

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Cameroun : Une analyse typologique

Corporate Social Responsibility (CSR) in Cameroon: A typological analysis

NJAYA Joseph Bruno
Enseignant-Chercheur, Chargé de Cours
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Ngaoundéré -Cameroun
Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@MRHμ)
njayaj@yahoo.fr

Date de soumission : 30/01/2023

Date d'acceptation : 14/03/2023

Pour citer cet article :

NJAYA J. B. (2023) « La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Cameroun : Une analyse typologique », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 530 – 554.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette recherche est de proposer une typologie des entreprises camerounaises en fonction de leur niveau de RSE. A partir d'une enquête menée auprès de 106 entreprises des villes de Douala et Yaoundé et la typologie obtenue par une analyse statistique (méthode hiérarchique ascendante de Ward puis analyse discriminante) nous avons mis en évidence trois groupes d'entreprise qui présentent des profils observés sur des variables de la RSE. Ainsi, nous avons le groupe 1 baptisé les « moyennement responsables », caractérisés par un niveau élevé de la REP, de nationalité camerounaise et appartenant au secteur de l'agroalimentaire, le groupe 2 nommé les « engagées » qui représentent les entreprises conscientes du rôle de la responsabilité sociale comme gage de la durabilité, en fin le groupe 3 appelé les « retardataires ou réfractaires » qui se distinguent par des scores particulièrement faibles sur les dimensions de la RSE

Mots clés : responsabilité sociétale ; typologie ; théorie de la dépendance des ressources ; gouvernance ; partie prenante.

Abstract

The objective of this research is to propose a typology of Cameroonian companies according to their level of CSR. From a survey of 106 companies in the cities of Douala and Yaoundé and the typology obtained by a statistical analysis (ascending hierarchical method of Ward then discriminant analysis) we have highlighted three groups of companies which present profiles observed on CSR variables. Thus, we have group 1 baptized the "moderately responsible", characterized by a high level of EPR, of Cameroonian nationality and belonging to the agri-food sector, group 2 named the "committed" who represent companies aware of the role social responsibility as a guarantor of sustainability, finally group 3 called the "latecomers or refractory" who are distinguished by particularly low scores on the dimensions of CSR

Keywords : social responsibility ; typology ; resource dependence theory ; governance ; stakeholder.

Introduction

Le monde fait aujourd'hui face à de nombreuses crises environnementales qui découlent des activités industrielles des entreprises (Shrivastava et Hart, 1996). Les déchets toxiques et les pluies acides causées par l'industrie provoquent des crises affectant des milliers de communautés dans le monde entier. La tristement célèbre catastrophe de Bhopal (Inde), la plus meurtrière de l'époque industrielle, causa pas moins de 2 000 morts et des milliers de blessés en 1984. Les accidents nucléaires de Tchernobyl (Ukraine, 1986) et de Three Mile Island, et la marée noire de l'Exxon Valdez (Alaska, 1989), ont prélevé un lourd tribut sur l'environnement, et plus récemment au Japon (2011), la crise nucléaire de l'entreprise TEPCO a causé la mort de plus de 23 000 personnes et 30 000 déplacés. La diminution de la couche d'ozone, l'effet de serre, la déforestation et la perte de la biodiversité sont d'une façon ou d'une autre liées aux activités, produits, et système de production des entreprises. Ces effets malheureux nous rappellent que les activités des entreprises peuvent impacter la qualité de la vie des gens. Récemment au Cameroun, le crash d'un appareil de la Kenya Airways à Mbang Pongo a causé la mort de 114 passagers appartenant à 24 nationalités différentes, et la catastrophe de Nsam Efulan à Yaoundé a provoqué la mort de plus de 300 personnes. Ces exemples montrent que tous les continents sont concernés par les questions d'ordre sociétal¹.

Il est évident que, dans notre environnement actuel, les entreprises ne peuvent plus ignorer l'impact de leurs activités sur les êtres humains et sur l'environnement, sur la société d'aujourd'hui et sur les générations futures. L'idéologie fondamentale qui est tapie derrière le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est relative à l'obligation pour les entreprises d'œuvrer en vue de l'amélioration de la société et de la qualité de la vie. En effet, la responsabilité sociétale se définit comme l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ou stakeholders (Livre vert, 2001). Cela implique qu'elles ne soient pas uniquement préoccupées par la réalisation du profit maximum pour ses actionnaires ou sociétaires, mais qu'elles accordent également une attention particulière aux conséquences éventuellement néfastes de leurs activités ; ce que les économistes appellent externalités négatives. Elles doivent donc chercher à minimiser ces effets, le cas échéant. La

¹ Le néologisme sociétal désigne tout ce qui concerne la société c'est-à-dire les hommes qui la composent et le patrimoine naturel, industriel, scientifique et culturel dont ils disposent ; il embrasse ainsi des aspects tant externes qu'internes à l'entreprise. Nous le préférons au terme social, habituellement limité aux questions internes.

question de la responsabilité sociétale² n'est donc pas seulement académique. Elle émane de la société, est posée par la société et interpelle le monde des affaires.

Nous pouvons regrouper en deux catégories les travaux qui, à notre connaissance, ont jusqu'ici abordé la RSE. Le premier est constitué des travaux de Levitt (1958), Friedman (1962 et 1970) et Belkaoui (1996). Globalement ces auteurs soutiennent que l'entreprise a une seule responsabilité, à savoir, créer de la valeur pour ses actionnaires, d'autres chercheurs ont mis l'accent sur la priorité du comportement éthique. Ils constituent le deuxième groupe qui reconnaît des responsabilités plus larges à l'entreprise (Carroll, 1996, 1999 ; Freeman, 1984 ; Alberola, 2003). Nous voulons comprendre pourquoi dans un environnement identique certaines entreprises assurent leur responsabilité sociétale alors que d'autres sont réfractaires, autrement dit il est question d'élucider les facteurs ainsi que les traits caractéristiques des entreprises responsables.

Notre recherche est scindée en deux parties :

- La première partie a pour objectif d'aborder la thématique de la responsabilité sociétale à travers l'analyse des articles fondateurs.

- Dans la seconde partie, nous détaillerons nos choix méthodologiques adoptés pour répondre à la problématique envisagée et nous tenterons in fine d'esquisser une typologie.

1. Revue de la littérature : Controverse au tour de la notion de RSE : la position de Milton Friedman

Milton Friedman est connu dans les sciences de gestion pour sa position dans le débat sur la responsabilité sociétale. Il s'agit d'une position radicale, qui est en cohérence avec la pensée économique libérale, selon laquelle l'entreprise ne devrait pas fausser le libre jeu du marché par des interventions dans le domaine de la responsabilité sociétale. L'auteur constate que l'opinion s'est répandue selon laquelle les dirigeants d'entreprise ou syndicaux ont une « responsabilité sociétale » allant au-delà du fait de servir les intérêts de leurs actionnaires ou de leurs membres. Dans une telle économie, il y a une seule responsabilité sociale pour les entreprises ; c'est d'utiliser leurs ressources et de s'impliquer dans des activités vouées à accroître leurs profits pour autant qu'elles respectent les règles du jeu, c'est-à-dire, qu'elles s'impliquent dans la compétition ouverte et libre, en évitant la tromperie ou la fraude. Cet argument rejoint la vision de la firme comme nœud de contrats proposée par Jensen et Meckling

² La responsabilité sociétale des entreprises est la réponse des entreprises aux préoccupations de développement durable. En allant au-delà de leurs obligations légales, les entreprises répondent aux exigences sociales, économiques et environnementales croissantes que manifestent leurs diverses parties prenantes.

