

Performance environnementale des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 : à la recherche des facteurs d'amélioration

Environmental performance of ISO 14001 certified companies in Cameroon : in search of improvment factors

NDOUNJOUO Thierry Joël

Doctorant

Ecole Normale de l'Enseignement Technique (ENSET)

Université de Douala(UD)-Cameroun

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée (LAREGA)

ATANGANA Guy Christian Basile

Enseignant Chercheur

Ecole Normale de l'Enseignement Technique (ENSET)

Université de Douala (UD)-Cameroun

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée (LAREGA)

BELLO

Maître de Conférences en Sciences de Gestion-Institut Universitaire de Technologie (IUT)

Université de Douala (UD), Cameroun

Membre de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME)

Date de soumission : 30/01/2025

Date d'acceptation : 08/03/2025

Pour citer cet article :

NDOUNJOUO. T.J. & AL. (2025) « Performance environnementale des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 : à la recherche des facteurs d'amélioration », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 235- 257.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

En réponse aux préoccupations croissantes concernant la protection de la nature, les entreprises ont pris conscience de leur impact sur l'environnement. Pour améliorer leur performance environnementale, de nombreuses entreprises adoptent le management environnemental certifié ISO 14001. Cette étude vise à identifier les facteurs qui poussent les entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 à œuvrer pour l'amélioration de la performance environnementale. Pour mener cette étude, nous avons adopté une approche qualitative. Ainsi, nous avons recueilli des données auprès de dix (10) managers des entreprises certifiées, à travers des entretiens semi-directifs. Ces données ont été traitées au moyen du logiciel NVIVO11. Les résultats obtenus montrent que les pressions perçues des parties prenantes externes, l'incertitude perçue de l'environnement écologique affectent d'une part le système de management environnemental certifié ISO 14001 et d'autre part la performance environnementale des entreprises. Cette étude constitue ainsi une base pour l'analyse des facteurs d'amélioration de la performance environnementale des entreprises.

Mots clés : Performance Environnementale ; entreprises camerounaises ; Certification ISO 14001, facteur d'amélioration.

Abstract

In response to growing concerns about protecting nature, companies have become increasingly aware of their impact on the environment. To improve their environmental performance, many companies adopt ISO 14001 certified environmental system. This study aims to identify the factors that push cameroonian companies certified ISO 14001 to work towards improving their environmental performance. To carry out this study, we adopted a qualitative approach. Thus, we collected data from ten (10) managers of certified companies, through semi-directive interviews. These data were processed using NVIVO11 software. The results obtained show that perceived pressure from external stakeholders and perceived uncertainty in the ecological environment affect both the ISO 14001-certified environmental system and the environmental performance of companies. This study thus provides a basis for analyzing the factors involved in improving corporate environmental performance.

Keywords : Environmental Performance ; cameroonian companies ; ISO 14001 certifications ; improvement factors.

Introduction

L'intérêt pour la préservation de l'environnement a considérablement augmenté au cours de ces dernières décennies, notamment dans les travaux scientifiques visant à permettre aux entreprises de répondre aux exigences du développement durable (Hilmi et al., 2020). C'est ainsi que plusieurs travaux de recherche ont été menés dans ce domaine. Dans ce sillage, Goodland (1995) démontre que la performance environnementale est un outil clé dans la quête du développement durable. Pour Lauriol (2004) et Bimeme Bengono & Um Ngouem (2021), dans le contexte actuel, les entreprises sont tenues de prendre en compte les conséquences de leurs activités sur l'environnement car la performance ne se mesure plus uniquement en terme de rentabilité financière. Aucune entreprise ne doit ignorer son impact sur l'environnement (Oubba & Mabrouki, 2022). Les managers doivent donc porter une attention particulière aux critères non financiers dans leur gestion (Moskolai, 2016). D'ailleurs, dans les pays développés et industrialisés, la protection de l'environnement est obligatoire et régie par la loi (Persais, 2010). Mais en Afrique, et particulièrement au Cameroun, bien que la préservation de l'environnement soit légale et soutenue par des accords internationaux et une loi-cadre sur la gestion écologique, elle n'est pas toujours prise en compte par les entreprises dans leur gestion stratégique et opérationnelle. Le système de management environnemental, notamment la certification ISO 14001, progresse lentement. Bien plus, certaines entreprises certifiées ISO 14001 continuent à nuire à la population locale. Face à cette situation, une question se pose avec acuité : Comment les interactions entre les entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 et leur environnement externe influencent-elles leur performance environnementale ? Deux questions subsidiaires découlent de celle-ci : quels sont les aspects des interactions entre les entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 et leur environnement externe en lien avec leur management environnemental ? quelles sont les influences de ces interactions sur la performance environnementale des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 ?

Il convient de le préciser, un examen critique de la littérature révèle que la majorité des recherches sur la protection environnementale se concentre sur la relation entre le SME certifié ISO 14001 et l'amélioration de la performance environnementale (Alsulamy et al., 2021 ; Puig et al., 2022 ; Turki, 2014) ainsi que sur l'interaction entre performance environnementale et financière (Sadick & Rigar, 2020 ; Voinea et al., 2021). Peu de travaux s'intéressent aux facteurs déterminants de la performance environnementale des entreprises (Campos et al., 2015 ; Djoutsa Wamba, 2022). Bien plus, les résultats obtenus dans ces études varient d'un contexte à un autre, montrant ainsi que l'environnement dans lequel se déroule l'étude n'est pas

neutre dans les résultats obtenus. Le présent travail de recherche s'inscrit dans le prolongement des études menées par Campos et al. (2015) et Djoutsa Wamba (2022). Il a pour objectif d'identifier les facteurs qui poussent les entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 à œuvrer pour l'amélioration de la performance environnementale. Nous pensons que l'identification de ces facteurs permettrait de développer des stratégies favorisant une meilleure prise en compte par les entreprises des préoccupations environnementales et partant une amélioration de leur performance. Pour atteindre cet objectif, nous avons structuré cet article en trois (3) grandes parties : la première fait un état des lieux de la littérature dans le domaine, la seconde présente la méthodologie de recherche et la troisième partie présente et discute les principaux résultats.

