



**HAL**  
open science

## **Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique**

Gabriel Etogo, Christophe Estay

### ► **To cite this version:**

Gabriel Etogo, Christophe Estay. Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. *Management & sciences sociales*, 2013, La Responsabilité sociale des entreprises et les PME, 14 (14), pp.26-36. <halshs-01860070>

**HAL Id: halshs-01860070**

**<https://shs.hal.science/halshs-01860070v1>**

Submitted on 22 Aug 2018

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

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



Copyright - All rights reserved

---

# ***Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique***

---

## **Gabriel Etogo**

Assistant à l'Institut Universitaire Catholique  
Saint-Jérôme de Douala (Cameroun)  
getogo@univ-catho-sjd.com

## **Christophe Estay**

Professeur d'entrepreneuriat,  
directeur de la Recherche à KEDGE Business School  
christophe.estay@kedgebbs.com

*Cet article a pour objectif d'identifier les pratiques qui donnent au dirigeant-proprétaire de la PME familiale de « bonnes raisons » de croire en la responsabilité sociale et de la mettre en œuvre. Son but n'est pas de formuler une théorie générale des PME familiales mais, à partir de l'examen critique des travaux déjà effectués, de proposer un changement de perspective. Sur le plan théorique, nous faisons apparaître le rôle central du dirigeant-proprétaire, relativement à la « théorie socioéconomique des entreprises et des organisations » (Savall, 1975) à laquelle sont associés les concepts de « coûts-performances cachés » (Savall et Zardet, 2011). Sur le plan méthodologique, nous mobilisons des données secondaires issues de la revue de la littérature ainsi que des observations faites dans une PME familiale dont le dirigeant-proprétaire est d'origine libanaise ; éléments que nous analysons selon une « approche contextualiste » (Nizet et Pichault, 2000). Enfin, nous mettons en rapport deux formes spécifiques de pratiques de responsabilité sociale en lien avec la performance au travail.*

*Mots-clés : éthique, responsabilité sociale, PME familiales, Afrique, socioéconomie.*

## **Introduction**

La responsabilité sociale dans la PME familiale est ici appréhendée à l'aide de la théorie socioéconomique des entreprises et des organisations (Savall, 1975) à laquelle sont associées, de manière plus opératoire, les notions de « coûts-performances cachés » (Savall et

Zardet, 2011). Cette approche a pour ambition de montrer comment, dans une perspective anti-utilitaire, la responsabilité sociale peut être mise en œuvre par le dirigeant-proprétaire et concourir à la performance au travail. Cette approche permet de dépasser la lancinante opposition entre économique et social (Martinet et Savall, 1978). Elle

pose l'importance de la responsabilité collective sur le renforcement de la morale et de l'éthique dans les pratiques professionnelles (Joly, 2003 ; Etzioni, 1988) et défend une approche normative de la responsabilité sociale, loin d'une approche positive qui se borne à analyser les rapports de forces (Renouard, 2008 ; Kamdem, 2007). La question posée porte sur l'émergence de l'interpellation éthique dans les milieux d'affaires, problématique développée suivant deux approches principales (Pesqueux, 2003 ; Puel, 2003 ; Racine, 1991) : l'approche utilitariste et l'approche déontologique. Le débat prend une dimension particulière en Afrique où la finalité de l'entreprise est d'abord sociale avant d'être économique (Wong et Yameogo, 2011), et dans ce contexte, la responsabilité sociale nécessite une analyse de pratiques énigmatiques constitutives d'actions non logiques au sens de Pareto (1968)<sup>1</sup>.

Aborder la question des relations entre l'éthique et la responsabilité sociale (Salmon, 2003a)<sup>2</sup>, d'un point de vue socioéconomique, c'est interroger le dispositif politique et organisationnel du capitalisme contemporain (Boltanski et Chiapello, 1999)<sup>3</sup>. En se penchant sur les discours académiques, cette question peut être envisagée à trois points de vue. D'abord, la vision française considère que l'entreprise, en tant qu'acteur sociétal, doit s'intéresser au bien-être de la société dans son ensemble. Ensuite, une deuxième conception, d'origine américaine, s'inspire de la vague éthique et religieuse qui aurait déferlé dans le monde des affaires (Bowen, 1953). Selon Carroll (1999), Acquier et Gond (2005) et Lockett et al. (2006), l'ouvrage de Bowen marque l'avènement de ce concept, de sorte que la responsabilité sociale, en l'état actuel, est liée au contexte nord-américain (Charles et Hill, 2004). Enfin, une troisième approche d'inspiration européenne, repose sur l'idée de sensibilité sociétale se construisant autour d'une réponse volontaire des entreprises aux attentes de la société, au travers de politiques et d'actions dépassant les strictes obligations légales (Pougnat-Rozan, 2006).

