

# **La théorie des parties prenantes à l'épreuve de la RSE: une analyse contextualiste du modèle de Carroll (1979) dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun**

## **Stakeholder theory put to the test of CSR: a contextualist analysis of Carroll's (1979) model in companies in the forest industry sector in Cameroon**

**Isaac Bernard NDOUMBE BEROCK**

Enseignant-chercheur, ESSEC-Université de Douala et BETA, Université de Strasbourg.

**La théorie des parties prenantes à l'épreuve de la RSE: une analyse contextualiste du modèle de Carroll (1979) dans les entreprises de l'industrie forestière au Cameroun<sup>1</sup>**

### **Résumé:**

La présente recherche a pour objectif d'élucider le caractère contingent du modèle de Carroll de la RSE. En effet, alors que la littérature dominante soutient le bien fondé du modèle de Carroll (1979) qui serait applicable *nec varietur* indépendamment des contextes, peu de recherches ont questionné la pertinence des pratiques de RSE contingentes. En prenant appui sur la *stakeholders theory* (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997) et le cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1992), une étude qualitative menée auprès des principaux acteurs de six entreprises camerounaises du secteur forestier met en évidence des différences de perception dans les pratiques de RSE. Les pratiques de RSE observées ou mise en œuvre par ordre

---

<sup>1</sup> Cet article est une version remaniée de ma communication présentée au congrès de l'ACFAS tenu à Montréal en 2017. Je remercie les participants à notre atelier ainsi que les rapporteurs du manuscrit soumis à la revue RMS pour leurs commentaires et suggestions.

d'importance croissante, révèlent que (i) les entreprises de ce secteur sont globalement sensibles aux pratiques économiques (ii) contrairement aux communautés riveraines et aux employés qui sont plus attachés aux pratiques philanthropiques (iii) et enfin (vii) les administrations en charge des questions forestières sont par contre favorables aux pratiques légales et éthiques.

**Mots-Clés:** pratiques de RSE, Modèle de Carroll, secteur forestier, comportement stratégique et opérationnel orienté RSE, analyse contextualiste.

**Abstract :**

The purpose of this research is to elucidate the contingent nature of Carroll's model of CSR. Indeed, while the dominant literature supports the validity of the model of Carroll (1979) which would be applicable *nec varietur* regardless of the contexts, little research has questioned the relevance of contingent CSR practices. Based on stakeholders theory (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997) and the contextualist analysis framework of Pettigrew (1992), a qualitative study conducted with the main players of six Cameroonian companies in the sector forestry highlights differences in perception in CSR practices. The CSR practices observed or implemented in order of increasing importance reveal that (i) companies in this sector are generally sensitive to economic practices (ii) unlike local communities and employees who are more attached to philanthropic practices (iii) and finally (vii) the administrations in charge of forestry issues are on the other hand favorable to legal and ethical practices.

**Keywords:** CSR practices, Carroll model, forestry sector, CSR-oriented strategic and operational behavior, contextual analysis

## Introduction

Face à un environnement incertain marqué par une instabilité sans cesse croissante, les entreprises y compris celles implantées dans les pays en développement (constituées en majorité de PME) innovent dans leurs pratiques managériales en adoptant de plus en plus des comportements responsables. Vue sous cet aspect, la RSE est cœur de la performance durable et source d'avantage concurrentiel des entreprises (Porter et Kramer, 2006; Crane et Matten, 2004). Abordé sous plusieurs angles, notamment sous le prisme du management des parties prenantes (Freeman, 1984) et sous la perspectives actionnariale (Friedman, 2007; Jensen, 2001), la RSE cristallise l'attention de nombreux chercheurs sur des thématiques aussi divergentes que convergentes depuis plusieurs décennies. Ainsi, l'intérêt d'aborder ce concept sous l'angle de la *stakeholders theory*, a pour avantage non seulement d'identifier les acteurs, mais aussi de percevoir leurs attentes en termes d'enjeux sociétaux (Laarraf et al, 2015). Dans un tel contexte, la RSE, singulièrement dans les entreprises du

secteur de l'industrie forestière dans le Bassin du Congo, notamment au Cameroun s'érige une « vraie problématique de management sous la pression des parties prenantes » (Bonneveux et Saulquin, 2009). C'est sans doute pour cette raison que certains auteurs à l'instar de Dannon et *al.*, (2011) soulignent que dans un contexte de crise de confiance associé à une concurrence âpre et à une vigilance sans cesse croissante des parties prenantes, « l'innovation s'inscrit comme une nécessité stratégique » pour les entreprises qui veulent rester compétitives. En effet, face aux nouvelles attentes de la « société civile », les entreprises doivent évoluer de manière à intégrer les enjeux sociétaux dans leurs stratégies de management (Porter et Kramer, 2007). Pour Beaupré et *al.*, (2008), le virage de la RSE et du développement durable désormais empruntés par les entreprises, les amène « à réviser en partie les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principes de RSE/DD ». Dans le même ordre d'idées Elouidani et Zoubir (2016) précisent qu'un label en responsabilité sociétale de l'entreprise crée une meilleure résilience pour l'entreprise.

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 dans des contextes différents par la littérature scientifique (Jones, 1980; Wood, 1991) auxquelles s'ajoute une multitude de modélisations du concept (Wood, 1991; Mitchell et *al.*, 1997; Quazi et O'Brien, 2000). Malgré ce foisonnement des travaux, aucun consensus clair ne se dégage sur le concept de RSE (Gabriel et Regnard, 2011). C'est ce qui amène Berger Douce (2007) à révéler que la RSE est « comme un nouveau lieu commun de la rhétorique managériale qui demeure flou et dont la consistance s'amointrit dès lors qu'on change de contexte pour l'appliquer aux mécanismes de fonctionnement internes de l'entreprise ». Cette notion est donc sujette à de nombreuses controverses qui tirent leurs sources de sa définition pour aboutir à sa modélisation. Cet auteur précise que, ce foisonnement de recherches en lien avec ce concept, va au-delà des sphères institutionnelles et professionnelles.

Alors que la littérature dominante soutient le bien fondé du modèle de Carroll (1979) de la RSE qui serait applicable *nec varietur* indépendamment des contextes, peu de recherches ont questionné la pertinence des pratiques de RSE contingentes (Crane et Matten, 2004; Visser, 2005). C'est donc fort de cela que la présente recherche s'attèle à examiner mieux à analyser la pertinence des pratiques de RSE contingentes en prenant comme point de départ conceptuel le modèle de Carroll (1979) associé au cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1992) et comme terrain d'étude des entreprises camerounaises du secteur de l'industrie forestière.

La présente recherche n'a pas pour ambition de réfuter le modèle de Carroll. Loin s'en faut. Elle cherche au contraire, à soutenir sa relativité en mobilisant des contextes spécifiques: la RSE dans le contexte africain où elle apparaît davantage comme une contrainte (Ndoumbe Berock et *al.*, 2016). Ainsi, les études empiriques dans ce secteur devraient mettre en relief la hiérarchie des dimensions différentes de celle du modèle originel de Carroll (1979). Dans cette recherche, nous soutenons que s'il est vrai que la RSE est un objet commun, les pratiques ne sont pas les mêmes dans toutes entreprises du secteur de l'industrie forestière en particulier au Cameroun, eu

égard à la diversité de profils d'entreprises, de statut, des mobiles et des comportements stratégiques orientés RSE, etc., adopté par ces entreprises. Aussi, pour y parvenir, nous nous attarderons d'abord à expliciter l'ancrage théorique de cette recherche, ensuite la méthodologie utilisée qui est qualitative basée sur une étude de cas multiples de six entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun. Enfin, nous présenterons nos résultats et leurs implications managériales.

## **1. Cadre conceptuel: RSE et stakeholder theory**

### **1.1. Les fondements des pratiques de RSE dans les entreprises**

La RSE est un concept qui mobilise à la fois les questions d'éthique et de morale mettant en exergue la prise de décision et le comportement des entreprises. Pour Branco et Rodrigues, (2007), ce concept soulève une problématique centrale: celle de savoir si une entreprise doit ou non internaliser les externalités négatives de ses activités sur la société? Ainsi, ces auteurs soutiennent que, indépendamment des pressions exercées par les *stakeholders*, les actions d'une entreprise allant dans le sens de la conservation des ressources naturelles ou de la préservation de la biodiversité sont moralement louables. Certains auteurs à l'instar de Valor (2005) abordant dans le même sens, révèle que la RSE est un concept qui vient juste rappeler aux managers que la recherche du profit n'occulte pas les considérations sociales. Elles sont et devraient être indissociables.