1. Amélioration de la performance environnementale dans les entreprises : une recension de la littérature

Selon Turki (2014), la performance environnementale ne se limite pas aux aspects opérationnels, mais inclut également les dimensions managériales et relationnelles. Ainsi, les recherches sur l'amélioration de la performance environnementale proposent diverses approches théoriques pour comprendre les motivations des entreprises. Ces approches s'analysent à l'aune de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie de la contingence et de la théorie des parties prenantes.

1.1. Théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de l'amélioration de la performance environnementale

De nos jours, les entreprises sont tenues d'améliorer leur performance environnementale en réduisant l'impact de leurs activités sur l'environnement, démontrant ainsi leur responsabilité environnementale et sociale. A cet égard, de nombreux auteurs (Alsulamy et al., 2021 ; Puig et al., 2022) ont montré une relation positive forte entre le système de management environnemental certifié ISO 14001 et l'amélioration de la performance environnementale. Pour Greenwood et al. (2008), la théorie néo-institutionnelle est devenue prédominante dans les études sur les organisations, le management stratégique et environnemental. Selon Dacin et al. (2002), la théorie néo-institutionnelle est pertinente pour analyser la diffusion des nouvelles pratiques dans les organisations en quête de légitimité et de reconnaissance auprès des parties prenantes. La légitimité devient un facteur clé de l'amélioration de la performance environnementale des entreprises, car elle repose sur l'adaptation aux normes et attentes de la société (Bimeme Bengono & Um Ngouem, 2021). L'adoption de nouvelles pratiques de gestion environnementale est souvent motivée par des pressions institutionnelles. Ainsi, le système ISO

14001 peut être vu comme une structure formelle mise en place en réponse à ces pressions pour offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale. La théorie néo-institutionnelle repose sur la thèse de la rationalité limitée de Simon de 1947, suggérant que l'utilisation du contrôle de la performance donne une apparence de rationalité. Sponem (2006) ajoute que les outils de contrôle de performance environnementale sont influencés par l'environnement social et institutionnel dans lequel évolue l'entreprise. La responsabilité environnementale des entreprises implique non seulement l'augmentation des profits des actionnaires, mais aussi la protection de l'environnement par la réduction des impacts écologiques. Cette vision de la théorie néo-institutionnelle est complétée par l'apport de la théorie de la contingence qui identifie les facteurs internes et externes influençant l'amélioration de la performance environnementale, en prenant en compte les particularités techniques et économiques de l'entreprise.

1.2. Théorie de la contingence : un levier essentiel pour améliorer la performance environnementale

Depuis son émergence dans les années 1960, la théorie de la contingence met l'accent sur l'environnement comme facteur de contingence externe influençant le système de management et la performance des organisations (Oubba & Akrich, 2018). Cette approche de rationalité technique et économique prend en compte les spécificités internes et externes de la firme, remplaçant le modèle universaliste par un contrôle de gestion adaptable selon les caractéristiques de l'environnement, la stratégie, le secteur, la taille, la technologie et d'autres facteurs observables. La théorie de la contingence aide ainsi à comprendre la transition d'un management classique à une approche adaptable, soumise aux déterminants de contingence comme l'incertitude écologique. Les entreprises doivent prendre en compte ces incertitudes dans leurs décisions et leur gestion quotidienne. La théorie de la contingence démontre que la survie et la performance des organisations dépendent de l'alignement entre leurs éléments structurels et les divers facteurs de contingence comme l'environnement, la technologie ou la stratégie. En outre, Kohly & Batrich (2023), en se référant à la théorie de la contingence, soulignent que les entreprises doivent s'adapter aux changements de leur environnement pour maintenir la performance environnementale en intégrant les systèmes de gestion environnementale flexibles et évolutifs. La performance étant contingente (Oubba & Akrich, 2018), il existe une pluralité de stratégies possibles, certains indicateurs se focalisant sur la satisfaction du client et l'impact des produits, d'autres sur les résultats par rapport aux concurrents. La théorie de la contingence offre aux entreprises une variété de facteurs pour

définir les aspects de leur performance environnementale. Les parties prenantes, comprises dans l'environnement de l'entreprise, jouent également un rôle clé dans l'amélioration de la performance environnementale.