En Afrique, la notion de responsabilité sociale a une autre résonance. Même s'il existe en Afrique francophone des cadres juridiques et économiques qui favorisent l'émergence de la responsabilité sociale - on peut citer l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui oblige les entreprises à rendre compte de leurs comptes financiers, ou encore l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) qui vise, à travers son programme qualité, une plus grande normalisation des pratiques dans l'entreprise -, il y a lieu de constater que le développement des préoccupations liées à la responsabilité sociale dans les entreprises reste marginal. L'Afrique témoigne de réalités qui sortent des axes traditionnels des approches occidentales de la responsabilité sociale et qui ne sont pas le fruit d'une même histoire culturelle (Wong et Yameogo, 2011).

---

1. Pareto établit une distinction entre action logique et action non logique. Selon lui, l'économie est la science des actions logiques tandis que la sociologie serait la science des actions non logiques. Depuis quelques années, l'éthique et la responsabilité sociale stimulent les recherches sur les organisations, recherches qui prennent de plus en plus une forme interdisciplinaire, voire transdisciplinaire. L'économie, les sciences de gestion et le management tiennent une place importante dans ces recherches. La sociologie, quant à elle, n'a donné lieu qu'à quelques travaux. Il apparaît en même temps des hésitations qui marquent leurs contacts avec ces concepts, de sorte que l'analyse de certaines pratiques échappe aux spécialistes de ces disciplines. Donc, si une pratique est rationnelle, elle est considérée comme logique ; mais si elle est davantage conduite par les sentiments - comme c'est le cas de la plupart des conduites sociales selon Pareto - le sociologue cherche alors à expliquer des pratiques a priori irrationnelles - et donc non logiques - comme la finalité avant tout sociale de l'entreprise qui échappe, a priori, au registre de la logique.

2. Selon elle, l'éthique et la responsabilité sociale constituent les deux faces d'un même mouvement.

3. Malgré sa bonne santé apparente, le capitalisme « connaît une crise importante dont témoigne le désarroi grandissant qui menace l'accumulation ». Pour Kamdem (2007, p.72), « Ce n'est donc pas un hasard si l'interpellation éthique dans les milieux d'affaires s'est d'abord fortement exprimée dans le pays considéré comme le principal centre du capital mondial. C'est tout simplement parce que c'est dans ce pays que le libéralisme économique, poussé à l'excès, a montré ses limites principales dans le renforcement de la fracture sociale et de la production des inégalités sociales ».

Il est également important de signaler que les applications de la responsabilité sociale à la gouvernance s'intéressent aux organisations publiques et privées de grande taille, ayant une structure formelle de gestion, une organisation définie, comparativement aux PME dont les structures et les règles d'organisation ne sont pas toujours clairement définies (Carty et Buff, 1996 ; Allouche et Amann, 2000), car « *les PME gèrent souvent leur impact sur la société de façon plus intuitive et informelle que les grandes entreprises* » (Laarraf, 2010, p.21). Cette situation pose le problème de l'extension de la responsabilité sociale des multinationales - son lieu de naissance - vers, aujourd'hui, les PME (Pesqueux, 2010). Si les codes éthiques qui sont « considérés » dans les multinationales affirment la suprématie du modèle économique, la tentation est grande de proposer, comme l'a fait Friedman (1970), l'hypothèse de l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire gagner le plus d'argent possible à leurs actionnaires qui est une doctrine fondamentalement subversive. On peut également poser -et sans nier que l'intérêt individuel calculé est un motif puissant des actions humaines et sociales (Dzimira, 2006) - que l'éthique et la responsabilité sociale sont « anti-utilitaires ».

En cela même, la responsabilité sociale « *est certes à maints égards une fiction – elle demeure pour une part un échafaudage rhétorique, une intention, une promesse éthique – mais une fiction non dépourvue d'efficacité et notamment celle de donner à de nombreux acteurs de « bonnes raisons » de croire en elle et de la mettre en œuvre* » (Bory et Lochard, 2009, p.13). En raison de la place centrale du dirigeant-proprétaire dans la PME (Julien et Marchesnay, 1992) et de son rôle socioéconomique, le présent article vise à dégager ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande taille (Marchesnay, 2003). D'où la question de recherche suivante : comment le dirigeant-proprétaire de la PME familiale au Cameroun se représente la question de la

responsabilité sociale et comment l'intègre-t-il dans ses pratiques managériales ?