Pour Maclagan (1998), la RSE consiste à « identifier et à satisfaire les intérêts de ceux qui sont affectés par les actions de l'organisation ». Dans le même ordre d'idées, Valiorgue (2016) révèle qu'il s'agit tout simplement d'une stratégie mise en œuvre par les entreprises pour internaliser les externalités négatives de leurs activités. Sharma (2001) souligne que toute entreprise qui adopte les principes de RSE, s'inscrit dans une logique de « arbitrage entre un accroissement de sa performance économique, une réduction des dégâts écologiques et une recherche de justice sociale ». Cette conception de la RSE selon cet auteur vient de façon opportune renforcer la définition de la commission européenne (2001) pour qui « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Aussi, certaines thèses s'opposent quant à la finalité de la RSE. Pour les uns, la RSE est source d'avantage compétitif et d'opportunités économiques fortes pour l'entreprise (Hart et Prahalad, 2002), alors que pour d'autres, ce concept est source de dépenses et donc impacte négativement la rentabilité organisationnelle (Friedman, 1970). Sur le terrain du réel, certains managers accordent une importance à la RSE en allouant un budget annuel conséquent destiné à sa mise en œuvre. D'autres par contre, modifient leur configuration organisationnelle pour l'adapter aux exigences contemporaines en créant de nouvelles directions, de départements ou services entièrement consacrés aux questions sociales et environnementales. Cet engagement des entreprises en matière de RSE, témoigne de façon globale d'une reconnaissance de l'existence et de la légitimité de leurs *stakeholders*. C'est ce qui amène Branco et Rodrigues (2007) à prescrire un « positionnement de la théorie des parties prenantes dans le débat sur la responsabilité sociale des entreprises ».

Plusieurs théories, 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 recherche, 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 cadre, la théorie des *stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997) semble être appropriée dans le contexte de ce travail, notamment pour appréhender les problématiques liées aux perceptions qu'ont les *stakeholders* des pratiques de RSE mise en œuvre par les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun.

## 1.2. Le modèle de Carroll (1979,1991) de la RSE: un modèle contingent au contexte?

S'appuyant sur les travaux de Smith (2003), Beckman et al., (2007) définissent la RSE en faisant référence aux obligations de la firme envers la société, précisément envers leurs parties prenantes (qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectées par la politique et les pratiques de l'entreprise). Cet auteur souligne en outre que, les entreprises deviennent de plus en plus conscientes de leur responsabilité et commencent à interpréter et intégrer ces obligations sous plusieurs aspect, à savoir philanthropique, environnementales et en tenant compte du volet de l'éthique des affaires. Pour Mercier (2004), l'apport majeur dans la littérature concernant la responsabilité de l'organisation doit être reconnu à Carroll (1979). En effet, cet auteur propose une définition qui regroupe « l'ensemble des obligations économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de l'entreprise à l'égard de la société ». Pour cet auteur, le fait pour une entreprise de générer du profit tout en respectant la loi est un aspect qui permet de comprendre qu'elle soit attachée aux valeurs éthiques et sociétales. Outre la littérature dominante autour concept de RSE, qui soutient une absence de consensus sur sa définition (Frederick, 1986), la modélisation de concept associé au fait qu'il soit en rapport avec ou lié à d'autres concepts tels que l'éthique, la performance globale, les *stakeholders theory* a constitué un véritable frein non seulement à sa compréhension, mais aussi à son émergence (Carroll, 1999). Malgré les difficultés sus évoquées, certains auteurs à l'instar de Wood (1991) et Mitchell et al., (1997) se sont préoccupés à proposer des modèles aussi divergents que convergents destinés à l'appréhension du concept de RSE. Parmi cette multitude de modèles destinés à la compréhension de ce concept, celui proposé en deux temps (1979 et 1991) par Carroll est considérée par de nombreux auteurs comme étant le plus mobilisé dans les recherches en lien avec la RSE (Golli et Yahiaoui, 2009). Ce modèle considéré comme étant simple dans la compréhension de la RSE se présente sous la forme d'une pyramide et admet que la responsabilité économique est le socle sur lequel repose respectivement la responsabilité légale, la responsabilité éthique et enfin la responsabilité philanthropique de tout entreprise (Pinskston et Carroll, 1996). C'est sans doute la simplicité de ce modèle qui a favorisé le fait qu'il a pu être plusieurs fois testé et validé de façon empirique (Crane et Matten ,2004). En outre, ce modèle de la RSE a pour particularité d'être à cheval entre la vision de Freeman<sup>2</sup> (1984) et celle de Friedman<sup>3</sup> (1970) de la RSE. Carroll

---

<sup>2</sup> Freeman (1984) soutient que l'entreprise a des responsabilités plus larges vis-à-vis de la société.

(1979) soutient que, les quatre niveaux de responsabilités qui constituent son modèle, récapitule les différentes responsabilités qu'une entreprise est susceptible d'avoir comme obligation envers la société dans laquelle elle évolue.

### **1.2.1. Les responsabilités économiques des entreprises**

S'il y a un point sur lequel tous les sceptiques et les inconditionnels de la RSE sont unanimes, c'est justement le fait que la responsabilité économique se présente comme la raison d'être de toute entreprise. Suivant une telle perspective, toute entreprise poursuit d'abord des intérêts économiques pour garantir sa pérennité en octroyant des biens et services marchands dans le but d'assurer la satisfaction des consommateurs. Cette responsabilité prime sur toutes les autres qui en dépendent, car une entreprise ne saurait prendre en compte les préoccupations de ses multiples parties prenantes (actionnaires, employés, communautés locales et riveraines) et s'acquitter de ses impôts et autres charges fiscales vis-à-vis de l'Etat si elle ne dégage pas du profit. Dans cette logique, Carroll (1979) souligne que la société exige de manière subtile aux entreprises de se satisfaire leurs responsabilités économiques afin de pouvoir s'occuper d'elle.

### **1.2.2. Les responsabilités légales des entreprises**

Toute entreprise évolue dans un environnement institutionnel auquel elle se doit scrupuleusement de respecter. C'est dans cette logique que repose la responsabilité légale au sens de Carroll (1979, 1991). En effet, cet auteur prescrit à toute entreprise d'exercer ses activités conformément à la loi ou réglementation en vigueur du lieu où elle opère. Pour Crane et Matten (2004), il s'agit d'une responsabilité fondamentale qui renferme des ramifications sociales. En effet, toute société est régie par un ensemble de lois qui est en quelque sorte une codification des valeurs morales qui régule le « vivre ensemble ». Dans une telle logique, la société exige à toute entreprise à poursuivre ses objectifs de profitabilité tout en respectant les « règles du jeu », c'est-à-dire le strict respect des cadres réglementaires et institutionnel (Matten et al, 2003). C'est sans aucun doute pour cette raison qu'à l'exemple de la responsabilité économique, la responsabilité légale est également exigée par la société.

### **1.2.3. Les responsabilités éthiques des entreprises**

En prescrivant les responsabilités éthiques, Carroll (1979, 1991) souhaite amener les entreprises à être juste et honnête. Pour cet auteur, les entreprises doivent aller au-delà de ce qui est prescrit par loi et faire simplement ce qui est bon. En effet, cette responsabilité regroupe l'ensemble des pratiques ou des actions menées par une entreprise qui correspondent aux attentes de la société, peu importe si elles émanent ou non d'une prescription légale. Pour Golli et Yahiaoui (2009), les attentes des parties prenantes d'une entreprise sur le plan éthique sont

---

<sup>3</sup> Milton Friedman dans son article devenu célèbre « *The social responsibility of business is to increase its profits* », paru dans The New York Times Magazine en septembre 1970, soutient l'idée que l'entreprise a pour seule responsabilité de faire du profit pour les actionnaires, les aspects sociaux relevant de la responsabilité de l'Etat.

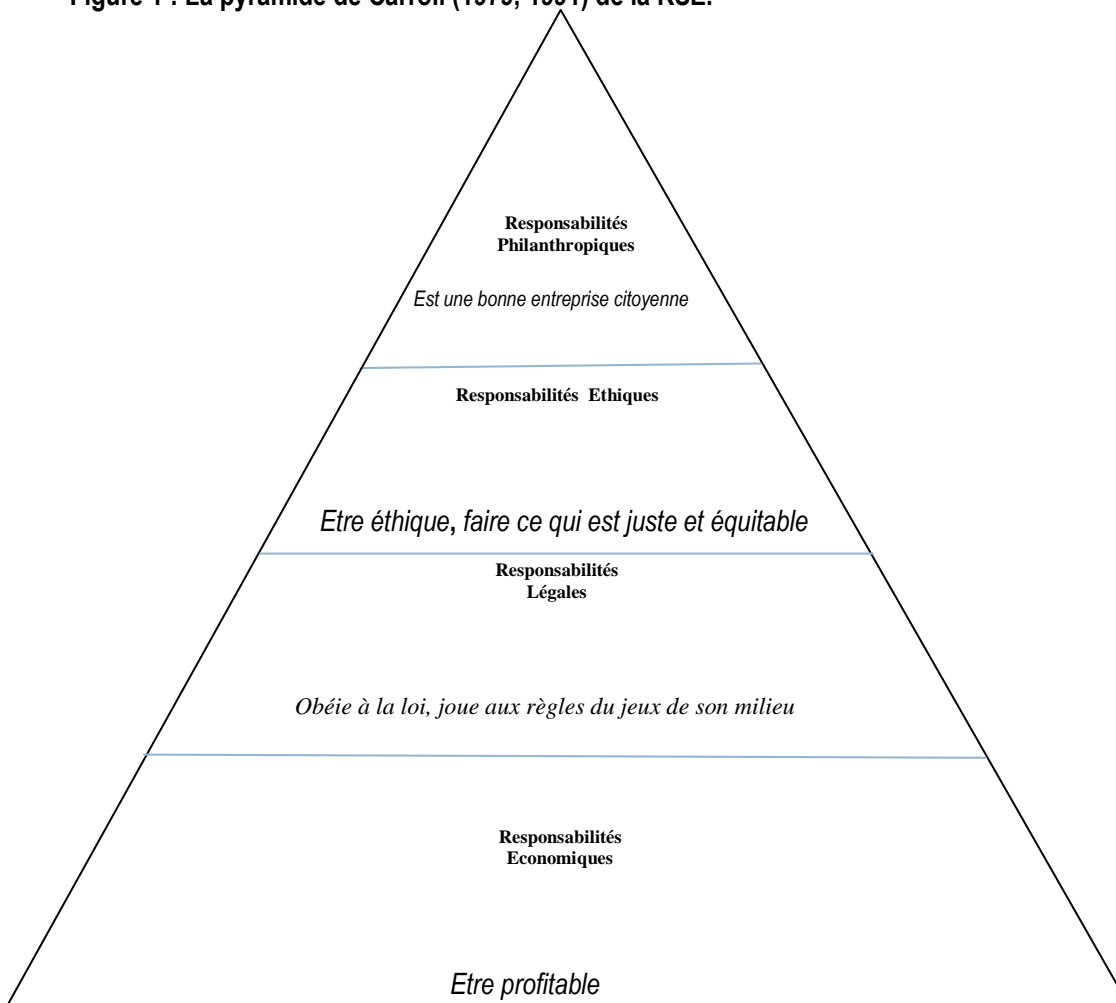
en lien avec ce qui est apprécié à sa juste valeur par la société. Dans une telle logique, les responsabilités éthiques sont en quelque sorte considérées comme « catalyseurs » contribuant non seulement à améliorer le cadre légale et institutionnel, mais aussi d'intégrer les attentes et exigences des *stakeholders* dans le processus d'amélioration du comportement des entreprises dans leur recherche effrénée du profit. C'est ce qui amène Carroll (1979, 1991) à considérer les responsabilités éthiques comme une forme de responsabilités attendues par la société.

