



**HAL**  
open science

## Les entreprises face à la responsabilité sociale au Bénin

Bertrand Sogbossi Bocco, Mariette Hounton Dognon

► **To cite this version:**

Bertrand Sogbossi Bocco, Mariette Hounton Dognon. Les entreprises face à la responsabilité sociale au Bénin. *Management & sciences sociales*, 2013, La Responsabilité sociale des entreprises et les PME, 14 (14), pp.54-68. halshs-01860078

**HAL Id: halshs-01860078**

**<https://shs.hal.science/halshs-01860078>**

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.

---

# Les entreprises face à la responsabilité sociale au Bénin

---

## **Bertrand Sogbossi Bocco**

Professeur agrégé en Sciences de Gestion à l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin),  
Directeur adjoint de l'École Doctorale des Sciences économiques et de Gestion  
(Université d'Abomey-Calavi)  
Doyen de la faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Savè (Université de Parakou).  
bertrandboc@yahoo.fr

## **Mariette Hounton Dognon**

Faculté des Sciences économiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin)  
gnonkon@yahoo.fr

*Cette étude est une contribution au débat sur la RSE en Afrique et spécialement au Bénin. Elle répond à la question : quel est le sens que les entreprises au Bénin donnent à la responsabilité sociale ? Elle vise à déterminer la position des entreprises face à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Bénin à travers l'analyse de leur management. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie qualitative inductive. Il ressort de cette étude que la plupart des entreprises ne connaissent pas la notion de la responsabilité sociale et sa démarche, mais leur gestion est marquée parfois par des signes très forts de sensibilité sociale. Elles sont toutes favorables à la prise en compte des responsabilités sociales et les considèrent non pas comme des coûts supplémentaires, mais comme des investissements à long terme ou comme un devoir. Manquent avant tout à ces engagements des lignes directrices, et l'engagement et l'incitation des pouvoirs publics.*

*Mots clefs : Responsabilité sociale des entreprises, sensibilité sociale, engagement des pouvoirs publics.*

## **Introduction**

La production des biens et services pour la satisfaction des besoins a des conséquences de plus en plus graves sur la dégradation des ressources de la terre, sur l'écosystème. Cette situation transforme selon Capron et Quairel-

Lanoizelée (2004), le contexte économique. Celui-ci se compose, d'une part, des entreprises, qui connaissent des crises de légitimité dues à une rupture entre les attentes et les valeurs de la communauté et celles qu'elles-mêmes véhiculent et, d'autre part, l'État qui s'efface de plus en plus du monde des

affaires. Cette crise de légitimité se manifeste à travers les différents scandales financiers, les accidents et les risques industriels majeurs, les crises sanitaires et environnementales, le non-respect de la dignité humaine, etc. Les consommateurs, de plus en plus conscients de ces catastrophes, lient plus souvent leur comportement d'achats aux engagements des firmes vis-à-vis des problèmes sociaux, environnementaux, sociétaux et économiques. Cette détermination des consommateurs pousse les entreprises en quête de légitimité à intégrer les préoccupations des parties prenantes dans leur gestion. Se comporter de manière responsable dans les opérations quotidiennes devient vital pour elles. Leur objectif intègre désormais le bien-être des parties prenantes autres que les actionnaires.

Au Bénin, les comportements socialement responsables ne sont pas encore une préoccupation majeure des entreprises. Mais il faut souligner que, même en l'absence de pressions des parties prenantes, les communautés et les autorités locales attendent beaucoup des entreprises qui sont installées dans leur environnement, sur leur territoire et pour la plupart c'est la désolation (voir infra nos entretiens de 2012). Cette quasi-absence d'interpellation ne soustrait pas les entreprises à la problématique de la responsabilité sociale car elles doivent compter avec la globalisation et la mondialisation. La concurrence n'est plus localisée dans un espace. Elle affecte déjà les entreprises des pays en développement. Dans ce contexte, où la responsabilité sociale est devenue un élément de différenciation majeure, il est important de déterminer la position des entreprises par rapport à cette démarche en répondant à la question suivante : Quel est le sens que les entreprises, au Bénin, donnent à la responsabilité sociale ?

Cette étude a pour objet de déterminer la participation des entreprises au développement durable au Bénin à travers

l'analyse de leur management à partir du cas de quatre grandes entreprises. De manière plus spécifique cette recherche permettra de déterminer la connaissance de la responsabilité sociale par les entreprises et son intégration dans leur gestion. Comme les variables ne sont pertinentes que dans un environnement donné, il est important de dégager les spécificités des entreprises au Bénin. La méthodologie adoptée est qualitative avec des études de cas multiples. Cette étude est à visée compréhensive. La grille d'analyse de Tchankam et Estay (2004) adaptée de Igalens et Joras (2002), la classification de la NRE (2001) de la RSE et les lignes directrices des normes ISO 26000, nous permettront de dégager les types d'engagement responsables des différents acteurs organisationnels et les axes de la responsabilité sociale qu'ils développent.