Pour répondre à cette question, nous présentons dans un premier temps le cadre conceptuel et méthodologique de notre contribution. Nous tentons ensuite de montrer comment les pratiques africaines de responsabilité sociale s'enracinent dans des situations contextuelles et sociales qui participent de mécanismes sociaux structurant les expériences des entreprises et des organisations. Enfin, nous présentons notre vision et nous mettons en rapport les pratiques africaines de responsabilité sociale avec la performance au travail.

## **Cadres conceptuels et méthodologiques de l'étude**

Les mouvements sociaux et politiques qui ont secoué les sociétés africaines et qui les ont conduites à un processus de démocratisation politique (Etogo, 2012) ont eu des conséquences nombreuses et diverses sur le fonctionnement des entreprises (Kamdem, 2007), comme par exemple, « *la prise de conscience manifeste, par les dirigeants et les opérateurs africains, de la rupture grandissante entre l'entreprise et la société africaine* », bouleversement qui a eu des conséquences sur le changement de vision entrepreneuriale dans quelques entreprises (Kamdem, 2007, p.66). L'une des dimensions centrales de ce changement concerne en particulier l'émergence de la question éthique dans les milieux d'affaires africains (GICAM, 2004). Ces questions interpellent le dirigeant-proprétaire de la PME familiale, qui est confronté à la compréhension du lien entre la rationalité économique et les autres formes de rationalité non économiques (Polanyi, 1983 ; Godelier, 1969), questions qui entrent dans le cadre des réflexions sur la responsabilité sociale.

## **Une lecture sociologique des approches conceptuelles**

L'éthique tire son fondement de la morale. On peut en esquisser une définition générale comme étant les règles de conduite auxquelles adhèrent des personnes. Ces règles de conduite sont collectives quand elles sont issues de la société et sont considérées comme des normes régissant son fonctionnement. De ce point de vue, l'éthique trouve sa principale source dans une argumentation de « philosophie morale » fondée sur le culte du devoir comme un « impératif catégorique » selon Kant : il s'agit de l'Éthique de conviction.

Une autre source appartient à la « théorie de la justice » (Rawls, 1987), qui envisage une théorie générale de la justice susceptible de concilier la rationalisation économique et la prise en compte de considérations sociales. En s'éloignant du courant utilitariste, Rawls propose un lien possible et nécessaire entre économie et éthique, de sorte que la responsabilité sociale apparaît comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le domaine de l'entreprise (Sautré, 2003). La notion de justice qu'il préfère à la notion de bien se situe au niveau de la recherche de la justice sociale. L'éthique suggère donc une manière d'être, de sentir et d'agir, dans le but d'assumer pleinement son devoir conformément aux règles et aux normes établies. Pour Kamdem (2007, p.68), « *c'est toute la question de la responsabilité et de la réflexivité* (Giddens, 1984) *du comportement qui est en jeu* ».

Selon Allouche et al. (2004), les outils issus de la responsabilité sociale évoluent dans la confusion et l'imprécision. Cette ambiguïté (Gond et Igalens, 2008 ; Pesqueux, 2011) est due aux enjeux théoriques, managériaux et idéologiques relatifs au concept (Lockett et al. 2006).

En s'engageant vis-à-vis de ses parties prenantes, toute organisation accroîtrait ses chances de survie, maximiserait à long terme les intérêts de ses propriétaires et optimiserait ses performances. Cette approche est celle de l'intérêt bien compris.

Les choses se compliquent à partir du moment où, en Afrique, la finalité de l'entreprise est d'abord sociale avant d'être économique (Wong et Yameogo, 2011). Que peut donc signifier l'allocation de ressources pour financer des actions sociales pour le dirigeant-proprétaire d'une PME familiale?

Le terme stakeholders quant à lui désigne au sens large les individus et les groupes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par une firme ou une organisation (Barthel, 2005). Cela sous-entend que les intérêts des propriétaires de firmes, les stockholders, ne devraient pas prendre le pas sur ceux des acteurs de la société, les stakeholders. La critique que nous adressons à l'approche éthique de la responsabilité sociale met en avant son incapacité à montrer le caractère techniquement probable, en Afrique, de l'alignement des intérêts des actionnaires sur ceux des parties prenantes, mais aussi son incapacité à reconnaître l'égalité légitimité des attentes des parties prenantes. L'éthique et la responsabilité sociale s'appliquent à chacun, dans le sens où elles reposent sur la capacité des individus à évaluer des situations au travers de systèmes d'équivalence partagés (Boltanski et Thévenot, 1991).

