalaient qu'ils n'avaient aucune visibilité sur leur plan de carrière. Un des employés d'une entreprise certifiée nous a confié partir à la retraire dans quelques mois avec la même catégorie avec laquelle il est entré dans cette entreprise. Cette situation n'est pas de nature à motiver les salariés dans l'atteinte des objectifs organisationnels, ni de nature à renforcer le climat social dans l'entreprise.

Nous suggérons aux entreprises du secteur forestier d'élaborer des **manuels de procédures** quant à **la résolution des conflits** aussi bien avec leurs salariés qu'avec les populations locales et riveraines. Ces manuels de procédures devraient intégrer des règles claires et concises, permettant de réduire de façon considérable la subjectivité dans les modes de résolution des conflits.

- ***Les responsables des ressources humaines doivent impérativement passer un séjour en forêt avec les ouvriers pour mieux percevoir les conditions dans lesquels ses derniers travaillent.***

En effet, la formulation de cette proposition a émergé à l'issue d'une confrontation entre un ouvrier et le responsable des ressources humaines d'une entreprise. En effet, à son retour du chantier un jour de paie, l'ouvrier se rend compte des erreurs dans son bulletion de paye, immédiatement il se dirige vers le responsable des RH pour lui expliquer le problème et ce dernier l'accueil avec mepris et desinvolture. Cette situation a été observée dans trois des six entreprises de notre echantiiloin. Le jour de la paie dans ces entreprises, il y a pas mal de tentions entre les responsables RH et les ouvriers. Lorsque que nous avons abordé le rresponsable RH à l'issue des confrontations, ce dernier nous a revelé qu'il pratique le « matraçage psychologique » à ces ouvriers pour les mettre au pas. Ayant constaté que la quasi-totalité des responsabables RH des entreprises forestières étudiées n'ont jamais été en forêt pour voir de prêt dans quelles conditions ces ouvriers travaillent, nous suggerons pour une bonne

comprehension et management de ces ouvriers, que les responsables RH de ces entreprises passent systhématiquement deux à trois jours en forêt avec les employés.

- ***Souscrire une assurance vie et maladie à 100% aux ouvries et à leur famille***

L'activité d'exploitation forestière est inscrite au tableau des activités à risques élevés. Le centre opérationnel (cœur du metier) de ce secteur d'activité qui mobilise plus de 80% des employés des entreprises du secteur de l'industrie forestière est constitué en majorité des ouvries (qui ont des bas salaires, n'ont pas la possiblité de se construire un logement avant l'âge de la retraite, ne peuvent pas assurer la scolarisation de leurs enfants, etc.). C'est cette catégorie du personnel qui exposée sous des intempéries (dormant en forêts pendant des mois) et sous des mauvaises conditions de vies (boivent souvent des eaux de rivière, etc.) travaillant très souvent sous pressions, qui font l'essentiel du chiffre d'affaire de ces entreprise. Paradoxalement, ces ouvriers n'ont aucune couverture d'assurance, moins encore leur famille (femme et enfants). Paradoxalement, ce sont des cadres representant moins de 20% de l'effectif de ces entreprises, travaillant dans de bonnes conditions (bureau climatisé, cafétière, etc.), et jouissant de très bons salaires (pouvant leur permettre de se prendre en charge sur le plan sanitaire) et des avantages divers (vehiculé, logé, etc.) qui disposent d'une assurance maladie à auteur de 100%. Après un accident de travail, ces ouvriers se contentent juste d'une prise en charge par l'entreprise. S'il s'en suit une invalidité, ils sont simplement expulsés de l'entreprise. C'est sans doute ce qui justifie le fait que dans les entreprises de notre échantillon, une seule des six entreprises étudiées, emploie un seul handicapé sur un effectif de plus de mille employés. Pourtant lors de nos échanges avec les enquêtés, notamment les délégués du personnel de ces entreprises, ils mentionnaient une fréquence élévée des accidents grâves survenus dans leur entreprise. Nous suggestion donc aux entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, de reparer cette injustice et entendre l'assurance à 100% à l'ensemble des son personnel sans aucune distinction.

- ***Doter des médiateurs des moyens conséquents pour accomplir leurs missions***

Nous recommandons aux entreprises forestières certifiées ou non d'avoir une équipe de sociologues (des personnes jouant le rôle d'interface entre l'entreprise et les communautés locales et riveraines, chargées de négocier et de collecter les doléances de ces communautés), de la former dans leurs missions spécifiques, de les doter d'un budget conséquent et de les laisser mains libres dans leus missions. Par exemple, dans une des entreprises de notre échantillon, nous avons eu des difficultés lorsqu'il fallait s'entretenir avec les populations

riveraines. Le sociologue qui nous a accompagnés auprès de ces populations n'était plus crédible devant nos interlocuteurs, car il avait déjà fait plusieurs fois des promesses à ces derniers qu'il n'a jamais tenues ou pu tenir. Il a fallu que nous usions de beaucoup d'entregent pour nous faire recevoir. Aussi, lors de nos échanges avec certains employés en campement avancé, le sociologue a laissé des consignes allant dans le sens de l'interdiction d'avoir des échanges avec les employés. Nous pensons donc que ce genre de comportement n'est pas de nature à apaiser les tensions sociales au sein de l'organisation.

I.2.3. Les recommandations destinées aux organismes de certification

Les recommandations aux organismes de certifications sont de plusieurs natures et allant tous dans le sens de la nécessité de créer des manuels de procéduires devant servir de cahier de charges et de benchmark dans le secteur.

- ***Elaboration des moyens de procéduire tenant en compte les aspects genre et des personnes handicapées.***

Nous avons observé lors de notre phase de terrain dans les entreprises, aussi bien certifiées que non, un taux très réduit de femmes (moins de 2 %) et allant même à 0% de femmes cadres dans certains cas. Par ailleurs, une seule entreprise sur six étudiées emploie des personnes handicapées pour un score de moins de 1%. Ces éléments ne sont pas pris en compte lors des missions d'audits. Il nous semble nécessaire que ces aspects soient pris en compte et intégrés dans la norme FSC ou dans la loi nationale dans le but d'améliorer cette situation.

- ***Elaboration et mise en œuvre des plans de developpement communautaire identiques à tous les villages riverains aux entreprises.***

Lors de notre phase de terrain, nous avons remarqué une sorte d'injustices ou inégalités dans les réalisations sociales externes dans certains villages. En effet, il y a des villages qui bénéficient de la largesse de l'entreprise en termes de réalisations sociales alors que d'autres qui sont également riveraines aux UFA de ces entreprises n'en beneficient pas. En d'autres termes, certains villages reçoivent tous les ans des dons ou actions sociales de la part de l'entreprise, contrairement à d'autres villages qui ne reçoivent quasiment rien, même pas de l'eau potable. Pour corriger ces injustices, nous suggérons aux entreprises forestières d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'actions de développement communautaire identiques pour tous les villages riverains de leurs UFA. Cela permettra d'éviter les tensions sociales et les risques de boycotts de ses activités, notamment des mouvements de grèves et revendications

des populations riveraines entrainant la cessation temporaire des activités avec pour conséquence immédiate la baisse de porductivité. Dans la même logique, nous suggérons aux organismes de certification d'établir des manuels sociaux de référence des entreprises forestières devant servir de *benchmark* dans le secteur. En effet, les réalisations sociales de ces entreprises forestières sont eparces, chacune allant dans sont sens. Certaines réalisant sont mieux adaptées aux besoins des populations et d'autres pas. En autres les riverains d'une entreprises appricient les réalisations faites par une entreprise concurrente dans un autre village et souhaitent que l'entreprise qui exploite le bois dans leur village en fasse autant. C'est la raison pour laquelle nous suggerons l'élaboration des manuels sociaux de référence afin d'éviter ce genre de problème.

- ***Faire des visites iopinées dans des entreprises et prendre en comptes les avis des riverains lors des missions d'audits.***

Certaines entreprises certifiées ont des pratiques dilatoires à l'annonce de l'arrivée des auditeurs dans leurs sites : elles font des efforts pour se conformer à certaines normes et la situation redevient comme dans le passé après le départ des auditeurs. Dans cette logique, nous suggérons aux organismes de certification de multiplier des visites inopinées et aléatoires aussi bien dans les entreprises que dans des villages afin de prendre l'avis des riverains lors de leurs missions d'évaluation pour limiter ces pratiques dilatoires qui sont les vecteurs d'une paix sociale éphémère.

- ***Renforcement de l'autonomie (logistique) des auditeurs lors des missions sur le terrain***

Enfin, nous avons constaté que les auditeurs sont logés, nourris et possèdent des véhicules avec chauffeurs, et ceci à la charge des entreprises auditées. Nous pensons que cette situation pourrait s'apparente à une forme de corruption morale ou psychologique qui n'est pas de nature à rendre impartial le travail des auditeurs. Ainsi, nous suggérons aux organismes de certification de renforcer leur crédibilité auprès des entreprises auditées en s'efforçant de garder en tout temps et en tous lieux leur autonomie.

Ce chapitre s'est essentiellement penché non seulement sur la synthèse et la discussion des résultats, mais aussi sur des recommandations étiques managériales.

La deuxième partie de notre recherche s'est essentiellement appesantie sur l'analyse empirique, sur la façon dont les enjeux du développement durable sont pris en compte dans les pratiques managériales des entreprises d'exploitations forestières. Ainsi, cette étude a débouché

sur une cartographie des parties prenantes des entreprises forestières au Cameroun et a également permis de valider le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE dans le contexte du secteur de l'industrie forestière au Cameroun. Enfin, nous avons pu dresser une typologie des entreprises de ce secteur en nous focalisant, notamment sur les critères de mise en œuvre des pratiques et de la construction de la RSE. Dans une telle logique, ces entreprises ont été classées en **suiveurs, pragmatiques et pionniers/précurseurs**. Ainsi, cette partie s'est chargée de présenter la méthodologie adoptée, la description essentiellement factuelle des pratiques ou actions de RSE observées au sein de six entreprises d'exploitations forestières au Cameroun et la discussion, notamment des observations obtenues, dans le but de trouver une réponse à notre problématique de départ.

L'objectif poursuivi par cette partie consistait à continuer la discussion théorique amorcée dans la première partie. Notre démarche étant de nature exploratoire, nous avions pour finalité de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine du comportement stratégique orienté RSE des entreprises forestières.

Nous avons entre autres voulu apporter notre contribution à travers quelques observations et enseignements essentiellement tirés des réalités de terrain. En nous basant sur cette discussion théorique liée à ces observations, nous avons abouti à la proposition du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE réexaminé et adapté à chaque comportement stratégique orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Et de pouvoir formuler les préconisations faites aux différents stakeholders suite à l'analyse des resultats.

La conclusion générale de cette recherche reviendra plus amplement sur les résultats. Elle portera aussi sur les spécificités des types de responsabilité, notamment économique, sociale, environnementale et sur des enjeux de la présente recherche.

II. Limites et pistes futures de la recherche

II.1. Les limites

A l'instar de tout travail de recherche, la présente thèse est loin d'être parfaite. Nous n'avons pas la prétention d'avoir réalisé un travail scientifique exemplaire. A cet effet, nous concédons que la présente recherche regorge certaines limites portant, notamment sur les aspects méthodologiques, théoriques et inhérents au choix des variables.

II.1.1. Les limites méthodologiques

Tout d'abord, bien que le nombre d'entretiens conduits soit important (208 entretiens dont 100 entretiens à l'interne et 108 entretiens à l'externe), la validité externe de la méthodologie déployée dans cette recherche repose essentiellement sur le choix, par des critères d'échantillonnage par convenance[256], sur seulement six cas d'étude ce qui ne permet pas une généralisation de nos résultats. Toutefois, ceci nous amène à nous poser la question de savoir si tel était l'objectif de la présente recherche ? Ou encore si la démarche interprétative a forcément pour finalité une généralisation ? Nous répondons à ces questions par la négative. En effet, dès l'entame de cette recherche, nous avons été motivés essentiellement par des objectifs à la fois d'exploration et de description, notamment des phénomènes managériaux observés. Dans un tel contexte, construire des observations empiriques devant aboutir à des résultats théoriques essentiellement novateurs a été notre priorité. Nous avons procédé de manière à ce que ces résultats contribuent à enrichir la théorie consacrée à la construction de la RSE dans les entreprises, notamment de l'industrie forestière tout en les confrontant avec la théorique existante. Autre limite à cette recherche; nous pouvons évoquer le fait que les résultats obtenus n'ont pas contribué à confirmer ou à infirmer toutes nos propositions de recherche, notamment la deuxième relative à la variable « champ d'activité ».

Ensuite, la faisabilité matérielle (moyens de déplacement, enclavement des zones forestières, etc.), temporelle (nous avons passé près de 8 mois dans les entreprises pour la phase de terrain, ce qui nous a obligé à solliciter deux années supplémentaires en recourant à un avenant pour

[256]Nous l'avons précisé dans le chapitre méthodologique de cette thèse que ce choix nous a été imposé par les difficultés du terrain. En effet, il se trouve que les entreprises forestières, y compris celles de notre échantillon, sollicitées, n'ont pas répondu favorablement à l'objet de notre étude. Il a fallu l'intervention d'un cadre du ministère des Forêts (en l'occurrence le sous-directeur en charge de la fiscalité forestière et des agréments qui a contacté personnellement par téléphone puis par courrier les dirigeants de 10 entreprises) pour que nous puissions mener notre travail de terrain auprès des entreprises ciblées. Au final, six des dix entreprises contactées ont répondu à nos sollicitations. Cette situation nous amène en outre à nous appesantir un tant soit peu sur les intentions de notre échantillon: les entreprises qui sont plus enclines à communiquer sur leurs pratiques à la fois internes et externes en matière sociale et environnementale sont probablement celles qui visent non seulement à se rendre visibles, mais aussi et surtout à démontrer certaines choses au sein de leur environnement, à soigner leur image et à accroître leur légitimité. **Fort heuresement, bien que ces entrprises étudiées ont été choisis par connenance, nous constatons qu'elle repondent aux critères de représentativité dans le seteur, notamment en terme de statuts ou de nationalité (on a les entreprises étrangères et PME localle), d'adhésion ou non à la certification (on a les entreprises certifiées, en cours de certification et enfin des entreprises hostiles à la certification), de secteur d'activité (on les entreprise exerçant uniquement dans l'exploitation ou dans la transformation de bois, et desentreprises exercant dans tous les activités du secteur), et enfin enterme de poids des entreprises étudiées dans le secteur (confère chapitre 4).**

boucler cette thèse) et financière (notre phase de terrain a été financée sur fonds propres) ne nous a pas encouragé à multiplier le nombre de cas étudiés.

On note également l'absence d'une entreprise chinoise (asiatique) dans notre échantillon. Il convient de préciser à cet effet, que nous avons sollicité ces entreprises, d'ailleurs 3 entreprises sur les 10 sollicitées au départ étaient des entreprises d'origine chinoise. Elles ont systématiquement refusé de nous recevoir, ceci malgré les interventions du directeur générale des entreprises XX3 et XX5 de notre échantillon. Ces attitudes ont aiguisé notre curiosité et nous ont amené à nous poser certaines questions : **pourquoi ces entreprises d'origine chinoise sont-elles hostiles aux recherches ou aux personnes externes, notamment à notre recherche en lien avec la RSE ? Est-ce que ces entreprises se reprochent de quelques choses ? Est-ce qu'elles fonctionnement dans la légalité et dans le respect de la règlementation forestière, du droit du travail, notamment des conditions de vies et de travail de leurs employés ?** Ce sont là des questions qui pourront avoir une réponse à la suite des travaux futurs.

A cet effet, nous pensons qu'une étude complémentaire qui prendra en compte un grand nombre d'entreprises d'exploitations forestières sera nécessaire pour valider ou invalider cette deuxième proposition de recherche. Cette recherche se limite au contexte camerounais, il serait intéressant de l'étendre à l'ensemble des entreprises du Bassin du Congo. Ainsi, il serait donc question d'envisager une étude quantitative intégrant un nombre important d'entreprises d'exploitations forestières. La définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises d'Exploitations Forestières (RSEEF) associée à la typologie de comportements stratégiques orientés RSE de ces entreprises serviraient de socle à l'élaboration du questionnaire de ladite étude.

Lors de la phase de terrain de cette recherche, il nous a semblé assez curieux de constater que certains employés, malgré leurs bas salaires (parfois en dessous du Smic fixé à 36.000 FCFA, soit 55 Euros par mois) et les mauvaises conditions de travail et de vie dont ils font l'objet, ont catégoriquement refusé d'avoir un entretien avec nous. Nous nous sommes posé la question de savoir ce qui pourrait justifier les motivations de ces employés à se résigner, refusant de dénoncer les mauvaises pratiques dans l'entreprise dans l'espoir de leur amélioration future? Est-ce le fait d'une intimidation des employeurs menaçants de les licencier ? Est-ce le fait que ces employés, à défaut de voir mieux ailleurs, préfèrent sécuriser leur emploi? Ces questions sont susceptibles de susciter de nouvelles pistes de recherches futures.

Une autre limite d'ordre méthodologique de la présente recherche consite, à établir les différentes conceptions du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE (cf. figure 88 page 546) dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun, en nous basant uniquement sur l'analyse des discours des parties prenantes internes. En effet, compte tenu des contraintes temporelles et des délais de notre inscription en thèse, nous n'avons pas étendu cette analyse aux parties prenantes externes, bien que disposant des données nécessaires. Les recherches futures pourront en tenir compte.

II.1.2. Les limites théoriques

D'un point de vue théorique, nous concédons que la présente recherche aurait négligé, voire écarté des pans importants de la littérature en lien avec la thématique de la RSE. Ceci est d'autant plus vrai quand on sait qu'il existe ces dernières années un engouement et une littérature foisonnante en rapport avec cette problématique. Toutefois, nous serons tentés face à une telle situation de répondre que, bien qu'étant conscient que d'autres théories méritaient d'être convoquées dans cette recherche, la *stakeholders theory* s'est avérée adéquate et satisfaisante pour l'objet de cette recherche; c'est la raison pour laquelle, à la suite des autres travaux, notamment de Pestre (2008), de Gendre-Aegerter (2008), de Laarraf (2010) et de Dovergne (2012), nous avons choisi ce courant de pensée dans la littérature sur le management de la RSE pour appréhender notre sujet. Dans un tel cotexte, nous avons donc choisi poursuivre Castelo Branco et Lima Rodrigues (2007), en favorisant le positionnement de la théorie des parties prenantes dans le débat sur la responsabilité sociale, notamment des entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun.

En outre, la littérature spécifique à la RSE révèle de manière très récurrente que l'opérationnalisation de ce concept n'est pas très aisée (Mullenbach-Servayre, 2007). C'est sans doute pour cette raison que certains chercheurs à l'instar de Mercier et Guinn-Milliot (2003) proposent de convoquer la *stakeholders theory* pour sa modélisation. C'est d'ailleurs ce qui motive la mobilisation de cette théorie dans ce travail. Sans revenir de manière très détaillée sur ces limites, car ayant déjà fait l'objet d'amples développements dans le deuxième chapitre de cette thèse, il nous semble tout de même nécessaire de rappeler les éléments constitutifs du socle sur lequel ces limites reposent :

Le premier élément concerne le foisonnement des définitions consacrées à notion de « *stakeholders* » (confère chapitre 2). Le deuxième élément ou limite est le caractère statique et descriptif des perspectives liées à la typologie de ces *stakeholders.* On observe par conséquent,

un manque ou mieux une insuffisance d'outils essentiellement dynamiques consacrés au management des *stakeholders* (Mullenbach-Servayre, 2007). Autre limite, on relève un foisonnement de la littérature en rapport avec la *stakeholders theory* dans ses dimensions descriptives, instrumentales ou normatives. Enfin, on peut en outre évoquer comme limite le débat qui divise les chercheurs sur la nécessité ou non d'associer les dimensions normatives et stratégiques de la *stakeholders theory*.

II.1.3. Les limites immanentes au choix des variables.

Nous n'avons pas pris en compte dans le cadre de cette recherche, les approches culturelles et configurationnelles des organisations. Pourtant notre champ de recherche, le secteur forestier au Cameroun, semble être fertile pour expliquer le comportement des entreprises forestières en matière de RSE. Cependant, à l'instar de Shamba (2007) et de Worou (2010), nous avons présumé dans le cadre de ce travail que, malgré le caractère pertinent de l'approche culturelle, elle n'est pas pour autant indispensable. Nous partageons d'ailleurs à cet effet le point de vue de Tidjani et Kamdem (2010) pour qui la mobilisation d'une approche culturelle relève du choix stratégique des dirigeants d'entreprise.

Ainsi, nous pensons de façon globale, que comme tout travail scientifique, la présente recherche s'inscrit en droite ligne dans une perspective de long terme, visant à prendre en compte toutes les limites observées, notamment en étudiant les comportements stratégiques orientés RSE de plusieurs catégories d'entreprises, et en intégrant des approches méthodologiques complémentaires.

II.2. Quelques voies futures de la recherche

Plusieurs pistes de recherche sont susceptibles d'être enclenchées pour continuer ce travail. Outre les voies futures de recherches relatives aux limites relevées ci-dessus, cette thèse suscite de nouvelles problématiques pour lesquelles il est particulièrement intéressant d'apporter des réponses. Nous pouvons entre autres évoquer comme problématiques émergentes le choix des acteurs devant mettre en cohérence les pratiques de RSE avec la stratégie de l'entreprise et une parfaite maîtrise des facteurs influençant la RSE au Cameroun. Est-il préférable ou souhaitable d'internaliser ou d'externaliser la RSE dans le contexte des entreprises d'exploitations forestières dans le Bassin du Congo ? Faut-il au contraire militer en faveur d'une solution hybride ? Quels peuvent être les enjeux réels d'une telle réponse pour des entreprises d'exploitations forestières et pour les communautés locales et riveraines dans le Bassin du Congo ? Quelles sont les menaces et opportunités qui peuvent en résulter ? Nos recherches

futures se chargeront entre autres de répondre à ces questions pour favoriser l'émergence des comportements stratégiques orientés RSE dans les entreprises au Cameroun.

Nous pensons également, eu égard au fait que la méthodologie mise en œuvre dans cette recherche est facile d'adaptation, qu'il serait captivant de procéder à une duplication de cette recherche dans d'autres secteurs d'activité[257] et à etendre cette recherche à tous les entreprises du secteur de l'industrie forestier au Cameroun. En effet, nous pouvons pousser notre curiosité un peu plus loin en cherchant, par exemple, à savoir ce qui se passe dans le secteur minier, dans le secteur des BTP, dans le secteur des services, notamment bancaire et celui de la microfinance en pleine émergence au Cameroun.

Par extension, il nous semble nécessaire qu'une telle recherche s'étende au-delà des frontières du Cameroun, notamment dans les pays du Bassin du Congo, pour diagnostiquer les pratiques RSE et s'interroger encore sur les caractères universels dans son application et universaliste dans ses valeurs de ce concept.

Nous croyons également qu'une autre voie d'émergence pour ce travail est essentiellement en rapport avec son utilisation par des managers. Ce travail est susceptible de constituer un outil d'aide à la décision aux dirigeants d'entreprises, en particulier du secteur de l'industrie forestière dans le Bassin du Congo.

Nous pensons que les futures recherches découlant de cette thèse pourront entre autres permettre de :

- Mettre en évidence des pratiques différenciées selon les entreprises ;
- Contextualiser le modèle de Carroll de la RSE ;
- Evaluer le comportement des entreprises dans la construction de la RSE dans le but d'élaborer une stratégie de construction de la RSE propre aux entreprises d'exploitations forestières dans le Bassin du Congo ;
- Avoir une méthodologie de construction de la RSE :

- Qui s'applique à toutes les entreprises du secteur ;

[257] Il convient de rappeler le caractère homogène des 6 cas appartenant à un même secteur d'activité qui est celui de l'exploitation forestière.

- Qui puisse servir de référence pour toutes les entreprises d'exploitations forestières du Bassin du Congo ; et par diffusion de bonnes pratiques dans d'autres secteurs d'activité des pays en développement.