(1976) : l'organisation ne peut avoir de préférence, elle ne possède pas de personnalité propre, ce sont ses agents qui sont responsables des actes commis. L'entreprise n'aurait donc, dans ce cas, aucun devoir à l'égard des salariés, des consommateurs, des fournisseurs, des sous-traitants ou des collectivités publiques. Ses rapports avec les uns et les autres seraient subordonnés à l'intérêt des seuls apporteurs de capitaux. L'auteur s'élève formellement contre toute théorie préconisant la maximisation des richesses en faveur de l'ensemble des Parties Prenantes. Il considère que le seul indicateur valable de la performance doit demeurer la création de la valeur actionnariale, et ce dans une optique de long terme. Friedman (1962), émet un sévère avertissement : Peu d'évolutions pourraient menacer aussi gravement les fondements mêmes de notre société libre que la reconnaissance par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité autre que celle de gagner le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. Il justifie cette condamnation par une interrogation qui reste à ses yeux sans réponse : si les hommes d'affaires ont une responsabilité que celle de faire des profits pour leurs actionnaires, comment peuvent-ils la connaître ? Comment des individus isolés peuvent-ils savoir ce qu'est l'intérêt social ?

L'analyse de Levitt (1958), est similaire à celle de Friedman. Il craint que le monde des entreprises et le gouvernement ne finissent par se mélanger pour former un unique pouvoir qui serait tout puissant, qui régenterait toute la vie sociale, et auquel personne ne pourrait plus s'opposer. C'est pourquoi les fonctions des principaux groupes de l'économie, à savoir l'État, les entreprises et les syndicats doivent restées séparées. « Le bien-être et la société ne sont pas l'affaire de l'entreprise. Son affaire est de faire de l'argent, pas de la musique douce [...]. La fonction du gouvernement n'est pas de faire des affaires, et la fonction des entreprises n'est pas de gouverner », « L'enrichissement du patrimoine des actionnaires est le but ultime de l'entreprise », (Pasquero, 1995). La poursuite d'intérêts autres que ceux des actionnaires est ici perçue comme une mauvaise utilisation de leur propriété (Kletz, 1997, Sexty, 2006). Il n'y aurait aucune bonne raison d'imposer d'autres devoirs aux chefs d'entreprise que d'être prudents, c'est-à-dire de mener leurs actions avec le plus grand soin pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés conformément aux souhaits de leurs seuls mandants légitimes : les propriétaires des entreprises qu'ils dirigent, ce sont d'abord les intérêts des actionnaires (stokoholders) qui sont recherchés (Donaldson et Preston, 1995), des actions charitables, restant secondaires à son objectif premier Mercier (2006). Les pensées des économistes libéraux ont provoqué diverses contestations, dont nous présentons les principales. La prise en charge par les entreprises des problèmes sociaux et environnementaux est d'autant plus nécessaire que l'État providence a laissé place à un État minimum

1.1. Les critiques de la position de Milton Friedman

La vision caricaturale de l'entreprise telle que rappelée a suscité de vives critiques. Les économistes qui reconnaissent que d'autres objectifs que le profit sont possibles ne l'éliminent toutefois pas. La réalisation du profit reste la condition pour qu'apparaissent d'autres objectifs (Laperche et Uzunidis, 2011). Selon French (1984), l'entreprise possède une personnalité propre qui influence les comportements de ses agents. Elle est donc responsable des actes commis au nom de son autorité. L'entreprise n'est pas isolée du reste du monde, elle est partie intégrante de la cité dont elle dépend et sur laquelle elle a de nombreux impacts. Elle a besoin d'acceptation sociétale pour exister. L'entreprise doit assumer des responsabilités réglementaires, économiques, sociales, sociétales et environnementales (Frimousse et Peretti, 2015).

Une des positions adoptées par les opposants à la théorie classique est résumée par (Davis 1973, Pecqueur, 1989). Ceux-ci estiment que les entreprises sont qualifiées pour traiter des problèmes de nature sociétale. Elles disposent, tout d'abord, des ressources nécessaires en capital. Leurs dirigeants possèdent, ensuite, la faculté de diriger et de gérer des projets complexes, ils disposent d'une capacité d'anticipation et d'innovation que n'ont pas d'autres catégories de personnes.

Pour Dahl (1975 ; p. 18), « *il est absurde de regarder l'entreprise comme une organisation établie dans le seul but de réaliser un profit. Nous, les citoyens lui donnent des droits spéciaux, des pouvoirs privilégiés. Toute entreprise doit donc être considérée comme une organisation sociale dont l'existence et les décisions peuvent être justifiées seulement dans la mesure où elles servent le dessein public.* ». En échange de la permission de faire les affaires accordées à l'entreprise par la société, il est légitime, selon Dahl, que la société lui demande en retour d'assurer certaines obligations et devoirs.

Les opposants à la théorie classique acceptent cependant que les entreprises ne doivent pas obligatoirement être performantes dans chaque domaine de participation morale ou sociétale de l'entreprise. Les dirigeants doivent s'intéresser aux domaines dans lesquels ils sont capables d'exceller. Le monde des affaires ne peut être considéré comme un monde clos sur lui-même. En échange de la permission de faire les affaires accordées à l'entreprise par la société, il est légitime que la société lui demande en retour d'assurer certaines obligations et devoirs. Les parties prenantes demandent de plus en plus aux entreprises d'être réactives et responsables, ce qui exerce une pression croissante sur ces dernières pour qu'elles intègrent des politiques de développement durable dans leurs activités de gestion (Lagoubi et Balhadj, 2022).

1.2. La dépendance à l'égard des ressources comme levier de la RSE

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources subordonne l'entreprise aux acteurs de son environnement et affirme que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont l'apport de ressources et de soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978, Quairel et Auberger, 2005). Certaines firmes peuvent jouir d'un avantage compétitif si elles possèdent des ressources qui soient quantifiables, rares, inimitables et non substituables. Ces ressources peuvent être des actifs intangibles, tels que le leadership, la réactivité face au marché, la réputation sociale, etc. Si les groupes fournisseurs de ressources se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont l'organisation dépend, ajuste ses actions à leurs demandes et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes. La firme cherche alors à stabiliser ses relations avec son environnement, afin de sauvegarder un accès durable à ces diverses ressources. Cela implique la mise en œuvre de plusieurs stratégies. Il peut s'agir de stratégies d'interaction, fondées sur l'échange de ressources dans un climat coopératif, ou encore de stratégies de pression, fondées sur l'établissement d'un rapport de forces avec l'utilisation de menaces visant à obtenir de la part de l'adversaire ou de l'opposant les ressources qu'il ne souhaitait pas a priori procurer à la firme (Trebucq et Dahan, 2004).