Le modèle du volontarisme social apparaît donc comme une approche du juste milieu. Mais si l'éthique semble à première vue éloignée des conceptions les plus libérales telles qu'elles furent exprimées par Friedman (1970), elle s'en approche pourtant car « *à l'idée d'une autoréglementation qui évacue la nécessité d'une intervention de l'État, s'ajoute de façon explicite l'idée qu'en devançant les attentes sociales, l'entreprise peut prévenir les conflits avant qu'ils n'émergent sur la place publique et ne se transforment en loi qui scellerait durablement les compromis* » (Salmon, 2003b, p. 185). L'autorégulation libérale est fondée sur l'idée que l'État se chargera de corriger les abus du marché si les entreprises ne les corrigent pas elles-mêmes. Pourtant, quand l'État est moins présent, on note un supplément d'âme individuel et collectif (Lipovetsky, 1992).

---

## **Le repérage des pratiques africaines de responsabilité sociale**

En Afrique, l'entreprise n'est pas détachable de la société qui la porte : le social et l'humain sont au centre des préoccupations économiques (Wong et Yameogo, 2011).

### ***Le modèle théorique***

Le présent article est défini par rapport à la théorie socioéconomique des entreprises et des organisations (Savall, 1975). En considérant que la finalité de l'entreprise en Afrique est d'abord sociale avant d'être économique, nous nous attachons à démontrer que la convergence des domaines économique et social est tout à fait possible au sein de la PME familiale, si l'on considère les individus - ici les salariés – comme étant le premier levier stratégique d'amélioration durable de la performance globale de l'entreprise. La PME familiale est vue comme un ensemble complexe de structures, en interaction avec des comportements humains, qui permet de libérer des gisements de valeur ajoutée et des pratiques positives de coopération entre les acteurs. Plus précisément, les concepts de « coûts-performances cachés » (Savall et Zardet, 2011), permettent d'explorer et d'analyser les relations entre les pratiques de responsabilité sociale et les formes de performance au travail.

### ***Contexte et intérêt de l'étude***

En sciences de gestion de manière générale, la distinction entre PME est relativisée à la fois par la place centrale occupée par le dirigeant-proprétaire (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Bayad et Chanal, 1998) et par le fait qu'il appartient à la direction de dire ce qu'elle souhaite comme performance, puisque la performance d'une entreprise relève de l'autodésignation et que cette autodésignation est un acte majeur (Galambaud et Léon, 2008). En cela, les PME sont repérables à travers un fond commun de

partage qui constitue leur identité collective. En conséquence, l'importance du rôle du dirigeant apparaît comme l'invariant fondamental qui participe de la définition de la spécificité de la PME par opposition aux grandes entreprises (Candau, 1981). Le dirigeant de la PME jouit d'une autonomie décisionnelle forte, qui se caractérise souvent par un sentiment de solitude (Baillette, 2003), si bien qu'il accorde peu d'importance aux informations qui ne sont pas directement liées au fonctionnement quotidien de son entreprise (Allali, 2002). Au-delà de ces caractéristiques générales de gestion, il existe des différences entre PME familiales et PME non familiales (Allouche et Amann, 2000), même si les premières ne peuvent être définies ni à partir des formes juridiques spécifiques, ni à partir d'une taille spécifique (Carty et Buff, 1996 ; Allouche et Amann, 2000).

Dans la littérature académique, principalement africaine, il semble exister un consensus sur l'idée qu'une distinction entre PME et PME familiales aurait une portée explicative « étendue » en ce qui concerne le management, la nature de la frontière variant selon le style de gestion des ressources humaines. À ce sujet, Tidjani et Kamdem (2010) estiment qu'il existe au moins deux façons de gérer les ressources humaines dans les entreprises en Afrique : une approche par les processus sociaux et une autre par l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La première contient deux orientations possibles (Kamdem, 2000, 2002 ; Hernandez, 2007) : une orientation stratégique consistant en une décision managériale d'intégrer processus sociaux et GRH et une autre qui suggère une adaptation au contexte considéré comme une contrainte. Pour preuve, le seul fait que les études menées sur les entreprises familiales à la base du capitalisme et de l'initiative individuelle (Diouf, 2010), par Feudjo (2006), s'intéressent à leur dimension culturelle à partir d'une analyse de leur mode de gouvernance.