#### **1.2.4. Les responsabilités philanthropiques ou discrétionnaires des entreprises**

La société attend d'une entreprise qu'elle soit non seulement juste (responsabilité éthique) mais aussi généreuse mieux charitable (responsabilité philanthropique). Cette responsabilité qui prend ses origines de la religion, notamment catholique et protestante, prône l'altruisme des dirigeants d'entreprises à l'égard de la société. D'origine Grec, la « philanthropie » est une doctrine qui préconise aux hommes d'affaires d'avoir un regard compatissant envers les indigents. Elle prône et encourage les entreprises à contribuer à l'amélioration de la situation de leurs semblants ou simplement de l'humanité sans attendre une rétribution ou récompense autre que divine. Cette responsabilité milite en faveur des actions telles que, la construction des salles de classes, des points d'eau potables, la distribution régulière des équipements de protection individuelle aux employés, la promotion des activités génératrice de revenus pour les riverains, etc. Le fait pour Carroll (1991) de placer la responsabilité philanthropique au sommet de sa pyramide signifie qu'elle est relativement moins importante que les autres bien qu'étant désirées par la société.



**Figure 1 : La pyramide de Carroll (1979, 1991) de la RSE.**



**Source:** Carroll (1979,1991).

### 1.1. Cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew

La prise en compte de l'histoire et du processus de transformation organisationnel a longtemps été négligée par de nombreuses recherches. C'est donc pour pallier à cette insuffisance que Pettigrew (1992) développe l'approche contextualiste qui a pour but d'expliquer les mécanismes et processus inhérents au changement (Talbot et Turgeon, 2010). Pour Schäfer (2016), la prise de conscience et l'intégration de la notion de RSE ont un effet stimulateur sur les organisations et les encouragent dans les voies du changement. Contrairement à d'autres normes, cet auteur considère le fait que la RSE stimule les entreprises à développer des pratiques innovantes, elle est considérée comme étant capable d'engager les entreprises sur la voie du changement radicale. C'est dans un tel contexte que cette communication s'aligne en s'arrimant à une vision contextualisée du changement. En effet, nous soutenons que, si la RSE est un objet commun aux entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, les pratiques ou actions mises en œuvre ne sont pas forcément les mêmes dans les entreprises, compte tenu de la diversité de statuts, de stratégie adoptée, de leur spécialisation, de leur



engagement ou non à la certification forestière, de l'origine de leur capital, etc. L'apport majeur de l'approche contextualiste de Pettigrew (1992) réside en la juxtaposition de trois concepts (le contexte, le contenu et le processus) pour appréhender le changement organisationnel.

**Tableau 1: Les concepts de l'approche contextualiste de Pettigrew (1987, 1990, 1992)**

Concept	Question	Questionnement
Le contenu	Le quoi	Qu'est ce change?
Le contexte	Le pourquoi	Quelles sont les variables qui influencent le processus de changement?
Le processus	Le comment	Comment s'est déroulé le processus de changement?

**Source:** Adapté de Pichault, 2003, p.1754.

La première dimension mise en exergue dans l'approche contextualiste de Pettigrew (1987, 1990, 1992) est le contenu (le quoi). Cette dimension se focalise essentiellement sur les différents domaines qui sont concernés par les mécanismes de transformations et mettant en exergue les aspects modifiés. Le contexte quant à lui se subdivise en deux composantes: l'environnement interne et l'environnement externe. Le contexte externe fait référence à l'environnement socioéconomique, politique, culturel, légal, technologique et géographique dans lequel se déploie l'organisation. Par contre, l'environnement interne concerne la culture, la structure voire l'identité de l'entreprise. La troisième dimension du cadre d'analyse de Pettigrew est le processus de changement. Ce dernier élément fait référence particulièrement au déploiement temporel du changement. Il intègre les actions et interactions des différents acteurs contribuant à faire migrer l'entreprise d'une « phase A » initiale vers une autre « phase B » plus adaptée. Pour Acquier (2007), la RSE met en exergue les valeurs et les pratiques dans entreprises qui s'y sont engagées de manière volontaire. Ainsi, en fonction de leur degré d'appropriation ou d'intégration, la RSE est susceptible d'apporter un changement culturel au sein des organisations et dans le cas d'espèce au sein des entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun.

## 2. Approche méthodologique

Méthodologiquement, cet article est de nature qualitative en se basant sur l'étude de cas multiple (Yin, 2004) pour répondre à nos propositions théoriques de la partie précédente. Plusieurs sources de données ont été mobilisées : données indirects (consultation de documents internes, des rapports d'audits et d'activité) ; données directes (participation à des réunions, observation directe, réalisation d'entretiens<sup>4</sup>) qui sont venues enrichir les observations. La méthodologie qualitative a été appropriée puisqu'elle a comme avantage de mieux saisir la

<sup>4</sup> Près d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés entre mai et septembre 2016. La sélection des principaux acteurs interviewés s'est faite par convenance et par opportunisme. La quasi-totalité des interviews a été effectué en mode face à face.

complexité du contexte institutionnel dans lequel évoluent les principaux par la RSE au sein du secteur de l'industrie forestière au Cameroun (administration forestière, entreprises forestières, salariés, communautés locales et riveraines). Pour les entreprises forestières étudiées, les entretiens ont concernés aussi bien les ouvriers que des cadres, les dirigeants, les responsables certification, les responsables QHSE, les responsables ressources humaines en passant par des délégués du personnel. Les données collectées et retranscrites ici sont tirées d'un travail de thèse (Ndoumbe Berock, 2017) incluant à la fois observation participante, entretiens et recherches actions durant près de trois ans.

Le tableau 2 ci-dessous dresse une présentation synoptique globale des six entreprises (cas) étudiées.

**Tableau 2: Présentation synoptique des cas étudiés**

Cas	Activités	Ancienneté	Statut	Engagement à la certification	CA <sup>5</sup> en milliards de FCFA 2013 et 2014	Effectif en cours 2015	Structure du capital
CAS 1	Exploitation, transformation, commercialisation et export	41 ans	Filiale	Certification FSC en cours	45,5 et 45	1.600	100% italien
CAS 2	Exploitation, transformation, commercialisation	21 ans	PME locale (entreprise unipersonnelle)	Très hostile à la certification FSC et favorable à l'APV/FLEG en cours	11 et 12	609	100% camerounais
CAS 3	Exploitation, commercialisation	44 ans	Filiale	Certifiée FSC	8,28 et 9,968	350	100% français
CAS 4	Exploitation, transformation, commercialisation	14 ans	Filiale	Certifiée FSC	8 et 8,7	277	65% néerlandaise et 35% camerounaise
CAS 5	Transformation, commercialisation	20 ans	Filiale	Certifiée FSC	6,72 et 2,275	151	100% français
CAS 6	Exploitation, transformation, commercialisation	88ans	Filiale	Certifiée FSC	23,4 et 24,7	1.078	100% français

Source: Données des entreprises étudiées

En nous appuyant sur l'approche contextualiste Pettigrew (1987, 1990,1992), les discours des parties prenantes du secteur de l'industrie forestière que nous avons interviewé (la direction des six entreprises, leurs

<sup>5</sup> Il convient de préciser que les chiffres d'affaires sus mentionnés sont essentiellement déclaratifs.