Le fait de bénéficier du soutien des consommateurs, de subventions en provenance des pouvoirs publics, de certaines ressources humaines adhérant à l'image et au projet de l'entreprise, ou encore de certains approvisionnements des fournisseurs peuvent parfaitement justifier l'engagement sociétal de l'entreprise. Par conséquent, la responsabilité sociétale est devenue en une décennie, un des éléments clés pour la pérennité de l'entreprise qui ne dépend plus uniquement des ressources financières, (Giuliano, 2012)

Tout en restant compatible avec la logique de rentabilité, il est évident que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources implique une responsabilité sociétale, c'est-à-dire la prise en compte des attentes de certaines Parties Prenantes dans l'activité de l'entreprise : celle-ci doit s'engager dans la responsabilité sociétale lorsqu'elle est contrainte de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources dont elle a besoin.

Les tentatives d'explication de l'engagement sociétal des firmes sont probablement plus complémentaires qu'exclusives. Cela tient principalement au fait que les motivations peuvent varier considérablement d'une entreprise à une autre.

1.3. L'approche partenariale de gouvernance facteur explicatif de la RSE

Les nouvelles formes d'organisation semblent conduire à écarter la vision actionnariale de la gouvernance, axée sur la seule préservation du capital financier, au profit de la vision partenariale (Charreaux, 2000). L'entreprise entretient des relations avec son environnement dont l'objectif est de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, maximisation de profit (Laamrani el Idrissi, Taouab, 2022). Les actionnaires ne sont pas les seuls à avoir investi dans l'entreprise. Les intérêts des salariés, clients et fournisseurs doivent être également pris en compte dans l'élaboration et la conduite de la gouvernance de l'entreprise. Face à une diversité plus importante d'intérêts et d'acteurs, il est nécessaire d'adopter une approche dite partenariale dont les hypothèses principales sont énoncées par Charreaux et Desbrières (1998), à savoir :

- La valeur créée est due en particulier aux ressources et compétences individuelles et organisationnelles de la firme (importance notamment du capital humain) ;
- Dans la mesure où la valeur créée n'est plus simplement égale à la rente perçue par les actionnaires, les droits de propriété ne se répartissent plus entre les seuls actionnaires mais entre les diverses Parties Prenantes aux décisions de l'entreprise (en particulier les employés) ;
- Cette répartition peut poser les problèmes de conflits d'intérêts, compte tenu de la multiplicité des acteurs et de la rationalité limitée (aucun contrat complet ne peut être rédigé permettant de prévoir les cas exhaustifs de répartition de rente) ;

Dans la vision partenariale, l'entreprise n'est pas perçue comme un phénomène naturel ou spontané (Mercier, 2003) ; elle est socialement créée. La recherche d'une certaine conformité aux normes sociales devient une exigence inhérente à sa configuration systémique. Il s'ensuit un élargissement de la notion de propriété. Il convient donc de dépasser la seule propriété légale. Dans l'entreprise, l'individu peut être tenu pour le propriétaire de ses compétences, le collectif organisationnel pour le propriétaire de ses routines, l'entreprise n'est pas seulement un ensemble de droit de propriété se rattachant à ceux qui assurent le risque résiduel, c'est-à-dire les actionnaires, c'est aussi une institution sociale.

Les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, ils doivent prendre en compte le bien-être des autres Parties Prenantes affectées par les décisions de l'entreprise. Il en résulte une vision élargie de la gouvernance, ensemble des arrangements institutionnels qui légitiment et dirigent l'entreprise dans sa quête de performance (Mercier, 2003).

Le débat sur la RSE peut être résumé par deux visions. Du côté des optimistes, les entreprises sont si encadrées dans des communautés d'échange qu'elles ont le potentiel de résoudre une partie des problèmes sociaux, sociétaux ou environnementaux de ces communautés, la responsabilité de la firme s'étend à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise (dans la littérature américaine, on oppose ainsi le shareholder model au stakeholder model) Du côté des pessimistes, on estime que la seule responsabilité des entreprises est la maximisation du profit (Simon et Thomas, 2012) pour ses actionnaires.

2. Méthodologie Adoptée

Cette recherche ayant pour ambition de comprendre les typologies des pratiques RSE dans les entreprises camerounaises, elle s'inscrit dans une démarche exploratoire à visée compréhensive. Dans ce cadre, une approche qualitative a été choisie puisqu'elle constitue la stratégie privilégiée pour tenter de comprendre « comment », « lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel » (Yin, 1994). La littérature s'accorde à exposer deux méthodes de sélection d'un échantillon. Les « méthodes probabilistes » et les « méthodes de choix raisonné » autrement nommées, « méthodes non probabilistes ». L'absence de base de sondage exhaustive rend difficile notre choix et nous orientent vers une méthode de choix raisonné d'entreprises volontaires, c'est-à-dire non probabiliste. Le chercheur choisit délibérément ses sujets en fonction de ses intentions. Pour les petits échantillons, une sélection par choix raisonné fournit d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste qui donne une chance égale à toutes les entreprises de la population de figurer dans l'échantillon. L'échantillon retenu se compose de 106 entreprises appartenant à des secteurs d'activité très divers (énergie, grande distribution, santé, transport aérien, parfumerie,...).

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de notre échantillon. A la lecture de ce tableau, le constat qui se dégage est que 73.58% des entreprises sont localisées à Douala capital économique et principal foyer de concentration des entreprises. Plus de la moitié sont les entreprises de grande taille (57.55%), la forme juridique dominante est la société anonyme (46%), une proportion importante de ces entreprises appartient à des camerounais (70.64%) et le secteur dominant est celui des services (40%).

Tableau N°1 : Description de l'échantillon de l'étude (n=106)

Caractéristiques		Effectifs	Pourcentage
Ville de l'enquête	Douala	78	73.58
	Yaoundé	28	26.42
Taille de l'entreprise	Effectif du personnel inférieur ou égal à 200	45	42.45
	Effectif du personnel supérieur à 200	61	57.55
Forme juridique	Entreprises individuelles	6	6
	Société en Nom Collectif	3	3
	Société Anonyme	49	46
	Société à Responsabilité limitée	48	45
Nationalité des entreprises	Camerounaise	75	70.64
	Etrangère	31	29.36
Secteur d'activité	Agroalimentaire	27	25
	Biens industriels	17	16
	Energie	8	8
	Service	42	40
	Chimie	12	11

Source : nous-mêmes

L'échelle de mesure de la RSE utilisée dans ce travail est celle de Maignan et al., (1999) et Maignan et Ferrell, (2001). Cette échelle n'est autre qu'une extension de l'échelle de Aupperle et al., (1985) qui reprend la logique incarnée par le modèle de Carroll (1979).