Conclusion générale

Cette recherche a entre autres examiné l'existence ou non d'une relation entre le type, le statut voire la nationalité d'une entreprise et son comportement stratégique orienté RSE au sein de l'industrie forestière au Cameroun.

Au début de cette recherche, nous avons formulé notre question de recherche comme suit:

Comment les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun intègrent-elles les enjeux du développement durable dans leurs modes de management ? En d'autres termes, **comment la RSE se construit-elle dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun ?**

Afin de répondre à cette problématique, il nous a semblé nécessaire de mobiliser la *stakeholders theory* ou théorie des parties prenantes associée à la littérature scientifique sur la RSE. Cette double approche a favorisé la construction des grilles de lecture théorique en rapport avec les facteurs et modalités de construction de la RSE dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun.

L'objectif poursuivi dans cette recherche étant l'exploration d'un phénomène managérial relativement récent, nous avons procédé à la mise en place d'une approche méthodologique qualitative qui s'est essentiellement focalisée sur une démarche adductive. Cette approche méthodologique a fortement contribué à l'analyse de comportements stratégiques orientés RSE des entreprises forestières au Cameroun. Elle nous a également permis de dresser une cartographie des *stakeholders* de ces entreprises et de proposer un modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE revisité et adapté à chaque comportement stratégique orienté RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Ces observations empiriques ont mené à plusieurs conclusions notamment, **celle visant à certifier ou à attester l'existence d'une relation entre le type, le statut voire la nationalité d'une entreprise d'exploitations forestières au Cameroun et son comportement stratégique orienté RSE.**

1. Principaux apports de la recherche

Il sera maintenant question pour nous dans ce paragraphe de faire une présentation des principaux apports de la présente recherche, qui sont en lien avec l'analyse de la RSE, notamment dans le champ des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Suivant une

telle optique, il nous semble nécessaire de revenir d'abord sur la définition de la notion de responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF), avant de nous pencher sur les principaux enjeux identifiés sur la base des études de cas.

1.1. La Responsabilité Sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF) : une synthèse des résultats

La construction de l'objet de notre recherche nous a inéluctablement amené à éclairer la notion de responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) dans le troisième chapitre de cette thèse. Dans cette optique, relativement au champ étudié de l'entreprise d'exploitation forestière au Cameroun, la définition suivante a retenu notre attention :

La Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF) traduit l'engagement pris sur une base purement volontaire par ces entreprises pour intégrer l'ensemble des préoccupations économiques, sociales et environnementales de leurs *stakeholders* dans leurs activités.

Outre le fait de nous avoir permis d'apporter une réponse aussi bien à notre problématique qu'a notre questionnement de départ, ce travail a entre autres facilité le recueil des informations ou données spécifiques à la Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF). Ainsi, nous proposons de revenir dans les lignes qui suivent sur cette notion en faisant une synthèse des éléments spécifiques aux entreprises d'exploitations forestières. Cette recherche pourra permettre de ressortir la spécificité de la RSE en contexte dans le champ des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.

1.1. Responsabilité économique des entreprises d'exploitations forestières : une mise en perspective des spécificités.

Carroll (1979, 1991), dans son modèle traditionnel de la RSE, souligne que la responsabilité économique d'une entreprise est d'abord et avant tout la responsabilité de ce dernier envers elle-même. Toutefois, cet auteur souligne également que la responsabilité économique d'une entreprise vis-à-vis de la société existe bel et bien, mais de façon voilée ou indirecte (Carroll, 1979); de ce fait, la viabilité économique d'une entreprise quelconque contribue significativement à pérenniser le système.

En nous référant au contexte particulier du secteur forestier, l'occasion nous a été donnée de constater, sans distinction du type, statut ou de nationalité de l'entreprise (filiale de

multinationale ou PME/locale ; entreprise certifiée ou non), que la responsabilité économique de ces entreprises, suivant la logique de Carroll va au-delà de leurs propres intérêts. Le dénominateur commun de la responsabilité économique des entreprises d'exploitations forestières étudiées fait référence à l'impact économique positif escompté non seulement pour les communautés locales et riveraines, mais aussi pour leurs acteurs économiques. Nous pensons donc que la responsabilité économique d'une entreprise d'exploitation forestière ne se limite pas à ses propriétaires ou actionnaires, encore moins à ses employées, mais elle va au-delà pour s'étendre aux communautés locales et riveraines des UFA exploitées par cette entreprise, voire de la société dans son ensemble.

De manière plus explicite, la responsabilité économique traditionnelle de toute entreprise est une responsabilité vis-à-vis de ses *stakeholders* internes (actionnaires, dirigeants, employés, etc.) et primaires (partenaires, fournisseurs etc.)[258]. En ce qui concerne le cas particulier des entreprises d'exploitations forestières étudiées, leur responsabilité économique est fortement orientée vers leurs *stakeholders* externes et secondaires (association des jeunes, municipalités, etc.)[259].

1.2.Responsabilité sociale des entreprises d'exploitations forestières : quelles spécificités ?

Comme nous l'avons démontré dans le troisième chapitre de cette thèse, la fonction sociale de l'exploitation des ressources naturelles (qui consiste pour une entreprise d'exploiter les ressources naturelles en intégrant les préoccupations sociales des populations locales et riveraines), notamment forestières, donne aux entreprises exerçant dans ce secteur une « légitimité naturelle » d'avoir un comportement socialement responsable. Ainsi, la spécificité majeure de la responsabilité sociale des entreprises d'exploitations forestières est liée au fait que ce secteur d'activité confère tout naturellement une responsabilité sociale qualifiée par Bayle et *al*., (2011, p.8) de « génétique ».

L'exploitation forestière occupe une place privilégiée dans le développement économique et social des pays du Bassin du Congo. C'est sans doute pour cette raison que le gouvernement camerounais l'a inscrite prioritairement dans son document stratégique de croissance et de l'emploi (DSCE). En effet, ce secteur est important aussi bien pour l'économie nationale que

[258] Confère chapitre 2.

[259] Confère chapitre 2

pour la survie des populations locales et riveraines qui en dépendent. Dans cette logique, l'Etat a mis sur pied tout un arsenal de règles et de lois régissant l'activité d'exploitation au Cameroun. C'est ce qui semble justifier le fait que certains exploitants forestiers considèrent que les lois camerounaises en matière d'exploitation forestière sont « draconiennes »[260]. Ainsi, tout manquement éthique (corruption, exploitation illégale, non-respect des règles d'exploitation en milieu forestier etc.) inscrit le nom de l'entreprise ayant commis une infraction dans le sommier national des infractions constatées dans le secteur. Il s'en suit, en plus de l'impact négatif sur l'image de l'entreprise, des poursuites judiciaires assorties d'amendes. Ces entreprises forestières représentent entre autres des partenaires de l'Etat au développement social et économique des zones rurales. Sur le plan social, elles contribuent à l'éducation par la construction des salles de classe, font des dons de matériaux didactiques, construisent des points d'accès d'eau potable, et électrifient certains villages, etc. Il apparaît donc que les entreprises d'exploitations forestières étudiées sont des vecteurs d'éducation et de cohésion sociale ; ainsi, le caractère indissociable de la relation entreprises/population représente la spécificité de leur responsabilité sociale.

1.3. Responsabilité environnementale des entreprises d'exploitation forestière: une mise en exergue de ses spécificités.

De par l'impact remarquable de leurs activités sur l'environnement (dégradation des écosystèmes naturels, changement climatique, etc.), on constate que l'aspect environnemental de la RSE est prioritairement pris en compte par les entreprises d'exploitations forestières. De façon générale, cette internalisation des externalités négatives environnementales des entreprises (Valiorgue, 2008) est prise en compte même dans les secteurs d'activité non productifs à l'instar de celui du sport et de la culture dont l'impact environnemental semble être peu perceptible (Bayle, 2011 ; Dovergne, 2012, p.447). Dans un tel contexte, la prise en compte des effets externes négatifs que préconisent les activistes environnementalistes, semble plus prégnante dans le secteur industriel, particulièrement celui de l'exploitation des ressources naturelles, notamment le secteur de l'industrie forestière**.** De plus, à l'instar des autres entreprises, les entreprises du secteur de l'industrie forestière se doivent de contribuer à limiter les dérives liées au changement climatique (qui apparaît comme étant une contrainte de plus en

[260] Propos dudirecteur d'un des sites d'une des entreprises de notre échantillon lors de nos échanges en juin 2015

plus forte dans ce secteur d'activité), en intégrant des enjeux environnementaux prioritairement dans leurs activités.

Il en va de même pour les entreprises d'exploitations forestières étudiées. L'occasion nous a été donnée de constater, lors de notre séjour de terrain, que la stratégie de construction de la RSE des entreprises d'exploitations forestières repose inéluctablement sur la responsabilité environnementale. Les budgets et les actions de portée environnementale sont plus importants et ont un impact sur la structure organisationnelle de ces entreprises, notamment à travers la création de nouveaux services ; à l'instar du reboisement et des activités sylvicoles, du service de faune et de lutte contre les activités illégales, de service d'aménagement, de certification, de traçabilité, etc. C'est sans doute pour cette raison que la responsabilité environnementale occupe une place de choix dans la politique de communication de ces entreprises.

Cette synthèse avait essentiellement pour objectif d'établir l'existence d'une RSE spécifique au champ des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Au terme de l'analyse faite, il apparaît clairement que la Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF) présente les spécificités suivantes :

- Une responsabilité sociale « génétique » en adéquation avec le cœur du métier du secteur qui est celui de l'exploitation forestière ;
- Une profitabilité des entreprises d'épouser la cause sociétale, notamment des communautés locales et riveraines des UFA exploitées par ces entreprises. Ce qui corrobore le constat fait par Elouidani et Zoubir (2016) selon lequel, un label en responsabilité sociétale de l'entreprise crée de la valeur pour l'actionnaire dans un pays en développement.
- Une responsabilité sociétale qui intègre les préoccupations des *stakeholders* à la fois internes et externes, précisément les populations locales et riveraines aux entreprises forestières ;
- Une responsabilité sociétale qui prend en compte les conditions de travail et de vie des salariés du secteur de l'industrie forestière et de leur famille ;
- Enfin, une responsabilité environnementale dominante et importante, comparativement aux deux précédentes. Cette responsabilité représente l'épicentre dans la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF).

Il convient de préciser que l'objectif ici n'était pas de se limiter à une définition normative du concept de RSEEF, mais d'offrir des éléments d'analyse découlant spécifiquement de l'observation empirique devant contribuer à une définition purement opératoire dudit concept.

2. Apports théoriques managériaux

Outre les spécificités ci-dessus relevées sur le développement durable, en guise d'apport ou de contribution, les recherches menées dans le cadre de cette thèse ont conduit à :

- La mise en évidence des pratiques et des comportements stratégiques orientés RSE différenciés selon les entreprises ;
- L'identification des parties prenantes des entreprises d'exploitations forestières et le rôle que chacun joue dans la construction de la RSE ;
- La contextualisation du modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE dans le cas des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun ;
- L'évaluation du comportement de ces entreprises dans la construction de la RSE afin d'élaborer une stratégie de construction de la RSE propre aux entreprises d'exploitations forestières dans le Bassin du Congo et plus particulièrement au Cameroun.

Les gestionnaires ou praticiens pourront y trouver le reflet de quelques pratiques essentiellement innovantes en matière de construction de la RSE, voire de la performance globale de leur entreprise. Comme nous l'avons discerné plus amplement au cours de cette recherche, les pratiques sont à la fois différenciées et hétérogènes, basées sur les trois axes du développement durable. Par conséquent, on note que ces pratiques ont pour mérite de tenter d'incorporer de nouveaux enjeux organisationnels dans le management des entreprises, notamment celui du secteur forestier.

Cette thèse a, entre autres, pour contribution de montrer que nous venons d'amorcer le développement des pratiques managériales innovantes et que beaucoup reste à faire aussi bien pour les dirigeants que pour les consultants en organisation. Cela implique la nécessité de créer de nouveaux outils, de mettre en place de nouvelles normes organisationnelles et de nouvelles orientations stratégiques.

La présente recherche renferme de nombreux témoignages (verbatim) à la fois opérationnels et fonctionnels, internes et externes aux entreprises de l'industrie forestière au Cameroun, en rapport avec les besoins actuels de leur entreprise et avec les obstacles de la mise en œuvre de la RSE dans ces organisations. A notre avis, ces verbatim ou témoignages sont susceptibles

d'être exploités dans le but de développer de nouveaux outils ou pratiques pour faire face aux problématiques impulsées essentiellement par les impératifs de la RSE.

2.2. Importants enjeux de la RSE dans les entreprises d'exploitations forestières

L'analyse des données empiriques nous permet de constater que certaines responsabilités dans le champ des entreprises d'exploitations forestières sont sujettes à de nombreuses préoccupations. C'est le cas, notamment du volet environnemental où les enjeux liés au changement climatique, à la protection de la biodiversité, etc. impulsent une exploitation qui intègre prioritairement le respect de la législation nationale et des principes de gestion responsable des entreprises. Nous avons constaté par exemple, dans la PME étudiée, que cette question est d'actualité, notamment en matière de pérennisation des pratiques. En revanche, cette problématique se pose également avec acuité dans les autres entreprises forestières en ce qui concerne l'exploitation et la transformation de bois.

Toujours en matière environnementale, d'autres responsabilités communes aux entreprises d'exploitations forestières étudiées concernent le reboisement, la gestion des déchets, aussi bien sur les sites que dans les bases de vies, la lutte contre les activités illégales dans les forêts. On note également que la question de la pollution (issue des vidanges d'engins et moteurs sans collecte des huiles usées) liée au fonctionnement des engins d'exploitation et au transport des grumes reste tout de même récurrente. Toutefois, le fait que les consommateurs associés aux mouvements d'activistes dans le domaine environnemental deviennent de plus en plus exigeants quant à l'origine des bois exportés et aux conditions de leur exploitation semble être un atout dans cette bataille. En effet, ces mesures stimulent certaines entreprises à adopter des pratiques alternatives concernant, notamment des techniques d'exploitation à faible impact environnemental (c'est le cas par exemple de l'entreprise XX2 qui achète des engins destinés à une exploitation à faible impact toutes neuves), des séances de formation du personnel (abatteurs, comptable, aménagiste, HSE, RH, etc.) par des experts compétents et aguerris en abattage contrôlé. On peut cependant relever pour le regretter que ces efforts demeurent encore très marginaux, notamment pour des entreprises de types suiveur. En effet, pour cette catégorie d'entreprise, le fait qu'elle n'ait pas accès au marché mondial du bois (elles vendent l'exclusivité de leur production sur place auprès des multinationales ou filiales), reste indifférente aux menaces de boycott des clients et aux multiples interpellations et dénonciations des activistes environnementaux. Pour ce qui est des entreprises de type pragmatique, elles se limitent au strict minimum. Comme leur nom l'indique, elles sont réalistes en matière

environnemental et ne mettent pas assez de moyens pour la cause environnementale. Nous touchons là un point nodal dans la dissémination des bonnes pratiques car comment convaincre voire imposer aux suiveurs et aux pragmatiques de bonnes pratiques si elles ne sont pas soumises à la pression de consommateur finale? La certification doit insister davantage sur la traçabilité et la provenance de toutes essences commercialisées par les précurseurs sous peine de retrait de leur certificat. Ce problème rejoint la problématique plus générale des firmes multinationales en tant que donneur d'ordre en particulier dans l'industrie textile, la confection ou l'ameublement. Ces dernières se déclarant non responsable de leurs fournisseurs[261] or dans une gestion de la RSE par les parties prenantes, ces fournisseurs sont aussi des parties prenantes et la provenance de leurs bois, les conditions de travail de leurs ouvriers et la reconnaissance des droits des populations riveraines doivent être intégrer au processus de certification des précurseurs. Contrairement aux suiveurs et pragmatiques, les précurseurs sont très avancés en matière de procédure et de gestion durable des forêts. Elles ont adopté en leur sein des politiques sociales et environnementales et ont un personnel qualifié et compétent pour la cause environnementale. C'est d'ailleurs pour cette raison que leur engagement dans le processus de certification forestière a eu un impact considérable sur leur structure organisationnelle (cf les organigrammes des entreprises précurseur, pragmatique et suiveur en annexe). Toutefois, ce qu'on peut reprocher aux précurseurs, c'est le fait qu'ils absorbent l'exclusivité de la production des suiveurs, sans pour autant se soucier des conditions dans lesquelles ces produits sont exploités ou encore si elles sont issue des forêts gérées de façon durable. Eu égard à ce qui précède, on peut donc se poser la question de savoir comment la certification forestière qui valide, formalise la construction de la RSE contribue à améliorer ces situations? Pour pallier ces constats malheureux, les organismes de certifications font des audits annuels de surveillance dans les entreprises certifiées et des audits de conformités lorsque les écarts sont constatés dans une entreprise. Si à l'issue des observations mineures ou majeures faites par les auditeurs, l'entreprise récidive dans les mauvaises pratiques, son certificat est simplement retiré. C'est le cas d'une entreprise du secteur dont son certificat a été retiré en 2010.

Pour ce qui est de la responsabilité économique des entreprises d'exploitations forestières, il a été établi dans nos précédents développements que la recherche effrénée du profit par des entreprises et la volonté d'avoir un impact économique positif représente une responsabilité

[261] Affaires récentes Ran Plaza et Ikea,

économique spécifique aux entreprises d'exploitations forestières. Nous pensons qu'il s'agit là d'une caractéristique de la Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF) puisqu'elle permet de mettre en cause les velléités « classiques » de la responsabilité économique de l'entreprise et par ricochet, le concept de RSE qui laissait croire à une responsabilité économique de l'entreprise pour elle-même.

La précarité de l'emploi ajoutée à des bas salaires[262] (inférieur au Smic, cf. annexes 4) est également l'une des préoccupations récurrentes concernant les entreprises d'exploitation forestière. Les conditions de travail et de vie de ces personnes sont parfois inhumaines. Dans certaines entreprises, les employés en campement avancé dorment sous des tentes, se trouvent dans l'obligation de boire l'eau de rivière par manque d'eau potable. Pire encore malgré les salaires faibles, on constate que ce personnel opérationnel n'a pas d'assurance maladie ni d'assurance contre les accidents pourtant ces personnes sont exposées tous les jours à des risques élevés (le cas par exemple des abatteurs). Paradoxalement ce sont les cadres qui travaillent dans des bureaux climatisés qui ont l'assurance-maladie, y compris leur famille**.** A notre avis, les enjeux de la responsabilité sociale interne des entreprises d'exploitations forestières consistent à s'appesantir sur les voies et moyens à mettre en œuvre pour améliorer de façon substantielle les conditions de travail et de vie de ces ouvriers encore très précaires et qui est le centre opérationnel de ces entreprises.

Les communautés locales et riveraines ne sont pas en reste. Elles ne peuvent plus se mouvoir en toute liberté dans leurs forêts. Aujourd'hui, abattre un arbre pour se construire un logement leur est interdit, car considéré comme de l'exploitation illégale. Par contre, les déchets de bois issus des activités de transformation de bois de l'entreprise pourraient leur permettre de couvrir ces besoins. Malheureusement ces entreprises préfèrent les bruler sous prétexte que c'est leur propriété et qu'ils en disposent comme bon leur semble. Ces comportements qui sont l'apanage des entreprises de type suiveur et d'une entreprise certifiée de notre échantillon ne sont pas de nature à favoriser un climat de paix et d'harmonie entre les entreprises et ces populations. Cela semble même remettre en cause ou en doute la certification dans ces entreprises. C'est ce qui semble justifier de nombreux mouvements d'humeur et de contestations qui paralysent très souvent les activités de ces entreprises nécessitant l'intervention des autorités administratives

[262] En ce qui concerne les employés qui constituent le cœur de métier de l'acticité qui est l'exploitation forestière et la scierie, nous avons constaté que les salaires de base varient de 31.377 FCFA soit 48 euros pour la catégorie 2A à 110.987 FCFA soit 169 euros pour ceux de la catégorie 7D. Le Smic au Cameroun est à 36000 FCFA soit 55 euros.

qui sont pour certains alliés à la cause des entreprises[263]. Lorsqu'ils effectuent une descente sur les sites pour la résolution d'un litige, ils se contentent des enveloppes qu'ils perçoivent et les problèmes ne sont pas résolus de façon objective. Les entreprises ne respectent pas les résolutions prises lors des tripartites. Certains villages ne bénéficient d'aucun projet durable, notamment la construction des salles de classe, des centres de santé et surtout des points d'eau potable, etc. Ces entreprises se limitent à donner à manger (du riz et du poisson) en fin d'année à ces populations. Ce genre de comportements est propre aux entreprises de type suiveur. Nous pensons donc que la responsabilité sociale externe de ces entreprises consiste à s'interroger sur les voies et moyens d'améliorer leurs relations avec ces populations, à respecter leur parole donnée, et à être de véritables partenaires de l'Etat dans le développement des zones rurales.

Une telle démarche implique également que les dirigeants améliorent leurs pratiques managériales en pratiquant dans ces villages un style de management qu'Arnaud (2008) qualifie de « management humaniste ». Le mode de gouvernance dans ces entreprises mérite donc d'être revisité. Il convient de mettre en place des mesures de contrôle et de surveillance des dérives, notamment de la corruption. En effet, l'analyse des données empiriques a révélé certains points communs à ces entreprises, notamment en matière de gouvernance. Deux constats émergent de ces analyses. Il ressort d'abord que les démarches RSE des entreprises d'exploitations forestières se développent et se structurent très souvent sur la base conjointe du conformisme à la réglementation existante et des initiatives purement volontaires (cas des XX3, XX5, XX6 et dans une certaines mesure XX4 et XX1) dans certaines entreprises. Ces résultats corroborent ceux d'une étude sur les pratiques de RSE dans les entreprises forestières dans le Bassin du Congo réalisée par Ndoumbe Berock et ses collaborateurs (2016).

Nous avons ensuite constaté que les démarches RSE des sites de transformation de l'entreprise XX4 et le site des entreprises XX3 et XX5 sont basées respectivement sur l'aspect d'un engagement volontaire du directeur du site et l'implication personnel du directeur général. Au contraire, la démarche RSE de l'entreprise XX6 est impulsée depuis la maison-mère, notamment par la direction de la RSE. Ces initiatives individuelles ou impulsées par la société-mère peuvent servir de référence dans le secteur et par simple mimétisme, d'autres entreprises du secteur peuvent se les approprier.

[263] Comme nous l'avons relevé dans nos précédents développements, ces autorités perçoivent tous les mois de ces entreprises des présents, par exemple des bons de carburant, certaines facilités, etc.

Nous avons en outre constaté que l'obstacle majeur et récurrent à l'implantation des démarches de RSE dans les entreprises d'exploitations forestières est lié au fait que certains employés et même certaines populations locales et riveraines sont hostiles au changement. Les mauvaises habitudes étant ancrées dans les routines et dans les représentations erronées, ces personnes ont de la peine à se conformer aux nouvelles pratiques managériales ou à une nouvelle culture qui pourtant sont fortement ancrées au sein de ces entreprises. A titre d'exemple, nous avons observé des conflits permanents entre les ouvriers de l'entreprise XX3 et les vigiles de la société de gardiennage sous-traitante de cette entreprise qui ont reçu les consignes dans le cadre de la lutte contre le braconnage, de fouiller systématiquement les ouvriers aux entrées et sorties des chantiers. L'entreprise XX6 relève également l'hostilité des populations locales et riveraines au changement, notamment en ce qui concerne la lutte contre l'exploitation illégale des forêts et la protection des écosystèmes.

Nous présentons dans le tableau 96 ci-dessous, une synthèse des spécificités de la Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière (RSEEF) confrontées aux enjeux itératifs spécifiques aux différents types de responsabilités de ces entreprises.