Ndoumbe Berock I. B., 2020, La théorie des parties prenantes à l'épreuve de la RSE : une analyse contextualiste du modèle de Carroll (1979) dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

salariés, les communautés locales et riveraines et enfin les responsables de l'administration forestière) sont consignés dans la grille d'analyse ci-dessous conçue à partir du modèle de Carroll (1979, 1991).

**Tableau 3: Perception ou ordre de priorité des pratiques de RSE par les principaux acteurs du secteur de l'industrie forestière au Cameroun**

Cas XX1 et dimension RSE	Dirigeant	Rang	Salariés	Rang	Communautés locales et riveraines	Rang	Administration en charge des forêts	Rang
Economique	« Nous accordons 60% d'importance au volet économique »	1 <sup>er</sup>	« Le volet économique vient en seconde position dans les priorités des employés »	3 <sup>ème</sup>	« Ces populations souhaitent que l'entreprise exploite leur ressource tout en satisfaisant à leurs attentes de plus en plus nombreuses »	2 <sup>ème</sup>	« Ensuite ils estiment, pour que les deux entités (Etat et entreprise) soient pérennes, il faut que l'entreprise fasse du profit pour payer ces impôts et taxes nécessaires au fonctionnement de l'Etat ».	2 <sup>ème</sup>
Légale	« 20% à la réglementation »	2 <sup>ème</sup>	« Pour le volet légal, il vient en troisième position dans leur priorité »	2 <sup>ème</sup>	« Le volet social vient en troisième position dans leur priorité »	3 <sup>ème</sup>	« Pour les responsables de l'administration forestière interviewés, le respect de la loi ou la réglementation forestière est très important à leur œil ».	1 <sup>er</sup>
Ethique	« 10% à l'éthique »	4 <sup>ème</sup>	« Le volet éthique n'est pas connu par la plus part des employés de cette entreprise. Il occupe la dernière position dans leurs	4 <sup>ème</sup>	« Tout comme les employés, ces populations riveraines de cette entreprise connaissent très peut le contenu de la	3 <sup>ème</sup>	« Ils estiment que le volet éthique n'est pas très loin de la loi, car pour eux si une entreprise respecte la loi, elle doit forcément être	1 <sup>er</sup>

			<i>priorités »</i>		<i>responsabilité éthique et s'assimilent à la responsabilité légale »</i>		<i>éthique »</i>	
Philanthropique	<i>« 10% au volet social»</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« La majorité des employés de cette entreprise près de 80% accordent la priorité en premier lieu au volet social »</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Les communautés locales et riveraines majoritairement veulent l'amélioration de leur condition de vie, d'habitat, la construction des points d'eaux potable, des écoles, etc. »</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Pour ces responsables, si une entreprise, respecte la loi, et réalise du profit, elle doit en ce moment chercher à soigner son image en faisant des actions de charité au profit de riverains ».</i>	3 <sup>ème</sup>
<b>Cas XX2 et dimension RSE</b>	<b>Dirigeant</b>	<b>Rang</b>	<b>Salariés</b>	<b>Rang</b>	<b>Communautés locales et riveraines</b>	<b>Rang</b>	<b>Administration en charge des forêts</b>	<b>Rang</b>
Economique	<i>« Nous sommes une entreprise ambitieuse et qui a besoin des ressources financières pour son développement. Dans un tel contexte, nous attachons un prix aux valeurs économiques en priorité »</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Pour les employés, le secteur d'activité est très rentable, même si l'entreprise dépense pour le social, elle s'en sort toujours. Certains estiment qu'ils n'ont pas de très bons salaires. Pour eux les aspects économiques</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Ces populations estiment que l'aspect économique vient en troisième position, c'est-à-dire derrière les aspects sociaux et légaux »</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Nous pensons que toute entreprise est créée pour faire d'abord du bénéfice. Toutefois l'atteinte de cet objectif se fait dans un cadre institutionnel que l'entreprise doit absolument respecter ».</i>	2 <sup>ème</sup>

			<i>viennent en troisième position »</i>					
Légale	« Nous sommes respectueuses de la réglementation qui régit les activités dans notre secteur d'activité, sans loi, on se retrouverait dans une jungle. C'est dans le respect du cadre réglementaire d'une entreprise se développement. Ainsi nous croyant que l'aspect légal est aussi important que l'aspect économique, car les deux vont ensemble ».	2 <sup>ème</sup>	« l'aspect légale pour ces employés vient en seconde position car pour eux, l'entreprise doit être tenu de respecter ses engagement vis-à-vis eux ».	2 <sup>ème</sup>	« Pour ces populations, le respect de la loi est prioritaire. Elles estiment que cette entreprise ne respecte pas assez la loi et plus précisément le cahier de charges. C'est aussi important pour elles que l'aspect philanthropique ».	2 <sup>ème</sup>	« L'entreprise exerce ses activité dans un cadre institutionnel bien précis qu'elle est tenue de s'y conformer, sinon elle disparaît. Dans un tel contexte, l'aspect légal prime sur tous les autres aspects ».	1 <sup>er</sup>
Ethique	« Pour nous l'éthique suit la loi »	3 <sup>ème</sup>	« L'aspect éthique est très peu connu des employés qui l'assimilent pour la plus part à la loi ».	4 <sup>ème</sup>	« L'aspect éthique n'est pas du tout connu de ces riverains qui pour certains trouvent ca moins important. Elle est confondue à la loi ».	2 <sup>ème</sup>	« L'éthique en ce qui nous concerne n'est qu'accessoire. Si l'entreprise se conforme à la réglementation les aspects éthiques sont forcément pensent en considération ».	1 <sup>er</sup>

Philanthropie	« C'est un aspect qui vient quand l'entreprise atteint ses objectifs, nous faisons des efforts dans ce sens c'est n'est pas prioritaire pour nous ».	4 <sup>ème</sup>	« Un nombre important des entreprise accorde de l'importance au bien être de leur famille, aux conditions d'hébergement et souhaite avoir la lumière dans leur logement et que l'entreprise mettent à leur disposition des déchets de bois. Cet aspect social est prioritaire pour eux ».	1 <sup>er</sup>	« Les communautés locales et riveraines de cette entreprise sont dans l'ensemble plus sensibles aux questions sociales. Elles souhaitent que l'entreprise mette à leur disposition des déchets de bois nécessaires pour des constructions et pour le bois chauffe. Que l'entreprise fasse des réalisations concrètes (construction des points d'eau potable, des écoles, l'aménagement routier, etc.) pour elles. Cela est à leurs avis primordial ».	1 <sup>er</sup>	« Nous pensons que en plus de payer ses taxes et impôts, l'entreprise doit avoir un regard compatissant à l'égard de ces population qui vivent et dépendent des ressources que l'entreprises prélève ou détruit. Pour nous l'aspect social vient en troisième position »	3 <sup>ème</sup>
<b>Cas XX3 et dimension RSE</b>	<b>Dirigeant</b>	<b>Rang</b>	<b>Salariés</b>	<b>Rang</b>	<b>Communautés locales et riveraines</b>	<b>Rang</b>	<b>Administration en charge des forêts</b>	<b>Rang</b>
Economique	« C'est vrai que nous sommes		« Nous sommes conscients		« L'entreprise est là pour	2 <sup>ème</sup>	« Pour faire face aux	2 <sup>ème</sup>



	<i>une entreprise et par définition, nous cherchons à faire du profit. Toutefois nous cherchons ce profit en intégrant les autres aspects ».</i>	1 <sup>er</sup>	<i>que pour que l'entreprise améliore nos conditions de vie et même de travail, il faut qu'elle ait les moyens pour le faire. Dans ce contexte, il est important qu'elle fasse du profit. Pour nous l'aspect économique et le sociale vont ensemble ».</i>	2 <sup>èm</sup> e	<i>faire son profit, mais cela doit se faire en intégrant nos préoccupations. Car avant d'entamer ses activités, elle signe un cahier de charges où toutes les actions sociales sont mentionnées. En ce qui nous concerne, les volets économiques vont de pair »</i>		<i> multiples charges qui pèsent sur elle, l'entreprise a besoin de faire du profit. Toutefois nous pensons que la recherche de se profit passe prioritairement par le respect tu cadre institutionnel ».</i>	
Légale	<i>« Le volet social pour nous est aussi important, car nous sommes conscient que nous exerçons nos activités dans un contexte institutionnel différent du nôtre et que nous nous devons de nous conformer aux exigences du milieu ».</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Nous pensons qu'avant son ouverture, elle a due remplir d'abord certaines conditions pour avoir le droit d'opérer. Les lois sont dynamique l'entreprise s'adapte dans le temps. Nous pensons que la loi vient en troisième position ».</i>	3 <sup>èm</sup> e	<i>« L'entreprise a signé un cahier de charge pour faire certaines réalisations au profit des communautés, nous souhaitons qu'elle respecte ses engagements. En ce qui nous concerne, le respect de ces engagements passe même avant l'aspect philanthropique ».</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Si l'entreprise ne respecte pas le cadre institutionnel dans lequel elle exerce ses activités, elle se met en difficulté. Pour le cas d'espèce, il y a un ensemble de règles qui règlementent l'activité d'exploitation forestière au Cameroun que toute entreprise tu secteur se doit de respecter scrupuleusement. Le</i>	1 <sup>er</sup>