La Responsabilité Sociétale est mesurée sur l'échelle de likert à cinq points comprenant initialement 32 items et nous avons réalisé une Analyse en Composante Principale. Il ressort de cette analyse que le premier axe factoriel est corrélé avec quatorze items avec des « loading » tous bien élevés supérieurs à 0.5. Nous pouvons donc appeler cet axe « Responsabilité économique-légale » Responsabilité Economico-Légale (REL) (FAC1-3).

En ce qui concerne le second axe, nous pouvons constater que neuf items lui sont fortement corrélés et faiblement corrélés avec les deux autres. Dans l'ensemble, ces items expriment la contribution à la protection de l'environnement par l'entreprise. Ce facteur peut donc être interprété comme la « Responsabilité environnementale » (REV) (FAC2-3). Enfin, l'analyse des scores factoriels après rotation Varimax montre que huit items sont fortement corrélés avec le troisième facteur et faiblement corrélés avec les deux autres, par conséquent, la composante F3 se définit comme la « Responsabilité éthico-philanthropique » (REP) (FAC3-3)

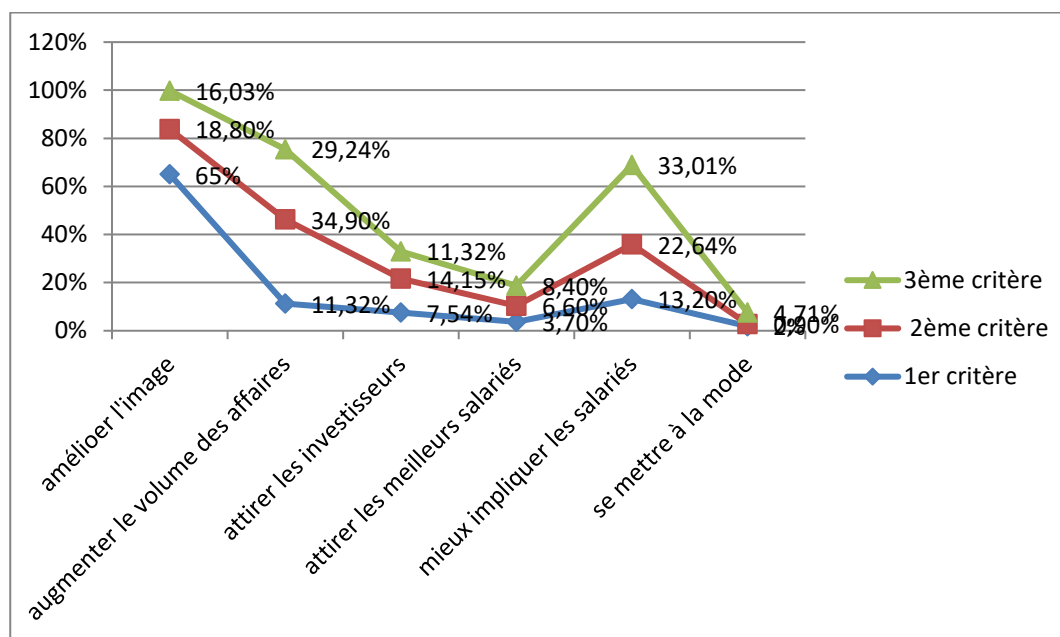
3. Résultat et discussion

Avant de se lancer dans l'analyse typologique, il convient de présenter la perception de l'engagement sociétale des entreprises.

3.1. Les raisons de l'engagement sociétal des entreprises

Nous avons demandé à nos répondants de classer les trois intérêts majeurs liés au développement de la responsabilité sociétale dans leur entreprise. Le résultat est représenté dans la figure ci-dessous :

Figure N°1 : Perception du classement des critères liés au développement de la RSE



Source : Nos enquêtes

L'analyse du schéma montre clairement que, pour l'essentiel, l'engagement sociétal des entreprises s'explique par la recherche d'une amélioration de leur image. En effet, selon les répondants, le critère « améliorer l'image » reste le plus important dans la décision d'assumer leur responsabilité sociétale. Ce critère est cité en première position par 65 % des répondants de notre échantillon, en deuxième position par 18,8% et en troisième position par 16, 03 %. Il en ressort également que le deuxième intérêt est celui « d'augmenter le volume des affaires ». Cette raison est citée en première position par 11,32 % de répondants, en deuxième position par 34,9 % et en troisième position par 29,24 %. Le troisième intérêt est de « mieux impliquer les salariés ». Il est intéressant de remarquer que le critère « attirer les investisseurs » n'arrive qu'en quatrième position. Il est classé premier intérêt par 7,5% de personnes interrogées, deuxième intérêt par 14,15% et troisième intérêt par 11,32%.

« Attirer les meilleurs salariés » et « suivre la mode » n'apparaissent pas comme critères décisifs dans l'engagement sociétal des entreprises. Cela est d'autant plus vrai que ces critères

sont cités en première position par seulement 1,8 % de répondants, en deuxième position par 0,9 % et 4,71 % en troisième position.

3.2. Proposition d'une Typologie des Entreprises selon leur Degré de Responsabilité Sociétale.

Nous avons fait une classification ascendante des entreprises de notre échantillon sur 26 variables. Il s'agissait de faire émerger des catégories à partir des variables qui caractérisent le niveau de responsabilité sociétale des entreprises. Pour réaliser l'analyse typologique, nous avons standardisé nos variables de façon centré-réduite. La méthode d'agrégation des observations adoptée est celle dite de Ward qui consiste pour chaque groupe formé, à calculer les moyennes de toutes les variables de sorte que pour chaque observation, les carrés de la distance euclidienne par rapport aux moyennes du groupe soient évalués et sommés. La méthode de Ward ainsi choisie a pour avantage de prendre en compte toutes les informations et contrairement à la méthode des centroïdes qui lui est concurrente, la distance à laquelle les groupes sont combinés reste constante dans les étapes successives (Djeumene, 2004). La mesure de distance utilisée est le carré de la distance euclidienne et comme il concerne les variables centré-réduites, l'inconvénient majeur qui est de dépendre de l'unité de mesure de la variable est éliminé.

L'analyse typologique a pour objectif de mettre en évidence les groupes qui émergent. La structure analytique de l'analyse de groupe consiste à regrouper les objets de telle sorte que les éléments d'un groupe soient fortement similaires entre eux (on minimise la variable intra-groupe) alors que les éléments appartenant à des groupes différents sont relativement dissemblables (on maximise la variable inter-groupe), (Perrien et *al.*, 1984, Norusis, 1985, Evrard et *al.*, 2003). Aux variables synthétiques résultant d'une analyse en composantes principales nous avons ajouté d'autres variables telles que la formalisation de l'éthique, le mode de contrôle, les représentants du syndicat et de la société civile au Conseil d'Administration (CA), l'âge de l'entreprise, la nationalité de l'entreprise, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise. Le problème qui se pose est de choisir le nombre de clusters le plus pertinent. Cette étape est inévitable puisque nous nous sommes basées sur un algorithme hiérarchique (méthode Ward). Trois groupes sont donc retenus. Nous avons pratiqué une analyse discriminante. Elle montre que le pourcentage d'entreprises bien classées est de 98.1%. Ce pourcentage traduit l'homogénéité des entreprises en fonction de leur degré de responsabilité sociétale.