Tableau 96 : Caractéristiques et enjeux itératifs de la responsabilité sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF)

Caractéristiques propres à la responsabilité Sociétale des entreprises d'exploitations forestières (RSEEF)	**Les enjeux récursifs de la RSE dans le secteur de l'industrie forestière**
Une responsabilité économique qui va essentiellement au-delà des *stakeholders* internes et primaires.	-Impact économique essentiellement positif au profit des communautés locales et riveraines, des employés et de leurs familles.
Une responsabilité sociale à la fois interne et externe qualifiée de « génétique ».	-Assurance maladie pour tous les employés (sans distinction de catégorie socioprofessionnelle); -Conditions de travail et de vie des employés en constante amélioration; -Prise en charge des employés invalides suite à l'accident de travail; -Visibilité des profils de carrière des employés et limitation des taux de licenciements abusifs; -Formation permanente des employés ayant des métiers à hauts risques (abatteurs) et limitation des risques d'accidents de travail; - Lutte contre la corruption et l'exploitation illégale du bois dans le secteur;

	-Respect de la parole donnée et amélioration des relations avec les *stakeholders* à la fois internes et externes; - Se distinguer ou se positionner comme de véritables partenaires de l'Etat au développement des zones rurales; -Intégration dans le secteur du concept de « *Local Content*».
Responsabilité environnementale dominante	-Protection et préservation des zones forestières et UFA exploitées; -Réduction de la pollution liée au transport des grumes et aux activités des engins d'exploitation; -Gestion rigoureuse de déchets sur les sites et sur les bases de vie; -Privilégier les méthodes d'abattage à faible impact et abattages directionnels. - Reboisement et activités sylvicoles; -Limitation des activités illégales et renforcer la politique de protection de la faune dans les concessions forestières exploitées.
Gouvernance	-Obstacles et adversités au changement imposé par l'engagement au processus de certification forestière aussi bien des *stakeholders* internes que ceux externes; -Initiatives individuelles du manager ou impulsées par la société-mère; -Initiatives à la fois contraintes qui repose aussi bien sur le respect de la règlementation que sur un engagement volontaire.

Source : l'auteur.

Conscient de ce que le secteur forestier occupe une place de choix dans le document stratégique pour la croissance et l'emploi au Cameroun (DSEC, 2010), nous suggérons à l'Etat du Cameroun de prendre des mesures pour encadrer et rentabiliser au maximum cette activité. Nous lui proposons de suivre l'évolution et les débouchés du bois en provenance du Cameroun sur le marché mondial et l'évolution des prix différenciés selon les essences, notamment à travers la création d'un Observatoire du marché international du bois en partenariat entre la profession et l'Etat. En outre, nous lui recommandons non seulement de favoriser à la fois l'autonomie du Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBF) jusqu'ici financé par les filiales et multinationales, mais aussi d'impulser une franche collaboration et mittre sur pied un partenariat gagnant-gagnant entre ce groupement et les firmes occidentales (européennes) opératrices sur le marché international.

En outre, les multinationales dans leur processus de certification devraient être contraintes d'intégrer leurs fournisseurs (en bois ou essences) afin de rendre le processus de certification plus transparent en intégrant tous les bois transformés et commercialisés par l'entreprise certifiée. Ceci n'a de sens que si l'Etat camerounais met en œuvre des mesures règlementaires au nom du respect de la biodiversité et des ses engagement à cet effet à la COP 21 et au sein de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC). Nous proposons que la RSE ne dépende plus du libre choix de l'entreprise, ce modèle américain de la RSE a montré ses limites en contexte africain qui a besoin des institutions fortes. Il serait donc opportun que les Etats membres de la COMIFAC, en particulier l'Etat du Cameroun adopte le modèle européen de la RSE encadré par un organisme qui veille à l'application d'une réglementation. Comme par exemple l'Agence Française de la Normalisation (AFNOR).

De manière globale, notre champ de recherche est à la fois riche et vaste; cette recherche s'inscrit certes dans une logique exploratoire, mais gouvernée par plusieurs ambitions. D'abord ce travail s'inscrit dans une logique ou perspective de compréhension des relations entre une entreprise et ses principaux *stakeholders* et à l'identification des différents comportements stratégiques orientés RSE que ces entreprises adoptent ou sont susceptibles d'adopter face à l'offensive ou aux initiatives de leurs *stakeholders*. Dans un tel contexte, la présente recherche représente les prémices ou les premiers pas d'un processus qui ne demande qu'à être davantage exploré dans le but de participer à la réflexion théorique sur la RSE dans le management des entreprises en Afrique. Ensuite, face à un environnement incertain, marqué par une instabilité sans cesse croissante, associé aux inégalités et dérives d'un système économique mondial qui nous interpelle tous, la présente recherche s'inscrit dans une problématique passionnante qui consiste à questionner la place et l'importance des entreprises dans la société. Enfin, nous estimons s'il est vrai que la présente recherche ne satisfait pas au principe de généralisation[264], il faut cependant souligner qu'elle contribue activement au débat à la fois actuel et émergent, relatif à l'instrumentalisation en management des problématiques destinées à la RSE et par ricochet au développement durable. Cette recherche nous révèle fort opportunément que ce débat est en plein essor, que les bonnes pratiques tentent à se diffuser même de manière chaotique et que le meilleur reste à venir.

[264] Confère précédents développements

Bibliographie

Aaker D. A. (1996). Building Strong Brand. New York, the Free Press.

Abbot W. F. et Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility, self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement, Academy of Management Journal, 22(3), pp 501-515.

Abessolo Mbia J. P. H. (2015). « Évaluation de l'application des bonnes pratiques environnementales et sociales par les sociétés d'exploitation forestière : cas de SEFAC et STBK (sud-est Cameroun) », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur des Eaux, Forêts et Chasses Université de Dschang.

Ackerman R. W and Bauer, R. A. (1976). Corporate social responsiveness: The modern dilemna [sic]. Reston.

Ackerman R. W. (1975). The social challenge to business. Harvard University Press.

Acquier, A. (2009). Du « développement durable » au « développement rentable»: chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise. In Annales des Mines-Gérer et comprendre (No. 4, pp. 38-50). ESKA.

Acquier A et Aggeri F. (2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », Revue française de gestion, no 180, p.131-157.

Acquier A et Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). Management international, 12(2), 65.

Acquier A et Aggeri, F. (2008). La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique. Revue française de gestion, 34(180), 131-159.

Acquier A et Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (ré) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises.

Acquier A, Gond J. P et Igalens J. (2005). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. Cahier de recherche, (2005-166), 1-31.

Acquier A. et Aggeri F. (2005). La théorie des stakeholders peut-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? XIVème Conférence Internationale de Mangement Stratégique, pays de Loire, Angers.

AFNOR, (2000). Les normes au service des collectivités locales. Document de communication AFNOR Groupe.

AFNOR, (2008). La normalisation c'est quoi ? Document de communication AFNOR Groupe.

Africanmanager du 14 mai 2010 http://www.africanmanager.com.

Aggeri F et Acquier A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE. In Proceedings of the 7th International Strategic Management Conference, Angers.

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.

Alemagi D. (2010). A comparative assessment of community forest models in Cameroon and British Columbia, Canada. Land Use Policy, 27(3), 928-936.

Alemagi D and Kozak, R. A. (2010). Illegal logging in Cameroon: Causes and the path forward. Forest Policy and Economics, 12(8), 554-561.

Allard-Poesi F. (2011). « Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation » », Le Libellio d'aegis, Vol. 7, n° 3 – Automne 2011, p. 3-8.

Allard-Poesi F et Garance M. (2007). "La construction de l'objet de recherche", in Thiétart Raymond-Alain et *al.,* Méthodes de recherche en management, 3ème édition révisée, Paris, Dunod, pp. 34-56.

Allard-Poesi F. (2003). "Coder les données", in Giordano Yvonne, Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative, Caen, EMS, pp. 245-290.

Allouche J, Laroche, P. et Noel F. (Juin 2008). Restructurations et performances de l'entreprise : une méta-analyse. Vol. 11, n° 2, p 105-146.

Allouche J et Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. In Colloque" Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?".

Allouche J. Huault I et Schmidt G. (2003). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? Gouvernance et développement durable, pp 2389-2410.

Amariei, L. (2005). Legal compliance in the forest sector: a case study of Cameroon. Final report, FAO, Rome.

Andreani J.C et Conchon, F. (2002). Les techniques d'enquêtes expérientielles : Vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives. Revue Française du Marketing, 189, 5-15.

Andriof J, Waddock S, Husted B and Rahman, S. (2002). Unfolding Stakeholder Thinking: Theory. Responsibility and Engagement, Greenleaf, Sheffield.

Araujo L. (1995). "Designing and refining hierarchical coding frames" in Kelle Udo [Ed] Computer-aided qualitative data analysis: theory, methods and practice, Thousand Oaks/London, Sage, pp. 96-104.

Arnaud S. (2008). Le management humaniste. Revue internationale de psychosociologie, 14(34), 207-224.

Asibey, E. O. A. et Owusu, J. G. K. (1982). « The case for high-forest national parks Ghana». Environmental Conservation, vol. 9, no 4, p. 293–304.

Assiga Ateba E.M (2010), « Economie forestière et compétitivité extérieure au Cameroun : l'exploitation optimal du patrimoine ligneux », Revue canadienne d'étude du développement, 31, no 1-2, p.53-78.

Assitou Dinga. (2005). Gestion des forêts d'Afrique Centrale : Avec ou sans les concernés ? L'Harmattan.

Association of British Insurers. Disclosure guidelines on social responsibility, 2002.

Assouline M et Lemiale, L. (1998). Théorie des externalités : les instruments des politiques de l'environnement. L'environnement. Une nouvelle dimension de l'analyse économique, Vuibert, Paris, 9-82.

Atyi R. E. A, Assembe-Mvondo S, Lescuyer G and Cerutti P. (2013). Impacts of international timber procurement policies on Central Africa's forestry sector: The case of Cameroon. Forest policy and economics, 32, 40-48.

Aupperle K. E, Carroll A. B and Hatfield J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Academy of management Journal, 28(2), 446-463.

Ayache M et Dumez.H. (2011). "Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative », Le Libellio d'aegis, Vol. 7, n° 3 – Automne 2011, p. 29-34.

Ayache M et Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », Le Libellio d'Aegis, 7 (2 - Eté), pp.33-46.

Backman, J. (Ed.). (1975). Social responsibility and accountability. New York University Press. Argandoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. IESE.

Bakouma J. (2014). « La certification forestière garantit-elle la responsabilité sociale des entreprises dans le Bassin du Congo ?» ID4D http://ideas4development.org/en/author/jean-bakouma/.

Ball R. (2001). Infrastructure requirements for an economically efficient system of public financial reporting and disclosure. Brookings-Wharton papers on financial services, 2001(1), 127-169.

Ballet, J. (2008). Propriété, biens publics mondiaux, bien (s) commun (s) : Une lecture des concepts économiques. Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, (Dossier 10).

Ballet J, Bazin D, Dubois J. L and Mahieu, F. R. (2011). A note on sustainability economics and the capability approach. Ecological Economics, 70(11), 1831-1834.

Ballet J, De Bry F, Carimentrand A et Jolivet P. (2011). L'entreprise et l'éthique (No. Halshs-00771565).

Ballet J, Dubois J. L et Mahieu, F. R. (2011). La soutenabilité sociale du développement durable : de l'omission à l'émergence. Mondes en développement, (4), 89-110.

Bardelli P rt Allouche J. (2012). La souffrance au travail. Quelle responsabilité de l'entreprise ? Armand Colin.

Barget E et Gouguet J. J. (2010). La mesure de l'impact économique des grands événements sportifs. L'exemple de la Coupe du Monde de Rugby 2007. Revue d'economie Régionale & urbaine, (3), 379-408.

Barget E et Gouguet, J. J. (2010). L'accueil des grands évènements sportifs : quel impact économique ou quelle utilité sociale pour les régions. Région et développement, 31, 93-117.

Barmaki L et Aitcheikh, D. (2014). Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique : approche comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie). Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, 3.

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive: Harvard University Press.

Barzi R. (2008). « Perceptions des dirigeants et stratégies dans un environnement perturbé: le cas des PME marocaines de l'habillement ». Thèse présentée à l'Université d'Orléans pour obtenir le grade de docteur. Ecole doctorale Sciences de l'homme et de la société, discipline: Sciences de gestion.

Bauer R. A and Fenn D. H. (1972). The corporate social audit. Russell Sage Foundation.

Baumard P. et Ibert J. (1999). « Quelles approches avec quelles données ?». Dans R-A Thiétart et Col., Méthodes de recherche en management, Dunod, pp. pp. 80-103.

Bayle E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. Staps, (1), 59-81.

Bayle E., Chappelet J. L., François A et Maltèse L. (2011). Sport et RSE. Vers un management responsable ? (No. Halshs-00690690).

Beaupré D, Cloutier J, Gendron C, Jiménez et Morin D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. Revue internationale de psychosociologie, 14(33), 77-140.

Bébéar C. (2004). Des entreprises aux couleurs de la France. Rapport au Premier ministre.

Belem, G. (2010). La responsabilité sociale des entreprises : une réponse organisationnelle à la problématique du développement durable, Les cahiers de la CRSDD. Collection recherche, No 05.

Belem G. (2007). " Responsbilité sociale des entreprises et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO 26000 ? " Oeconomia Humana, Vol5, No 1, Janvier.

Bensebaa Faouzi et Béji-béécheur A. (2005) « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », Management & Avenir, no3, p.171-198.

Bento L (2009) « De la CSR-Corporate Social Responsability à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », Management & Avenir, 3no 23, p.73-82.

Berger-Douce S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, (3), 10-28.

Berger-Douce S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? Revue française de gestion, (6), 147-166.

Berger-Douce S. (2009). La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? Management & Avenir, (9), 258-274.

Berger-Douce S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. Revue de l'Entrepreneuriat, 6(1), 53-71.

Berger-Douce S. (2007). Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.

Berger-Douce S. (2002). La certification ISO 14001, catalyseur du changement organisationnel ? L'expérience de deux maisons de Champagne, XIème conférence de l'AIMS, ESCP-EAP Paris du 5 au 7 Juin.

Berle A and Means, G. (1932). The modern corporate and private property. McMillian, New York, NY.

Bhattarai M, and Hammig M. (2001). Institutions and the environmental Kuznets curve for deforestation: a crosscountry analysis for Latin America, Africa and Asia. World development, 29(6), 995-1010.

Bigombé Logo P. (1994). A qui profite l'exploitation forestière à l'Est-Cameroun ? [Who is taking advantage of timber exploitation in East-Cameroon?]. La Voix du Paysan, 33, 9-10.

Blais M et Martineau S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Recherches Qualitatives, 26(2), 1-18.

Boidin B. et Djeflat A. (2009). Le développement durable : Quelle appropriation par les pays en développement ? Mondes en développement, Vol. 37, no 148.

Bomba C. M. (1995). « Législation Forestière et Protection des Intérêts des Populations locales au Cameroun », Communication Colloque de Mbalmayo sur l'Exploitation Forestière Industrielle et le Devenir des Populations du Sud-Cameroun, novembre, p. 4.

Bontis N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, *36*(2), 63-76.

Bournois F, Point S et Voynnet-Fourboul C. (2002). "L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur", Revue Française de Gestion, n° 137, pp. 71-84.

Bouslah K. (2006). Impact de la certification forestière sur la performance financière des entreprises.

Bouvenet et Bourdin ; Codes et lois du Cameroun, tome 5, p.243.

Bowen H.R. (1953). Social responsibility of the businessman. New-York: Harper & Brothers.

Boyer R. (2003). Les institutions dans la théorie de la regulation. Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy, (1), 79-101.

Boyer A., Scotto, M. J et Tiffon H. (2011). En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ? In Actes du Colloque : 11es Rencontres sur la Prospective des métiers, ESSEC Paris-la Défense.

Brenner S. N. (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. Understanding stakeholder thinking, p.75-96.

Breton, A. (1947). Cahier d'un retour au pays natal. [New York]: Brentano's.

Burton B. K et Dunn, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. Business ethics quarterly, 6(02), 133-147.

Cadet I. (2014). Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et metiers-CNAM).

Cadet I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. Revue internationale de droit économique, 24(4), 401-439.

Cardebat J.M et Sirven N. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Un point de vue économique. La Revue des Sciences de Gestion, 231-232, 115-121.

Carrere R and Colchester M. (2005). The World Bank and forests: a tissue of lies and deception. Rainforest Fundation and al., Broken Promises. How World Bank Group policies and practice fail to protect forests and forest peoples' rights, http://www. Wrm. org. uy/actors/WB/brokenpromises. pdf.

Carroll A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. Business Ethics Quarterly, 10(01), 33-42.

Carroll A. B. (1999). «Corporate social responsibility », Business and Society, Vol.38, No 3, p.268-295.

Carroll A. B. (1994). «Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary», Business and Society, No 33, p.5-29.

Carroll A.B and Näsi J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. Business Ethics: A European Review, 6(1), 46-51.

Carroll, A. B. (1991). «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», Business Horizons, No 34, p.39-48.

Carroll, A. B. (1979). «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, 4, (4), pp 497-505.

Capron M et Quairel, F. (2009). Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. Revue de l'organisation responsable, 4(2), 19-29.

Capron M.et Quairel-Lanoizelée F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. La découverte.

Caumont D. (2002). « Les études de marché ». Paris : Dunod, collection Les Topos.

Capron M et Quairel-Lanoizelée F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. La Découverte, Paris.

Capron M et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Revue de l'organisation responsable, 1(1), 5-17.

Capron M et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. La découverte.

Capron M. (2009). De la Françafrique à la responsabilité sociale des entreprises. Les dynamiques entre les firmes, l'Etat et les mouvements sociaux en France. Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.

Cashore B and Howlett M. (2006). Behavioural thresholds and institutional rigidities as explanations of punctuated equilibrium processes in Pacific Northwest forest policy dynamics. Punctuated equilibrium and the dynamics of US environmental policy, 137-61.

Capron M (2010). La responsabilité sociale d'entreprises. La découverte, Paris.

Capron M. (2009). De la Françafrique à la responsabilité sociale des entreprises. Les dynamiques entre les firmes, l'Etat et les mouvements sociaux en France. Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.

Capron M. (2006). Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique. Atelier de Montréal sur la RSE.

Capron M. (2005). « A three dimensional conceptual model of corporate social performance ». La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n 211-212, pp 47-54.

Capron M. (2003). L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. Economie Ethique, 7, 1-72.

Capron M et Quairel, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères, La Découverte.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, coll. « Entreprise et Société ».

Capron M. et Quairel F. (2002). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes, cahier de recherche ERGO-CREFIGE, Université Paris 8 et Paris-Dauphine, n° 201-0202-0203,165 pages.

Carson R. (2002). Silent spring. Houghton Mifflin Harcourt.

Cashore B, Auld G and Newsom D. (2003). Forest certification (eco-labeling) programs and their policy-making authority: explaining divergence among North American and European case studies. Forest Policy and Economics, 5(3), 225-247.

Castelo Branco M and Lima Rodrigues L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsability. EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies.

Cazal D et Dietrich, A. (2005). RSE : parties prenantes et partis pris. In VIIe Université de printemps de l'Audit Social.

CCN (1998). Perdus dans la jungle de la normalisation ? Consensus, Vol. 25 (No 6). Pp. 14-15.

Cerutti P. O, Lescuyer, G, Tsanga R, Kassa S. N, Mapangou, P. R, Mendoula, E. E., ... et Yembe, R. Y. (2014). Impacts sociaux de la certification du Forest Stewardship Council : evaluation dans le bassin du Congo (Vol. 105). CIFOR.

Cerutti, P. O. et Lescuyer, G. (2011). Le marché domestique du sciage artisanal au Cameroun : état des lieux, opportunités et défis. Documents occasionnel 59. CIFOR, Boyor, Indonésie.

Cerutti, P. O., Tacconi, L., Masi, R. et Lescuyer, G. L. (2010). Legal vs certified timber: preliminary impacts of forest certification in Cameroun. Forest policy and Economics, Journal homepage: www.elsevier.com/locate/for Pal.

Champion E. et Octobre C. (2003). « La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique : codes de conduite, normes et Certifications ». Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. Collection recherche No 16-2003.

Charreaux G et Desbrières P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale. Finance contrôle stratégie, 1(2), 57-88.

Charreire S et Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In R.A. Thietart & coll. (Eds.), Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod.

Charreire S et Durieux F. (2003). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». Dans Méthodes de Recherche en Management. Thiétart. Ed. Dunod., pp. p. 57-81.

Charrier D Jourdan J. (2015). Le sport comme levier éducatif dans les territoires urbains en difficulté. Informations sociales, (1), 58-65.

Chelli M et GendronY. (2015). L'expertise en évaluation socio-environnementale des entreprises : légitimation et mises à l'épreuve. Comptabilité-Contrôle-Audit, 21(2), 63-96.

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.

CIFOR (2008). www.cifor.cgiar.org.

CIRAD (2008). www.cirad.fr/fr/regard_sur/f....

CIRAD (2007), Atelier international sur les politiques forestières et la « déforestation évitée », www.cirad.fr/fr/presse/commu...

CIRAD. (1993). Étude des modalités d'exploitation du bois en liaison avec une gestion durable des forêts tropicales humides, rapport final à l'intention de la Commission européenne, Nogent-sur-Marne (France), CIRAD-Forêt.

Clarkson M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), 92-117.

Clarkson M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

Clavier D. (2010). L'ISO 26000: Norme politique en perspective. Doctorat professional.

CMED (1988). Notre avenir à tous. Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Montréal, Editions du Fleuve/ Les publications du Québec, 434 p.

CNUED (1992). Agenda 21 / Action 21, rapport final de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 21 juillet 1992, Rio de Janeiro (Brésil), New York (N. Y., É.-U.), Organisation des Nations Unies.

CNUCED (2004). Communication d'information concernant l'impact des entreprises sur la société. Tendances et problèmes actuels, Nations Unies, New York et Genève, 121pages.

Coase R (1937). «The nature of the firm ». Economica, Vol.4, p.386-405.

Cochran P. L and Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. Academy of management Journal, 27(1), 42-56.

Colle R. (2006). « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'autodétermination ». Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion. Université Paul Cezanne, Aix-Marseilles III. Institut

Collerette P. (1997). L'étude de cas au service de la recherche. Recherche en soins infirmiers, 50, 81-88.

Collerette P (1996). In Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Sous la direction de Alex Mucchielli et Armand Colin, Paris.

Collerette P. (1996). Études de cas (méthode des). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Coll. U, Armand Colin, Paris, 77-80.

Combes M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? Management & Avenir, (4), 131-145.

Commenne, V. (2006). Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques : mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable (Vol. 156). ECLM.

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.

Commission Européenne. (2002). *Rapport demandé par le Conseil européen de Stockholm, « Vers l'accroissement de la participation au marché du travail et la promotion du vieillissement actif »*, Rapport au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions, 24 janvier, COM (2002) 9 final, 43 p.

Commission des Communautés Européennes. (2001). Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes.

Cornelis Van Kooten, G., Nelson W. H. et Vertinsky Ilan (2005). Certification of sustainable forest anagement practices: a global perspective on why countries certify. Forest policy and economics 7, PP. 857-867.

Crozier M et Erhard F. (1977). "L'acteur et le système." P.215-235.

Crane A and Matten D. (2004). «Questioning the domain of the business ethics curriculum». Journal of Business Ethics, 54(4), 357-369.

Crane A., Matten, D and Moon J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. Journal of Business Ethics, 53(1), 107-122.

Crijns, G. J. W. M. (2004). Relevance and potential impact of SA8000 in China.

Crijns G. J. W. M. (2004). Framework for designing assessments of the impact on working conditions of labour standard verification systems.

Cyert R. M and March J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.

Da Cunha C. (2004). Enjeux de la performance de l'agriculture pour un projet de développement durable », XVIème colloque de l'ASRDLF.

DALY, H.E. (1990), « Toward some operational principles of sustainable development », *Ecological Economics*, Vol. 2, N° 1, pp. 1-6.

David A. (2000). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : Trois hypothèses revisitées » In Les nouvelles fondations des sciences de gestion (Eds, A. David, A. Hatchuel and R. Laufer). Paris: FNEGE-Vuibert, 83-109.

Davis K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities.

Academy of Management Journal, 16(2), 312-322.

Davis K. (1967): Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? Business Horizons, Vol.10, pp.45–50.

Davis K. (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, Vol.2, pp.70–76.

David P, Dupuis J. C et Le Bas, C. (2005). Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises (1). La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 40(211/212), 23.

De Blas D. E., Mertens B., Ruiz Perez M., Cerutti P. O et N'Gono G. (2006). L'exploitation forestière au Cameroun : un laboratoire institutionnel de la sous-région ? L'Harmattan.