1.3. Influence de la théorie des parties prenantes sur l'amélioration de la performance environnementale

Depuis environ quarante ans, la théorie des parties prenantes attire une attention croissante dans la littérature managériale. Elle est au cœur des débats sur le rôle de l'entreprise dans la société. Cette théorie permet de mieux apprécier la portée de la norme ISO 14001 qui définit une partie intéressée (dont une partie prenante) comme tout individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale de l'entreprise (ISO, 1996). Cette définition correspond bien à la notion de parties prenantes. La théorie des parties place l'entreprise au centre d'un réseau de relations avec des partenaires, au-delà des actionnaires, incluant tous les acteurs intéressés par ses activités et décisions (Capron & Quairel, 2007). Freeman (1984) considère cette théorie comme une approche opérationnelle et managériale des interactions de l'entreprise avec ses nombreuses parties prenantes, tels que l'État, les salariés, les investisseurs, les fournisseurs et les clients. Oumari (2022) pense également que la théorie des parties prenantes offre une perspective renouvelée de l'entreprise, en prenant en compte son environnement et ses relations, au-delà de la seule recherche du profit. Ainsi, les entreprises ou mieux les dirigeants des entreprises doivent toujours chercher à équilibrer rentabilité économique et objectifs environnementaux. L'adoption d'un Système de Management Environnemental (SME dans la suite du texte) certifié ISO 14001 démontre la volonté des entreprises de considérer ces intérêts et de mieux assumer leur responsabilité environnementale. D'ailleurs, les études basées sur la théorie des parties prenantes (Horisch et al., 2014 ; Sala et al., 2015) montrent bien que l'intégration des attentes des parties prenantes dans la gestion de la performance organisationnelle présente un bénéfice sociétal, surtout pour le développement durable, et favorise la création de valeur (Schaltegger et al., 2015 ; Schaltegger et al., 2017). En effet, l'amélioration de la performance environnementale est perçue à la fois comme un devoir et une réponse à la pression des parties prenantes légitimant les actions et la position de l'entreprise. Ainsi tout manager qui veut maximiser sa performance environnementale doit penser au bien-être de leurs parties prenantes (Chawki & Lemqueddem, 2023). C'est à ce titre que la certification ISO 14001 est reconnue pour rôle dans l'amélioration de la performance environnementale en répondant aux attentes des parties prenantes.

2. Choix méthodologique

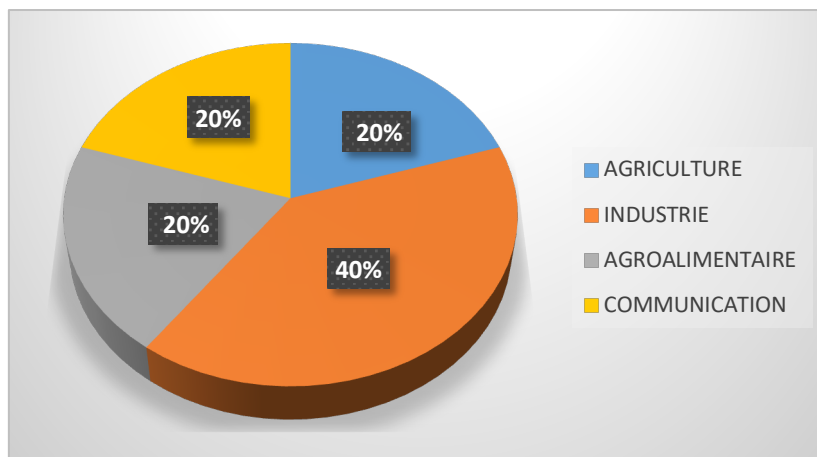
Dans ce travail de recherche, nous adoptons une approche qualitative. En effet, comme le souligne Giordano (2003), c'est une approche naturaliste d'interprétation, mettant l'accent sur les qualités des entités, les procédés et les significations qui se produisent naturellement. Selon Bimeme Bingono & Um Ngouem (2021), cette approche permet de définir les qualités essentielles de l'objet étudié et de comprendre à quel réseau de signification elles se rattachent. L'identification des déterminants de l'amélioration de la performance environnementale englobe de nombreux genres, chaque déterminant offrant une perspective différente pour analyser les phénomènes (Lemer & Abbadi, 2021 cités par Bimeme Bingono & Um Ngouem, 2021). L'approche qualitative peut ainsi permettre de mettre en évidence l'ampleur d'idées riches à travers différents genres qualitatifs issus de la recherche en gestion et des traditions académiques des sciences sociales et humaines (Quairel & Capron, 2004). Par ailleurs, nous avons mobilisé les études de processus à travers des entretiens semi-directifs ciblés dans les entreprises industrielles comme champ d'investigation.

2.1. Champ d'investigation de l'amélioration de la performance environnementale

Le tissu d'entreprises camerounaises est diversifié grâce à la présence d'entreprises étrangères et de grands groupes nationaux. Leurs activités incluent la communication, l'agriculture, l'agroalimentaire, l'agro-industrie, la transformation du bois, les industries de matériaux de construction (fer à béton, plastique, ciment, peinture) et de biens de consommation (plastiques, savons, produits de beauté), ainsi que les industries manufacturières et de production et transformation de pétrole brut. Ces industries emploient 19 % de la population active (INS-RGE, 2018). Pour le présent travail de recherche, nous les avons choisies car elles répondent aux dimensions fondamentales du contrôle de gestion environnementale. Parmi les entreprises étudiées, dix (10) ont satisfait le critère de saturation théorique de Glaser et al. (2010), constituant ainsi le volet constructiviste de notre recherche.

Pour cette étude, nous nous sommes concentrés sur les entreprises des régions du Littoral et du Centre, car ces deux (02) Régions regroupent l'essentiel des entreprises opérant au Cameroun, quelles que soient leurs secteurs d'activité. La figure suivante illustre la répartition des interviewés par secteur d'activité.

Figure N°1 : Distribution des interviewés par secteur d'activité



Source : par nos soins

D'après cette figure N° 1, le secteur industriel représente 40 % des entreprises dont sont issus les enquêtés, tandis que les autres secteurs ont un poids égal dans l'échantillon (soit 20% chacun). Cela reflète la répartition des entreprises certifiées ISO 14001 au Cameroun.