Le premier groupe est composé de 22 entreprises, ce qui représente environ 20.75% d'entreprises ayant un degré de responsabilité sociétale moyen. Ces 22 entreprises sont

effectivement bien classées dans leur classe d'affectation. Dans le groupe 2 par contre, qui comprend 60 entreprises soit 56.60% de l'effectif total, 1.7% sont mal classées, affectées à tort dans le premier groupe alors qu'elles auraient dû appartenir au deuxième groupe. Enfin dans le troisième groupe qui est composé de 24 entreprises soit 22.64% de l'échantillon, 4.2% appartiennent à tort au groupe 2. Le tableau suivant représente la matrice de confusion des résultats qui viennent d'être commentés.

Tableau N°2 : Matrice de confusion des groupes selon le degré de responsabilité sociale des entreprises

		Groupes d'affectation prévus			
		Groupe1	Groupe2	Groupe3	Total
Groupe1	Effectif	22	0	0	22
	Pourcentage	100%	0%	0%	100%
Groupe2	Effectif	1	59	0	60
	Pourcentage	1.7%	98.3%	0%	100%
Groupe3	Effectif	0	1	23	24
	Pourcentage	0%	4.2%	95.8%	100%
% des observations correctement classées 98.1%					

Source : nos enquêtes

En effet, l'analyse discriminante va permettre d'identifier les variables qui expliquent le mieux l'appartenance des individus à des groupes. Elle montre aussi des valeurs faibles de Lambda de Wilks respectivement de 0,074 avec 42 degrés de liberté et un khi-carré de 242.126 pour la première fonction et 0.372 avec 20 degrés de liberté et un khi-carré de 91.885 pour la seconde fonction ; et, la valeur de F ($p=0,000$) indique que pour les variables retenues, il y a une différence significative entre les trois groupes. De plus le « Eigen value » est de l'ordre de 4.030 pour la première fonction et de 1.686 pour la seconde, ce qui montre la pertinence des deux fonctions discriminantes. Les corrélations canoniques sont respectivement de 0.895 pour la première fonction et de 0.792 pour la seconde, ce qui traduit un bon degré d'association entre les scores des fonctions discriminantes et les groupes.

L'existence des trois groupes est donc justifiée et la fonction discriminante explique une partie non négligeable des différences entre ces derniers. Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse discriminante :

Tableau N°3 : Fonctions canoniques discriminantes des entreprises par rapport à la RSE

Fonction	Eigen value	% de la variance	% cumulé	Corrélation	Lambda De wilks	Chi-carré	Degré de liberté	sign
1	4.030	70.5	70.5	0.895	0.074	242.126	42	0.000
2	1.686	29.5	100	0.792	0.372	91.885	20	0.000

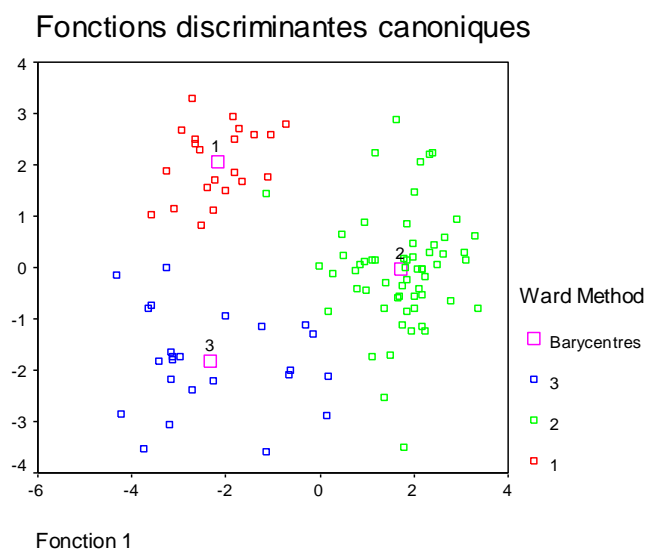
Source : nous-mêmes

Dans la suite nous présenterons dans un tableau 4 (Annexe 1) les variables qui discriminent le plus les trois groupes.

L'interprétation de la typologie en trois groupes d'entreprise constituée par classification est relativement aisée et ne suggère pas de configurations de performance sociétale très originales. Afin de faciliter la compréhension de ce tableau, les moyennes les plus élevées pour chaque item sont représentées en gras. **Le groupe 2 qui représente 56% de l'échantillon est caractérisé par une tendance vers les variables « durabilité de l'entreprise », « code de conduite », « aspect managérial des procédures » et « responsabilité Economico-Légale et responsabilité Environnementale ».** Ceci signifie que les entreprises de ce groupe sont conscientes du rôle de la responsabilité sociétale comme garant de leur durabilité. Ainsi, ces entreprises sont nommées les « Engagées ». Rossouw et Vuuren (2003) ont caractérisé ces entreprises par un mode de management appelé « la conformité » : les entreprises s'engagent à gérer et contrôler leur performance éthique. Le management de l'éthique suit une approche basée sur les règles. Le code de conduite devient donc le standard par rapport auquel l'entreprise mesure sa performance. Le groupe 1 qui représente 21% des entreprises de l'échantillon peut être qualifié de « Responsabilité Sociétale Moyenne ». Il est caractérisé par une responsabilité éthico-philanthropique élevée, des entreprises de nationalité camerounaise appartenant au secteur de l'agroalimentaire et des biens industriels, n'admettant pas de représentants de la société civile dans leur Conseil d'Administration. Les trois dimensions de la RSE présentent des différences statistiquement significatives entre le groupe 1 et 2. Le groupe 3 est composé de 24 entreprises soit 22% des individus de l'échantillon peut être qualifié de « Retardataires ou réfractaire à la RSE » qui se distinguent par un score particulièrement faible sur les dimensions de la RSE, de

petite taille (PME/PMI), appartenant au secteur de service et commerce, ayant les représentants de la société civile dans leur CA, mais n'admettent pas les représentants des syndicats dans leur CA. Nos résultats montrent que les variables contrôlent externe et contrôle interne ne contribuent pas à discriminer ces différents groupes.

Figure N°2 : Positionnement des entreprises par rapport à leur niveau de Responsabilité sociétale



Source : nous-mêmes

Pour interpréter ce schéma, nous nous sommes inspirés des moyennes des groupes sur chacune des variables discriminantes. Ainsi le groupe 2 domine sur l'ensemble des variables discriminantes corrélées positivement avec les fonctions discriminantes (60 entreprises). Il s'agit du groupe des entreprises les plus engagées de notre échantillon sur le plan de la RSE. Le groupe 1, quant à lui est composé des entreprises moyennement responsables (22 entreprises). Enfin, le groupe 3 est composé des entreprises « retardataires » qui sont indifférentes quant à la responsabilité vis-à-vis de leurs Parties prenantes. Globalement notre typologie est parfaitement satisfaisante puisque les fonctions discriminantes assurent un classement correct des entreprises de l'échantillon à près de 98.1%.