							<i>respect de ces lois et conventions est très important pour réguler l'activité dans le secteur. Cet aspect légal est donc prioritaire »</i>	
Ethique	<i>« Nous pensons que les aspects éthiques et légaux sont liés ».</i>	4 <sup>ème</sup>	<i>« Pour nous l'éthique et la loi sont indissociables »</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« L'éthique va dans le même cadre que la loi ».</i>	4 <sup>ème</sup>	<i>« Nous pensons que l'éthique est greffée à la loi ».</i>	2 <sup>ème</sup>
Philanthropique	<i>« Nous accordons beaucoup d'importance aux actions sociales en construisant des écoles, les points d'eau potable dans les villages, en donnant, en étant en un mot à l'écoute des populations riveraines à nos forêts et à notre site de transformation »</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Nous souhaitons prioritairement que notre entreprise étende l'assurance maladie à nos familles, que la direction générale nous accorde des avantages en nature pour nous permettre de construire notre logement. Qu'elle accompagne les employés qui vont à la retraite et au besoin les aider à s'intégrer dans leur nouvelle vie. C'est dire</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Nous attendons de cette entreprise qu'elle mette les déchets de bois à notre disposition pour nous permettre de construire ou d'utiliser comme bois de chauffe. Nous voulons que cette entreprise fasse des actions pérennes sociales, par exemple en électrifiant le village et en construisant des infrastructures durables. Le volet social est prioritaire pour un village</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« L'entreprise dans la poursuite de ses intérêts doit se préoccuper des problèmes de la société où elle évolue. Elle devrait allouer une partie de son bénéfice pour des causes sociales dans les villages riverains aux forêts qu'elle exploite. Ce genre d'action est à titre volontaire dont elle n'est pas obligée de le faire. La loi ne prévoit pas ça ».</i>	3 <sup>ème</sup>

			<i>donc que l'aspect philanthropique à notre sens prime sur tout ».</i>		<i>comme le nôtre ».</i>			
<b>Cas XX4 et dimension RSE</b>	<b>Dirigeant</b>	<b>Rang</b>	<b>Salariés</b>	<b>Rang</b>	<b>Communautés locales et riveraines</b>	<b>Rang</b>	<b>Administration en charge des forêts</b>	<b>Rang</b>
Economique	<i>« Nous sommes là pour faire notre « Business » c'est la principale raison qui nous a amené ici. C'est après cela que nous pouvons dans la limite du possible voir les autres aspects ».</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Nous sommes tous d'accord que l'entreprise est là pour le profit. Mais c'est nous les employés qui faisons ce profit. Elle a donc l'obligation de nous encourager afin que nous soyons toujours motivés à maintenir ce profit plus haut ».</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Nous ne refusons pas le fait qu'une entreprise est là pour faire du profit. Vous croyez que si nous les populations on se décide à empêcher ou boycotter les activités de cette entreprise pour une semaine, elle pourra faire du profit? Donc la recherche du profit vient avec certains préalables ».</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Toute entreprise est là pour faire du profit. Toutefois avant de le faire elle se doit de respecter d'abord de se conformer au cadre institutionnel où elle exerce ses activités ».</i>	2 <sup>ème</sup>
Légale	<i>« Chez nous le respect de la réglementation est fondamental, nous sommes conscients que nous exerçons nos activités dans un pays qui a ses lois et règlements que</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Nous pensons que le respect des conventions et de la loi est important. Toute entreprise devrait respecter les règles de fonctionnement qui</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Pour nous, si l'entreprise se limitait à respecter la loi et règlement, nous n'aurions jamais de problème. La loi a tout prévue, mais elle ne</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Nous trouvons l'aspect légal l'important. La société est régit par des règles que nous devons respecter. Avec l'engagement de notre pays à l'échelle</i>	1 <sup>ème</sup>

	<i>nous sommes tenus de respecter. Nous considérons que l'aspect légal vient après nos objectifs économiques »</i>		<i>régissent son secteur d'activité ».</i>		<i>l'applique pas et passe le temps à la contourner et à corrompre les autorités. Le respect du cahier des charges qu'elle a signées est important pour nous ».</i>		<i>internationale dans la conservation de la biodiversité, les entreprises se doivent de respecter la réglementation forestière. Ce volet est plus important ».</i>	
Ethique	<i>« Nous pensons que l'éthique est loin important à partir du moment où nous respectons la loi et que nous améliorons nos rapports avec les communautés riveraines ».</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Pour nous cet aspect est loin important, une fois que l'entreprise respecte ses engagements, c'est suffisant. Donc c'est la même chose que la loi »</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« On n'a rien à faire avec l'éthique si l'entreprise respecte le cahier de charge qu'elle a signée on n'aurait plus de problème ».</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« L'éthique à notre avis est liée à la loi, et c'est fondamentale pour une entreprise de respecter ses engagements envers ses parties prenantes ».</i>	1 <sup>ème</sup>
Philanthropique	<i>« Nous exerçons nos activités dans la partie anglophone du pays. Les populations ici sont plus éveillées et sont presque toujours à l'offensive. Dans un tel contexte, nous faisons des efforts de répondre à leurs attentes, notamment en respectant notre cahier de charges ».</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Nous trouvons des actions de philanthropies très importantes pour notre épanouissement. En effet, elles permettent d'arrondir nos fins de mois ou alors de nous empêcher à dépenser. Nous avons de très bas salaires, nous jouons au simplement au maintien à</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« L'entreprise a signé un cahier de charge des réalisations sociales dans notre localité avant de commencer à exercer. Pour nous le prélèvement de nos ressources nous cause beaucoup de tords, car comme vous le savez, nous puisons l'essentiel des</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Les entreprises sont très souvent sous pression de leurs employés, des impôts et taxes à verser, etc. Faire des actions sociales c'est bon mais, je pense à mon avis que c'est à l'Etat qu'il revient cette responsabilité. Pour ma part, je considère que si l'entreprise paye ses</i>	4 <sup>ème</sup>

			<i>défaut de voir mieux ailleurs. L'entreprise doit s'occuper de la santé de nos familles et de l'éducation de nos enfants. Le vœu de tout employé est d'abord un logement avant le départ en retraite. L'entreprise devrait nous accompagner à réaliser ce rêve ».</i>		<i>ressources dans les forêts pour notre survie et même pour envoyer nos enfants à l'école. C'est la raison pour laquelle nous sommes très exigeant envers l'entreprise qui se doit à notre avis de compléter nos manque à gagner en améliorant au moins nos conditions de vie »</i>		<i>impôts et taxes, et respecte les lois et règlements c'est suffisant. Elle est libre de faire ou de ne pas faire de la philanthropie »</i>	
<b>Cas XX5 et dimension RSE</b>	<b>Dirigeant</b>	<b>Rang</b>	<b>Salariés</b>	<b>Rang</b>	<b>Communautés locales et riveraines</b>	<b>Rang</b>	<b>Administration en charge des forêts</b>	<b>Rang</b>
Economique	<i>« C'est vrai que nous sommes une entreprise et par définition, nous cherchons à faire du profit. Toutefois nous cherchons ce profit en intégrant les autres aspects ».</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Nous sommes conscients que pour que l'entreprise améliore nos conditions de vie et même de travail, il faut qu'elle ait les moyens pour le faire. Dans ce contexte, il est important qu'elle fasse du profit. Pour nous l'aspect économique</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« L'entreprise est là pour faire son profit, mais cela doit se faire en intégrant nos préoccupations. Car avant d'entamer ses activités, elle signe un cahier de charges où toutes les actions sociales sont mentionnées. En ce qui</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Pour faire face aux multiples charges qui pèsent sur elle, l'entreprise a besoin de faire du profit. Toutefois nous pensons que la recherche de se profit passe prioritairement par le respect tu cadre institutionnel ».</i>	2 <sup>ème</sup>

			<i>et le sociale sont lies ».</i>		<i>nous concerne, les volets économiques vont ensemble»</i>			
Légale	<i>« Le volet social pour nous est aussi important, car nous sommes conscient que nous exerçons nos activités dans un contexte institutionnel différent du nôtre et que nous nous devons de nous conformer aux exigences du milieu ».</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Nous pensons qu'avant son ouverture, elle a due remplir d'abord certaines conditions pour avoir le droit d'opérer. Les lois sont dynamique l'entreprise s'adapte dans le temps. Nous pensons que la loi vient en troisième position ».</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« L'entreprise a signé un cahier de charge pour faire certaines réalisations au profit des communautés, nous souhaitons qu'elle respecte ses engagements. En ce qui nous concerne, le respect de ces engagements passe même avant l'aspect philanthropique ».</i>	3 <sup>er</sup>	<i>« Si l'entreprise ne respecte pas le cadre institutionnel dans lequel elle exerce ses activités, elle se met en difficulté. Pour le cas d'espèce, il y a un ensemble de règles qui règlementent l'activité d'exploitation forestière au Cameroun que toute entreprise tu secteur se doit de respecter scrupuleusement. Le respect de ces lois et conventions est très important pour réguler l'activité dans le secteur. Cet aspect légal est donc prioritaire »</i>	1 <sup>er</sup>
Ethique	<i>« Nous pensons que les</i>	4 <sup>ème</sup>	<i>« Pour nous l'éthique suit la</i>	3 <sup>er</sup>	<i>« L'éthique et la loi font</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« nous pensons que</i>	1 <sup>er</sup>