---

## **Les pratiques africaines de responsabilité sociale**

Suivant Wong et Yameogo (2011), qui résumant les études menées par Henry (1991), Latouche (1998), Warnier (1991), Kamdem (2002) et Yameogo (2007), la responsabilité africaine des entreprises est fondée sur :

- La capitalisation communautaire des ressources ;
- La redistribution sociale des richesses ;
- Le maintien de la cohésion sociale ;
- L'établissement d'un contrat moral.

Il existe une responsabilité sociale africaine qui ne dit pas son nom, du fait d'une vision différente de la finalité de l'entreprise elle-même. En Occident, l'entreprise est une finalité en soi, en Afrique, elle est un moyen : le dirigeant-proprétaire ne travaille pas seulement pour lui-même mais aussi pour ses proches, sa famille, et plus généralement pour sa communauté. La société est présente à l'intérieur même de l'entreprise dont le fonctionnement est communautaire (Wong et Yameogo, 2011). En clair, il y a lieu d'assurer une responsabilité sociale - certes limitée - mais réelle à l'égard des salariés très souvent mal payés : « *Il est exceptionnel qu'un salaire africain suffise à assurer la subsistance de l'ouvrier et de son groupe* » (Agier et al., 1987, p.12). Le dirigeant n'est pas tenu de prendre en charge ses salariés, mais il est appelé à réaliser une compensation et à établir un "contrat moral" avec ses employés, basé sur une éthique de conviction (Weber, 1919).

### **Une méthodologie fondée sur une recherche qualitative et sur l'étude d'un cas**

La présente étude mobilise des données secondaires issues de la revue de la littérature, sur les thèmes de l'éthique et de la responsabilité sociale. Les sources empiriques sont constituées des

observations faites dans une PME familiale, dont le dirigeant-proprétaire est d'origine libanaise, et alors que nous occupions le poste de chef service distribution ; il s'agit donc de notre vécu expérimental qui nous permet d'analyser les pratiques de responsabilité sociale selon une « approche contextualiste » (Nizet et Pichault, 2000). L'analyse des implications méthodologique et épistémologique porte sur la dimension « significative » des pratiques observées.

### **L'ancrage social des pratiques africaines de responsabilité sociale**

Loin d'une histoire des idées purement théorique, les enjeux liés aux pratiques africaines de responsabilité sociale sont présents dans nos sociétés. En effet, parler de la responsabilité sociale en Afrique, c'est (re)préciser non seulement sa place dans la société, mais également les représentations qui matérialisent son effectivité au sein des entreprises et des organisations. La connaissance des pratiques africaines de responsabilité sociale ne peut donc se déployer indépendamment de l'identification des pratiques qui la nourrissent et qui font évoluer concrètement son rapport à l'entreprise : « *Les entreprises sont de plus en plus dépendantes de leur environnement et leur encastrement dans la société est plus prégnant* » (Pougnat-Rozan, 2006, p. 79).

L'importance donnée à ce facteur est peut-être ce qui distingue le mieux la responsabilité sociale en Afrique de la responsabilité sociale en Occident. Il s'agit également de penser les rapports de la responsabilité sociale en Afrique au monde qui l'entoure non pas comme si la responsabilité sociale lui était étrangère et devait être adaptée aux réalités propres à la société africaine, mais plutôt comme un phénomène qui existait bien avant les théorisations que l'on connaît aujourd'hui. Cette manière d'aborder le problème montre comment les approches occidentales de la modernité ont objectivé la responsabilité

sociale. À ce sujet, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) se demandent si la responsabilité sociale ne serait que de la « poudre aux yeux » ou si elle ne présage que d'une « révolution managériale ». De même, Igalens (2003) et Noël (2004) se demandent s'il s'agit, pour les entreprises, d'une « tentative opportuniste de susciter un capital de sympathie » servie sur un « mirage conceptuel » ou d'un « nouveau paradigme managérial » susceptible d'« orienter le développement et la stratégie des entreprises à long terme » (Pougnnet-Rozan, 2006, p.66).

## Des pratiques implicites de responsabilité sociale

Qui peut dire qu'une entreprise est socialement responsable ou pas ? (Igalens, 2003, p.39). Au Cameroun, il semble que la question sociale reste la grande question de la plupart des PME familiales, mais on peut difficilement parler d'entreprise socialement responsable, car aucune entreprise ne constitue une unité en soi (Martinet et Reynaud, 2001) si l'on considère la multitude d'intérêts divergents et convergents. D'où l'intérêt de parler du dirigeant socialement responsable dont les pratiques implicites de responsabilité sociale ne sont pas toujours mises en exergue.