De Blas D. E, Pérez M. R, Sayer J. A, Lescuyer G, Nasi R and Karsenty, A. (2009). External influences on and conditions for community logging management in Cameroon. World development, 37(2), 445-456.

De Gaulejac V. (2005). La société malade de la gestion.

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.

Dejean F. et Gond, J.P. (2002). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche, dans Sciences de gestion et pratiques managériales. Ed. Réseau des IAE, Paris : Economica, 389-400.

Delacote Ph. (2008). La pauvreté, terreau de la déforestation, Alternatives économiques, n°265.

Delalieux G (2007). Responsabilité sociale des entreprises et ONG : Une approche critique des dimensions politiques de la gestion des ONG. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion. Université de Lille I.

Delpal F et Hatchuel G. (2007). La consommation engagée s'affirme comme une tendance durable. Consommation et modes de vie, 201, 1-4.

Deslauriers J.-P. (1991). « Recherche qualitative : guide pratique ». Montréal: McGraw-Hill.

Dierkes M. (1979). Corporate social reporting in Germany: Conceptual developments and practical experience. Accounting, Organizations and Society, 4(1-2), 87-107.

DiMaggio P. J. and Powell, W.W. (1991). The new institutionalism in Oraganizational Analysis, Chicago, The University of Chicago Press, 478p.

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.

D'humières P. (2010). Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? Les réponses de l'éco-capitalisme. MAXIMA, Paris.

D'Iribarne P. (2003). Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles. O. Jacob.

Dkamela G. P, Mbambu F. K, Minnemeyer A.K and Stolle F. (2009). Voices from the Congo Basin: Incorporating the perspectives of local stakeholders for improved REDD design. World Resources Institute Working Paper.

Dockès P et Potier J. P. (2005). Léon Walras et le statut de la concurrence : une étude à partir des éléments d'économie politique pure.

Donaldson T and Dunfee, T.W. (1999). Ties that bind: A social contracts approach to business ethics. Boston: Harvard Business School Press.

Donaldson T and Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.

Doumbé-Billé S. (1998). Droit international et développement durable. Les Hommes et l'Environnement–En Hommage à Alexandre Kiss, éd. Frison--Roche, Paris, 248.

Dovergne M-L (2012). Événements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Thèse pour l'obtention du titre de docteur de l'Université Paris Sud.

DSCE. (2010). Document stratégique pour la croissance et l'emploi, gouvernement du Cameroun

Dudley N., Gilmour D. et Jeanrenaud, J.-P. (1996). Forests for life, guide de la politique forestière de WWF/UICN, Gland (Suisse), Union mondiale pour la nature, 224 p.

Dudley N., Jeanrenaud, J.-P. et Sullivan, F. (1995). Bad harvest? The timber trade and the degradation of the world's forests, Londres (R.-U.), Earthscan, 224 p.

Dufourcq E et Besse G. (2004), Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Mars.

Duong, Q. L et Demontrond, R. (2003). Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : Enjeux et perspective, Actes du colloque Entreprises Citoyennes, Ed Université Paris X Nanterre, 10p

Durand F. (1997). L'exploitation du bois peut-elle aider à présenter les forêts tropicales ? Le Cas de Indonésie et des Philippines, in Revue du monde n°152 octobre –décembre.

Durieu L.et al, (1998). Le projet d'aménagement pilote intégré de Dimako au Cameroun » (1996-1996), CIRAD-FORET.

Durif F. (2006). « Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique ». Cahier de recherche de l'école des sciences de la gestion de l'UQAM.

Duterme, B. (1999). Comment la déforestation a aggravé l'ouragan Mitch », Amérique centrale, édition spéciale.

Dyer W. G et Wilkins A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. Academy of management review, 16(3), 613-619.

Eba'a Atyi, R., Lescuyer, G., Ngouhouo Poufoun, J., et Moulendè Fouda, T. (2013). Étude de l'importance économique et sociale du secteur forestier et faunique au Cameroun. CIFOR Jl. CIFOR, Situ Gede Bogor Barat, 16115.

Eba'a Atyi R. et Mbolo M. (2006). La bonne gestion forestière : normes et résultats escomptés en matière de durabilité, in Exploitation et gestion durable des forêts en Afrique Centrale, p. 3-23, Harmattan.

Ed Pepke. (2011). "Sustainable development in the forest sector: balancing production and consumption in a challenging economic and polical environment". UNECE/FAO, Geneva, February.

Elouidani A et Zoubir F. (2016). « Quand un label en responsabilité sociétale de l'entreprise crée la valeur pour l'actionnaire dans les pays en développement : le cas marocain », Revue Camerounaise de Management, No 32, juillet-décembre, ISSN 2079-6889 ? P. 1-17.

Elouidani A et Zoubir F. (2016). Selon lequel, un label en responsabilité sociétale de l'entreprise crée la valeur pour l'actionnaire dans un pays en développement.

Eisenhardt K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. Academy of Management Review, Vol 14, pp. P. 57-74.

Eisenberg E.M (1984). Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. Communication Manographs, Vol. 51, September, p.227-242.

Enrègle Y et Souyet A. (2009). La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)… sous le prisme du développement durable. IGS, Éditions Arnaud Franel, Paris.

Evan W. M. and R. E. Freeman, 1993. "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", dans Ethical Theory and Business, (sous la dir. de) T. Beauchamp, N. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84.

Esfeld, M. (2009). « Philosophie des sciences une introduction ». Presses polytechniques et universitaires romandes, 2e édition revue et mise à jour.

Esfeld, M. (2009). « Philosophie des sciences une introduction ». Presses polytechniques et universitaires romandes, 2e édition revue et mise à jour.

Essid M et Berland, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. Revue française de gestion, 39(234), 27-41.

Esfeld M. (2009). « Philosophie des sciences une introduction ». Presses polytechniques et universitaires romandes, 2e édition revue et mise à jour.

Evan W.M and Freeman R.E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: A kantian analysis. In Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie and Denis G. Arnold (Eds.), Ethical Theory and Business, (4th ed., pp. 75–84). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Evrard Y, PRAS, B and Roux E. (2003). « Market, études et recherches en marketing fondements et méthodes ». Nathan, Paris.

Evrard Y., Pras, B et Roux E. (1997). « Market études et recherches en markéting fondements, méthodes ». 2è édition revue et augmentée. Nathan.

Fearnside, P. M. (1995). Potential impacts of climatic change on natural forests and forestry in Brazilian Amazonia. Forest Ecology and Management, 78(1), 51-70.

Fendt J and Sachs Wladimir. (2008). "Grounded Theory Method in Management Research", Organizational Research Methods, vol. 11, n° 3, pp. 430-455.

Fenjou Njoya M-L. (2011). "Exploitation minière et forêt : enjeux pour le développement durable au Cameroun". 16ème colloque international en évaluation environnementale organisée par le SIFFE, 12-15 septembre Yaoundé- Cameroun.

Férone G., d'Arcimoles C. H., Bello P et Sassenou, N. (2001). Le développement durable. La fiscalité des zones humides, 71.

Flipo J. P. (2007). L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ? Revue française de gestion, (11), 73-88.

Fombrun C et Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of management Journal, 33(2), 233-258.

Foteu Kameni R. (1999). Politiques et lois forestières d'Afrique Centrale » in Koyo, J.P. (1999). Bases pour la mise en cohérence des politiques et lois forestières des pays d'Afrique Centrale. UICN-Union mondiale pour la nature.

Fudun S.O (2014), «Corporate Social Responsibility (CSR) Pratices and Stakeholders Expectations: The Nigerian Perspectives» Resarch in Business and Management, Vol. 1, No.2, p.2332-8362.

Freeman C. (1991). Networks of innovators: a synthesis of research issues. Research polic, 20(5), 499-514.

Freeman R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24(2), 233-236.

Freeman, R.E. (1994). “The politics of stakeholder theory: some future directions”. Business Ethics Quarterly, 4(4), 409-421.

Freeman E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Massachusetts, Pittman Publishing Inc.

Freeman R. E and Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. Journal of behavioral economics, 19(4), 337-359.

Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. (1988). Corporate strategy and the search for ethics (No. 1). Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall.

Freeman R.E and Reed, L.R. (1983). Stockeholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25(3), 88-106.

Friedman M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. Journal of Political Economy, 78(2), 193-238.

Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magasine, September 13, p. 11.

Friedman M. (1962). Capitalism and freedom. University of Chicago.

Friedman G. M. (1962). On sorting, sorting coefficients, and the lognormality of the grain-size distribution of sandstones. The Journal of Geology, 70(6), 737-753.

Frederick W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. Business & Society, 33(2), 150-164.

Frederick W. (1986): Toward CSR3; Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. California Management Review, Vol.28(2), pp.126–141.

Frisch F (1999). Les études qualitatives, édition d’Organisation, 180p.

Fudun S.O (2014), « Corporate Social Responsibility (CSR) Pratices and Stakeholders Expectations: The Nigerian Perspectives» Resarch in Business and Management, Vol. 1, No.2, p.2332-8362.

Gagnon, C. (2008). « Arrimage des pratiques éducatives d’enseignants et de formateurs en entreprise en contexte d’alternance : étude de cas en formation professionnelle agricole », Recherches qualitatives, 27 (1), p.141-190.

Garcia, M. F. (1986). La construction sociale d'un marché parfait. Le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne. Actes de la recherche en sciences sociales, 65(1), 2-13.

Garric N, Léglise I et Point S. (2006). « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours », Responsible Organization Review, pp.5-19.

Girod-Seville M et Perret V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche ». dans R-A Thietard, Méthodes de recherche en management, Dunod, Chapitre I , pp. pp. 13-33.

Gautier A et Berger-Douce S. (2013). « Les pratiques d’essaimage, leviers de responsabilité sociétale et de développement du capital humain. Etude exploratoire d’un groupe industriel français », Management & Avenir, 3 vol.12, p.59-83.

Gendre-Aegerter D (2008). La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive. Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l’Université de Fribourg (Suisse).

Gendron C (2010). Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d’ISO 26 000. Les Cahiers de la CRSDD, collection recherche No 07.

Gendron, C. (2009). ISO 26000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d’entreprise. Cahier de la chaire de responsabilité sociale et de Développement Durable, No 2, 8p.

Gendron C. (2008). La responsabilité sociale comme concept et comme objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines ? Revue internationale de psychosociologie, 14(33), 65-75.

Gendron C. (2007). Vous avez dit développement durable ? Presses inter Polytechnique.

Gendron, C. (2006), Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l’économie à l’ère de la mondialisation, Québec, Presses de l’Université du Québec.

Gendron C. (2004). La gestion environnementale et la norme ISO 14001. Les presses universitaires de Mont-Réal.

Gendron C. (2004b). Un nouveau mouvement socio-économique au cœur d'une autre mondialisation, le commerce équitable. Comparaisons Internationales, n° 19, CRDC, Université du Québec en Outaouais.

Gendron, C. et al. (2004a). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, Relations Industrielles, vol.59, N°1, p. 73-98.

Gendron, C. et al. (2003a). Codes de conduites et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale ? Quelle régulation ? Cahier de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, No 12, 33p.

Gendron C., Turcotte M.F. et Lafrance M.A. (2007). La certification forestière et les mouvements verts. Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 01.

Gendron C., Kashiwagi M., Lim N. H, Enghild J. J, Thøgersen I. B, Hughes C et Nagase H. (2007). Proteolytic activities of human ADAMTS-5 comparative studies with ADAMTS-4. Journal of Biological Chemistry, 282(25), 18294-18306.

Gendron C., Lapointe A et Turcotte M. F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles/industrial relations, 73-100.

Gendron C, Turcotte M. F, Lafrance M. A et Maurais, J. (2002). L'action des nouveaux mouvements sociaux économiques et le potentiel régulatoire de la certification dans le domaine forestier Les cahiers de la Chaire–collection recherche No 08-2002.

Glaser B. G. (1978). Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory, Mill Valley (CA), Sociological Press.

Glaser B. G et Strauss L. A. (1967). « The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research ». New York: Aldin Publishing Co.

Global Forest Watch. (2008). www.globalforestwatch.org.

Gibson K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. Journal of Business Ethics, 26(3), 245-257.

Girod-Seville M et Perret V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche ». Dans R-A Thietard, Méthodes de recherche en management, Dunod, Chapitre I, pp. pp. 13-33.

Gioia D.A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. Academy of Management Review, 24(2), 228-232.

Giroux H. A. (2003). The abandoned generation: Democracy beyond the culture of fear. Palgrave Macmillan.

Groupe Rougier (2011). Rapport RSE.

Golli A et Yahiaoui D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. Management & Avenir, (3), 139-152.

Gond J. P. (2006). Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier (Doctoral dissertation, Toulouse 1).

Gond, J. P. (2001). L'éthique est-elle profitable ? Revue française de gestion, 77-85.

Gond, J. P et Igalens J. (2014). Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Que sais-je ? 4, 7-22.

Gond J. P et Igalens J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris : Presses Universitaires de France. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme en.7-22.

Gond, J. P et Mercier S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines, Montréal.

Guéneau, S. (2011). Vers une évaluation des dispositifs de prise en charge du problème du déclin des forêts tropicales humides. Thèse de doctorat en Sciences de l'environnement, option gestion, Institut des Sciences et Industries du vivant et de l'environnement. Paris Tech.

Guéneau S. (2007). La certification comme nouveau système de gouvernance globale privée des forêts : potentiel régulatrice du Forest Stewardships Council. Basel intitut of Gouvenance, Conference « Non-state actors as standard setters: the erosion of the public- private divide», February, 7-8, Hotel Hilton Basel, Switzerland.

Guéneau S. (2001). La forêt tropicale : entre fourniture de bien public global et régulation privée, quelle place pour l'instrument certification.

Hakizumwami, E. (2012). La certification de la gestion durable des forêts tropicales : garantie d'une meilleure prise en compte des aspects sociaux et environnementaux : le cas du bassin du Congo, conférence sur les forêts tropicales, Paris, 11-12 Janvier.

Hansen J, Sato M, Kharecha P, Beerling D, Berner R, Masson-Delmotte, V., ... and Zachos J. C. (2008). Target atmospheric CO2: Where should humanity aim? *ArXiv preprint arXiv:0804.1126*.

Hlady Rispal M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. Bruxelles : De Boeck Université.

Helfrich, V. (2011). Efficience et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : Le cas de la Responsabilité Sociétale ». Thèse de Doctorat, Université de Strasbourg.

Hill C.W. L. and Jones T.M. (1992). "Stakeholder Agency-Theory". Journal of Management Studies, 29(2), 131-154.

Huberman M and Miles M. B. (1991). « Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes ». Bruxelles: De Boeck Université.

Hornsby J. S, Kuratko D. F, Naffziger D. W, LaFollette W. R and Hodgetts, R. M. (1994). The ethical perceptions of small business owners: A factor analytic study. Journal of small business management, 32(4), 9.

Husser, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. Méthodes & Recherches, 65-100.Husted B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. Business & Society, 39(1), 24-48.

Igalens J, Joras M et Mancy F. (2002). La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel. Editions d'Organisation.

ISO [2010]. « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». NF ISO 26000 : 2010, AFNOR.

ISO (2008a). Comment le programme technique et les normes de l'ISO contribuent à un monde durable. Document de communication ISO, Genève.

ISO (2008e). Progresser rapidement les organismes nationaux de normalisation dans les pays en développement. Document de communication ISO, Genève.

ISO (2008d). Les normes internationales ISO des outils pour traiter du changement climatique ». Document de communication ISO, Genève.

ISO (1996a). Norme ISO 14001 : Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève : ISO.

Jamali D et Mirshak R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. Journal of business ethics, 72(3), 243-262.

Jenkins R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. International affairs, 81(3), 525-540.

Jensen M C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", Journal of Applied Corporate Finance, Morgan Stanley, 14 (3), p. 8-21.

Jensen M.C. (1989). The evidence speaks loud and clear. Harvard Business Review, 67(6), 186-188.

Jensen M. C and Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.

Johnson H. L. (1971). Business in contemporary society: Framework and issues. Wadsworth Pub. Co.

Johnson G. (1992). Managing strategic change strategy, culture and action. Long range planning, 25(1), 28-36.

Jones T.M and Wicks A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. Academy of Management Review, 24(2), 206-221.

Jones T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, 20(2), 404-437.

Jones T.M. (1980): Corporate social responsibility revisited, redefined. California Management Review, Vol.22 (3), pp.59–67.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. Academy of management review, 24(2), 206-221.

Kaimowitz D. (2003). Not by bread alone forests and rural livelihoods in sub-Saharan Africa. In Forests in poverty reduction strategies: capturing the potential. EFI Proceedings (No. 47, pp. 45-63).

Kaimowitz D. (2001). Get serious about averting trouble in the forest. International Herald Tribune, 30 novembre, p. 8.

Kais Bouslah (2006). Impact de la certification forestière sur la performance financière des entreprises. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Université du Québec à Montréal, École des Sciences de la Gestion.

Kamdem E. (2005). Sorcellerie, organisation et comportement dans l'entreprise. *Justice et sorcellerie*, *177*.

Karsenty A. (2007). Overview of industrial forest concessions and concession-based industry in Central and West Africa and considerations of alternatives.

Karsenty A. (2006). Impact des reformes dans le secteur forestier en Afrique Centrale, in Exploitation et gestion durable des forêts en Afrique Centrale, p 24-60, Harmattan.

Karsenty A. (2005). Les enjeux des réformes dans le secteur forestier en Afrique centrale. Cahiers du GEMDEV, 30.

Kashyap R, Mir R and Mir, A. (2011). Corporate social responsibility: a call for multidisciplinary inquiry. Journal of Business & Economics Research (JBER), 2(7).

Klarsfeld A et Delpuech C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. Revue de l'organisation responsable, 3(1), 53-64.

Kochan T.A and Rubinstein S.A. (2000). Towards a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. Organization Science, 11(4), 367-386.

Koenig G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. Revue de gestion des ressources humaines, 9, 4-17.

Kouna Eloundou, C. G. (2008). Certification forestière au Cameroun : contexte et contraintes à la mise en œuvre pour les forêts communales. Mémoire de Master II Recherche en Géographie sociale et Développement durable, Université Maine.

Kouna Eloundou C.G (2012). Décentralisation forestière et gouvernance locale des forêts au Cameroun : le cas des forêts communales et communautaires dans la région Est. Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en Géographie. Université du Maine. French. <NNT : 2012LEMA3012>. <Tel-00795695>.

Koyo, J. P. (1999). « Bases pour la mise en cohérence des politiques et lois forestières des pays d'Afrique Centrale ». UICN-Union mondiale pour la nature.

Krauthammer Observatory. (2010), what behaviour do European employees seek from Managers.

Krupicka A. et Dreveton, B. (2005). Le développement durable : une problématique de gestion ? XIVème conférences de Management Stratégique. Pays de la Loire, Angers.

Kwasi D.B et Kwesi A.T. (2011). « Exploring the limits of western corporate social responsibility theories in Africa ». International Journal of Business and Social Science, 2 (18).

Laarraf Z., Gandja S. V et Tchankam J. P. (2015). RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et wood. Gestion 2000, 32(1), 35-53.

Laarraf Z (2010). De la perception de la RSE à la traduction RH - Cas de dirigeants de PME en Aquitaine. Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion. Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Lafaye C et Berger-Douce, S. (2012). Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale. Revue de l'Entrepreneuriat, 11(2), 11-30.

Labelle F (2005). La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : Le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration. Université du Québec à Montréal.

Lafaye C et Berger-Douce S (2012), « Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale », Revue de l'Entrepreneuriat, 2 vol.11, p. 11-30.

Lafrance M. A. (2007). La certification forestière et les mouvements verts Les cahiers de la Chaire–collection recherche No 01-2007, par Corinne Gendron, Marie-France Turcotte.

Lafrance M. A. (2007). Le potentiel de la certification à favoriser la mise en œuvre d'une foresterie durable. Chaine de la responsabilité sociale et de développement durable. ESG-UQAM.

Lanly, J. P. (2003). Les facteurs de déforestation et de dégradation des forêts. In XII World Foresty Congress. Invited paper. http://www. Fao. Org/docrep/article/wfc/xii/ms12a-e. Htm.

Lapointe A. et Gendron C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME ; option marginale ou enjeu vital ? Les cahiers de la chaine - collection recherche n° 06.

Lapointe J. M et Legault F. (2004). Les relations avec l'entourage et l'adaptation psychosociale a l'ecole secondaire. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 36(3), 244.

Laroche H. (2011). « Réflexions sur le codage », Le Libellio d'aegis, Vol. 7, n° 3 – Automne 2011, p. 9-10.

Lebedys A. (2004). Trends and current status of the contribution of the forestry sector to national economies.

African Journal of Environmental Science and Technology, 5(2), 65-72.

Lejeune Z. (2015). La justice et les inégalités environnementales : concepts, méthodes et traduction politique aux États-Unis et en Europe. Revue française des affaires sociales, (1), 51-78.

Le Moigne J-L. (1995). « Les épistémologies constructivistes ». Coll. Que Sais-je ? Presses universitaires de France.

Lescuyer, G. (2000). Evaluation économique et gestion viable de la forêt tropicale : Réflexion sur un mode de coordination des usages d'une forêt de l'Est-Cameroun. Thèse de doctorat en Socio-Economie du développement, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociale, Paris.

Lescuyer G et Ngono, G. (2001). Un plan d'aménagement forestier pour le site PTC : processus, méthodologie, interrogations1. In Sustainable management of African rain forest. Part I: Workshops (p. 140).

Lipovetsky, G. (1995). Les noces de l'éthique et du business, Le Débat, 67, Novembre Décembre. Levitt T. (1958). The dangers of social-responsibility. Harvard business review, 36(5), 41-50.

Loison M. C et Pezet A. (2010). Contribution à une généalogie de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Revue de l'organisation responsable, 5(2), 86-100.

Louart P. et Penan, H. (2000). « La valeur des connaissances en sciences de gestion ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 35, pp. P. 2-19.

Maignan I., Ferrell, O.C. and Ferrell L. (2005). "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing". European Journal of Marketing, 39(9/10), 956-977.

Malecki C. (2014). Responsabilité sociale des entreprises : Perspectives de la gouvernance d'entreprise durable. Collection Droit des affaires, ISBN : 978-2-275-04344-9, pp.484.

Maltèse L. (2004). Approche par les ressources d'un événement sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français. Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, Aix-en-Provence.

Maltèse L et Danglade J.P. (2011). RSE et organisateurs d'événements sportifs. In E. Bayle, J.L. Chappelet, A. François & L. Maltèse (Eds.), Sport et RSE : Vers un management responsable ? (pp. 119-147). Bruxelles : De Boeck.

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.

Mandjem Y. P et Yamo A. (2008). La "foresterie communautaire" en (éternelle) quête de sens ? Jeux et enjeux de la révision du manuel des procédures d'attribution et des normes de gestion des forêts communautaires au Cameroun. Gouvernance et environnement en Afrique centrale : le modèle participatif en question, 87-113.

Manne H. G and Wallich, H. C. (1972). The Modern Corporation and social responsibility.

Mansour M. R, Geraldi E. L, Alberto L. F. C and Ramos R. A. (2013). A new and fast method for preventive control selection in voltage stability analysis. IEEE Transactions on Power Systems, 28(4), 4448-4455.

Mantere and Vaara. (2008). "On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discourse Perspective", Organization Science, Vol. 19, No 2, March-April 2008, pp. 341-358

Margolis J. D and Walsh J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative science quarterly, 48(2), 268-305.

Martens S. (2004). Problematique de participation de la « société civile » aux stratégies de réduction de la pauvreté au Rwanda. Dialogue, 234, 29-62.

Martinet A.C. (1984). Management stratégique : Organisation et politique. Paris : Mc Graw Hill.

Martinet A. C et Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. Revue française de gestion, (5), 121-136.

Martinet A.C et Payaud M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies. Revue Française de Gestion, 180, 199-214.

Matten D and Moon J. (2005). Corporate social responsibility. Journal of business Ethics, 54(4), 323-337.

Mauduit A (2013). Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ? Business administration. Université Paris Sud - Paris XI, French. <NNT : 2013PA111008>. <Tel-00967050>.