	<i>aspects éthiques et légaux sont liés ».</i>		<i>loi »</i>		<i>ensemble »</i>		<i>l'éthique est greffée à la loi »</i>	
Philanthropique	<i>« Nous accordons beaucoup d'importance aux actions sociales en construisant des écoles, les points d'eau potable dans les villages, en donnant, en étant en un mot à l'écoute des populations riveraines à nos forêts et à notre site de transformation »</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Nous souhaitons prioritairement que notre entreprise étende l'assurance maladie à nos familles, que la direction générale nous accorde des avantages en nature pour nous permettre de construire notre logement. Qu'elle accompagne les employés qui vont à la retraite et au besoin les aider à s'intégrer dans leur nouvelle vie. C'est dire donc que l'aspect philanthropique à notre sens prime sur tout ».</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Nous attendons de cette entreprise qu'elle mette les déchets de bois à notre disposition pour nous permettre de construire ou d'utiliser comme bois de chauffe. Nous voulons que cette entreprise fasse des actions pérennes sociales, par exemple en électrifiant le village et en construisant des infrastructures durables. Le volet social est prioritaire pour un village comme le nôtre ».</i>	1 <sup>ème</sup>	<i>« L'entreprise dans la poursuite de ses intérêts doit se préoccupée des problèmes de la société où elle évolue. Elle devrait allouer une partie de son bénéfice pour des causes sociales dans les villages riverains aux forêts qu'elle exploite. Ce genre d'action est à tire volontaire dont elle n'est pas obligée de le faire. La loi ne prévoio pas ça ».</i>	3 <sup>ème</sup>
<b>Cas XX6 et dimension RSE</b>	<b>Dirigeant</b>	<b>Rang</b>	<b>Salariés</b>	<b>Rang</b>	<b>Communautés locales et riveraines</b>	<b>Rang</b>	<b>Administration en charge des forêts</b>	<b>Rang</b>
Economique	<i>« Selon les priorités</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Pour nous l'atteinte du</i>	2 <sup>èm</sup>	<i>« L'entreprise doit être à</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« La recherche du profit</i>	2 <sup>ème</sup>



	<i>recherchées, nous pensons que l'aspect économique prime sur tout. Une entreprise est par essence capitaliste, on ne peut pas créer une entreprise pour faire uniquement dans la charité ».</i>		<i>profit de l'entreprise passe par la satisfaction de nos besoins. C'est nous qui faisons la force de cette entreprise, il est inconcevable qu'elle s'intéresse uniquement à la recherche du profit sans se préoccuper de ceux par qui contribuent à ce profit ».</i>	e	<i>l'écoute de la société dans laquelle elle évolue. C'est alors après cela qu'elle peut chercher le profit pour assurer sa survie ».</i>		<i>vient une fois que l'entreprise respecte le cadre institutionnel dans lequel elle exerce ses activités ».</i>	
Légale	<i>« Le respect de la réglementation est important pour nous. Nous sommes conscients que la stabilité de nos activités en dépend. Nous classons à cet effet, l'aspect légal en troisième position ».</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« En ce qui nous concerne, nous pensons que le respect de la loi est fondamental pour une entreprise. L'entreprise a des contrats vis-à-vis de l'Etat, de ses employés, ses actionnaires et même des communautés riveraines qu'elle doit respecter pour continuer à exercer ses activités. Donc l'aspect</i>	3 <sup>èm</sup> e	<i>« Nous pensons que l'entreprise doit respecter la loi et surtout ses engagements. Elle a signé un cahier de charge avec les populations riveraines qu'elle se doit de respecter. Nous constatons malheureusement malgré le fait la loi a tout prévu, l'entreprise sous la complicité de certains</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Nous sommes là pour veiller à ce que l'entreprise exerce ses activités dans le strict respect du cadre réglementaire. C'est dire combien l'aspect légal est important dans la vie en société. Ainsi, cet aspect à notre avis prime sur tous les autres ».</i>	1 <sup>er</sup>

			<i>éthique est important au même titre que l'aspect économique ».</i>		<i>responsable de respecte pas la réglementation ».</i>			
Ethique	<i>« Nous pensons qu'une fois la loi est respectée, l'éthique n'est pas prioritaire ».</i>	4 <sup>ème</sup>	<i>« L'aspect éthique nous semble moins important lorsqu'une entreprise respecte la loi et s'entend bien avec son environnement. Nous l'assimilons à la loi ».</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« L'aspect étique pour et la loi c'est la même chose »</i>	2 <sup>ème</sup>	<i>« Si une entreprise respecte déjà la loi, en ce qui nous concerne, c'est suffisant, l'éthique est accessoire à la loi. Nous considérons cet aspect comme un inclut dans la loi ».</i>	1 <sup>er</sup>
Philanthropie	<i>« Nous pensons que cet aspect est important pour la stabilité et la pérennité de notre entreprise. Il vient juste après les préoccupations d'ordre économiques ».</i>	3 <sup>ème</sup>	<i>« Nous sommes assez regardants sur les réalisations de l'entreprise qui ne sont pas prescrites par la loi. Cela nous donne une bonne image d'elle. Vous savez avec nos bas salaires, savoir que si on a un problème ou si notre épouse ou nos enfants sont malade et que l'entreprise doit les prendre en charge</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Vous croyez que vivre dans ce village sans eau ni lumière à côté des employés qui sont logés dans les base vie avec l'eau et lumière c'est une bonne chose? L'entreprise exploite nos ressources naturelles, elle doit par compensation faire des efforts pour améliorer nos conditions de vie et</i>	1 <sup>er</sup>	<i>« Si l'entreprise respecte la loi et crée du profit c'est alors en ce moment qu'elle peut se permettre de faire certaines actions sur la base volontaire aux populations riveraines. Par conséquent, ces actions viennent en dernière position »</i>	3 <sup>ème</sup>

			<p><i>cela nous motive à donner le meilleure de nous. Vous imaginez des salariés qui vont à la retraite sans se construire ? si l'entreprise pouvait adopter une politique pour accompagner ses employés à se procurer un logement se serait une bonne chose ».</i></p>		<p><i>contribuer à développer notre village pour maintenir ses employés sur place et aussi pour favoriser la paix sociale. Pour nous ces actions sociales sont prioritaires pour des villages riverains aux concessions forestières exploitées par ces entreprises ».</i></p>				
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--

Source: Adapté à partir des entretiens dans les entreprises XX1, XX2, XX3, XX4, XX5 et XX6

## **1. Application du modèle de Carroll (1979,1991) de la RSE: perceptions différenciées des principaux stakeholders du secteur de l'industrie forestière au Cameroun.**

Le tableau en annexe, met en exergue la complexité des perceptions des parties prenantes du secteur de l'industrie forestière interrogées en matière de RSE. Il ressort de son analyse que si le modèle de Carroll (1979,1991) est bel est bien représenté au sein des entreprises forestières au Cameroun, l'ordre de priorité ou de prééminence des éléments constitutifs de ce modèle diffère selon les parties prenantes interviewées. En effet, leurs discours des principaux acteurs interviewés met en exergue non seulement les points de convergences et mais surtout les points de divergences quant à la perception que ces dernières ont de la RSE.

### **1.1. Les convergences dans les perceptions des acteurs**

Trois cas de figure se distinguent sur ce point:

- Cas 1: Les employés, les communautés locales et riveraines ainsi que l'administration forestière considèrent que les dimensions légales et éthiques sont liées;
- Cas 2: Les salariés et les communautés locales et riveraines s'accordent sur la prééminence de la dimension philanthropique;
- Cas 3: Les salariés et l'administration en charge des questions forestières, sont d'avis que la dimension économique vient en deuxième position suivant l'ordre d'importance des éléments identifiés dans le modèle de Carroll.

Cette situation a pour conséquence de restreindre le modèle initial de Carroll à trois niveaux au lieu de quatre. Ceci se justifie en partie par le fait que la majorité des enquêtés confondent les termes. En effet, la RSE est décrite comme « *une notion importée de l'occident et qui se limite pour l'essentiel à la préservation de l'environnement et l'exploitation rationnelle des ressources naturelles* » (un des délégués départemental des eaux et forêts). Dans le même ordre d'idées, un autre interviewé considère que « *l'impact de la déforestation sur le changement climatique est une des raisons de l'émergence des termes responsabilité sociale des entreprises et développement durable que les ONG environnementalistes et les Etats cherchent à imposer aux entreprises* » (un délégué du personnel du Cas 4). C'est sans doute la raison pour laquelle certaines personnes interrogées utilisaient les termes responsabilité sociale et développement durable pour dire la même chose.

Nous avons tout de même relevé que certaines des personnes interrogées ne maîtrisent pas le contenu du concept de RSE. Par contre, la dimension environnementale semble préoccupée aussi bien par les dirigeants, les salariés que par les responsables en charge des questions forestières. En effet, il apparaît que les efforts des autorités camerounaises en matière de protection de l'environnement, à travers la création d'un ministère en charge des questions environnementales et du développement durable, est pris en compte dans le résonnement des enquêtés. Les termes protections de l'environnement, politique environnementale ou gestion durable des écosystèmes forestiers ont été prononcés plusieurs fois par les personnes interviewés, notamment les managers et les responsables de l'administration forestière: « *la RSE recommande aux entreprises une gestion durable des forêts, de manière à penser aux générations future* » (un responsable de l'administration forestière). Ces

résultats, singulièrement pour ce qui est de la confusion des termes par les enquêtés corroborent ceux de Golli et Yahiaoui, 2009) en contexte tunisien.