Les caractéristiques des interviewés, tels que le sexe et la fonction au sein de leur entreprise, ont été prises en compte dans cette étude. Ainsi, nous avons mené des entretiens auprès de 8 hommes (soit 80%) et 2 femmes (soit 20%). Dans cet échantillon, les directeurs de Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE) représentent 40%, les chefs de service environnement 30%, les contrôleurs de gestion 20% et les autres 10%.

Cela nous conduit à penser que les personnes interrogées sont des experts dans les thèmes abordés lors des entretiens, garantissant ainsi la pertinence et l'exactitude de leurs réponses.

2.2. Collecte des données sur l'amélioration de la performance environnementale

La collecte des données dans une étude qualitative est cruciale en raison de l'importance et de la richesse des informations recueillies. Les données sont directement exprimées par les personnes interviewées, avec leur propre voix, ce qui rend la collecte des données authentique et significative.

En matière de recherche en sciences de gestion, les méthodes reconnues pour la collecte de données incluent les observations (directes ou participatives), les entretiens individuels (directifs, semi-directifs) et les groupes de discussion (Ndengeyingoma et al., 2013). Pour notre recherche, nous avons choisi les entretiens semi-directifs, menés auprès des managers des entreprises certifiées ISO 14001 au Cameroun. Ces entretiens étaient structurés à l'aide d'un guide présentant les questions que sont : les variables de contingence environnementales, le système de management environnemental (ISO 14001) et la performance environnementale, la relation entre les variables de contingence environnementale, le SME et l'amélioration de la

performance environnementale, sans oublier le profil des managers et des entreprises certifiées ISO 14001.

Le temps a joué un rôle important crucial dans la collecte des données. D'après Cornier & Morgan (2003), la durée d'un entretien semi-directif doit être d'au moins trente minutes et ne pas dépasser une heure trente minutes. Le tableau suivant présente les caractéristiques des interviewés.

Tableau N°1 : Présentation des caractéristiques des interviewés

Interviewés	Sexe	Age	Formation	Fonction	Date d'entretien	Durée
Entretien 1	Masculin	51 ans	Ingénieur	Directeur QHSE	08/10/2024	1H15
Entretien 2	Féminin	49 ans	Master	Contrôleur de gestion	08/10/2024	1H10
Entretien 3	Masculin	39 ans	Master	Directeur QHSE	24/10/2024	57 min
Entretien 4	Masculin	35 ans	Master	Chef service environnement	24/10/2024	1H15
Entretien 5	Masculin	47 ans	ingénieur	Directeur QHSE	30/10/2024	1H04
Entretien 6	Féminin	48 ans	Master	Chef service environnement	30/10/2024	1H17
Entretien 7	Masculin	51 ans	Master	Directeur QHSE	12/11/2024	1H20
Entretien 8	Masculin	37 ans	Master	Contrôleur de gestion	12/11/2024	1H12
Entretien 9	Masculin	39 ans	Master	Contrôleur de gestion	22/11/2024	58 min
Entretien 10	Masculin	45 ans	Master	Chef service environnement	22/11/2024	1H16
TOTAUX						11H44

Source : conçu par nous-mêmes à partir de nos entretiens réalisés

Les entretiens ont été réalisés sur une période de deux mois (d'octobre 2024 à Novembre 2024) et nous avons mis en tout 11H44 minutes pour réaliser les dix entretiens retenus pour notre étude. Nos entretiens ont généralement duré plus d'une heure, avec une moyenne d'une heure et onze minutes (1H11 minutes).

2.3. Méthode d'étude des facteurs d'amélioration de la performance environnementale

Les données collectées ont été analysées à l'aide de la technique de l'analyse de contenu, à l'aide du logiciel NVIVO 11. Comme l'attestent Perret & Séville (2007, p.14), l'étude de cas est « particulièrement recommandée lorsque nous abordons des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est essentielle pour élaborer un processus de compréhension ». La littérature sur l'amélioration de la

performance environnementale étant peu développée au Cameroun, les rencontres avec les managers des entreprises certifiées ISO 14001 ont permis de recueillir des données primaires, fournissant une meilleure compréhension du phénomène étudié.

3. Analyse et discussion des facteurs d'amélioration de la performance environnementale

Les variables expliquant l'amélioration de la performance environnementale des entreprises certifiées ISO 14001 au Cameroun seront analysées et discutées dans cette étude. Nous avons comparé les nœuds créés par chaque interviewé en nous appuyant sur les résultats obtenus à partir du codage NVIVO11. Nos analyses montrent que l'ensemble des entretiens constitue un corpus de 7 946 mots, avec 1 145 valeurs différentes et 4 345 répétitions. Le nuage de mots de l'ensemble du corpus est le suivant :

Figure N°2 : Fréquence des mots de l'ensemble du corpus, NVIVO 11



Source : par nos soins grâce au logiciel NVIVO 11

L'observation de ce nuage de mots révèle que les thèmes les plus fréquents sont : les pressions des parties prenantes externes, les incertitudes environnementales écologiques, le système de management environnemental et la performance environnementale. Cette analyse textuelle nous a permis de créer des nœuds thématiques. Nous avons également comparé les nœuds en fonction du nombre total d'éléments codés par chaque interviewé, en nous basant sur les résultats obtenus via le codage NVIVO 11.