Maurais J (2006). Transformations régulatrices induites par l'arrivée de la certification forestière au Québec. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de l'environnement. Université du Québec à Montréal.

Maurais, J. (2006). Transformations régulatrices induites par l'arrivée de la certification forestière au Québec.

Maurand-Valet A. (2010). « Choix méthodologiques en sciences de gestion: pourquoi tant de chiffres ? ». Manuscrit auteur, publié dans Crises et nouvelles problématiques de la valeur, p. p. 17.

Mbengue A et Vandangeon-Derumez I. (2003), « Analyse causale et modélisation », in Thiétart, R.A. (coord.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p. 335-372.

Mbolo, M., Asseng Ze, A. et Walter, S. (2006). Les perspectives de la certification des produits forestiers non ligneux en Afrique Centrale. Rapport FAO, Yaoundé-Cameroun.

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.

Mercier S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? Management & Avenir, (3), 142-156.

Mercier, S. (2004). L'éthique dans les entreprises. Paris : Repères.

Mercier S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In Présenté au Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Mercier S et Gond J. P. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. AGRH (Université du Québec à Montréal).

Mercier, S. et Guinn-Milliot, S. (2003). « La théorie des parties prenantes : Un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? » Actes de la 5ème Université de Printemps de l'Audit Social, 246-259.

McCraw D. et Gikow, S. (2013). The End to an Unspoken Bargain: National Security and Leaks in a Post-Pentagon Papers World. Harv. CR-CLL Rev., 48, 473.

McGuire, J. (1963): Business and Society, New York: McGraw-Hill.

McWilliams A and Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. Journal of Management, 37(5), 1480-1495.

McWilliams and Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy of management review, 26(1), 117-127.

McWILLIANS A and Siegel D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. Strategic Management Journal, 21(5), 603-609.

Miles M. A. and Huberman M. B. (2003). « Analyses des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes ». De Boeck Bruxelles.

Miles M. B. et Hubennan A. M. 1994. Qualitative Data Analysis. 2e ed. London: Sage Publications. 338 p.

Miles M. A and Huberman M. B. (1991). « Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes ». Bruxelles, De Boeck.

Miles R. E and Snow C. C. (1978). « Organizational Strategy Structure and Processes ». McGraw - Hill, New York, NY.Strategic Management Journal, Vol. 14(n° 3), pp. p. 179-191.

Miller D. (1981). « Toward A New Contingency Approach: the Search for Organizational Gestalts ». Journal of Management Studies, Vol. 18(n° 1), pp. p. 1-26.

Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

Mintzberg, H. (2002). « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisation mondiale pour la nature.

Mintzberg, H. (1999). « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod.

Mintzberg, H. (1982). « Structure et Dynamique des organisations ». Editions d'Organisation.

Mitroff I. (1983). Stakeholders of the organizational mind. San Francisco: Jossey-Bass.

Mitchell R.K, Agle B.R and Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

Mitnick, B. M. (Ed.). (1993). Corporate political agency: The construction of competition in public affairs (Vol. 163). Sage Publications.

Mohr L. A., Webb, D. J and Harris K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. Journal of Consumer affairs, 35(1), 45-72.

Moskowitz M. (1972). Choosing socially responsible stocks. Business and Society Review, 1(1), 71-75.

Morand M. (2013). « La responsabilité sociale des entreprises : Un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et culturels ». Mémoire de fin d'études Sciences-Po, Université de Toulouse.

Moon J, Crane A and Matten D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. Business Ethics Quarterly, 15(03), 429-453.

Mucchielli A. (2006). « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives ». Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective ». Béziers.

Mucchielli A (1991c). Les méthodes qualitatives. Paris, Presses universitaires de France.

Mucchielli, J. L. (1991). Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation. Revue d'économie industrielle, 55(1), 118-134.

Mullenbach-Servayre A. (2010). Derrière le contrat de travail des promesses... à tenir. L'Expansion Management Review, (1), 56-62.

Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? Revue de gestion des ressources humaines, (2), 2-12.

Mullenbach-Servayre A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. La revue des Sciences de Gestion, (1), 109-120.

Mullenbach-Servayre A. (2003, mai). Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle. Actes de la 5ème.Université de Printemps de l'Audit Social, 265-271.

Mullenbach-Servayre A. (2002). La responsabilité sociale des entreprises. Les cahiers du CERGOR, Numéro 02/01-mars.

Nandy, A. (2010). Principles of forensic medicine including toxicology. New central book agency.

Näsi (Ed.), Understanding stakeholder thinking (pp. 19-32). Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

Näsi J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Näsi (Ed.), Understanding stakeholder thinking (pp. 19-32). Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

Nasi R. et Forni E. (2006). Exploitation industrielle du bois, aménagement forestier et impact environnementaux, in Exploitation et gestion durable des forêts en Afrique Centrale, p. 142-165, Harmattan.

Nasi R, Nguinguiri J. C et Ezzine de Blas, D. (2006). Exploitation et gestion durable des forêts en Afrique Centrale : la quête de la durabilité. L'Harmattan.

Neumann J. V and Morgenstern O. (1944). Theory of games and economic behavior.

Nelson R. R and Winter S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. The American Economic Review, 72(1), 114-132.

Neyroumande E. (2007). Le rôle de la société civile et des ONG pour les forêts.

Ngouhouo Poufon J. (2013) in Eba'a Atyi R et *al*., (2013). Étude de l'importance économique et sociale du secteur forestier et faunique au Cameroun. CIFOR Jl. CIFOR, Situ Gede Bogor Barat, 16115.

Nkakleu R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. Question (s) de management, (1), 83-104.

Ndoumbé Berock I. B, Ndebi, P. E et Kern F. (2016). Les pratiques de la RSE par les entreprises d'exploitations forestières dans le Bassin du Congo : conformisme ou volontarisme ? Revue de l'organisation responsable, 11(2), 55-63.

Nyobe S, Baret C et Oiry E. (2016). Modèles de management et stratégies identitaires des salariés : L'exemple des centres d'appels offshore tunisiens. Management International/International Management/Gestión Internacional, 20 (spécial), p.49-61.

Nkou J. P et Eba'a Atyi R. (2013). Analyse macroéconomique du secteur forêt-faune. Étude de l'importance économique et sociale du secteur forestier et faunique au Cameroun. CIFOR and MINFOF, Yaoundé, Cameroon, 11-37.

Nurliza N and Dolorosa, E. (2017). Effect Relationships on Sustainable Development of Palm Oil Production for Independent Smallholder Farmers toward Sustainable Certification System. Journal of Sustainable Development, 10(1), 24.

OCDE, BAD et PNUD. (2014). Perspectives économiques en Afrique (cas du Cameroun) : Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique. OECD Development Center, P. 344, ISBN: 9789264209435 (PDF); 9789264209428(imprimé), DOI: 10.1787/aeo-2014-fr

Okoye A., (2009) Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a definition necessary? Journal of Business Ethics, pp.613–627.

Oliver C (1991), «Strategic responses to institutional processes », Academy of Management Review, vol.20, No1, p.145-178.

Pailot, P. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise : vers une réconciliation entre l'économique et le social ? Congrès AGRH–15 et, 16.

Pareto V. (1981). *Œuvres complètes: Tome 7, Manuel d'économie politique*. Librairie Droz.

Pastore-Chaverot M. (2011). « Les strategies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence : Analyse des discours des entreprises du CAC 40 ». Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Universite Paul Verlaine de Metz.

Pasquero J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, 80-111.

Payaud M.A (2012), « Un schéma directeur pour un management stratégique BoP. Une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun ». Journée de Recherche « Entreprise et Pauvreté », Mai, Saint Louis, Sénégal.

Payaud M.A et Mohamed Ag Alhousseini (2013), « Le produit ne fait pas la stratégie BOP ! Taxonomie des produits à destination des plus démunis », 1ère Conférence Africaine de Management, May, Dakar, Sénégal.

Peretti J.M et Igalens J. (2016). *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Editions Eyrolles.

Périvier H. (2004). Emploi des mères et garde des jeunes enfants en Europe. Revue de l'OFCE, (3), 225-258.

Périvier H. (2004). La marche vers l'égalité des sexes au travail : du piétinement au recul, il n'y a qu'un pas. Droit social, (9-10), 803-811.

Perret V et Seville M. (2003). « Fondement épistémologique». Thiétart R-A (coord) Méthodes de recherche en management, Dunod, 2e édition, pp. p. 13-33.

Pestre F (2008). Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales française. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine.

Petit, I. (2002). Politique européenne d'éducation et rhétorique économique : un reflet des contraintes juridico-politiques du cadre actionnel de la Commission européenne. Note de recherche, (2).

Pettigrew A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, *1*(3), 267-292

Pfefer J. (1998). « Seven Practices of Successful Organizations ». California Management Review, Vol.40, n° 2, p. 96-124.

Pfeffer J. (1994). « Competitive advantage through people: Unleashing the power and the work force ». Havard Business School Press, Boston, MA.

Pfeffer J and Salancik G. R. (1978). The external control of organisations. New York, 175.

Pfefer J and VEIGA J. F. (1999). « Putting People First for Organizational Success ». The Academy of Management Executive, Vol. 13(n° 2), pp. p. 37-48.

Phillips R., Freeman, R. E and Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not? Business ethics quarterly, 13(04), 479-502.

Phillips R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. Business Ethics Quarterly, 7(1) : 51-66.

Pichault F and Nizet J. (2000). « Les pratiques de gestion des ressources humaines Approches contingente et politique ». Éditions du Seuil.

Pigé B et Sangué-Fotso, R. (2013). Institutions et mécanismes de gouvernance des transactions : le cas d'une exploitation forestière au Cameroun. La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 48(263/264), 75.

Pigé, B. (2010). Éthique et gouvernance des organisations. Economica.

Pluchart J.-J. (2011). Le management durable de l'entreprise : les performances de l'entreprise socialement responsable. Éditions SEFI.

PNUD (2002). « L'avenir de l'environnement mondial », Geo 2002, De Boeck Université.

PNUE (1992). Convention de la diversité biologique, Genève (Suisse), Bureau régional du PNUE pour l'Europe.

Point S et Voynnet-Fourboul C. (2006). "Le codage à visée théorique", Recherche et Application en Marketing, vol. 21, n° 4, pp. 61-78.

Poore, D. (dir.). (1989). No timber without trees: sustainability in the tropical forest, Londres (R.-U.), Earthscan.

Popper K. R. (1992). Un univers de propensions : deux études sur la causalité et l'évolution. Éditions de l'éclat.

Porcher S, et Porcher T. (2012). RSE, parties prenantes et événements rares : le cas de deux marées noires. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 115-123.

Porter M. E. (2007). Strategi Bersaing (Competitive Strategy) : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.

Porter M. E. (1985). « Competitive advantage: creating and sustaining superior performance ». New York: Free Press.

Porter M. E. (1980). Competitive strategy. New York, NY: Free Press.

Porter M. E and Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1), 2.

Porter M. E and Kramer, M. R. (2007). The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard business review.

Porter M. E and Kramer M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1), 2.

Post J. E, Preston L. E and Sachs S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. California management review, 45(1), 6-28.

Preston A. E. (1988). The effects of property rights on labor costs of nonprofit firms: An application to the day care industry. The Journal of Industrial Economics, 337-350.

Preston, A. E. (1988). The nonprofit firm: A potential solution to inherent market failures. Economic Inquiry, 26(3), 493-506.

Preston L. E and Post, J. E. (1975). Private management and public policy (Englewood Cliffs). Pretice: Hall.

Putnam R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In Culture and politics (pp. 223-234). Palgrave Macmillan US.

Putnam R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of democracy, 6 (1), 65-78.

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.

Ramboarisata L N (2009). Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration. Université du Québec à Montréal.

Ramonjy Rabedaoro D (2012). Management stratégique des organisations du commerce équitable à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris Dauphine.

Rasolofo-Distler F et Distler, F. (2015). Proposition d'un cadre conceptuel pour l'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance. Management & Avenir, (2), 77-91.

Rawls J. (1971). A theory of justice. Cambridge: Harvard University Press.

Reynaud, E. et Dontenwill, E. (2005). « Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable », XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 33 pages.

Redding Gordon (2015). "The thick description and comparison of societal systems of capitalism", Journal of international business studies, Vol. 36, No 2, p. 123-155.

Reichart J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. Corporate Reputation Review, 6(1), 58–69.

Rey P. et de St Simon F. (2011). « L'entreprise n'est pas l'Etat. Réflexion sur le rôle de l'entreprise dans le cadre de la RSE autour d'une étude de cas en Guinée Forestière », in Chavy F., Postel N. (coords), La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises : une nouvelle régulation du capitalisme ? Lille, Presses Universitaires du Septentrion, pp.195-208.

Richards L. (2009). Handlling Qualitative Data, Second Edition, Sage.

Romelaer P. (2005). « L'entretien de recherche ». In Roussel, P. et Wacheux, F. (coord) Management des Ressources Humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De Boeck, pp. p. 101-137.

Rotillon G. (2005). Economie des ressources naturelles. La découverte, Repères, n 406.

Rowley T.J. (1997). «Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences», Academy of Management Review, vol.22, No.4, p.887-910.

Rowley T and Berman S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. Business & Society, 39(4), 397-418.

Royer I et Zarlowsky P. (2003). « Le design de la recherche ». In Thiétart (Ed) Méthodes de recherches en management ; 2e édition, Paris, Dunod.

Sainsaulieu R. (1992). L'entreprise, une affaire de société. (Ouvrage collectif). Paris : Presses de Sciences Politiques et Dalloz.

Salancik G. R et Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative science quarterly, 224-253.

Samen, S. (1990). Protection effective et développement industrielle : l'exemple du Cameroun, Presse universitaire de France.

Savage G.T, Nix T.M, Whitehead C.J and Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5(2), 61-75.

Savoie-Zajc L. (2000). « La recherche qualitative/interprétative en éducation ». Dans Th. Karsenti & L. Savoie-Zajc (2000). Introduction à la recherche en éducation (pp.171-198). Sherbrooke: Éditions du CRP.

Schoenberger-Orgad M and McKie D. (2005). Sustaining edges: CSR, postmodern play, and SMEs. Public Relations Review, 31(4), 578-583.

Schott-Seraudie A., Yanat, Z. et Laarraf, Z. (2008). Le dirigeant de la PME à l'heure de la responsabilité sociales des entreprises, Recherches et communication, No 29.

Scotto M. J, Boyer A, Deacken N, et Tiffon H. (2014). De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. Question (s) de management, (2), 61-73.

Sedo K.S.W (2014). Gestion des Ressources Humaines et Performance des PME au Togo. Thèse unique présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur ès Sciences de Gestion. Université de Lomé.

Selznick P. (1949). TVA and the grass roots: A study of politics and organization (Vol. 3). Univ of California Press.

Ser Duncan A.-L. (2008). « Le contrôle dans la relation client-fournisseur PME françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois ». Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Pau et des pays de l'Adour, Ecole doctorale Sciences sociales et humanités, p. 349. p.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. California management review, 17(3), 58-64.

Shamba P. B. (2007). « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » a l'épreuve des évidences empiriques (l'analyse des politiques et des pratiques de GRH dans deux entreprises publiques au Congo R.D. ». Actes AGRH, p. 20. p.

Shapiro C. et Varian H. R. (1999). "The art of standards wars", *California Management Review*, vol.3.

Sheth H and Babiak K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. Journal of Business Ethics, 91(3), 433-450.

Silverman D. (1993). Interpreting qualitative data: Strategies for analyzing talk, text and interaction. London: Sage. Swain, A. & Jones, G. (1993) Intensity and Frequency dimensions of competitive state anxiety. Journal of Sports Sciences, 11, 533-542.

Smith G. M. (2003). Film structure and the emotion system. Cambridge University Press.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? California management review, 45(4), 52-76.

Smouts, M. C. (2001). Chapitre 3. La déforestation. Académique, 137-165.

Smouts, M.C. (2001), Forêts tropicale-Jungle internationale. Les revers de l'écopolitique mondiale, presses de Sciences-Po, Paris.

Stake R.E. (1994). Case Studies. In Denzin N.K and Lincoln Y.S. (1994). Handbook of Qualitative Research. London, Sage Publications. Chap.14.

Starik M and Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. Academy of Management Review, 20(4), 908-935.

Steiner G. (1971). In Bluebeard's castle: some notes towards the redefinition of culture. Yale University Press.

Steyer V. (2011). « Réflexions sur le codage : une expérience », Le Libellio d'aegis, Vol. 7, n° 3 - Automne 2011, p. 11-18.

Stock, S., Ostry, A et Labrèche, F. (2010). La recherche canadienne en santé et sécurité du travail en action : progrès et défis. Canadian Journal of Public Health/Revue Canadienne de Sante'e Publique, S5-S7

Strauss Anselm L. and Corbin Juliet (1998, 2e Ed.). Basics of Qualitative Research, Thousand Oaks, CA, Sage.

Sturdivant, F.D. (1979). Executives and activists: Test of stakeholder theory. California Management Review, 22(1), 53-59.

Sturdivant F. D, Ginter J. L and Sawyer A. G. (1985). Managers' conservatism and corporate performance. Strategic Management Journal, 17-38.

Sturdivant F. D and Ginter J. L. 1977. Corporate social responsiveness. California Management Review, 19(3): 30-39.

Swanson D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. Academy of management review, 20(1), 43-64.

Tagne Foko M. (2013). Pygmées en voie de disparition : planète en danger. Editions de l'Onde, ISBN : 9782916929743, 96p.

Tidjani B., et Kamdem, E. (2010). « Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles ». Collection Questions de société. Editions EMS Management et Société.

Thiétart R. A. (2003). « Méthodes de recherche en management » (coord). 2ième édition Paris, Dunod.

Tchotourian I. (2016). Responsabilite Sociale des Entreprises : Perspectives de la Gouvernance d'Entreprise Durbale, de Catherine Malecki. C. de D., 57, 212.

Thompson. J.K, Wartick S.L and Smith H.L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. Research in Corporate Social Performance and Policy, 12, 207-230.

Trébucq S. (2012). Comment traduire des univers cognitifs en représentations organisationnelles ? Revue internationale de psychosociologie, 18(44), 169-178.

Trébucq S et Noël-Lemaître C. (2006). Les cartes conceptuelles : un outil pédagogique pour un enseignement de la comptabilité intégrant l'éthique et la responsabilité. Comptabilité-Contrôle-Audit, 12(3), 5-37.

Usunier J. C. (2002). L'ethnicité des produits : une approche exploratoire. Décisions Marketing, 35-49.

Valiorgue B. (2008). La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise : une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Vallaeys F (2011). Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale. Thèse de doctorat de philosophie. Université Paris Est Créteil.

Van de Ven A.H et Rogers E.M (1998). Innovations and Organizations; Critical perspectives. Communication Rechearch, Vol.15, October, p.632-651.

Van Marrewijk M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of business ethics, 44(2), 95-105.

Vasconcelos I, Bruno S, Chalanset L et Soparnot, R. (2013). La responsabilité sociale d'entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables : une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien. Recherches en Sciences de Gestion, (1), 73-89.

Vasconcelos I, Bruno S, Chalanset L et Soparnot, R. (2014). Chapitre 2. La responsabilité sociale d'entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables Une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien. L'entreprise durable et le changement organisationnel : L'organisation innovatrice et durable, 55.

Vatteville E. (2008). La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ? Management & Avenir, (4), 88-103.

Venkatraman N. (1989). « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence ». The Academy of Management Review, Vol. 14(n° 3), pp. p. 423-444.

Visser W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid. Corporate citizenship in developing countries, 29-56.

Vogel D. (1986). National styles of regulation: Environmental policy in Great Britain and the United States (Vol. 242). Ithaca, NY : Cornell University Press.

Von Bertalanffy L. (1973). « Théorie générale des systèmes ». Ed Dunod Traduit de General system theory, 1968 Inc. New York., p. p. 296.

Von Glasersfeld E. (1988). « Introduction à un constructivisme radical ». In Watzlawisck, P. Edition (Ed), L'invention de la réalité seuil.

Vyakarnam S., Bailey, A., Myers A and Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. Journal of Business Ethics, 16(15), 1625-1636.

Voynnet-Fourboul C. (2011), « Le codage des données qualitatives : un voyage pragmatique », Le Libellio d'aegis, Vol. 7, n° 3 – Automne 2011, p. 19-28.

Wacheux F. (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». Paris, Economica.

Wacheux F. (2005). « Management des ressources humaines; méthodes de recherche ». Edition De Boeck, p. 359.

Wartick S. L and Rude, R. E. (1986). Issues management: Corporate fad or corporate function? California Management Review, 29(1), 124-140.

Wartick S.L and Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. Academy of Management Review, 10(4), 758-769.

Weber C. L. (1994). « The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance: A review of the Literature ». IRC Press, Queen's University, Kingston, On.

Wilkie, M. L. (2003). Sustainable forest management and the ecosystem approach: two concepts, one goal. Forest Resources Development Service, Forest Resources Division, Forestry Department, FAO.

Weiss, E. B. (2009). Le développement durable, une éthique pour le XXIe siècle. In Regards sur la Terre 2009 (pp. 222-233). Presses de Sciences Po (PFNSP).

Weiss C, Karras P Bernstein, A. (2008). Hexastore: sextuple indexing for semantic web data management. Proceedings of the VLDB Endowment, 1(1), 1008-1019.

Weiss L. (1998). The myth of the powerless state. Cornell University Press.

Williamson Oliver E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press, 1985, 450 pages.

Wolff D. (2004). Le concept de développement durable : Entre logique de marche et attentes de la société civile". Revue Sciences de Gestion : Direction et Gestion 39, no. 207 : 119-32.

Worou R. (2010). « Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP dans les entreprises en Afrique: cas de deux entreprises en Afrique de l'Ouest ». (E. E. Société, Éd.) Dans Gérer les ressources humaines en Afrique entre processus sociaux et pratiques organisationnelles. Coordonné par Bassirou TIDJANI et Emmanuel KAMDEM. Questions de sociétés, pp. p. 121-144.

Wood D. J. (1991). Corporate social performance revisited. Academy of management review, 16(4), 691-718.

Wood, D.J. (1991b). Corporate social performance revisited. Academy of Management. Review, 16(4), 691-718.

Wood D.J. (1991a). Toward improving corporate social performance. Business Horizons, 34(4), 66-73.

Wood D. J., Logsdon J. M., Lewellyn P. G.and Davenport, K. (2006). Global business citizenship: A transformative framework for ethics and sustainable capitalism. ME Sharpe.

Xhauflair V et Zune M. (2004). L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes. Actes du 15e Congrès de l'AGRH, 2522-2541.

Xiaorong L. (1996). Commentary: 'Asian Values' and the Universality of Human Rights. In China Rights Forum, Fall.

Yin R.K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE.

Yin, R.K. (1994). Case study research: Design and methods (2d Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Yin, R.K. (1984). Case study research: Design and methods (1st Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/statistiques/tableau-18-indicateurs-deducation-de-base/, consulté en janvier 2016.

http://www.statistiques-mondiales.com/cartes_pays/carte_cameroun.htm consulté en mars 2015.

http://www.nouvelle-entreprise.com consulté en janvier 2013.

Annexes

Annexe 1: **Encadré : Consignes de la direction du cas XX3 relatifs au déroulement des enquêtes**

Bonjour Madame, Messieurs,

Les travaux de M. NDOUMBE en RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) s'étendent à plusieurs aspects, économiques, environnementales (reboisement, faune, gestion durable) autres que ceux relatifs au social externe et aux ressources humaines (Cf. questionnaire entreprise revue, ci-joint).

En effet les deux autres questionnaires seront adressés:

- Aux parties prenantes externes (Cf. Questionnaire PP EXTERNE REVUE, ci-joint),
- Aux responsables des services/des volets/chefs d'équipe impliqués dans la RSE (Cf. Questionnaire PP Internes Revue, ci-joint).

Afin de faciliter les échanges et les principaux intervenants avec M. NDOUMBE, veuillez trouver ci-joint le tableau récapitulatif des intervenants suivant les thématiques abordées dans le questionnaire entreprise:

Arnaud/Anicet, pourriez-vous informer MM. SSS, ZZZZ, WWW, QQQQ et TTT du déroulement de ces travaux et imprimer le tableau ci-dessous pour M. NDOUMBE ?