Tableau N°5 : Relation entre les groupes et les caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Caractéristiques des entreprises	Valeur du X^2	ddl	Probabilités	Coefficient Phi	Coefficient de contingence
Taille de l'entreprise	2.638	1	0.104	0.120	0.120
Secteur d'activité	6.513	1	0.011	0.188	0.186
Nationalité	10.992	1	0.001	0.246	0.239
Forme juridique	0.208	1	0.648	0.034	0.034

Source : nous-mêmes

Il ressort du tableau que la liaison entre la taille de l'entreprise et le degré de RSE est peu significative. La valeur du X^2 (2.638) faible et sa probabilité (0.104) traduit une homogénéité entre les modalités des variables étudiées, ce qui traduit une absence totale de liaison entre la variable taille et RSE. Parmi les mobiles qui justifient ces résultats figurent les pressions exercées par les Parties Prenantes, particulièrement celles du siège social, de clients potentiels (Jenkins, 2006) et l'Etat. Ensuite, la mise à disposition d'incitatifs étatiques (Russo et Perrini, 2010), la recherche de la réduction des coûts et des risques organisationnels et la mise en place d'un système de management de qualité.

Nous constatons également qu'il existe une grande différence entre le secteur d'activité de l'entreprise et le niveau de responsabilité sociétale. En effet, le $X^2 = 6.513$ est grand et sa probabilité de signification (0.011) très faible traduisant une liaison significative entre les deux variables. La mesure d'association phi et c (0.188 et 0.186) s'écartant de zéro pour tendre vers +1 montre que l'intensité de la liaison est significative. L'influence du secteur d'activité sur la RSE n'a pas de justification théorique claire, cependant l'argumentation qui conduit à retenir cette variable comme déterminant de la RSE repose sur le constat que les entreprises appartenant au même secteur d'activité sont confrontées au même environnement économique et technologique. Ceci devrait les conduire à adopter des comportements responsables voisins sinon identiques. Le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise peut donc expliquer son niveau de RSE. En effet, certains secteurs souffrent plus que d'autres d'une mauvaise image, secteurs exposés socialement (travail des enfants, etc.) et écologiquement (pétrole, cimenterie, etc.). Nous notons enfin une faible différence entre les modalités de la variable forme juridique des entreprises et RSE. La forme juridique n'a aucun effet sur le niveau de RSE. La probabilité

de signification de X^2 très élevée (0.648) qui en résumé traduit une absence de liaison significative entre les variables en cause.

Conclusion

La RSE apparait comme un concept multidimensionnel et ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs depuis des décennies, deux courants extrêmes s'affrontent, le premier vise une réalisation de la maximisation de bénéfice sous une approche rationnelle en se basant sur des considérations économiques ainsi, la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises implique des coûts financiers supplémentaires provoquant, par conséquent, un désavantage compétitif. Friedman (1970) va jusqu'à considérer la responsabilité sociétale comme subversive « il existe peu de courants aussi dangereux, pour les fondements mêmes de notre société libre, que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires ». Le second quant à lui vise une réalisation de l'intérêt général dans une approche morale trouvant son origine dans le comportement moral qui n'a pas besoin d'être justifié. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement. Cela signifie que la responsabilité d'une entreprise ne se limite plus à ses actionnaires et à ses administrateurs, mais qu'elle s'étend à d'autres parties directement ou indirectement associées à l'entreprise, notamment les salariés, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale. Cette étude laisse en effet entrevoir des résultats très hétérogènes quant à la réalité des pratiques responsables dans les entreprises camerounaises. Pour notre part, nous avons retenu la classification de trois comportements socialement responsables dominants à savoir : les entreprises à « Responsabilité Sociétale Moyenne », les « Retardataires ou réfractaire à la RSE » et les « Engagées ».

Ce travail présente un double intérêt

***Sur le plan théorique**

Les managers sont amenés à s'engager davantage dans le volet social puisque cet investissement est à la fois porteur de rentabilité pour l'entreprise et en même temps contribue au bien-être social. Elle pourrait revêtir la forme d'un atout stratégique (Waddock et Graves 1997 ; Shah et Khan, 2019 ; Anouar, 2022), les managers peuvent miser sur ces aspects pour gagner en termes d'image (entreprises citoyennes) et en même temps permettre l'épanouissement de la société (le bien-être social). La RSE peut, par ailleurs, contribuer à créer au sein de l'entreprise une atmosphère de confiance, qui se traduit par un engagement plus

marqué des salariés et de meilleurs résultats sur le terrain de l'innovation. Ces pratiques démontrent que la prise en compte des attentes sociales et environnementales est nécessairement bénéfique pour l'entreprise ; elle lui offrirait des opportunités d'innovations, lui ouvrirait de nouveaux marchés, attirerait les capitaux et les talents, diminuerait les risques et lui conférerait un avantage compétitif par l'anticipation de nouvelles législations, etc. Ainsi, de nombreux travaux (Ouassal, 2020 ; Kammoun et *al.*, 2021), ont fait de la découverte des synergies entre la RSE et amélioration de la productivité une justification « économiste ». L'engagement sociétal des entreprises devrait ainsi être encouragé par les gouvernements et par les gestionnaires, non seulement pour sa légitimité intrinsèque mais également pour son effort d'entraînement vertueux sur la compétitivité et sur l'efficacité. Laisser cohabiter un certain nombre d'objectifs indique que la RSE doit être prise en compte même quand les considérations économiques prévalent, ce qui constitue un dépassement des travaux antérieurs (Friedman, 1970).

Sur le plan managérial.

L'intégration des préoccupations inhérentes à la RSE dans le domaine de la gestion des entreprises peut générer des implications managériales.

Dans le domaine de gestion des ressources humaines, L'engagement sociétal peut constituer un levier puissant pour faire évoluer la culture de l'entreprise et fédérer ses collaborateurs autour d'une dynamique positive (Groupe Terence, 1994). Le développement de la RSE peut notamment avoir un effet favorable sur la fidélité des salariés, particulièrement les cadres. Il peut également représenter un paramètre important pour recruter des collaborateurs compétents et qualifiés, et attirer de jeunes diplômés, du moins ceux qui se montrent attentifs aux valeurs des entreprises dans lesquelles ils souhaitent travailler. L'engagement de l'entreprise à l'égard de la société permettrait donc, en quelque sorte, d'obtenir réciproquement l'engagement des salariés à l'égard de l'entreprise.

La RSE peut, par ailleurs, contribuer à créer au sein de l'entreprise une atmosphère de confiance, qui se traduit par un engagement plus marqué des salariés et de meilleurs résultats sur le terrain de l'innovation. Un climat similaire de confiance dans les relations de coopération avec d'autres Parties Prenantes (partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs) peut accroître les performances externes en matière d'innovation novatrices.