Les salariés et les populations locales et riveraines accordent la prééminence à la dimension philanthropique. En effet, ces deux catégories d'acteurs se réclament être les « pourvoyeurs » de la richesse des entreprises. Dans ce contexte, ces entreprises devraient en retour se préoccuper de leur bien-être et améliorer leurs conditions de vie et de travail. C'est dans cet ordre d'idées que les salariés soulignent que *« 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 »*. (Délégués du personnel des Cas 1, Cas 4, Cas 6). C'est presque le même credo chez les communautés locales et riveraines qui estiment que *« nous sommes des peuples de forêts, nous tirons l'essentiel de nos ressources pour notre survie de ces forêts. Cette entreprise qui exploite notre bois devrait comprendre que son activité nous cause beaucoup de préjudices, et par compensation, elle devrait faire des efforts pour améliorer nos conditions de vie et même d'habitat »* (chefs de villages riverains aux Cas 2 et Cas 3).

Même si nous avons relevé des divergences entre les salariés et les responsables de l'administration forestière pour ce qui est de l'ordre de priorité des éléments constitutifs du modèle de Carroll (1979,1991), force est de constater ces deux acteurs du secteur forestier au Cameroun s'accordent à classer la dimension économique en deuxième position dans leur hiérarchisation. Dans une telle logique, leur perception de la RSE corroborent à l'idée de Freeman (1984) selon laquelle l'entreprise doit se préoccuper d'abord des problèmes de son environnement, les aspects d'ordre économiques venant après.

En dehors de la confusion des termes constatées chez les enquêtés, on note globalement une disparité des points de vue ou de perception de ces acteurs comparativement à l'ordre de prééminence des dimensions de la RSE proposé par Carroll (1979,1991).

## **1.2. Les divergences dans les perceptions des acteurs**

L'analyse des données, révèle une perception mitigée et contrastée des personnes interviewées pour ce qui est du modèle de Carroll de la RSE. En effet, il ressort de cette analyse que, par ordre de prééminence croissant, les dirigeants du secteur forestier sont globalement sensibles aux pratiques économiques, contrairement aux salariés et aux populations locales et riveraines qui par contre, sont plus attachés ou figés aux pratiques philanthropiques et enfin les administrations en charge des questions forestières qui sont quant à eux très favorables aux questions légales et éthiques. En outre, nous faisons le constat selon lequel, quatre visions de la RSE se dessinent auprès de ces acteurs.

Premièrement, nous avons la logique des dirigeants qui sont plus attachés à la dimension économique de la RSE. La mission de bienfaisance attribuée à l'entreprise qui laisserait croire que les intérêts de la société priment sur celle de l'entreprise est une autopsie dans le secteur forestier au Cameroun. En effet, ces entreprises ne se détournent pas de leur mission régalienne de recherche du profit. C'est d'ailleurs ce que amène le directeur général de l'une d'elles à préciser que *« on ne crée pas une entreprise pour faire de la philanthropie »*. Cette

vision des managers de ce secteur de la RSE n'est pas éloignée de l'acceptation utilitariste de la RSE telle que prônée par Friedman (1970). En effet, face aux difficultés auxquelles ces entreprises du secteur forestier font face (engorgement de leurs produits au port autonome, démission de l'Etat dans ses fonctions régaliennes d'éducation et de développement des zones rurales), associé à la corruption<sup>6</sup> généralisée dans le secteur (pots de vins, dons de carburant aux autorités) les amène à ce détourner ou simplement à restreindre leurs missions sociale:

*«J'ai deux robinets, un à ma gauche et l'autre à ma droite. Celui de ma gauche représente mes employés et les riverains 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 le bois jusqu'au port autonome de Douala qui attendent tous les mois un salaire venant de moi pour garantir la bonne circulation de mes produits et limiter les tensions avec mes clients dues aux délais de livraisons. Je suis obligé dans ces conditions, de resserrer le robinet des moins influents et relâcher celui de droite afin de satisfaire aux appétits de ces fonctionnaires. En ce moment j'ai la certitude que si mes employés ou les riverains 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, on fermera les portes »* (directeur de site d'une entreprise).

Dans un deuxième temps, nous avons les salariés et les populations locales et riveraines qui ont pour prééminence l'aspect philanthropique de la RSE. Pour ces acteurs, il est important pour toute entreprise de les intégrer dans ses priorités afin de garantir leur cohésion sociale et assurer leur pérennité. Cette logique est proche de la « perspective des parties prenantes » (Branco et Rodrigues, 2007) qui soutient qu'outre les actionnaires, d'autres personnes à l'instar des salariés et des populations locales sont affectés par les activités de l'entreprise. Par conséquent, ils doivent être pris en considération dans les décisions stratégiques des managers (Werhane et Freeman, 1999). Ces résultats corroborent l'idée de Lantos (2001) selon laquelle « les entreprises sont considérées comme ayant l'obligation de prendre en compte les besoins et les désirs à long termes de la société, ce qui implique qu'elles s'engagent dans des activités qui favorisent les bénéficiaires pour la société et minimisent les effets négatifs de leurs activités ». S'il est vrai que ces deux *stakeholders* ont en commun la prééminence de la dimension philanthropique de la RSE et sur le fait que les dimensions légales et éthiques sont liées, force est de constater qu'elles n'ont pas la même hiérarchisation des éléments du modèle de Carroll. Ce qui se traduit pas le fait que chacune d'elles se distingue par sa propre hiérarchisation adaptée du modèle de Carroll de la RSE (cf. figure 2).

Enfin, nous avons les responsables de l'administration en charge des questions forestières dont la prééminence en matière de RSE est axée à la fois sur les dimensions légales et éthiques. En effet, la majorité enquêtée de cette catégorie a manifesté un grand intérêt en matière de respect des lois et normes d'intervention

---

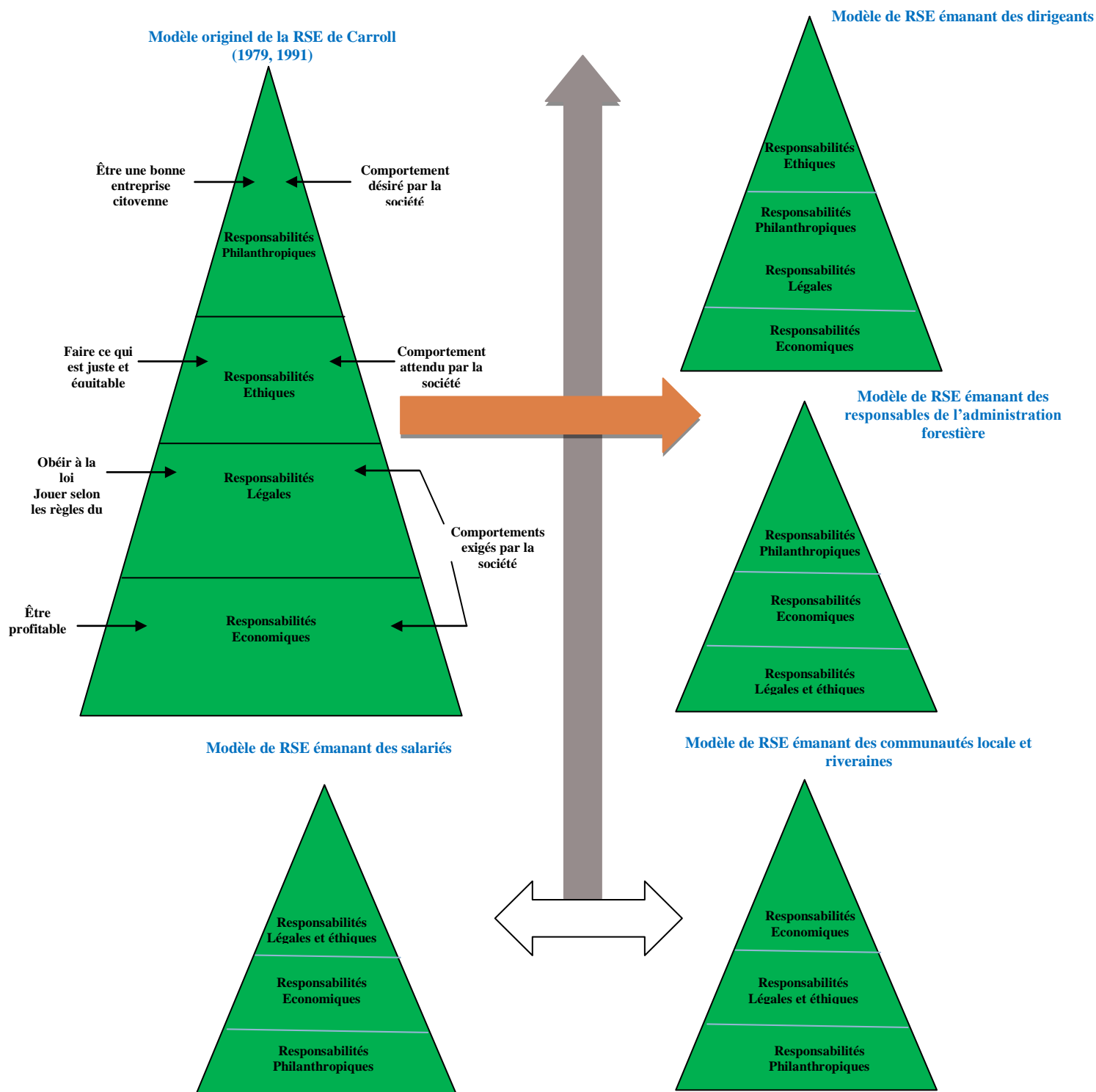
<sup>6</sup> Voir les rapports de la commission nationale anticorruption (CONAC) spécifiques au secteur forestier au Cameroun et l'article de Pigé et Sangué Fotso (2013).