Cordialement,

Aspects abordés	Référence des questions	Pages	Responsables/intervenants principaux	Autres intervenants
Environnement	Q101	3	RCEC	DS / DG
	Q102	3	RF-IPS	RF-COF / DS
	Q103-105	4	RHSE	Adj RHSE
	Q106	4	RCEC	
	Q107	5	RHSE	Adj RHSE
	Q108	5	RHSE/CCamp	Adj RHSE
	Q109	5	RFSAI	DS / RCEC
	Q110-111	6	RRRS	DS / RCEC
	Q114	7	RCEC	DS / Dir
Social	Q201	7	RHSE	Adj RHSE
	Q202	8	RHSE / CCamp	Adj RHSE
	Q203	8	RH / Rinf	DS / DG
	Q204	8	RHSE / Rinf	Adj RHSE
	Q205	8	RH / RSExt	
	Q206	9	RH	
	Q207	9	REco / RH	DS / DG
	Q208-209	9	RH / RSExt	
	Q210-211	10	RSExt	
	Q212-213	10	RH / RSExt	
	Q214	11	DS / RCEC	
Economique	Q301-304	11-12	RCEC / DS	DG
	Q305	12	DG	
	Q306-315	12-13	RCEC	DS / DG
Informations générales (Salariés)	Q316-327	13-14	RH / RA	
Exploitation forestière et géographie des échanges	Q401-408	14	RCEC	
	Q409	14	RPI	DS / DG
	Q410-415	14	RF-IPS / RF-COF	
	Q416-424	14-15	DG	
Relation avec les parties prenantes locales	Q501-505	15-16	RSExt	
	Q506	16-17	RH / RSExt	
Mise en œuvre de la RSE	Q507-601	17 – 19	DG / DS / RCEC	

Source : Direction les cas XX3 et XX5

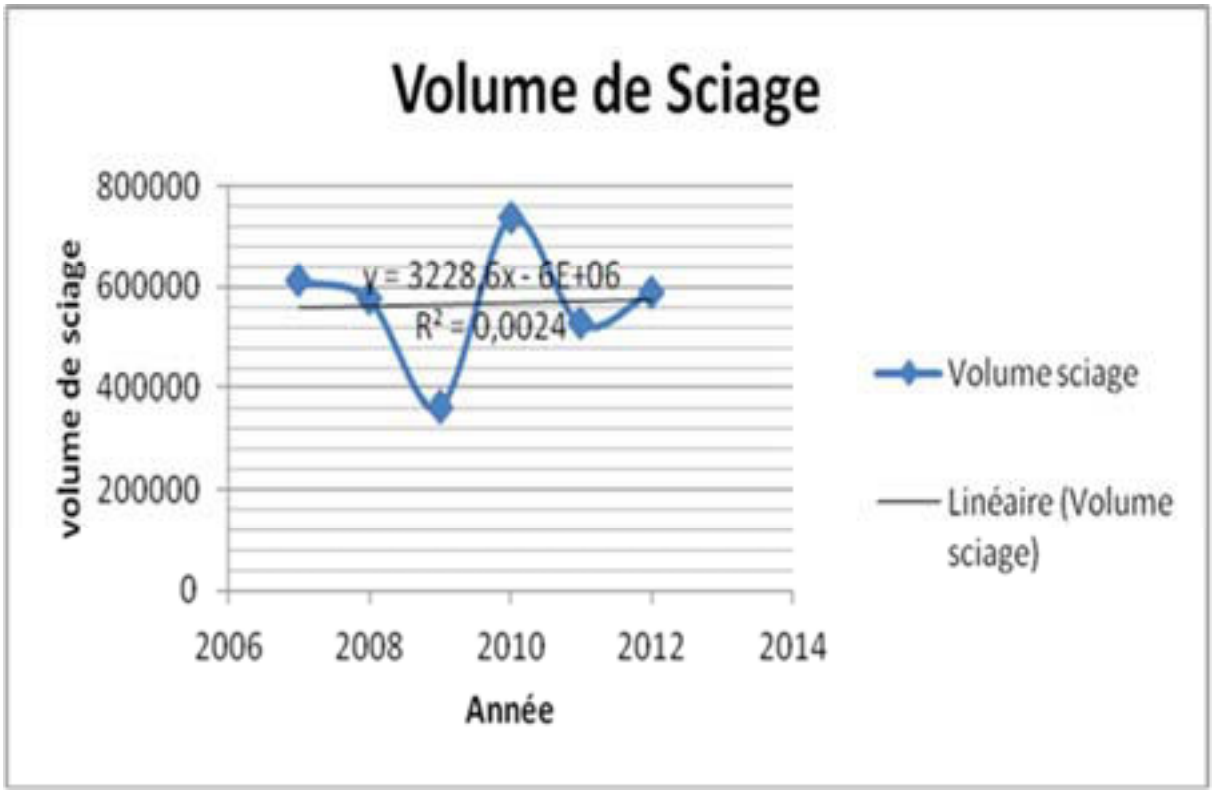
Annexe 2: **Encadré : Documents ayant servi à l'élaboration de nos trames d'enquêtes**

- La Loi n° 94 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche ; y compris son décret d'application n° 95/531/PM du 23 août 1995 ;
- Les principes de la *Global Reporting Initiative(GRI) ;*
- Les principes du *Global Compact* ou Pacte Mondial ont été initiés en 1999 ;
- Les principes directeurs de l'OCDE ;
- La convention collective adaptée au secteur forestier ;
- La convention sur la diversité biologique, signée le 14 juin 1992 à Rio, ratifiée par le Cameroun le 19 octobre 1994 ;
- La convention cadre sur les changements climatiques, signée le 14 juin 1992 à Rio, et ratifiée par le Cameroun le 19 octobre 1994 ;
- L'accord international sur les bois tropicaux adopté le 27 janvier 2006 à Genève, et ratifié par le Cameroun dans le décret N°2008/177 du 22 mai 2008 ;
- Les rapports RSE de certaines entreprises forestières ;
- L'accord de partenariat volontaire APV/FLEG entre le Cameroun et l'Union Européenne pour combattre l'exploitation illégale a un impact dévastateur sur les forêts ;
- Les conventions du Bureau International du Travail (BIT) ;
- La convention 155, de 1981 sur la santé et la sécurité des travailleurs en général, qui s'applique à tous les secteurs de l'économie ;
- La loi N° 92/007 du 14 août 1992 portant Code du Travail;
- L'arrêté N° 039/MTPS/IMT du 26 novembre 1984 fixant les mesures générales d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail ;
- Les principes de l'ISO 26000 ;
- Les principes de la certification FSC adaptée pour le Cameroun ;
- La Charte sociale européenne, signée en 1961 à Turin et révisée en 1996 ;
- Les journaux internes des entreprises forestières ;
- Les sites web des entreprises d'exploitation forestière.

Source : auteur

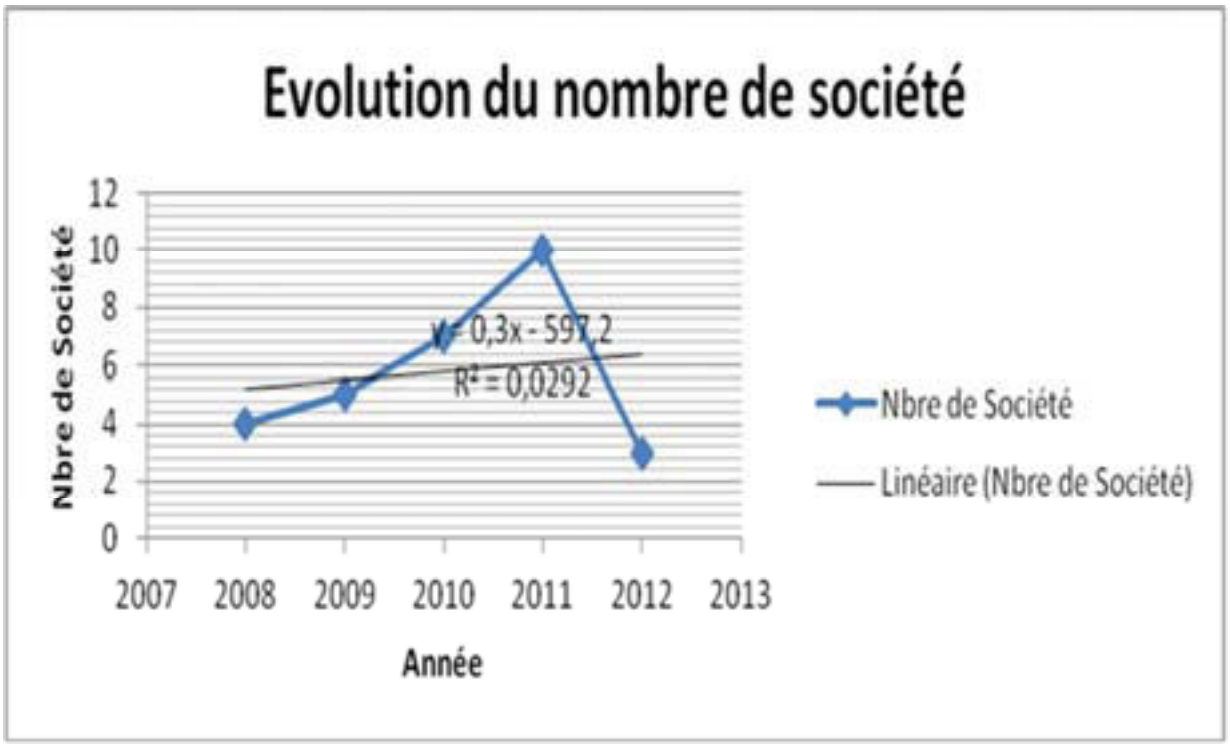
Annexe 3: Courbes de l'évoluion des entreprises et des volumes de bois exportés dans le secteur forestier au Cameroun.

ANNEXES 3 a: **Evolution du volume de sciages exportés**



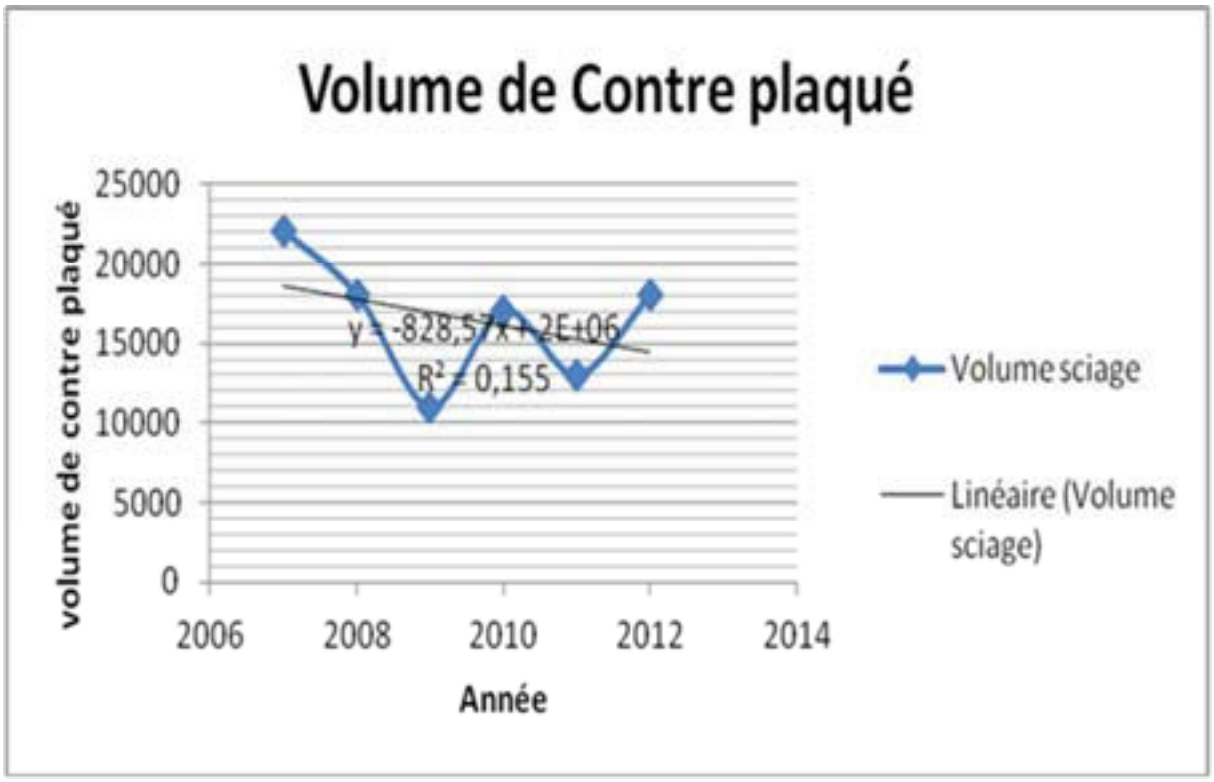
Source: auteur sur la base des données collectées au PAD

ANNEXES 3b: **Evolution du nombre de société spécialisées dans les contre plaquués**



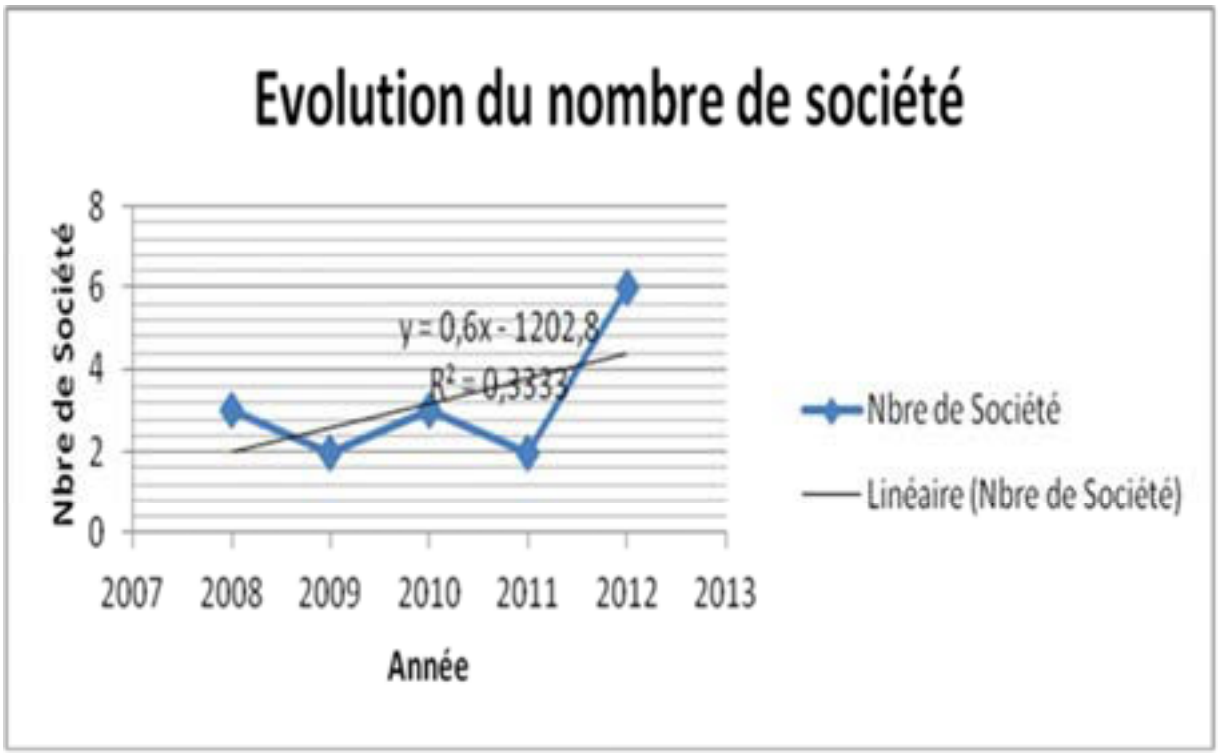
Source: auteur sur la base des données collectées au PAD

ANNEXES 3c: **Evolution du volume de contre plaqués exporté.**



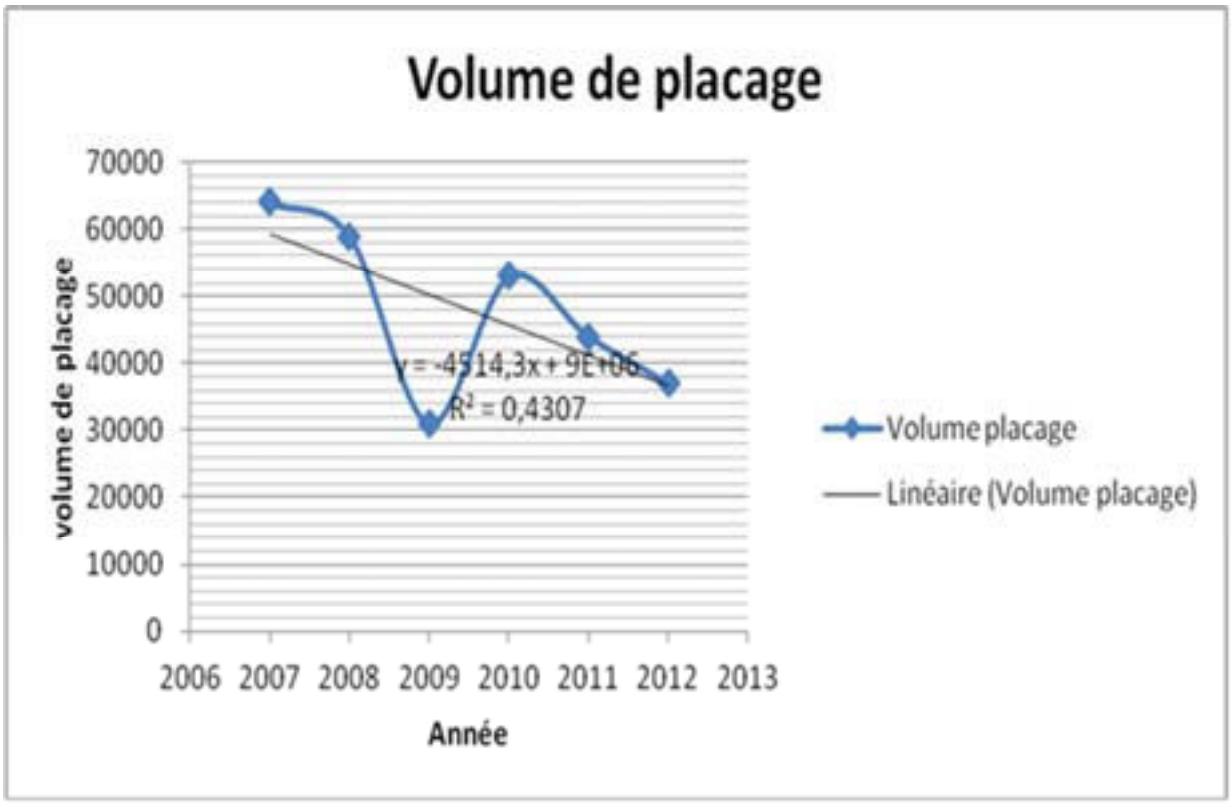
Source: auteur base des données collectées au PAD

ANNEXES 3d: **Evolution du nombre de société exportatrice de placage**



Source: nous-mêmes sur la base des données collectées au PAD

ANNEXES 3e: **Evolution du volume d'exportation**



Source: auteur sur la base des données collectées au PAD

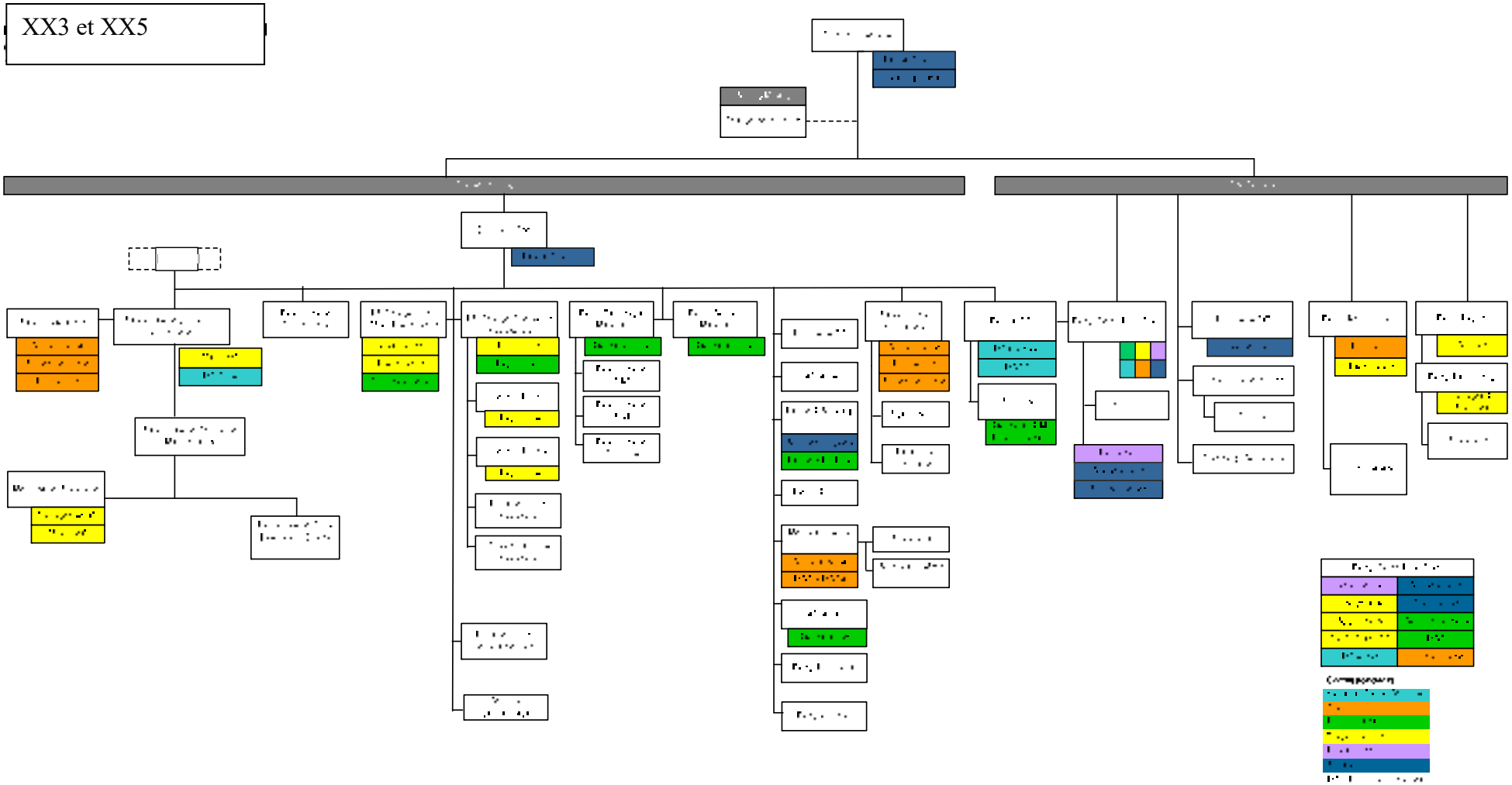
Annexe 4: **État des salaires dans le secteur forestier au Cameroun**

Tableau: Synthèse des salaires des ouvriers accidentés en 2014 par catégorie socioprofessionnelles et des frais engagés (**Données internes d'une entreprise étudiée**)