Dans le domaine du Marketing, les comportements responsables (ou perçus comme tels) de l'entreprise peuvent en effet susciter la confiance et la reconnaissance du consommateur. Ils répondent ainsi à une préoccupation majeure du marketing, qui est la fidélisation de la clientèle.

Les « signaux de la RSE » constituent des signes de qualité, susceptibles, au moment de la décision d'achat et dans les situations d'asymétrie d'information, de réduire l'incertitude pour le consommateur (Akerlof, 1970). Plus de RSE appellerait plus de profit. D'où une plus grande responsabilité attendue d'elles sur le plan environnemental, sur le plan des droits de l'homme, du respect des salariés, etc. L'opinion publique exerce donc une pression sur les entreprises qui sont obligées d'en tenir compte si elles ne veulent pas voir leurs produits mis à l'index. Elles seront ainsi parfois amenées à revoir leurs méthodes de production. Les entreprises ont désormais intérêt à intérioriser le fait que les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux conditions dans lesquelles sont fabriqués les produits qu'ils achètent, et qu'ils sont de plus en plus sensibles à l'image sociale des sociétés dont ils acquièrent les produits ou les services. Nombre de gens sont prêts à payer plus cher un produit socialement responsable. Une large majorité des consommateurs se disent prêts à payer plus cher pour acquérir un produit « éthique », et n'hésiteraient pas à boycotter un produit néfaste à la planète, ou fabriqué dans des conditions contraires aux droits de l'homme ou de l'enfant.

A travers ces actions, l'entreprise épouse les évolutions sociétales et culturelles, et développe une image positive de ses produits et d'elle-même. L'idée que le « socialement responsable » fait vendre prend de l'ampleur. C'est la raison pour laquelle sur certains produits, l'entreprise peut opposer souvent de petites vignettes rappelant l'engagement sociétal des marques qui les fabriquent.

Le marketing éthique permet également d'améliorer la fidélisation des principaux partenaires de l'entreprise : clients, employés et investisseurs, ce qui améliore à terme la rentabilité. Les chefs d'entreprise camerounais ont donc intérêt à anticiper et à prendre en considération l'environnement, qui sera peut-être la variable déterminante du choix des consommateurs dans le futur.

Néanmoins, comme toute recherche, ce travail comporte quelques limites qui ouvrent cependant la voie à des recherches ultérieures.

La première limite concerne chaque entreprise. L'ensemble des résultats a été obtenu à partir d'un questionnaire administré aux seuls responsables. Il n'est pas exclu que certaines Parties Prenantes aient une vision très différente de celle du responsable de l'entreprise. Une recherche supplémentaire aurait pu être faite pour administrer un autre questionnaire aux autres Parties Prenantes tels que les fournisseurs, les clients et le personnel de l'entreprise. Par exemple, les fournisseurs pourraient être amenés à se prononcer sur des aspects comme le caractère équitable de traitement dont ils font l'objet de la part de l'entreprise.

La deuxième limite est relative à la méthode d'analyse choisie. Ainsi, l'un des principaux inconvénients de la méthode de classification hiérarchique qui s'appuie principalement sur la subjectivité du chercheur, notamment en ce qui concerne le choix du nombre de classe. En outre, la plupart des algorithmes proposés fonctionnant de manière heuristique, permettent de trouver une solution sans que l'on puisse démontrer qu'il s'agisse de la meilleure. La reproduction de la présente étude sur un échantillon plus large et dans toutes les régions du Cameroun peut constituer une voie de validation de la typologie obtenue, en même temps qu'une voie de généralisation.

ANNEXES 1

Tableau N°4 : Profil des groupes en fonction des variables discriminantes

	Groupe1 (n=22)		Groupe2 (n=60)		Groupe3 (n=24)		Lambda de Wilks	F	Sign
	Moyenne	ET	Moyenne	ET	Moyenne	ET			
Formalisation	0.100	0.000	1.000	0.302	0.666	0.481	0.417	71.984	0.000
Non formalisation	0.900	0.000	0.000	0.302	0.333	0.481	0.417	71.984	0.000
Révision doc.	0.636	0.492	1.000	0.129	0.500	0.510	0.600	34.329	0.000
Non révision doc.	6.000	0.476	0.318	0.251	0.166	0.380	0.919	4.515	0.013
Contrôle externe	9.000	0.294	1.000	0.129	0.000	0.000	0.961	2.088	0.129
Contrôle interne	0.500	0.511	3.000	0.181	0.541	0.508	0.682	23.962	0.123
Contrôle mixte	0.318	0.476	3.000	0.181	0.125	0.337	0.877	7.233	0.001
Age inf. à 20 ans	0.583	0.511	0.650	0.480	0.500	0.503	0.985	0.773	0.004
Age [20 30]	0.227	0.428	0.150	0.360	0.250	0.442	0.987	0.684	0.007
Age sup. à 30 ans	0.216	0.455	0.272	0.415	0.166	0.380	0.993	0.372	0.000
Agroalimentaire	9.000	0.294	0.333	0.475	0.250	0.442	0.954	2.496	0.001
Biens industriels	9.000	0.294	0.250	0.436	0.000	0.000	0.916	4.750	0.011
Énergie	0.227	0.428	4.000	0.181	3.000	0.204	0.913	4.886	0.009
Service/commerce	0.363	0.492	0.300	0.462	0.666	0.481	0.908	5.221	0.007
Chimie	0.227	0.428	4.000	0.302	0.100	0.204	0.961	2.114	0.006
PME/PMI	0.363	0.492	0.500	0.504	0.541	0.508	0.984	0.817	0.005
Grande entreprise	0.500	0.492	0.636	0.504	0.458	0.508	0.984	0.817	0.007
resalsyndicat	0.545	0.509	0.416	0.497	0.125	0.337	0.910	5.097	0.008
Non resalsyndicat	0.454	0.509	0.583	0.497	0.875	0.337	0.910	5.097	0.008
repsocivil	0.363	0.492	0.200	0.403	8.000	0.282	0.948	2.835	0.003
Non repsocivil	0.916	0.492	0.800	0.403	0.636	0.282	0.948	2.835	0.000
Camerounaise	0.916	0.492	0.636	0.278	0.833	0.380	0.911	5.012	0.008
Etrangère	0.363	0.492	8.000	0.166	0.380	0.278	0.911	5.012	0.008
REL	-0.503	0.634	2.000	0.794	1.293	0.467	0.478	56.178	0.000
REV	-0.131	0.673	0.687	1.048	-0.335	0.836	0.865	8.032	0.001
REP	1.333	0.612	-0.419	0.798	-0.160	0.598	0.517	48.181	0.000

Source: nos enquêtes

BIBLIOGRAPHIE

Akerlof, K. G., (1970), “The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism.” *Quarterly Journal of Economics*, vol.84, (3), 488-500.

Akerlof, K. G., (1970), “The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism.” *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, pp. 488-500.