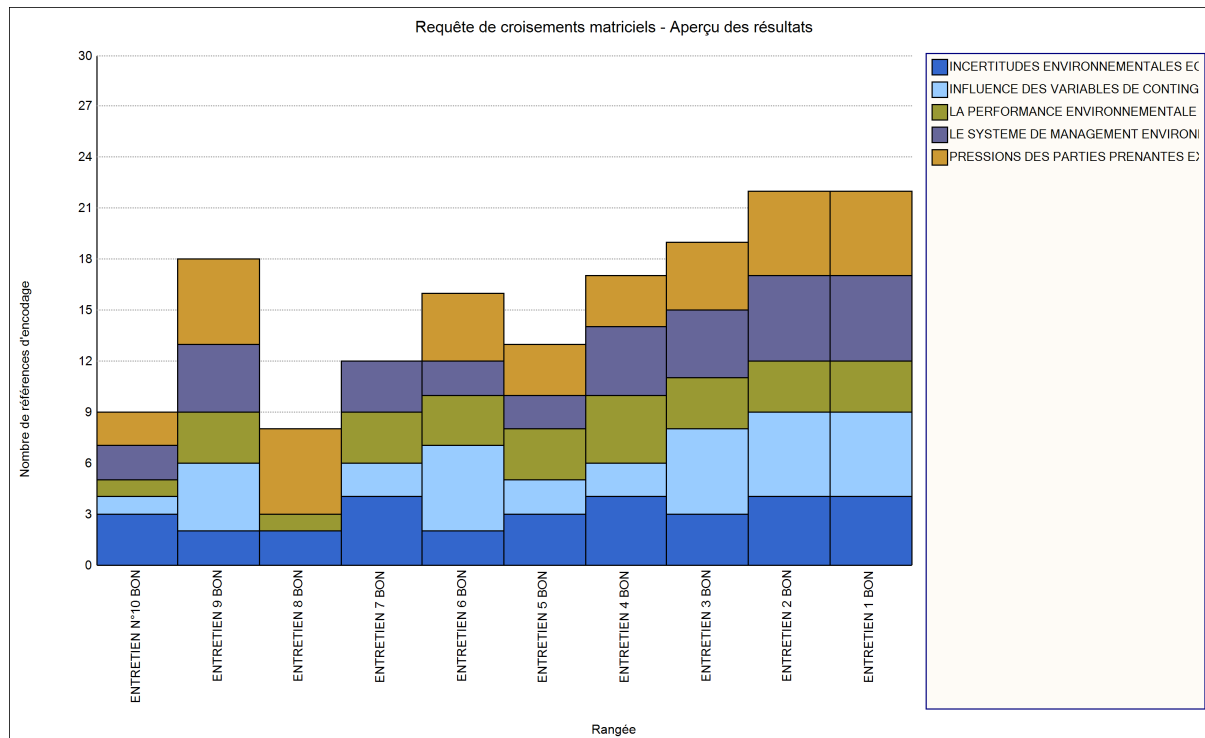
Figure N°3 : Croisement matriciel des nœuds et des enquêtés sur NVIVO 11

Requête de croisements matric		A : INCERTITUDES EN...	B : INFLUENCE DES V...	C : LA PERFORMANCE...	D : LE SYSTEME DE M...	E : PRESSIONS DES P...
1 : ENTRETIEN N°10 B...	▼	3	1	1	2	2
2 : ENTRETIEN 9 BON	▼	2	4	3	4	5
3 : ENTRETIEN 8 BON	▼	2	0	1	0	5
4 : ENTRETIEN 7 BON	▼	4	2	3	3	0
5 : ENTRETIEN 6 BON	▼	2	5	3	2	4
6 : ENTRETIEN 5 BON	▼	3	2	3	2	3
7 : ENTRETIEN 4 BON	▼	4	2	4	4	3
8 : ENTRETIEN 3 BON	▼	3	5	3	4	4
9 : ENTRETIEN 2 BON	▼	4	5	3	5	5
10 : ENTRETIEN 1 BON	▼	4	5	3	5	5

Source : par nos soins grâce au logiciel NVIVO 11

Les résultats indiquent que l'amélioration de la performance environnementale des entreprises certifiées ISO 14001 est influencée par plusieurs facteurs clés dont: les pressions exercées par les parties prenantes, les incertitudes environnementales écologiques perçues, et le système de management environnemental ISO 14001. La figure ci-dessous illustre ces résultats.

Figure N°4 : Déterminants de l'amélioration de la performance environnementale des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001



Source : par nos soins grâce au logiciel NVIVO 11

A l'observation de la figure N°4, il ressort que les pressions perçues des parties prenantes et l'incertitude perçue de l'environnement écologique ont été les plus cités que les autres facteurs.

D'où leur prépondérance comme facteurs d'amélioration de la performance environnementale selon les discours des managers.

3.1 Pressions perçues des prenantes en tant que principaux facteurs d'amélioration de la performance environnementale

Les résultats de cette étude montrent que la relation entre le système de management environnemental et l'amélioration de la performance environnementale des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 est avérée. Les dirigeants interviewés ont affirmé que les parties prenantes externes se déclinent en plusieurs catégories, comme le souligne un interviewé N°1 : « nous catégorisons nos parties prenantes en deux : les parties prenantes internes que sont les salariés, les managers ou les dirigeants et les parties prenantes externes que sont les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les régulateurs et les sociétés civiles ». Les parties prenantes externes exercent sur l'entreprise des pressions importantes et variées, comme l'indique l'interviewé N°3 : «... nous rencontrons des contraintes d'ordre réglementaire et légal venant des pouvoirs publics, des contraintes de qualité de produits venant des clients et des associations de consommateurs, et des contraintes de protection de l'environnement venant des associations de protection de l'environnement et des médias ». Cela est bien illustré par le nuage de mots ci-dessous :