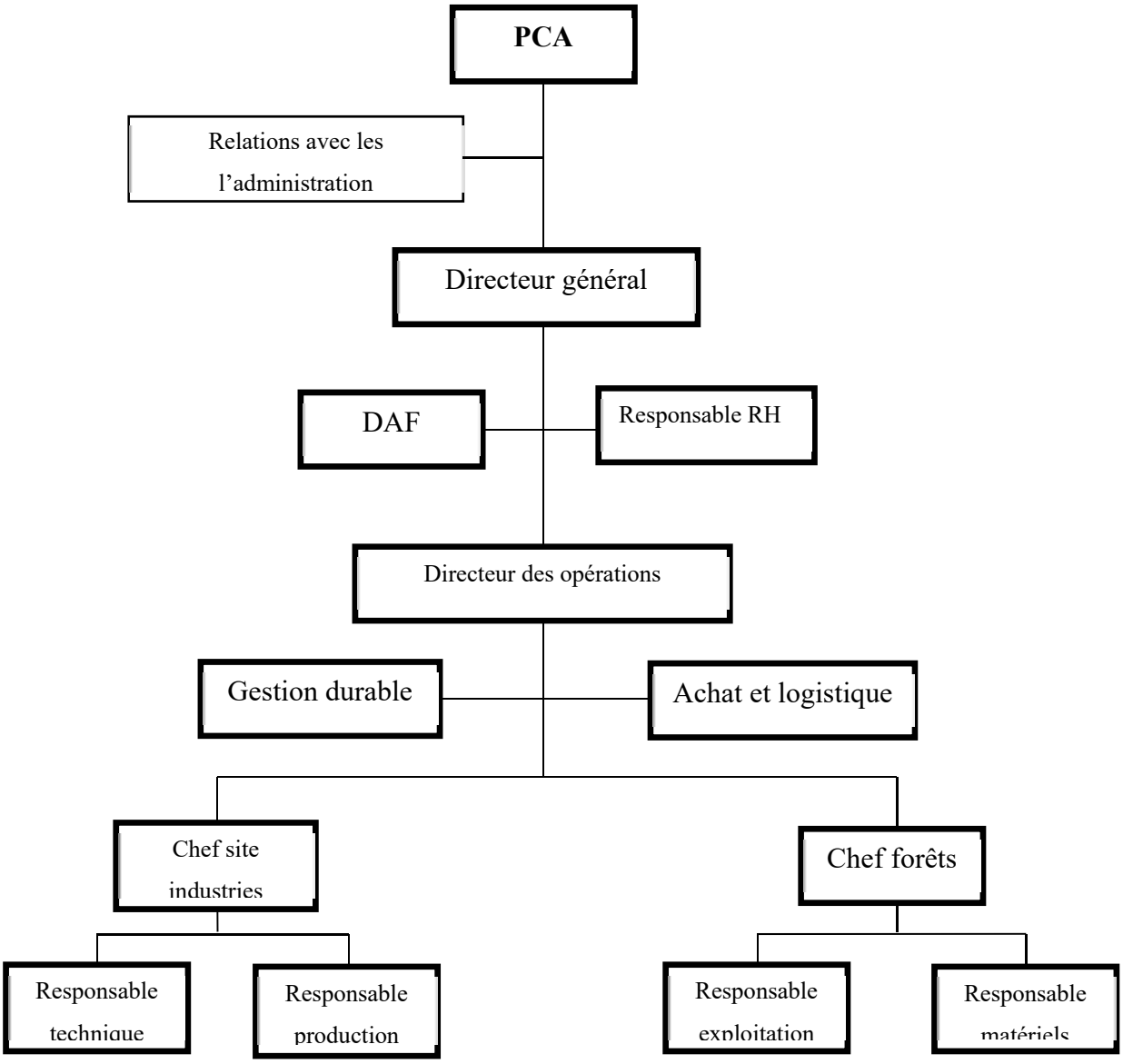
N°	Genre	**section**	**CSP**	**Salaire de Base En FCFA**	**Salaire de base en Euro**	**Fonction**	**Age**	**Date AT**	**Nature des Lésions**	**Nombre d'heures d'absence**	**Frais engagé**	**Remboursement attendu**
1	M	Garage	6D	108.670	166	Mécanicien	45	24/01/14	Blessure superficielle	8	16.411	16.411
2	M	Prospection	6B	97.483	149	Prospecteur	41	13/02/14	Blessure superficielle	8	20.543	20.543
3	M	Scierie	2B	32.028	49	Manœuvre	30	20/03/14	Blessure profonde	112	41.882	41.882
4	M	Scierie	3B	35.695	50	Aide-scieur	32	17/03/14	Inflammation jambe gauche	16	8.630	8.630
5	M	Forêt	6F	119.860	183	Conducteur	29	19/03/14	Fracture et fracture	240	462.232	462.232
6	M	Garage	6A	92.394	141	Soudeur	45	01/07/14	Conjontivite d'origine traumatique	56	472.598	472.598
7	M	Scierie	2A	31.377	49	Manœuvre	30	22/08/14	Blessure ouverte	56	19.485	19.485
8	M	Scierie	3B	35.695	50	Aide-déligneur	33	19/09/14	Amputation de la phalange discale	440	246.367	246.367
9	M	Forêt	6A	92.394	141	Conducteur	60	26/09/14	Conjontivite	0	371.750	371.750
10	M	Garage	6A	92.394	141	Mécanicien	26	11/11/14	Projection d'un produit toxique	64	56.307	56.307
11	M	Scierie	2A	31.377	49	Manœuvre	30	11/12/14	Blessure ouverte	56	49.080	49.080
12	M	Transport	5B	72.027	110	Chauffeur	42	05/12/14	Blessure ouverte pas arme blanche	40	21.826	21.826
13	M	Garage	5B	72.027	110	Mécanicien	37	06/12/14	Traumatisme cervico lombaire	96	148.764	148.764
14	M	Garage	7D	110.987	169	Mécanicien	34	06/12/14	Traumatisme épaule gauche	96	402.987	402.987
15	M	Transport	5B	66.304	101	Chauffeur	35	06/12/14	Traumatisme du thorax	152	341.704	341.704
16	M	Transport	6A	92.394	141	Chauffeur	49	06/12/14	Traumatisme crânien et du thorax	96	350.568	350.568
17	M	Prospection	5A	66.304	101	Prospecteur	46	18/12/14	Morsure de scorpion	32	64.109	64.109
Total										1.568	2.580.763	2.580.763

Annexe 5 : document confidentiel

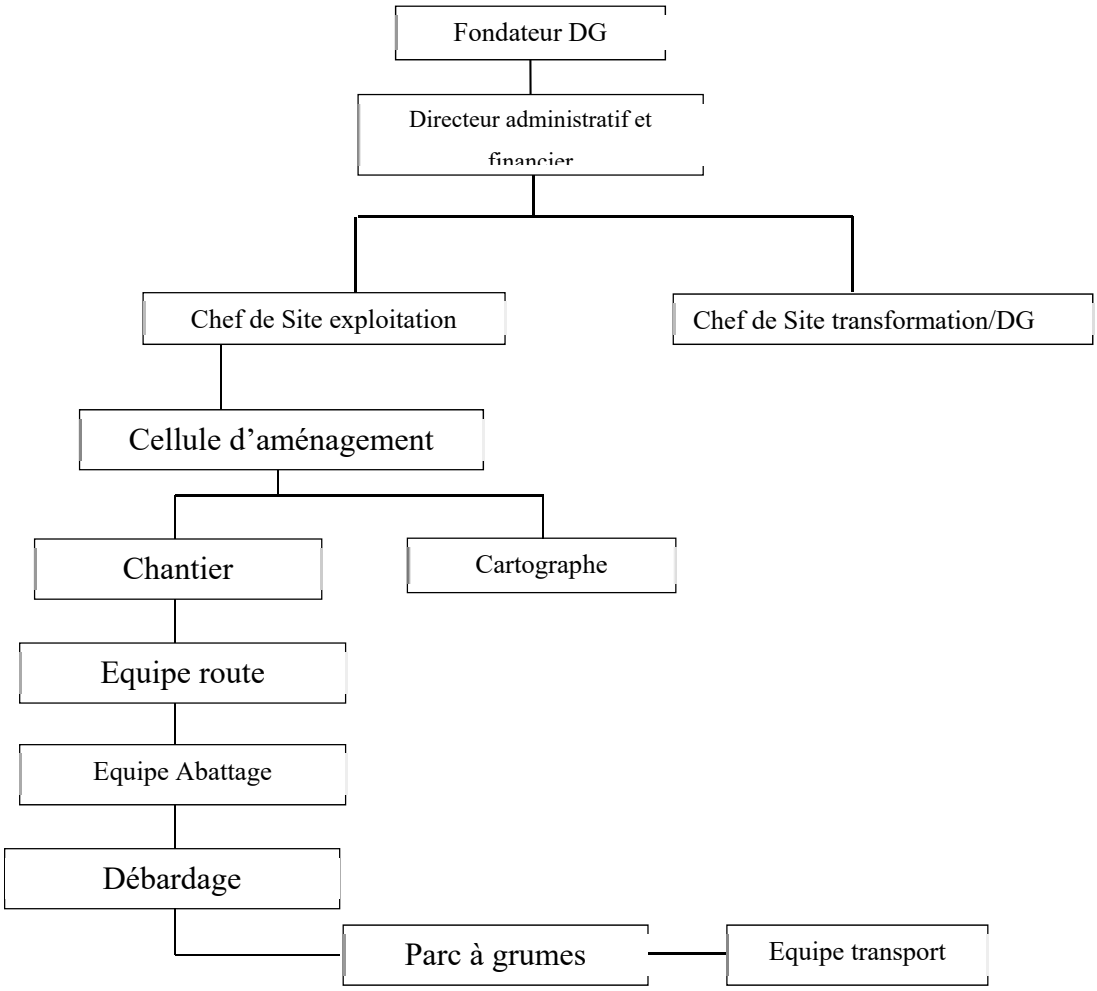
Annexe 6:



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'UNE ENTREPRISE PRAGMATIQUE EN MATIÈRE RSE



STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE DONT LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE EST DE TYPE SUIVEUR



Annexe 7: Planche photographique illustrant quelques bonnes pratiques dans le secteur forestier

RSE INTERNE : Assurer une bonne alimentation de ses employés en campement avancé

Assurer un logement decent des ouvriers en campement avancé

Recrutement des handicapés et des peuples

Séances de formation en abatage contrôlé

Retrait photo

Stade de football et salle de cinéma pour le divertissement des employés en campemnent avancé

Santé et sécurité des employés

Formations offerts aux jeunes par certaines entreprises dans les métiers bois (ébénisterie)

Différentes certifications témoignant l'engagement volontaire de certaines entreprises à la gestion durable des forêts

QUELQUES PRATIQUES RSE EXTERNE

Retrait photos

Renforcement des capacités des CPF et dialogue avec les riverains

Retrait photo

Aménagement d'un pont reliant deux grands quartiers d'un village riverain

Charbonnerie: une activité génératrice revenue et de création d'emplois aux riverains

Retrait photo

Nonobstant les avancées constatées, de nombreux efforts restent à fournir

Certaines entreprises incinèrent leurs dechets de bois au lieu de les mettre à la disposition des riverains qui en reclament

Retrait photos

retrait photos

Table des matières

Dédicace iii
Remerciements v
Sommaire ix
Abréviations, acronymes et sigles 1
AAC 1
Assiette Annuelle de coupe 1
ACI 1
Accords-Cadres Internationaux 1
AEB 1
Autorisation d'Enlèvement du Bois 1
AGR 1
Activité Génératrice de Revenus 1
AF 1
Aménagement forestier 1
AFD 1
Agence française de développement 1
ANAFOR 1
Agence Nationale d'Appui au développement Forestier 1
AP 1
Air protégées 1
APE 1
Accords de Partenariats Economiques 1
APV 1
Accord de partenariat volontaire 1
ARB 1
Autorisation de récupération de bois 1
BAD 1
Banque Africaine de Développement 1
BETA 1
Bureau d'Etudes Théoriques et Appliquées 1
BIT 1
Bureau International du Travail 1
BNCF 1
Brigarde Nationale de Contrôle Forestier 1
BP 1
Bonnes Pratiques 1
BV 1

Bureau Veritas 1
CD 1
Convention définitive 1
CDE 1
Comité de Développement Economique 1
CDB 1
Convention sur la Diversité Biologique 1
CI 1
Consommation intermédiaire 1
CF 1
Consommation finale 1
CIFOR 1
Center for International Forestry Research 1
CP 1
Convention provisoire 1
CIRAD 1
Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le développement 1
CITES 1
Convention sur le commerce international des espèces de faune et flore sauvages menacées d'extinction . 1
CLIP 1
Consentement Libre Informé et Préalable 1
CMS 1
Centre Médicosocial 1
CNPS 1
Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale 1
CNUCED 1
Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement 1
COMCAM 1
Banque de données sur la Commercialisation des bois Camerounais 1
COMIFAC 1
Commission des Forêts d'Afrique Centrale 1
CONAC 1
Commission Nationale de lutte Anti-Corruption 1
CPF 1
Comités Payants Forêts 1
CLRES 1
Coalition for Environmentally Reponsible Economies 1
CSOESE 1
Comportement Stratégique Orienté Responsabilité sociétale des entreprises 1
DD 1

Développement Durable 1
DFID 1
Department for International Development **(Royaume-Uni)** 1
DFP 1
Domaine Forestier Permanent 1
DFnP 2
Domaine Forestier non Permanent 2
DG 2
Directeur Général 2
DIN/SNV 2
Deutsche Industrie Norm 2
DMA 2
Diamètre Minimum Aménagement 2
DME 2
Diamètre Minimum d'Exploitation 2
DS 2
Directeur du Site 2
DSF 2
Déclaration Statistique et Fiscale 2
DSCE 2
Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi 2
DSRP 2
Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté 2
EFI 2
Exploitation à Faible Impact 2
EIE 2
Etude d'Impact Environnementale 2
EMAS 2
Eco-Management and Audit Scheme 2
EPI 2
Equipement de Protection Individuelle 2
ESSEC 2
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales 2
FAD 2
Fonds Africain de Développement 2
FAO 2
Food and Agriculture Organization 2
FASA 2
Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles 2
FC 2

Forêts communautaires 2
F CFA 2
Franc de la Communauté Financière Africaine 2
FC 2
Forêts Communales 2
FDL 2
Fonds de Développement Local 2
FHVC 2
Forêts à Hautes Valeurs de Conservation 2
FFBC 2
Fonds pour les Forêts du Bassin du Congo 2
FLEGT 2
Forest Law Enforcement, Governance, and Trade 2
FMI 2
Fonds Monétaire International 2
FSC 2
Forest Stewardship Council 2
GBAD 2
Groupe Banque Africaine de Développement 2
GDF 2
Gestion Durable des Forêts 2
GE 2
Grande Entreprise 2
GFBC 2
Groupement de la Filière Bois du Cameroun 2
GIC 2
Groupements d'Initiatives Communes 2
GIZ 2
Gesellschaft für internationale Zusammenaebeit **(Coopération Allemande)** 2
GRI 2
Global Reporting Initiative 2
HSE 2
Hygiène Sécurité Environnement 2
IDH 2
Indice de Développement Humain 2
INS 2
Institut National de la Statistique 2
IRAD 2
Institut de Recherche Agricole pour le Développement 2
ISO 2

Organisation Internationale de Standardisation (*Internationald Standardization Organisation* 2
LEF 2
Laboratoire d'économie forestière 2
LAB 2
Lutte Anti Braconnage 2
MDB 2
Marché Domestique du Bois 2
MINCOMMERCE 2
Ministère du Commerce 2
MINFI 2
Ministère des Finances 2
MINET 2
Ministère de l'Environnement et des Forêts 2
MINEPDED 3
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature pour le Développement Durable 3
MINFOF 3
Ministère des Forêts et de la Faune 3
NIMF 3
Normes d'Intervention en Milieu Forestier 3
OAB 3
Organisation Africaine du Bois 3
OCDE 3
Organisation de Coopération et de Développement Economique 3
OHADA 3
Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires 3
OIBT 3
Organisation Internationale des Bois Tropicaux 3
OLB 3
Origine Légale du Bois 3
OMD 3
Objectifs du Millénaire pour le Développement 3
OMS 3
Organisation Mondiale de la santé 3
ONG 3
Organisation Non Gouvernementale 3
PAD 3
Port Autonome de Douala 3
PAO 3
Plan Annuel d'Opération 3
PAS 3

Programme d'Ajustement Structurel 3
PFNL 3
Produits Forestiers Non Ligneux 3
PGES 3
Plan de Gestion Environnementale et Sociale 3
PIB 3
Produit Intérieur Brute 3
PFNL 3
Produit Forestier Non Ligneux 3
PME 3
Petite et Moyenne Entreprise 3
PMI 3
Petite et Moyenne Industrie 3
PNUD 3
Programme des Nations Unies pour le Développement 3
RCA 3
République Centrafricaine 3
RCPPF 3
Renforcement des Capacités des Comités Paysans Forêts 3
RDC 3
République Démocratique du Congo 3
REDD^{+} 3
Réduction des Emissions Issues de la Déforestation et de la Dégradation 3
RFSAI 3
Responsable Faune et Surveillance des Activités Illégales 3
RSE 3
Responsabilité Sociétale des Entreprises 3
RSEEF 3
Responsabilité Sociétale des Entreprises d'Exploitations Forestières 3
S.A 3
Société Anonyme 3
SARL 3
Société à Responsabilité Limitée 3
SGS 3
Société Générale de Surveillance 3
SIDA 3
Syndrome d'Immunodéficience Acquise 3
SIG 3
Système d'Information Géographique 3
SIGIF 3

Système Informatique de Gestion de l'Information Forestière ... 3
SMIG ... 3
Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti ... 3
SNIMF ... 3
Sommier National des Infractions en Milieux Forestier ... 3
ST ... 3
Système de Traçabilité ... 3
STIEPFS ... 3
Syndicat des exploitants, Transformateurs, Industriels, Exportateurs des Produits Forestiers Spéciaux ... 3
TLTV ... 3
Timber legality and traceability verification ... 3
TPE ... 3
Très Petite Entreprise ... 3
TVA ... 3
Taxe sur la Valeur Ajoutée ... 3
UE ... 3
Union Européenne ... 3
UFA ... 3
Unité Forestière d'Aménagement ... 3
UFG ... 3
Unités Forestières de Gestion ... 3
USA ... 4
United States of America ... 4
VA ... 4
Valeur Ajoutée ... 4
VC ... 4
Vente de Coupe ... 4
VIH ... 4
Virus de l'Immunodéficience Humaine ... 4
WCS ... 4
Wildlife Conservation Society ... 4
WEF ... 4
World Economic Forum ... 4
WRI ... 4
World Resources Institue ... 4
WWF ... 4
World Wildlife Fund ... 4
XX1 ... 4
Première entreprise de notre échantillon ... 4
XX2 ... 4

Deuxième entreprise de notre échantillon 4
XX3 4
Troisième entreprise de notre échantillon 4
XX4 4
Quatrième entreprise de notre échantillon 4
XX5 4
Cinquième entreprise de notre échantillon 4
XX6 4
Sixième entreprise de notre échantillon 4
ZIC 4
Zone d'intérêt Cynégétique 4
ZICGC 4
Zone d'Intérêt Cynégétique à Gestion Communautaire 4
ZSL 4
Zoological Society of London 4
Liste des encadrés, figures et tableaux 5
Liste des annexes 11
Introduction générale : Le management des parties prenantes dans la construction de la RSE comme outil dans la lutte contre la déforestation au Cameroun 13
Chapitre 1 : Le secteur forestier au Cameroun : un état des lieux 36
Section 1 : L'organisation du secteur forestier et sa contributionéconomique et sociale. 37
I. Organisation du secteur forestier au Cameroun 37
I.1. Impact de la réforme de 1994 dans le secteur forestier au Cameroun 37
I.1.1. Le potentiel forestier du Cameroun dans le Bassin du Congo 37
I.1.2. Historique sur la gestion forestière avant la réforme de 1994 40
I.1.2.1. La politique de gestion forestière à l'ère de la colonisation allemande de 1884 à 1916 41
I.1.2.2. L'ère britannique de la gestion forestière au Cameroun de 1916 à 1961 41
I.1.2.3. L'ère française de la gestion forestière au Cameroun de 1916 à 1961 43
I.1.3. La prédominance occidentale dans l'exploitation des ressources forestière au Cameroun 45
I.2.La gestion forestière postcoloniale: Avait-on raison d'espérer de la rupture coloniale? 45
1.2. 1.La gestion des forêts du domaine national 46

1.2. 2.L'exploitation forestière et la promotion de la profession forestière 47
I.2.3. La Loi du 27 novembre 1981: innovations majeures dans le secteur 47
I.2.4 La reforme forestière de 1994 : une reforme révolutionnaire dans la gestion participative des ressources forestières au Cameroun..... 48
I.2.5. Classification du couvert forestier : une prédominance des forêts de production 51
I.3.Contribution par secteur forestier des entreprises du Bassin du Congo..... 54
I.3.1. Contribution du bois au PIB et à la création d'emplois dans les pays du Bassin du Congo et principales destinations commerciales du bois exporté. ... 55
I.3.2. Comparaison des taux nationaux annuels de reforestation et de déforestation dans le bassin du Congo entre 2000 et 2005 55
I.3.3. Comparaison en termes de superficie des forêts concédées aux entreprises dans le Bassin du Congo (en hectares) 56
I.3.4. Comparaison de la Progression de la certification forestière dans les pays du bassin du Congo (Février 2011)...... 57
II. Importance socioéconomique du secteur forestier et faunique au Cameroun 59
II.1. Etude de l'évolution de l'exploitation forestière au Cameroun de 2007 à 2012 59
II.2. Contribution socioéconomique de l'exploitation forestière..... 61
II.2.1. Contribution économique en termes de chiffre d'affaire et apport au PIB 61
II.2.2. Contribution sociale de l'exploitation industrielle de bois au Cameroun 64
II.2.2.1. Les entreprises de la filière bois : partenaires de l'Etat au développement rural 65
Section 2 : Les acteurs de la filière et les problèmes de gouvernance dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun. 66
I. Les acteurs de la filière bois au Cameroun 66
II. Les problèmes de gouvernance dans le secteur forestier au Cameroun 68
II.1. Les facteurs influençant l'adoption d'une gestion responsable ou de bonnes pratiques par les entreprises forestières...... 68
II.2. Le foisonnement des entreprises dans le secteur : vecteur d'une mal gouvernance 71

II.3. La corruption : une cause systémique de la mal gouvernance dans le secteur forestier faisant plusieurs victimes. 76
II.3.1. L'Etat : première victime de la corruption dans le secteur forestier ? .. 76
II.3.2. Les communautés riveraines : victimes inoffensives de la corruption dans le secteur. 78
II.3.3. Les employés du secteur forestier : les victimes pris en otage ? 80
Chapitre 2. La RSE : Fondements et enjeux théoriques 82
Section 1: Généalogie de la responsabilité sociétale des entreprises. 83
I. Historique de la RSE 83
I.1. Période 1 (avant 1950): L'émergence de l'idée de responsabilité sociétale aux Etats-Unis 84
I.2. Période 2 (1950-1965): Premières formalisations des rapports entre l'entreprise et la société 86
I.3. Période 3 (1965-1980) : Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société 88
I.3.1. Les trois niveaux de comportement des entreprises par Sethi 91
I.4. Période 4 (1980-2000) : Tentatives de synthèses théoriques : quête de concepts intégrateurs. 91
1.4.1. Les enjeux sous-jacents à la mise en évidence d'un lien entre performance économique et performance sociale de l'entreprise. 92
I.5. Période 5 (1995-2010) : Foisonnement des approches *stakeholders* et transformation ou mutation des pratiques de RSE. 96
II. La définition de la RSE et des concepts liés 99
II.1. Principes et catégories : les définitions de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (CSR1) 101
II.2. Politiques et stratégies : les définitions de la Réactivité Sociétale de l'Entreprise(CSR2). 106
II.3. Impact et évaluation : les définitions de la Performance Sociétale de l'Entreprise(CSP) 109
II.4. Développement durable : un concept voisin à la RSE 111
II.4.1. Ethique des affaires 113
II.5. Les différentes approches de la RSE 114
II.5.1. Une approche pragmatique de la RSE 114
II.5.2. Une approche stratégique de la RSE 114