en milieu forestier. Ce qui justifie la nécessité d'interpeller les dirigeants d'entreprises du secteur de l'industrie forestière quant à l'urgence de gérer durablement les forêts, de protéger l'environnement afin de respecter les engagements de l'Etat du Cameroun à l'échelle régionale, notamment vis-à-vis de la commission des forêts de l'Afrique centrale (COMIFAC) et à l'échelle internationale réitérés à la COP 21. Ainsi, interviewé, un des responsable de l'administration forestière nous révèle que « *la gestion durable des forêts et la protection de l'environnement sont chers au chef d'Etat, ce qui s'est traduit par la création deux ministères, dont un en charge des forêts et l'autre dédié à l'environnement et au développement durable* ».

Ainsi, à la lumière de ces analyses, nous représentons graphiquement la RSE telle que perçue par chacune des parties prenantes interrogées (cf. figure 2).



Figure 2: RSE telle que perçue par les stakeholders du secteur forestier camerounais



Source: Inspiré de Carroll (1979)

## Conclusion

La présente communication avait pour objectif d'analyser la pertinence des pratiques de RSE contingentes en prenant comme point de départ conceptuel le modèle de Carroll (1979) associé au cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1992) et comme terrain d'étude les entreprises camerounaises du secteur de l'industrie forestière. En effet, conçu et mobilisé par des recherches dans un contexte typiquement occidental (Visser, 2005 ; Crane et Matten, 2004), nous avons voulu voir la pertinence ou mieux soutenir la relativité du modèle de Carroll (1979,1991) dans un contexte spécifique: la RSE apparaît davantage comme une contrainte (Ndoumbe Berock et al., 2016) et même de manière générale la RSE dans un contexte africain où les conflits et les contradictions ont tendance à être la norme (Visser, 2005). Cette recherche a révélé, mieux a mis en relief les hiérarchies des dimensions de la RSE différentes et contrastées de celle du modèle originel de Carroll (1979) et permet ainsi de mettre en perspective l'approche contextualiste (Pettigrew,1992) en matière de RSE. D'une certaine manière par sa contextualisation elle met en exergue la résilience du modèle. Néanmoins, cette étude révèle les perceptions différenciées et disparates des principales parties prenantes du secteur de l'industrie forestière au Cameroun. L'analyse des discours des acteurs a montré que les aspects légaux et éthiques sont liés et qu'en fonction des aspirations de ces derniers, les ordres de prééminences des dimensions de la RSE sont différents de celui de Carroll. Nos résultats sont totalement différents de ceux de Golli et Yahiaoui (2009) en contexte tunisien. Ce qui corrobore les travaux de Visser (2005) qui soutient la variabilité de la RSE dans différents contextes culturelles. Nous admettons donc à travers cette recherche et en guise de critique du modèle de Carroll (1979,1991) que les priorités relatives de la RSE en Afrique sont différentes de celles classiques américaines.

Toutefois, si le modèle de Carroll (1979,1991) présentes quelques imperfections (cf. Visser, 2005), il regorge tout de même un potentiel explicatif élevé. Ce modèle constitue un cadre conceptuel et une grille féconde pour analyser les perceptions des parties prenantes à l'égard de la RSE. Il permet également d'étudier ou de mettre en exergue la relation entre le management des *stakeholders* et la performance globale voire organisationnelle (pérennité de l'entreprise, stabilité du climat social, etc.), relation qui jusqu'ici n'a pas été abordée dans la présente recherche et qui de ce fait, ouvre la voie aux travaux futurs. Globalement, cette recherche facilite la compréhension des comportements des *stakeholders* du secteur forestier camerounais à l'égard de la RSE ainsi que les implications managériales qui en résultent. Si on peut relever la pertinence des résultats dégagés, il convient tout de même de noter quelques insuffisances inhérentes aux recherches qualitatives (biais de familiarité entre l'intervieweur et les interviewés, biais du déclaratif) et aux choix méthodologiques (absence d'une entreprise chinoise dans l'échantillon, caractère homogène des 6 cas appartenant à un même secteur d'activité). Il semble donc pertinent de mener une recherche de nature quantitative. Le Cameroun est compté parmi les rares pays au monde à opter pour un bilinguisme officiel. Cette dualité culturelle (francophone et anglophone) est susceptible d'avoir une influence notable sur la perception des parties prenantes à l'égard de la RSE. Ce représente une piste d'investigation fécond.

## Bibliographie

- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.
- Beckman T and Cunningham P. (2007). Corporate Social Responsibility in Emerging Markets: The Chilean Experience. *Social Responsibility Interest Group*, 155.
- Berger-Douce S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.
- Bonneveux E et Saulquin J. Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, (3), 170-186.
- Capron M et Quairel-Lanoizelée F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La découverte.
- Carroll A. (1991). «The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, July/august, pp.39-48.
- Branco M and Rodrigues L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Crane A, Matten D and Moon J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 107-122.
- Dannon H, Dumoulin R et Vernier, É. (2011). Innovation et développement durable dans la banque: enjeux et perspectives. *Gestion 2000*, 28(2), 91-105.
- Elouidani A et Zoubir F. (2016). Quand un label en responsabilité sociétale de l'entreprise crée la valeur pour l'actionnaire dans un pays en développement: le cas marocain. *Revue camerounaise de management*, N°32, p.1-17.
- Freeman, R.C. (1984). «*Strategic management: A Stakeholder Approach* », Boston, Pitman.
- Friedman. M. (1970). «*The Social Responsibility of Business is to Increase profits*». The New-York Times Magazine. September 13. p. 11.
- Gabriel P et Regnard Y. (2011). RSE ou DD? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et assurance. *Revue Sciences de Gestion*, (84).
- Gendre-Aegerter D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive* (Doctoral dissertation, Université de Fribourg (Suisse)).
- Golli A et Yahiaoui D. (2009). « Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas Tunisien », *Management & Avenir*, n° 23, p.139-152. DOI: 10.3917/mav.023.0139.
- Gond J.P. et S.A Mullenbach (2004), «Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise», *Revue des sciences de Gestion*, N° 205, janvier février, pp93-116.
- Hart S and Prahalad C. K. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+ business*, 26(1), 54-67..
- Jensen M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21
- 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.

Ndoumbe Berock I. B., 2020, La théorie des parties prenantes à l'épreuve de la RSE : une analyse contextualiste du modèle de Carroll (1979) dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, *Revue de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Lantos G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.

MacLagan P. (1998). *Management and morality: A developmental perspective*. SAGE Publications Ltd.

Magnan M, St-Onge S et Thome L. (1996). Performance organisationnelle et rémunération des dirigeants: une comparaison Canada Etats-Unis. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(2), 102-118.

Mercier S. (2004). *L'éthique dans les entreprises* (No. hal-00156446).

Mitchell R. K, Agle B. R et 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.

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.

Ndoumbe Berock. I.B, et al.,(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* 12 (Vol. 11), p. 55-63. DOI 10.3917/ror.112.0055.

Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.

Pfeffer J. (1994). « *Competitive advantage through people: unleash in the power of the work force*. Boston Harvard Business School Press. Boston MA, 281 p.

Pichault F. (2003). Andrew Pettigrew: le cadre d'analyse contextualiste. *Encyclopédie des ressources humaines*, 1753-1768.

Pinkston T. S and Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199-206.

Porter M. E and Kramer M. R. (2007). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*.

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.

Saghroun J et Eglem J. Y. (2008). A la recherche de la performance globale de l'entreprise: la perception des analystes financiers. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(1), 93-118.

Schäfer H. (2016). *Chemical transport reactions*. Elsevier.

Talbot D et Turgeon, J. (2010). Politiques et management public. *Revue Politiques et Management Public*, 27(4-2010).

Valiorgue B. (2016). La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires. *Revue française de gestion*, (3), 19-39.

Valor C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110(2), 191-212.

Visser W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid. *Corporate citizenship in developing countries*, 29-56.

Werhane P. H et Freeman R. E. (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 1-16.

Wood D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.



Ndoumbe Berock I. B., 2020, La théorie des parties prenantes à l'épreuve de la RSE : une analyse contextualiste du modèle de Carroll (1979) dans les entreprises du secteur de l'industrie forestière au Cameroun, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

Yin R. K. (1994). «*Case Study Research. Design and Methods*», Thousand Oaks, Sage Publications, 171 p.