Alberola E., (2003), « La notation sociale et environnementale, vers une nouvelle régulation économique des multinationales ? » Mémoire de DEA Economie Internationale et Industrielle, spécialisation. Université de MEDITERRANEE – AIX-MARSEILLE II, 2003.

Anouar, H., (2022), « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et son impact sur leur Performance Financière », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), p. 386-404.

Aupperle, K. E., Carroll A. B., Hatfield, J. D., (1985) “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability.” *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, pp. 446-463

Belkaoui, A. R., (1996), “Internationalization, Diversification Strategy and Ownerships Structure: Implications for French MNE performance.” *International Business Review*, Vol. 5 (4): 367-376.

Carroll, A. B., (1979), “A Three-dimensional conceptual model of corporate social performance.” *Academy of Management*, n° 4, pp. 497-505.

Carroll, A. B., (1996), “Business and society: ethics and stakeholder management.” Cincinnati, South-Western publishing, 3rd edition.

Carroll, A. B., (1999), “Corporate Social Responsibility.” *Business & Society*, vol. 38 (3): 268-295.

Commission Européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise, Livre vert de la Commission Européenne, COM, 336 p.

Charreaux, G., (2000), « Le Conseil d'Administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n° 127, Décembre, p.6-15.

Charreaux, G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, n° 2, juin, p. 57 – 88.

Dahl, A., (1975), “A prelude to corporate reform.” in Robert L. Heilbroner & Paul London, “corporate social policy”, Addison-wesley publishing company.

- David, K.**, (1973), “The case for and against business assumption of social responsibilities.” *Academy of Management Review*, vol.2 (3) : 70-76.
- Djeumene, P.**, (2004), « Propension à nouer des accords de coopérations et compétitivité des PMI manufacturières camerounaises, Thèse de Doctorat/ph.D en Science de Gestion, Université de Ngaoundéré, Mai.
- Donaldson, T., Preston, L. E.**, (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication.” *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E.**, (2003), « Market: études et recherches en Marketing », Dunod, Paris.
- Freeman, R.**, (1984), “Strategic Management: a stakeholder approach.” pitman publishing luc, 276p.
- French, P.**, (1984), Collective and corporate responsibility. Columbia, U.P., New York, 215p.
- Friedman, M.**, (1962), Capitalism and freedom, Chicago: University of Chicago Press, 202p.
- Friedman, M.**, (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.” *New York Times Magazine*, 13:122-124.
- Frimousse, S., Peretti J, M.**, (2015), « Regards croisés sur engagement RSE & performance », *Question(s) De Management*, 2015/1 (no9), p.65-89.
- Giannelloni J. L., Vernet E.**, (2001), Etudes de marché, Edition Vuibert, Paris, 587p.
- Giuliano, R.**, (2012), « performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : cas d’Eternit, une entreprise belge », *Revue des Sciences de Gestion*, 2012/5 (257), p.13-22
- Jensen, M. C., Meckling, W. H.**, (1976), “Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure.” *Journal of Financial Economics*, Vol. 3:305-360.
- Kammoun, S., Romdhane, Y. B., Loukil, S., & Ibenrissoul, A.**, (2021), “An examination of linkages between corporate social responsibility and firm performance: Evidence from Moroccan listed firms”. *Estudios Gerenciales*, 37(161), p.636-646.
- Kletz P.**, (1997), « L’éthique de l’entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ? », Thèse de Doctorat, HEC Paris.

Laamrani el Idrissi, I., & Taouab, O., (2022), « La RSE et la contribution à la Performance Financière », *International Journal of Accounting, Finance, Audit, Management and Economics*, 3(2-1), 235-251.

Lagoubi, S., Balhadj, S., (2022), « L'impact de la RSE sur la performance des entreprises : mise en perspective et modélisation théorique », *Revue Alternatives Managériales et Economique*, vol.4, no2, Avril, p.745-765.

Laperche, B., et Uzunidis D., (2011), « Responsabilité sociale et profit repenser les objectifs de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 247-248, janvier-avril, p. 111-120.

Levitt, T., (1958), "The Dangers of Social Responsibility." *Havard Business Review*, September-October, p.41-50.

Maignan, I., Ferrell, O. C, Thomas, G., Hult, M., (1999), "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits." *Academy of Marketing Science Journal* vol. 27, n°4, pp. 455-469, Greenvale Fall.

Maignan, I., Ferrell, O. C., (2001), "Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research." *European Journal of Marketing*, vol. 35, n° (3- 4), p. 457-484.

Mercier, S., (2003), « Les paradoxes éthiques de la gouvernance d'entreprise », *Revue Entreprise Ethique* n° 19, p. 26-31.

Mercier, S. (2006), « Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 », *Cahier du FARGO* n° 1061004, septembre.

Norusis, M. J., (1985), "Advanced statistiques guide", New York, Mcgraw-Hill Book Company

Ouassal, L., (2020) ; « L'impact de la RSE perçue sur l'implication continue des cadres salariés au sein de l'OCP site de SAFI », *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), p. 198-218.

Pasquero, J., (2000), « Ethique et entreprises : le point de vue américain » dans le management aujourd'hui ; une perspective nord-américaine, dans les presses de l'université Laval, 1995, Québec.

Pecqueur, M., (1989), « L'éthique au quotidien », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 92-95.

Perrien, J., Chron, E. J., Zins, M., (1984), « Recherche en marketing : méthodes et décisions », Gaëtan Morin

- Pfeffer, J., et Salancik, G. R.,** (1978), “The external control of the organizations”, New York: Harpes and Row.
- Quairel F., et Auberge M.N.,** (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l’entreprise », *Revue des Sciences de Gestion* n° 211-212, p.111-126.
- Rossouw G. J., VAN Vuuren L.J.,** (2003), “Modes of managing morality: A descriptive model of strategies for managing ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, pp. 389-402.
- Russo, A. et Perrini F.,** (2010), « Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs », *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221.
- Shah, S, S, A., & Khan, Z.** (2019), “Corporate Social Responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage? *International Journal of Bank Marketing*, vol ; 38, n°1, p. 169-174.
- Sexty, R.,** (2006), “The anti-CSR : challenging the conventional wisdom”, Cahier de recherche sur l’atelier international : “faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental.” Montréal, 101p.
- Shrivastava P., et Hart S.,** (1996), « Demain l’entreprise durable ? », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai p.110-122.
- Simon P., et Thomas P.,** (2012), « RSE, Parties Prenantes et évènements rares : le cas de deux marées noires », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, no 253, P.115-123.
- Trebuq S., et Dahan N.,** (2004), « Action collective et performance sociétale des entreprises françaises cotées (1999-2000) », *In Economies et Sociétés, Série « Economie de l’entreprise »*, K, n° 14, 4-5/2004, p.785-822.
- Waddock, S. A., et Graves, S. B.,** (1997), “The Corporate Social performance- Financial Performance link”, *Strategic Management Journal*. vol.18 (4): 303-319.
- Yin, R.,** (1994), *Case study research: Design and Methods*, Thousands Oaks, London, New Delhi: Sage.