Les pratiques africaines de responsabilité sociale sont rationnelles parce qu'elles sont fondées sur de « bonnes raisons ». Ces « bonnes raisons » trouvent par exemple leur importance dans des paramètres contextuels (crise de l'emploi, sous-scolarisation des postulants à un emploi, chômage, etc.), comme dans des paramètres de position (paternalisme) ou des paramètres d'ancrage social qui facilitent la compréhension des comportements du dirigeant-proprétaire.

Prenons le cas de la société IMPEXTEAM Sarl, PME familiale basée à Douala au Cameroun, elle appartient à un homme d'affaires d'origine libanaise qui la dirige lui-même. Il s'agit d'une entreprise de vente et de

fourniture de matériels de bureau achetée en 2010. Dès son acquisition, l'entreprise a été confrontée à divers problèmes et a été soumise à des contraintes économiques liées aux salariés (certains d'entre eux n'avaient pas - et n'ont toujours pas - achevé leurs études ; d'autres n'étaient pas qualifiés pour les postes qu'ils occupaient, etc.).

Le dirigeant-proprétaire a supporté les frais d'études, et surtout, a financé des formations. Selon l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), « les entreprises doivent assumer leur part de responsabilité afin de garantir la capacité d'insertion professionnelle de leurs salariés » (Estay et Tchankam, 2004) cité par Pougnnet-Rozan (2006, p. 79).

Prenons un autre cas : au cours d'un entretien d'embauche, le dirigeant-proprétaire apprend que le postulant envisage de publier un ouvrage. Comme son entreprise est impliquée dans l'importation, la vente et la distribution des livres, il décide spontanément de financer entièrement cette publication et d'assurer la promotion de l'ouvrage à travers son réseau de distribution, à concurrence de deux millions et demi (2 500 000) de francs CFA.

Cette situation pose la question des coûts financiers liés aux pratiques de responsabilité sociale. Comment pourrait-on choisir l'éthique « contre » l'intérêt économique alors même que l'on vient d'acquérir une entreprise ? Il s'agirait de « pratiques énigmatiques », constitutives d'actions non logiques, au sens de Pareto (1968), dans la mesure où elles contribueraient à « hypothéquer la survie de l'entreprise ». Il est en effet des « mises en suspens » de la finalité économique de l'entreprise qui interrogent, d'autant plus qu'elles sont assumées comme telles. Les pratiques africaines de responsabilité sociale semblent échapper au registre de la logique. Ces pratiques, qui ont leur origine dans des pratiques entrepreneuriales africaines, attisent la curiosité. Elles interrogent même,

parce qu'elles ne fournissent pas clairement de réponses à la justification de l'engagement des dirigeants.

On peut être tenté d'emblée de considérer que la mise en place de pratiques de responsabilité éthiques ne peut être possible que dans la mesure où les « arrières » économiques et financiers sont assurés. En réalité, le dirigeant-proprétaire a intégré des pratiques africaines de « redistribution sociale des richesses ». Ce soutien permet de maintenir un « esprit de famille » en aidant les salariés à faire face à leurs problèmes financiers. L'idée de satisfaire les besoins financiers des salariés est de montrer qu'il n'y a pas de divorce entre l'entreprise et la société. Le dirigeant-proprétaire a un rôle paternel de protection, d'écoute et d'accompagnement dans la vie professionnelle et quotidienne de ses salariés. En rupture avec la vision « ponctuelle » d'un rôle individuel d'acteur de bienfaisance comme c'est le cas aux États-Unis (Capron, 2006), cette relation de solidarité est ici permanente.

Nous postulons de cette constatation que les pratiques africaines de responsabilité sociale influencent positivement la performance au travail, et nous considérons cette performance non pas comme le résultat d'un calcul purement stratégique du dirigeant-proprétaire, mais comme un fruit "indirect", puisque les bénéfices économiques semblent constituer une bonne surprise par rapport à la motivation réelle des dirigeants (Lapointe et Gendron, 2004). De ce point de vue, nous ne saurions prétendre que le jugement normatif que nous adoptons correspond aux « bonnes raisons » du dirigeant-proprétaire de la PME familiale des pratiques de responsabilité sociale, mais en établissant une rupture avec les travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), nous prétendons qu'il existe, dans le cadre de la responsabilité sociale, un caractère "gagnant-gagnant" pour l'entreprise et ses parties prenantes ; la performance étant le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses

parties prenantes (ici, les salariés) (Saulquin et Schier, 2005).