Figure N°5 : Fréquence des mots pour le nœud « Parties Prenantes Externes », NVIVO

11



Source : par nos soins grâce au logiciel NVIVO 11

Les termes « pressions des parties prenantes » sont les plus fréquemment mentionnés par les interviewés, soulignant l'importance accordée par les managers à cette catégorie de partenaires

et les pressions qu'ils perçoivent de leur part. Cette observation est conforme aux travaux de Delmas (2002) qui affirmait que les parties prenantes externes imposent des pressions aux entreprises via des réglementations environnementales strictes. Konar et Cohen (1997) rapportent que ces pressions se traduisent par des menaces, des sanctions et des amendes pour non-respect des lois environnementales. En réaction à ces pressions externes, les managers adoptent généralement diverses attitudes. Comme le souligne l'interviewé N°2 : *« en fonction de la pression, soit nous nous adaptons en ajustant des stratégies et des actions pour tenir compte des intérêts externes, soit nous faisons des compromis en essayant de trouver des solutions qui bénéficient à toutes les parties prenantes. Il faut reconnaître que nous devons avoir des compétences en négociation et en gestion de conflit »*. L'interviewé N°6 ajoute : *« nous devons jongler entre les attentes des actionnaires, des employés, des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics, des groupes environnementalistes et d'autres acteurs externes. En bref, faire des compromis, ce qui n'est pas toujours facile »*.

3.2 Pressions perçues de l'incertitude écologique comme facteurs déterminants de l'amélioration de la performance environnementale

Selon Marquet-Pondeville (2003), la véritable source de l'incertitude écologique est le déficit d'informations des managers sur les questions environnementales. Les résultats obtenus dans la présente étude confortent bien ce point de vue. En effet, comme l'indique l'interviewé N°4 a déclaré : *« La prolifération des réglementations environnementales sans pouvoir en évaluer précisément l'évolution et les implications sur nos activités, la méconnaissance du comportement de nos clients, et les mutations rapides des réglementations internationales en matière de protection de l'environnement »* sont des défis majeurs. L'incertitude écologique est un problème crucial pour les managers des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001, car le manque de connaissances et l'imprévisibilité des phénomènes compliquent la gestion environnementale. On comprend ainsi qu'il existe une relation entre les pressions perçues de l'incertitude environnementale écologique et l'amélioration de la performance environnementale des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001. Les managers des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 sont véritablement influencés par les incertitudes écologiques, comme l'atteste la fréquence du terme *« incertitude environnementale écologique »* et ses synonymes dans leurs discours. Le nuage de mots ci-dessous l'illustre à suffisance.

observation est conforme à la théorie de la contingence qui suggère que les entreprises sont plus performantes si les systèmes de gestion sont en adéquation avec l'incertitude environnementale perçue. En outre, Lafontaine (1998) identifie dans ses travaux deux types d'incertitudes à savoir l'incapacité des organisations à suivre l'évolution des législations et évaluer avec certitude les conséquences sur ses activités d'une part et la difficulté à prévoir les demandes et les attentes des consommateurs pour les produits respectueux de l'environnement, les changements dans les stratégies environnementales des concurrents d'autre part. Allant dans le même sens, l'interviewé N°7 affirme ce qui suit : *« Évidemment, car l'incertitude, représentant un manque de connaissance, influence notre SME en nous obligeant à redéfinir nos objectifs et à penser nos indicateurs de performance environnementale. Les nouveaux textes législatifs entraînent des modifications dans notre dispositif de gestion environnementale. »*. Il est important de noter que les managers des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 ne restent pas passifs face à ces incertitudes, comme le mentionne l'interviewer N°8 : *« Nous ne restons pas passifs face à ces incertitudes. Généralement, nous réfléchissons sur nos outils de management, ce qui peut nous amener à être proactifs si nécessaire, tout en restant prudents lorsque nous ne disposons pas de toutes les informations. »* Ces observations rejoignent celles de Chenhall et al. (1999) qui montre que la prise en compte de l'incertitude écologique par les managers des entreprises certifiées ISO 14001 dans leur système de management environnemental est essentielle. Cette perspective est soutenue par Lafontaine (1998), qui propose d'incorporer l'impact de l'incertitude écologique dans les études sur les processus d'implantation des systèmes d'information environnementale qui est une composante clé du management environnemental.

3.3 Système de management environnemental comme solution optimale d'amélioration de la performance environnementale

En se référant à Riedinger et Thevenot (2008), il est judicieux de dire que le système de management environnemental (SME) est un cadre visant à aider l'entreprise à identifier et maîtriser les incidences environnementales de ses activités, produits ou services, tout en assurant une amélioration continue de ses performances. Il s'agit d'un important facteur d'amélioration de la performance environnementale des entreprises. Le nuage de mots ci-dessous montre la fréquence élevée du terme *« système de management environnemental »* dans les discours des managers des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001.