II.5.3. L'approche évolutionnaire de la RSE 115
II.5.4. Une approche relationnelle de la RSE 117
II.5.5. Une approche intégrale de la RSE 118
III. La RSE : Un champ fécond au déploiement de la *stakeholders theory* 118
III.1. Aux sources de la théorie des *stakeholders* 119
III.2. Définitions des *stakeholders* ou parties prenantes 123
III.3. Différentes modélisations et buts de la *stakeholder theory* 126
III.4. Typologies des *stakeholders* d'après certains auteurs. 129
III.4.1. Distinction entre les *stakeholders* primaires des *stakeholdesrs* secondaires 129
III.4.2. Distinction entre les *stakeholders* internes des *stakeholders* externes, entre les *stakeholders* volontaires des *stakeholders* involontaires. 130
III.4.3. Distinction entre *stakeholders* internes et *stakeholders* externes. 130
III.4.4. Distinction entre les *stakeholders* volontaires des *stakeholders* involontaires. 131
III.5. La typologie des *stakeholders* de Mitchell et ses collaborateurs (1997). 131
III. 6. Les dimensions de la *stakeholder theory* 136
III.6.1. Dimension descriptive 137
III.6.2. Dimension instrumentale 138
III.6.3. Dimension normative 139
Section 2 : Les fondements théoriques de la RSE sous le prisme de la *stakehoder theory.* 141
I. Les différents modèles de la RSE dans la *stakehoder theory.* 142
I.1 Le modèle prédictif du comportement des entreprises face aux pressions institutionnelles d'Oliver (1991) 142
I.2. Le modèle de réseau des *stakeholders* de Rowley (1997) 146
I.3. Le modèle de comportement des entreprises face aux pressions institutionnelles de Sethi (1975) 148
I.4. L'apport de Clarkson (1995) dans la compréhension des relations *stakeholders*-entreprise : la construction d'une échelle à quatre variables 150
II. Insuffisances des approches théoriques mobilisées 152
II.1. La *stakeholder theory* : une théorie sujette à des controverses 152

II.2. Autres approches théoriques ayant contribué à la construction et à l'émergence de la RSE 154
II.3. Théorie du contrat entreprise-société : RSE un contrat de société ? 155
II.4. La théorie néo-institutionnelle : RSE réponse présumée aux pressions institutionnelles 156
II.5. La RSE : mythe d'une mise en œuvre « volontaire »? 158
Chapitre 3: Les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun: Confrontées à la RSE 162
Section 1 : L'exploitation des ressources forestières comme objet de recherche 162
I. Le champ du management des ressources naturelles : une préoccupation mondiale 163
I.1. Nécessité d'un éclairage du concept économique des ressources naturelles 163
I.1.1. Ressources renouvelables : un mythe ? 164
I.1.1.1. Les ressources halieutiques 164
I.1.1.2. Les ressources forestières : plus exploitables que renouvelables ? . 165
I.2. Cadre législatif et réglementaire régissant le secteur forestier au Cameroun 169
I.2.1. Cadre juridique de la gestion forestière au Cameroun 170
I.3.1. Le modèle forestier de l'exploitation au Cameroun 172
I.3.1.1. De la période précoloniale à l'indépendance : une phase marquée par un déficit de démocratie 172
I.3.1.2. La phase allant de l'indépendance à la réforme de 1994 : une phase marquée par la prédominance de l'héritage colonial 173
I.3.1.3. La phase allant de 1994 à nos jours : le *credo* imposé de la gestion démocratique des ressources forestières à travers le concept novateur de « gestion participative » 174
I.3.3. Le rôle des collectivités territoriales 175
I.3.4. Evolution du modèle de l'exploitation forestière au Cameroun. 176
II. La RSE dans le secteur forestier camerounais 178
II.1. Les politiques, outils ou sources d'encadrement de la RSE dans les entreprises 179
II.1.2. Les sources d'encadrement d'envergure internationales 179
II.2. Les normes implicitement élaborées autours des problématiques de RSE et de développement durable 184
II.2.1. Contenu de la norme ISO 26000 189

II.2.2. Les conventions internationales qui encadrent la RSE dans les activités d'exploitations forestières au Cameroun 193
II.2.2.1. La convention sur la diversité biologique 193
II.2.2.2. La convention cadre sur les changements climatiques 193
II.3. L'accord international sur les bois tropicaux de 2006 193
II.3.1. L'accord de partenariat volontaire (APV-FLEG) entre le Cameroun et l'Union Européenne 194
II.3.2. Le programme REDD-plus: rôle des forêts dans le programme de lutte contre le changement climatique 194
II.3.3. Les conventions du Bureau International du Travail (BIT) 195
II.4. La législation nationale 195
II.4.1. Les lois nationales qui encadrent la RSE au Cameroun et au Congo . 195
II.4.1.1. La législation du Cameroun 195
II.4.2. La réglementation forestière dans le bassin du Congo 197
II. 4.2.1. Les institutions internationales 197
II.4.2.2. Les institutions nationales 197
III. Les pratiques actuelles des entreprises en matière de formalisation à la RSE. 198
III.1. Les codes et chartes de conduite 198
III.1.2. Le bilan social. 198
III.1.3. Les métiers de la RSE 198
III.1.4 Les cabinets de conseil en Responsabilité Sociale. 199
III.2. Les pionniers de la notation sociale 199
III.2.1. Les organismes d'analyse sociétale 199
III.2.2. Le bilan sociétal 200
Section 2 : RSE et Entreprises d'exploitation forestières 201
I. l'industrie forestière au Cameroun : l'urgence d'un engagement sociétale 201
I.1. Typologies des exploitants forestiers 201
I.2. Exploration de la Pyramide de Carroll de la RSE dans le secteur forestier camerounais 203
I.2.1. La responsabilité économique des entreprises forestières. 203
I.2.2. La responsabilité légale des entreprises forestières 206
I.2.3. La responsabilité éthique des entreprises d'exploitation forestière 206

I.2.4. La responsabilité discrétionnaire ou philanthropique des entreprises d'exploitations forestières. 207
I.3. Les approches américaines et européennes, précision des contours de la responsabilité sociétale des entreprises forestières (RSEF) 208
I.3.1. Comparaison des approches américaines et européennes de la RSE dans le secteur forestier. 208
I.3.2. Précision sur les contours de la responsabilité sociétale des entreprises forestières (RSEF) 210
II. Taxonomie des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises d'exploitations forestières face à l'offensive de leurs *stakeholders.* 213
II.1. Les *stakeholders* des entreprises d'exploitations forestières 213
II.2- Les relations et interrelations des entreprises forestières avec leurs *stakeholders* 216
II.2.1. Les relations entre les entreprises d'exploitations forestières et leurs *stakeholders* 216
II.2.2. Les interrelations entre les employés et les populations locales des sites d'exploitations des entreprises forestières. 217
II.3. Les intérêts ou avantages des *stakeholders* à l'égard des entreprises d'exploitation forestières 218
II.4. La contribution des *stakeholders* à l'implémentation des politiques RSE des entreprises d'exploitation forestière. 220
III. Taxonomie des comportements stratégiques des entreprises d'exploitations forestières en matière de RSE 223
III.1. Notre modèle de référence: adaptation des travaux de Bayle et *al*., (2011) consacrés au sport dans le secteur forestier 223
III.2. Taxonomie probable des comportements stratégiques des entreprises d'exploitation forestières 225
III.2.1. Les comportements stratégiques qualifiés de suiveurs 225
III.2.2. Les comportements stratégiques qualifiés de pragmatiques 227
III.2.3. Les comportements stratégiques qualifiés de précurseur 229
Chapitre 4. Méthodologie de la recherche adoptée 237
Section 1 : Démarche globale et méthodologie de la recherche. 237
I. Notre posture épistémologique : le paradigme constructiviste 237
I.1. Présentation des différents paradigmes épistémologiques 237

I.1.1. Le paradigme positiviste 238
I.1.2. Le paradigme interprétativiste 239
I.1.3. Le paradigme constructiviste 239
I.2. Interprétativisme et Constructivisme versus Positivisme 240
I.2.1. Choix du constructivisme modéré 241
II. Le champ de la recherche empirique. 242
II.1. Contexte économique, géographique et politique du Cameroun 242
II.2. Le contexte social du Cameroun 246
III. La démarche générale de la recherche. 248
III. Nos choix méthodologiques 261
IV.1. Approche inductive-déductive 264
IV.2. L'étude de cas : une stratégie d'accès au réel 266
IV.2.1. Typologies d'études de cas 270
IV.2.2. Préparation d'une étude de cas 270
IV.2.2.1. La phase de construction du cadre général de la recherche 271
IV.2.2.2. La phase de collecte des informations et de leur mise en forme 271
IV.2.2.3. La phase d'analyse du cas. 271
IV.2.3. Méthodologie mise en œuvre : pour quels critères de qualité ? 272
Section 2 : Processus global de recueil de données et méthode d'analyse : phases d'opérationnalisation de la recherche. 274
I. Les techniques de recueil de données de terrain 274
I.1. L'échantillon de l'étude qualitative 275
I.1.1. Mode de sélection des entreprises 275
I.1.2. Les conditions de validité de l'échantillon 276
I.1.3. Le poids des entreprises de notre échantillon dans le secteur forestier. 280
I.1.4. Taille de l'échantillon 280
II. Mode de recueil des données : recours aux entretiens semi-directifs 281
II.1. Choix de la technique d'entretien 284
II.2. Le guide d'entretien 286
II.2.1. Elaboration de la trame d'enquête 290
II.3. Phase de recueil de données documentaires 299
II.4. L'observation directe 300
II.5. Les principales difficultés rencontrées 301

III. La méthode d'analyse des données 302
III.1. Les modalités d'analyse des données : définition, objectifs et conditions d'analyse 302
III.2. Canevas de présentation des études de cas 304
III.3. Les outils d'analyse des données qualitatives 307
III.3.1. L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur 307
III.3.2. L'élaboration d'outils 308
III.3.2.1. Responsabilité sociétale des entreprises d'exploitation forestière : une synthèse schématique 308
III.3.2.2. Cartographie des stakeholders des entreprises d'exploitation forestière étudiées 310
III.3.2.3. Les stratégies RSE des entreprises d'exploitation forestière étudiées : quelles contributions des stakeholders ? 311
III.3.2.4. Positionnement probable des *stakeholders* relativement à la démarche RSE mise en œuvre par des entreprises forestières étudiées 312
III.3.2.5. Une synthèse du comportement de mise en œuvre probable des démarches RSE par les entreprises d'exploitation forestière de notre échantillon. 314
Chapitre 5 : Présentation des cas et analyse des comportements stratégiques orientés RSE mis en œuvre dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun 324
Section 1 : Analyse des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises engagées dans le processus de certification forestière FSC 325
I. Analyse du cas XX3 325
I.1. Historique de l'entreprise XX3. 325
I.1.1. Localisation ou situation géographique de l'activité du Cas XX3 327
I.1.1.1. Les activités 327
I.1.1.2. Informations sur les produits commercialisés par le cas XX3 327
I.1.1.3. Les activités d'approvisionnement en bois ou ressources externes 327
I.1.1.3. L'aménagement de la ressource forestière 328
I.1.1.4. La structure hiérarchique : une structure matricielle 329
I.1.4. Les partenaires stratégiques de l'entreprise XX3 329
I.1.4.1. Une ressource multipartenaire de l'entreprise XX3 329
I.1.4.2. Les partenaires stratégiques techniques. 330

I.2. La Responsabilité sociétale de l'entreprise XX3 334
I.2.1. La démarche de RSE de l'entreprise XX3 334
I.2.2. Les responsabilités et actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX3 337
I.2.2.1. Les responsabilités économiques du cas XX3 338
I.2.2.2. Les responsabilités sociales du cas XX3 340
I.2.2.3. Les responsabilités environnementales du cas XX3 350
I.3. Les *stakeholders* du cas XX3 357
I.3.1. Cartographie des *stakeholders du cas XX3* 357
1.3.2. Contribution ou apport des *stakeholders* à la stratégie de RSE du cas XX3 358
1.3.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders* 359
I.4. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX3 363
I.5. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX3 366
I.6. Conclusion de l'entreprise XX3 étudiée 367
II. Analyse du cas XX5 368
II.1. Historique 368
II.1.2. Localisation ou situation géographique de l'activité du Cas XX5 369
II.1.2.1. Les activités 369
II.1.2.2. Les essences commercialisées par XX5. 369
II.1.2.3. Structure hiérarchique et fonctionnelle : modèle d'une alliance stratégique en matière de RSE dans le secteur de l'industrie forestière au Cameroun? 370
II.2. La Responsabilité Sociétale de l'entreprise XX5 371
II.2.1. La démarche de RSE du cas XX5 371
II.2.2. Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX5 372
II.2.2.1. Les responsabilités environnementales du cas XX5 372
II.3. Les *stakeholders* du cas XX5 376
II.3.1. *Cartographie des stakeholders du cas XX5* 376
II.3.2. Contribution ou apport des *stakeholders* à la stratégie orientée RSE du cas XX5. 377
II.3.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders* 378

II.4. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX5 379
II.5. Conclusion de l'entreprise XX5 étudiée 381
III. Analyse du cas XX6 383
III.1. Historique de l'entreprise XX6 383
III.2. Localisation ou situation géographie et activités du Cas XX6 384
III.2.1. Les activités forestières 384
III.2.2. Les activités industrielles 385
III.2.3. Environnement socio-économique 385
III.3. La responsabilité sociétale du cas XX6 386
III.3.1. La démarche de RSE du cas XX6 386
III.3.2. Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX3 392
III.3.2.1. Les responsabilités économiques du cas XX6 393
III.3.2.2. Les responsabilités sociales du cas XX6 395
III.3.2.3. Les responsabilités environnementales du cas XX6 406
III.4. Les stakeholders du cas XX6 412
III.4.1. Cartographie des stakeholders du cas XX6 412
III.4.2. Contribution ou apport des stakeholders à la stratégie de RSE du cas XX6 413
III.4.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders* 414
III.5. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX6 417
III.6. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX6 420
III.7. Conclusion de l'entreprise XX6 étudiée 421
IV. Analyse du cas XX4 422
IV.1. Historique de l'entreprise XX4. 422
IV.2. Les activités forestières 423
IV.2.1. Les activités industrielles 424
IV.2.2. Environnement socio-économique 425
IV.2.3. Structure hiérarchique et fonctionnelle de cette entreprise 425
IV.3. La responsabilité sociétale du cas XX4 425
IV.3.1. La démarche de RSE du cas XX4 426
IV.3.1.1. Les axes essentiels des engagements pris sur le volet environnemental 426

IV.3.1.2. Les axes essentiels des engagements pris sur le volet social 427
IV.4. Les responsabilités et actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX4 427
IV.4.1. Les responsabilités économiques du cas XX4 428
IV.4.2. Les responsabilités sociales du cas XX4 431
IV.4.3. Les responsabilités environnementales du cas XX4 437
IV.5. Les *stakeholders* du cas XX4 441
IV.5.1. *Cartographie des stakeholders du cas XX4* 441
IV.5.2. Contribution ou apport des *stakeholders* à la stratégie de RSE du cas XX4. 442
IV.5.3. Les relations et interrelations avec les *stakeholders* 443
IV.6. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX4 446
IV.7. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX4 448
IV.8. Conclusion de l'entreprise XX4 étudiée 449
Section 2 : Analyse des comportements stratégiques orientés RSE des entreprises encours de certification (XX1) et hostile à la certification (XX2). 451
I. Analyse du cas XX1 451
I.1. Historique de l'entreprise XX1 451
I.1.1. Localisation ou situation géographie du Cas XX1 452
I.1.2. Les activités forestières 453
I.1.3. Les activités industrielles 454
I.1.4. Environnement socio-économique 454
I.1.5. Structure hiérarchique et fonctionnelle de cette entreprise 455
I.2. La responsabilité sociétale du cas XX1 455
I.2.1. La démarche de RSE du cas XX1 455
I.2.1.1. Les axes essentiels des engagements environnementaux 455
I.2.1.2. Les axes essentiels des engagements pris sur le volet social 456
I.3. Les responsabilités et actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX1 456
I.3.1. Les responsabilités économiques du cas XX1 457
I.3.2. Les responsabilités sociales du cas XX1 459
I.4. Les *stakeholders* du cas XX1 468
I.4.1. Cartographie des *stakeholders* du cas XX1 468

I.4.2. Apport des *stakeholders* à la stratégie de RSE du cas XX1 469
I.4.3. Les relations avec les *stakeholders* 470
I.5. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX1 473
I.6. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX1 475
I.7. Conclusion de l'entreprise XX1 étudiée 476
II. Analyse du cas XX2 478
II.1. Historique de l'entreprise XX2 478
- **Organigramme de l'entreprise axée sur l'activité d'exploitation** 480
- **Les moyens logistiques** 480
II.2. La responsabilité sociétale de l'entreprise XX2 482
II.2.1. La démarche RSE du cas XX2 482
II.2.2. Les responsabilités et les actions mises en œuvre en matière de RSE du cas XX2 483
II.2.2.1. Les responsabilités économiques du cas XX2 484
II.2.2.2. Les responsabilités sociales du cas XX2. 487
II.2.2.3. Les responsabilités environnementales du cas XX2 492
II.3. Les *stakeholders* du cas XX2 496
II.3.1. *Cartographie des stakeholders du cas XX2* 496
II.3.2. Apport des *stakeholders* à la stratégie RSE du cas XX2 497
II.3.3. Les relations avec les *stakeholders* 498
II.4. Comportement stratégique et opérationnel du cas XX2 501
II.5. Modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE adapté au cas XX2 504
II.6. Conclusion de l'entreprise XX2 étudiée 504
III. Perceptions des dirigeants des entreprises étudiées : une conformité aux conclusions de l'analyse des cas. 506
IV. Synthèse des resultat du chapitre empirique : des pratiques hétérogènes aboutissant à un objectif homogène 510
Chapitre 6. Discussion des résultats et mise en perspective 514
Section 1 : Discussion des résultats obtenus à l'issue de l'analyse de chacun des cas étudiés 514
I. Présentation globale des résultats 515
I.1. Retour sur les objectifs et la méthode de la présente recherche 515
I.2. Discussion des résultats obtenus 518
I.2.1. Retour sur la problématique et les propositions de recherche émises ... 518

I.2.2. Présentation de la démarche ayant abouti à la validation ou non des propositions de recherches émises 522
I.2.3. Principaux résultats de l'étude empirique, implications théoriques et managériales 524
I.2.3.1. Principaux résultats de l'étude et discussions. 524
I.2.3.2.Quelques prolongements dans l'analyse de la RSE 530
II. Analyse spécifique des différents comportements stratégiques orientés RSE identifiés. 536
II.1. Les entreprises d'exploitation forestières qualifiées de « suiveurs ». 536
II.2. Les entreprises d'exploitations forestières qualifiées de pragmatiques 537
Section 2 : Implications et recommandations managériales, limites et perspectives de la recherche. 541
I. Quels sont les apports d'une telle recherche ? 541
I.1. Les implications managériales et théoriques de la recherche 541
I.1.1. Les implications managériales 541
I.1.2. Les implications théoriques 545
I.2. Les recommandations d'ordre éthiques et managériales de la recherche. 547
I.2.1. Les recommandations destinées à l'Etat et à la COMIFAC 548
I.2.2. Les recommandations destinées aux praticiens ou managers 550
I.2.3. Les recommandations destinées aux organismes de certification 556
II. Limites et pistes futures de la recherche 558
II.1. Les limites 558
II.1.1. Les limites méthodologiques 559
II.1.2. Les limites théoriques 561
II.1.3. Les limites immanentes au choix des variables. 562
II.2. Quelques voies futures de la recherche 562
Conclusion générale 566
Bibliographie 581
Annexes 603
Annexe 1: **Encadré : Consignes de la direction du cas XX3 relatifs au déroulement des enquêtes** 603
Annexe 2: **Encadré : Documents ayant servi à l'élaboration de nos trames d'enquêtes** 604

Annexe 3: Courbes de l'évoluion des entreprises et des volumes de bois exportés dans le secteur forestier au Cameroun. 605
Annexe 4: **État des salaires dans le secteur forestier au Cameroun** 608
Annexe 6: 611
Annexe 7: Planche photographique illustrant quelques bonnes pratiques dans le secteur forestier 614
Table des matières 621
Résumé 644

Isaac Bernard NDOUBE BEROCK

Construction de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les pays en développement : une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun

Résumé

Face à un environnement incertain marqué par une instabilité sans cesse croissante, les entreprises s'efforcent de rechercher la performance à la fois globale et durable considérée désormais comme un levier non seulement de pérennité, mais aussi d'avantage concurrentiel primordial (Porter et Kramer, 2006; Crane et Matten, 2004). Ainsi, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est perçue comme un thème fédérateur en sciences de gestion et de par sa dimension sociétale dans les sciences économiques et sociales prenant tout son sens dans le management opérationnel des entreprises. Considérée comme le prolongement de la prise en compte du développement durable (rapport Brundtland 1987) dans ses implications managériales, la RSE cristallise l'attention de nombreux chercheurs depuis plusieurs décennies, notamment dans sa dimension sociale, environnementale et normative (ISO 14000) depuis une vingtaine d'année et sociétale (ISO 26000) depuis les années 2000.

Si la littérature foisonnante sur le concept de RSE reste en débat, force est de constater qu'elle traite très peu des mécanismes de construction des pratiques RSE et moins encore du rôle que les *stakeholders* jouent dans cette construction.

Dans un tel contexte, prenant appui sur la *stakeholder theory* (Freeman, 1984; Oliver, 1991; Clarkson, 1995; Mitchell et *al*., 1997; Sethi, 1995; Rowley, 1997), l'analyse des données collectées suite à une investigation de huit mois auprès de six entreprises forestières au Cameroun, révèle d'une part que le modèle de Carroll (1979, 1991) de la RSE est contingent au contexte et que le comportement stratégique orienté RSE des entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun est fortement corrélé à la nationalité de l'entreprise. D'autre part, cette étude fait état de ce que la variable « champ d'activité » a un effet non déterminé sur le comportement stratégique adopté par les entreprises de ce secteur forestier. Enfin, cette recherche révèle également que la certification forestière FSC représente le gage d'un engagement volontaire en matière de RSE des entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. La présente recherche ouvre la voie aux travaux futurs pour internaliser les pratiques de la RSE par les parties prenantes dans le management stratégique des entreprises les plus confrontées aux défis environnementaux.

Mots clés: Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Pays en développement, Certification forestière, Développement durable, Bassin du Congo, Théorie des parties prenantes, Modèle de Carroll (1979,1991), Comportement stratégique et opérationnel orienté RSE, Entreprises d'exploitations forestières, Exploitation à faible impact, Gestion coloniale des forêts.

Abstract

In an uncertain environment that is also marked by a growing instability, firms try to seek a global and sustainable performance which is considered as a lever not only for longevity but also for competitive advantage (Porter and Kramer, 2006; Crane and Matten, 2004). Thus, corporate social responsibility (CSR) is perceived as a unifying topic in management science and, by its societal dimension, in the economic and social sciences. Considered as an extension to the consideration of sustainable development in its managerial implications (Brundtland report, 1987), CSR has been at the attention of a large number of researchers for several decades now, in particular for twenty years in its social, environmental and normative dimension (ISO 14000) and since the 2000's in its societal nature.

While the concept of CSR is still under debate in its rather large literature, it should also be noted that this literature is usually silent on the construction mechanisms of CSR practices and even more on the role that stakeholders play in this construction.

In this context, and relying on stakeholder theory (Freeman, 1984; Oliver, 1991; Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997; Sethi, 1995; Rowley, 1997), the present analysis of the collected data from an eight-month-long in-depth investigation of six forestry firms in Cameroun yields several findings: First, the CSR model in Carroll (1979, 1991) is contingent to the context and the strategic CSR behaviour of the different firms in the forestry industry in Cameroun is strictly correlated to the nationality of these firms. Second, this study shows that the "field of action" variable has a non-significant effect on the strategic behaviour adopted by the firms in this forestry industry. Finally, this research also reveals that the Forest Stewardship Council (FSC) certification represents the deposit of a voluntary commitment in terms of CSR of the forestry exploitation firms in Cameroun. The present work also opens new lines for future research focussing on the internalisation of the CSR practices by the contracting parties in strategic management of the firms that are in direct confrontation to the environmental challenges.

Key words: Corporate Social Responsibility (CSR), developing countries, forest certification, sustainable development, Congo Basin, stakeholder's theory, Model of Carroll (1979,1991), Strategic and operational behavior oriented towards CSR, Forestry companies, Low impact operation, Colonial management of forests.