## Conclusion

Quelle est donc en définitive la spécificité du point de vue socioéconomique sur l'éthique et la responsabilité sociale ? L'exemple de l'activité de la société IMPEXTEAM au Cameroun révèle la façon dont les « bonnes raisons » du dirigeant-proprétaire renforcent l'activité sociale et peuvent concourir à la performance au travail.

Le caractère partiellement utilitariste de nos assertions hypothétiques semble constituer une limite de notre contribution, à moins bien sûr d'établir un lien « indirect » avec la performance au travail, en affaiblissant l'argument selon lequel une perspective anti-utilitariste est à l'œuvre. On se rend compte qu'une implication du dirigeant-proprétaire de la PME familiale dans des pratiques de responsabilité sociale est tout à la fois un surcoût financier (au sens de la comptabilité usuelle), une performance sociale (selon la comptabilité sociale), mais peut aussi concourir à la performance au travail, étant donné que cet engagement est peut-être la condition nécessaire d'une amélioration du rendement, à condition que celui-ci soit appréhendé au regard de l'efficacité de l'individu et des équipes, mais aussi qu'il soit étudié sous l'angle des déterminants psychologiques et comportementaux des salariés.

## Références bibliographiques

Acquier, A. & Gond, J.P. (2005). *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*, XIVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers.

Agier, M. et al. (1987). *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris : Karthala/ORSTOM.

- Allali, B. (2002). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel*, 6e Congrès international francophone sur la PME.
- Allouche, J. & Amann, B. (2000). L'entreprise, un état de la recherche, *Finance contrôle stratégie*, 3(1), 33-80.
- Allouche, J. et al. (2004). *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?*, 15e Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
- Baillette, P. (2003). Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle, *Revue Internationale PME*, 16(1), 43-73.
- Barthel, P. (2005). *L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client-citoyen ?*, Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence.
- Bayad, M. & Chanal, M. (1998). *Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance : le cas de l'entreprise METALEX*, Communication au 4e congrès international francophone de la PME, Metz.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Bory, A. & Lochard, Y. (2009). La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique, *Sociologies pratiques*, (18), 39-50.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper and Brothers.
- Candau, P. (1981). Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Économie Industrielle*, 16, 13-33.
- Capron, M. (2006). *Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique*, Conférence d'ouverture de l'Atelier international sur la RSE, Université du Québec à Montréal.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : Éditions La Découverte.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : Éditions La Découverte.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carty, B. & Buff, A. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Paris : Publi-Union Éditions.
- Charles, G. & Hill, T.D. (2004). Towards an ISO for Corporate Social Responsibility, Quality Congress, ASQ's, *Annual Quality Congress Proceedings*, 58, 135-145.
- Diouf, I. D. (2010). Gérer les ressources humaines dans les PME : cas d'une PME familiale au Sénégal, in *Gérer les ressources humaines en Afrique*, Paris : Editions EMS.
- Dzimira, S. (2006). *Une vision du paradigme du don : Don, juste milieu et prudence*, Version écrite d'une communication donnée dans le cadre de la formation permanente dans un hôpital.
- Estay, C. & Tchankam, J.-P. (2004). *La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise*, *Gestion* 2000, 2(04), 31-47.
- Etogo, G. (2012). *Les dynamiques de la légitimité du pouvoir politique local au Cameroun*, Paris : Éditions L'Harmattan.
- Etzioni, A. (1988). *The moral dimension*, New York : Free Press Editions.
- Feudjo, J. R. (2006). *Gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes*, *Cahiers électroniques du CRECCI*, 21, 1-30.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13.
- Galambaud, L. & Léon, E. (2008). Le sens de la mesure. Le cas de la performance en gestion des ressources humaines, *Gestion*, 33(2), 10-13.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press Editions.
- Godelier, M. (1969). *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris : Maspéro.
- Gond, J.P. & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : Presses Universitaires de France.

- Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) (2004). *Code éthique*, Douala, Document interne adopté par l'Assemblée Générale le 14 mai 2004.
- Henry, A. et al. (1991). *Tontines et banques au Cameroun : les principes de la société des amis*, Paris : Karthala.
- Hernandez, E.-M. (2007). *Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain*, Gestion 2000, 1(07), 21-30.
- Igalens, J. (2003). *Capital financier, potentiel humain et responsabilité sociétale des entreprises*, Personnel, 436, 37-39.
- Joly, E. (2003). *Est-ce dans ce monde là que nous voulons vivre ?*, Paris : éditions des Arènes.
- Julien, P. A. & Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, in *Perspectives en management stratégique*, Paris : Éditions Economica.
- Kamdem, E. (2000). L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent, *Revue Africaine de Sociologie*, 4(2), 92-132.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique*. Expérience camerounaise, Québec et Paris : Les Presses de l'Université Laval et les Éditions L'Harmattan.
- Kamdem, E. (2007). Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique, *Management International*, 11(2), 65-79.
- Laarraf, Z. (2010). *De la perception de la RSE à la traduction RH*. Cas de dirigeants de PME en Aquitaine, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Latouche, S. (1998). *L'Autre Afrique : entre don et marché*, Paris : Bibliothèque Albin Michel Economie.
- Lipovetsky, G. (1992). Les noces de l'éthique et du business, *Problèmes économiques*, 2276, 1-12.
- Lockett, A. et al. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: focus, nature, salience and sources of influence, *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-135.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris : Economica.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, 29(144), 107-118.
- Martinet, A.-C. & Reynaud, E. (2001). Shareholders, Stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 136, 12-25.
- Martinet, A. & Savall, H. (1978). Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise, *Revue d'économie industrielle*, 5(1), 82-94.
- Nizet, J. & Pichault, F. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Seuil.
- Noël, C. (2004). *La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ?*, Gestion 2000, 3, 15-33.
- Pareto, V. (1968). *Traité de sociologie générale*, Paris-Genève : Librairie Droz, 1ère édition 1917-1919.
- Pesqueux, Y. (2003). Éthique, organisation et gestion des ressources humaines, in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert.
- Pesqueux, Y. (2010). Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Archive Hal*, hal-00509691, version 1, 1-44.
- Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, *Innovations*, 34, 37-55.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard.
- Pougnat-Rozan, S. (2006). Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale ... ou vice versa ?, *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 65-81.
- Puel, H. (2003). Place de l'éthique dans le gouvernement des entreprises et des organisations, in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert.
- Racine, L. (1991). L'éthique et les affaires, *Revue internationale de gestion*, 16(2), 51-56.
- Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice*, Paris : Seuil.
- Renouard, C. (2008). L'intérêt économique aux prises avec la visée éthique : le cas de Rio Tinto Alcan au Ghana, *Mondes en développement*, 2008/4(144), 63-74.
- Salmon, A. (2003a). Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement, *L'Économie politique*, 18, 26-36.

Salmon, A. (2003b). *L'entreprise citoyenne*, in *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert.

Saulquin, J. Y. & Schier, G. (2005). *La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance*, Congrès GREFIGE-CEREMO, Nancy.

Sautré, G. (2003). Les balises éthiques en milieu de travail : nouvelles contraintes ou nécessité, *Revue internationale des relations de travail*, 1(2), 37-67.

Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Paris : Dunod.

Savall, H. & Zardet, V. (2011). *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris : Economica.

Tidjani, B. & Kamdem, E. (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique*, Paris : EMS.

Warnier, J. P. (1991). *L'Esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris : Karthala.

Weber, M. (1919). *Le savant et le politique*, Paris : Plon.

Wong, A. et Yameogo, U. K.-S. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Paris : Les Éditions Charles Léopold Mayer.

Yameogo, U. K.-S. (2007). *L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique: état des lieux, enjeux et perspectives*, Mémoire de Master, Université Paris-XII, Créteil.

#### **Gabriel ETOGO**

Membre du Laboratoire de Recherche de Sociologie (Unité de Formation Doctorale de Sociologie) à l'Université de Douala et de l'Observatoire des Mutations Politiques en Afrique Centrale et dans le Golfe de Guinée (OMUPAC). Doctorant en sociologie et diplômé en science politique, ses recherches portent sur l'éthique et les pratiques de responsabilité sociale, et particulièrement sur les questions de conceptualisation en lien avec la performance socioéconomique et l'explication des pratiques sociopolitiques en Afrique. Il est l'auteur d'un essai paru aux Éditions L'Harmattan, collection « sociologie africaine ».

#### **Christophe ESTAY**

Membre du LIRSA (CNAM, Paris). Ses activités académiques s'articulent autour de la motivation à créer une entreprise et réunissent à la fois des problématiques entrepreneuriales et de gestion des ressources humaines. Ses compétences le conduisent à intervenir auprès de créateurs d'entreprises et à les accompagner dans leurs projets. Il a publié au sein de revues francophones (*Revue Française de Ressources Humaines*, *RIPME*, etc.) et de revues de langue anglaise (*European Management Journal*, *Social Responsibility Journal*, etc.).