Figure N°6 : Fréquence des mots pour le nœud « Système de Management Environnemental », NVIVO 11



Source : par nos soins grâce au logiciel NVIVO 11

La fréquence élevée du terme « *Système de Management Environnemental* » témoigne de l'importance et de l'utilité que ces managers accordent à cet outil de gestion environnementale. Dans ce sillage, l'interviewé N°9: « *Oui, le SME à travers la certification ISO 14001 est utile pour notre entreprise, car il constitue un instrument de veille sur nos impacts environnementaux et nous permet de veiller au respect des réglementations environnementales nationales et internationales.* ». Ces propos corroborent les conclusions des travaux de Turki (2014) qui indique que le SME contribue à l'organisation des activités managériales des entreprises certifiées. L'observation du nuage de mots montre également que le SME améliore la performance environnementale des entreprises certifiées ISO 14001. Le propos de l'interviewé N°10 ci-après l'indique à suffisance : « *Oui, nous l'affirmons, car il nous permet de prendre conscience de notre impact sur l'environnement et de mettre en place des mesures pour le réduire. Cela montre aussi notre degré de responsabilité sociale envers la planète et nos parties prenantes. De plus, notre SME nous permet de nous conformer aux réglementations environnementales nationales, internationales, régionales et sectorielles, évitant ainsi des sanctions fiscales, des pénalités et des amendes.* ». Ces propos rejoignent les conclusions des travaux réalisés par le Cabinet Paul de Backer sur les entreprises françaises en 1999, qui démontrent que le SME a un impact positif sur les performances environnementales mesurées en termes quantifiables. Alsulamy et al. (2021) et Puig et al. (2022) ont également montré dans

consommation d'énergie, les émissions polluantes, la biodiversité, etc. ». Ces propos soulignent l'idée d'amélioration continue de la performance environnementale, car l'entreprise évolue dans un environnement turbulent et subit des pressions externes. Les entreprises doivent donc adopter des stratégies pour améliorer continuellement leur performance environnementale afin de rester durables. Cela est bien illustré par l'interviewé N°6 qui relève ce qui suit : « Pour améliorer notre performance environnementale, nous surveillons constamment nos indicateurs de performance. Nous organisons régulièrement des réunions environnementales où nous décidons des actions à entreprendre. Nous veillons au respect des principes formalisés avec toutes les parties prenantes, y compris les clients, collaborateurs, fournisseurs, partenaires et communautés locales. Enfin, la formation du personnel en matière de protection de l'environnement est une priorité, tant dans nos locaux qu'à l'extérieur. ».

Au regard des différents résultats de nos analyses nous pouvons formuler les propositions suivantes :

P1 : Les pressions perçues des parties prenantes externes influencent le système de management environnemental.

P2 : Les pressions perçues des parties prenantes externes influencent l'amélioration de la performance environnementale.

P3 : L'incertitude perçue de l'environnement écologique a un effet sur le système de management environnemental.

P4 : L'incertitude perçue de l'environnement écologique a un effet sur l'amélioration de la performance environnementale.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'identifier les facteurs qui poussent les entreprises camerounaises certifiées ISO 14001 à œuvrer pour l'amélioration de la performance environnementale. Elle trouve son origine dans la divergence des résultats sur le lien entre le SME certifié ISO 14001 et l'amélioration de la performance environnementale. Afin de conduire cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative. Ainsi, des données ont été recueillies auprès de 10 managers des entreprises camerounaises certifiées ISO 14001, à travers des entretiens semi-directifs. Elles ont été analysées à l'aide du logiciel NVIVO11. Les résultats obtenus révèlent que les pressions des parties prenantes externes et l'incertitude perçue de l'environnement écologique affectent le SME d'une part et la performance environnementale d'autre part.

Ces résultats apportent des contributions certaines tant sur le plan théorique que managérial. Sur le plan théorique, les résultats obtenus confirment la multi-dimensionnalité de la performance environnementale. Du point de vue managérial, cette étude donne aux dirigeants des sociétés certifiées ISO 14001 des instruments fondamentaux pour évaluer et améliorer leur performance environnementale. Ces résultats constituent également une interpellation des managers des entreprises certifiées ISO 14001 pour la mise en place des structures de discussion avec les parties prenantes externes afin de satisfaire leurs exigences et leurs intérêts. Ces managers devraient aussi instaurer une structure de surveillance pour examiner le contexte et prévoir ou réagir face aux incertitudes.

Par ailleurs, ces résultats interpellent aussi l'Etat à mettre sur pied un cadre de concertation avec les entreprises pour discuter des réglementations fiscales en matière de protection de l'environnement qui aboutira à l'instauration d'une fiscalité verte incitative. Cela permettra également d'éviter un « durcissement » des réglementations, qui ne cadre pas forcément avec le contexte actuel du Cameroun. Bien que les gestionnaires des sociétés camerounaises certifiées ISO 14001 tentent de réagir aux contraintes externes et aux incertitudes en matière d'environnement écologique, l'amélioration de la performance environnementale reste complexe dans un contexte constamment changeant. Cette analyse constitue le fondement de futures études sur la performance environnementale des sociétés certifiées ISO 14001 au Cameroun dans un cadre écologique incertain. Toutefois, s'il est clair que l'objectif de notre étude est largement atteint, l'appréciation de la robustesse de nos propositions à travers des échantillons d'entreprises des dix (10) régions du Cameroun et des variables de contingence reste une piste à explorer.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alsulamy, S., Falqi, I., Mansour, M., Dawood, S., & Alshehri, A. (2021). Implementing ISO 14001 and Environmental Performance Evaluation: A Logistic Regression Model. *Transactions of FAMENA*, 45(3), 87-100.
- Bengono, I. B., & Ngouem, M. T. U. (2021). La communication des données comptables sociétales au sein des entreprises du Cameroun : une grille explicative des déterminants. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(1), 137-163.
- Campos, L. M. S., De Melo Heizen, D. A., Verdinelli, M. A., & Cauchick Miguel, P. A. (2015). Environmental performance indicators: A study on ISO 14001 certified companies. *Journal of Cleaner Production*, vol. 99, 286–296.

- Chawki, A., & Lemqeddem, H. (2023). La gestion des parties prenantes entre efficacité managériale et évolution de la performance : une revue de la littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(2), 394-415.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. I. M. (1999). The implementation of innovative management accounting systems. *Australian Accounting Review*, 9(19), 37-46.
- Cormier, D., & Morgan, M. (2003). La communication d'information environnementale un enjeu stratégique pour les entreprises. *Revue Sciences de Gestion*, 32, 21-52.
- Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2002). Corporate identity and corporate associations: A framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 5, 254-263.
- Dacin, T. M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.
- Dehbia, D., Leghima, A., & Dahlab, A. (2019). L'impact de la certification iso 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(4).606 -629.
- Delmas, M. A. (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective. *Policy sciences*, 35(1), 91-119.
- Djoutsa Wamba, L. (2022). The determinants of environmental performance and its effect on the financial performance of European-listed companies. *Journal of General Management*, 47(2), 97-110.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Giordano Y., (2003), *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative*, ouvrage collectif, Ed. EMS.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., Paul, A. T., Kaufmann, S., & Hildenbrand, B. (2010). *Grounded theory: strategien qualitativer forschung*. Verlag Hans Huber.
- Goodland, R. (1995). The concept of sustainability, ». *Écodécision*, n° 15, 30-32.
- Greenwood, P. (2008). Prevention and intervention programs for juvenile offenders. *The future of Children*, 185-210.
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.

- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Hilmi, Y. (2014). Degré d'intégration de l'audit interne et performance des entreprises marocaines/cas de la région de rabat-sale-Zemmour-Zaïr.
- Hilmi, Y., Zouine, A., & Fatine, F. E. (2020). La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS, comme outil du contrôle interne. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 1-24.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & environment*, 27(4), 328-346.
- INS. (2018). Deuxième Recensement General des Entreprises en 2016 (RGE-2), Rapport principal : INS, Yaoundé.
- International Organization for Standardization (1996). The ISO survey of ISO 9001 and ISO 14001 certificates. ISO central secretariat : Geneva.
- Kohly, D., & Batrich, H. (2023). Essai d'analyse de la relation des pratiques SCM et la performance environnementale : Etude de cas. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4), 807-826.
- Konar, S., & Cohen, M. A. (1997). Information as regulation: The effect of community right to know laws on toxic emissions. *Journal of environmental Economics and Management*, 32(1), 109-124.
- Lafontaine, J. P. (1998). L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories. *19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 2, 884-899.
- Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue française de gestion*, 5, 137-150.
- Lehmer, O., & Abderazzak, E. A. (2021). Les Paiements pour Services Environnementaux : un nouvel élan au management touristique et environnemental. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 238-255.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des " stakeholders " environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique sur un système de contrôle de gestion environnemental formel. In *Identification et*

maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, 22^e Congrès de l'AFC, France.

Marquet-Pondeville, S., Swaen, V., & De Ronge, Y. (2007). The impact of external environment, stakeholders' pressures and environmental strategy on environmental management control systems. *Association Francophone de Comptabilité*.

Moskolai, D. D. (2016). The influence of the implementation of CSR on business strategy: An empirical approach based on Cameroonian enterprises. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 162-171.

Ndengeyingoma, A., de Montigny, F., & Miron, J. M. (2013). Analyse comparative des méthodes de collecte de données qualitatives utilisées auprès des adolescents. *Recherches en soins infirmiers*, (1), 26-35.

Oubba O. & Akrich, S. (2018). Cadres théoriques d'inspiration de recherches en contrôle de gestion et pilotage de la performance organisationnelle à l'ère de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). *International Review of Economics, Management and Law Research*, 1(1),1-16.

Oubba, O., & Mabrouki, H. (2022). Contrôle de gestion et performance environnementale. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 1(1), 197-218.

Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 994-1009.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 13-33.

Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une «glocalisation» des pratiques? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique 1. *Management international*, 14(2), 11-30.

Puig, M., Azarkamand, S., Wooldridge, C., Selén, V., & Darbra, R. M. (2022). Insights on the environmental management system of the European port sector. *Science of the total Environment*, 806, 150550. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150550>.

Quairel, F., & Capron, M. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* (No. halshs-00150863).

Riedinger, N., & Thévenot, C. (2008). Is the ISO 14001 Standard Effective? An Econometric Study of French Industry. *Economie & Statistique*.

- Sadik, A., & Rigar, S. M. (2020). Performance Financière et Performance Environnementale : (Cas des entreprises cotées certifiées ISO14001). *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 2(3), 438-460.
- Sala, S., Ciuffo, B., & Nijkamp, P. (2015). A systemic framework for sustainability assessment. *Ecological economics*, 119, 314-325.
- Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2017), An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability, London : Routledge.
- Schaltegger, S., Burritt, R., Zvezdov, D., Hörisch, J., & Tingey-Holyoak, J. (2015). Management roles and sustainability information. Exploring corporate practice. *Australian Accounting Review*, 25(4), 328-345.
- Sponem, S. (2006). Le contrôle budgétaire : recherche d'efficience ou recherche de légitimité ? 27^{ème} CONGRES DE L'AFC.
- Turki, A. (2014). La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale—Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(2), 1-16.
- Voinea, C. L., Hoogenberg, B.-J., Fratostiteanu, C., & Bin Azam Hashmi, H. (2020). The Relation between Environmental Management Systems and Environmental and Financial Performance in Emerging Economies. *Sustainability*, 12(13), 5309. <https://doi.org/10.3390/su12135309>.