## **La responsabilité sociale des entreprises**

### **Historique**

De nos jours, l'intérêt porté à la notion de la responsabilité sociale va grandissant et embrasse tous les domaines. Cette notion met l'accent sur le fait que l'entreprise évolue dans une communauté et aucune analyse sur celle-ci ne peut se faire hors de ce contexte. Cet engouement porte à croire que la notion de la responsabilité sociale est un thème nouveau. Pourtant, Léon XIII (1891), cité par le Cardinal Decourtray (1992) mettait déjà l'accent sur les divers maux engendrés par la révolution industrielle et posait les questions des droits de l'homme, de sa dignité et de son caractère social. Le thème de la responsabilité sociale ne s'est formalisé dans les discours qu'à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle. Le débat sur l'expression « responsabilité sociale » a été suscité par les besoins de plus de justice, d'éthique, de bien-être social et environnemental, fruits des nombreux scandales financiers, sociaux, environnementaux et sociétaux. Son introduction dans le monde académique est

attribuée à Bowen (1953) (Tchankam et Estay, 2004, p. 34) qui, dans son ouvrage, « *s'appuyant sur les pratiques et les déclarations des managers américains du début du siècle, permet de mettre en évidence les conditions d'émergence d'un débat autour de la responsabilité sociale dans la société américaine dans les années 1940 et 1950, mais aussi de comprendre dans quelle mesure la nature de ce concept s'est transformée au fil du temps, en fonction des contextes institutionnels nationaux et internationaux* » (Acquier et Gond, 2007, p. 7-8.) Pour lui, la RSE est « *une obligation pour les chefs d'entreprise, à mettre en œuvre des stratégies, à prendre des décisions, à garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général* ». À travers cette définition, « *Bowen conduit à une conception élargie de la Responsabilité de l'Entreprise : celle-ci dépasse les obligations légales et n'est pas seulement de nature économique. Elle renvoie à l'ensemble des obligations de l'entreprise à l'égard de la société* » (Badran, 2011, p. 74). Ainsi, Bowen ouvre le débat académique sur la RSE qui a émergé après la Seconde Guerre mondiale.

## Évolution de la responsabilité sociale des entreprises

Cette émergence se présente en trois grandes phases.

### La conception « éthique » de la RSE

La première phase est caractérisée par Badran (2011, p. 77), comme celle de la recherche de la définition des frontières et du concept de RSE ainsi que des discussions relatives aux fondements éthiques et économiques de ce concept. Cette phase consacre la conception « éthique » de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 2). Selon ce dernier, « *elle fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise : l'entreprise qu'on assimile à un 'être moral' doit faire le 'bien', c'est-à-dire répondre aux*

*préceptes bibliques, d'une part en mettant en œuvre une gestion responsable de la propriété respectant la destination universelle des biens (ne pas nuire aux droits des autres) et d'autre part en s'obligeant à venir en aide aux personnes démunies (principe de charité)* ». Cette conception a suscité des débats sur les responsabilités réelles des entreprises dans les années 1950 et 1960. Ces débats ont été animés, selon Gendre-Aegerter (2008, p. 130) « par certains auteurs réfractaires comme Friedman (1962) pour qui l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit ou Levitt (1958) pour qui c'est au gouvernement de s'occuper du bien-être général ». L'entreprise n'a que des responsabilités économiques donc recherche uniquement le maximum de profit pour les actionnaires.

### Les responsabilités de l'entreprise élargies au bien-être de la communauté

La deuxième phase est celle de la conciliation des points de vue des défenseurs et des détracteurs des responsabilités de l'entreprise élargies au bien-être de la communauté. Au cours de cette phase (à partir de 1970), il a été question de l'intérêt pour l'entreprise d'être socialement responsable, de savoir comment elle peut, en développant des actions socialement responsables, atteindre ses objectifs économiques. La RSE revêt alors une nouvelle posture que Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 4) appellent « *la conception utilitariste* » de la RSE qui « *met l'accent sur l'exigence économique du point de vue de l'entreprise : le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique ; en d'autres termes, la réalisation d'objectifs sociaux (sociétaux) doit lui procurer un avantage comparatif et, in fine, c'est le retour financier sur l'investissement social qui constitue la mesure de l'efficacité des dispositifs visant à accroître les 'performances sociales'* ». Aussi faudra-t-il souligner qu'aucune entreprise n'existe sans son environnement. Elle forme avec l'environnement des maillons de la

même chaîne et tout bouleversement de ce dernier se répercute sur la vie économique donc sur l'entreprise. L'entreprise a intérêt à investir dans le social, à travailler pour le bien-être de la société. Du moment où l'incompatibilité entre les intérêts économiques des entreprises et leur responsabilité est levée, l'attention est tournée vers la mise en œuvre de ces responsabilités sociales, donc vers la notion de sensibilité sociale c'est-à-dire la capacité des entreprises à faire face aux problèmes sociaux des années 1970, leur réactivité sociale (Corporate Social Responsiveness) (Frederick, 1978). La sensibilité sociale est définie comme la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales grâce à la mise en place de mécanismes, de procédures et de comportements adaptés (Badran, op. cit., p. 78). Alors deux questions se posent. L'une est celle des destinataires des actions sociales de l'entreprise, l'autre est relative aux responsabilités de l'entreprise.

- Quelles sont les responsabilités de l'entreprise ?

Carroll (1991) fut le premier à répondre à cette question. Il a identifié quatre types de responsabilités qu'il hiérarchise comme suit :

- la responsabilité économique sans laquelle le reste ne serait qu'utopie,
- la responsabilité juridique ou légale,
- la responsabilité éthique,
- la responsabilité philanthropique.

Cette classification a évolué et l'une des références ou guide de conduite est celui de la Global Reporting Initiative (GRI) ou les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) (2001) en France. Elle préconise l'étude de la responsabilité sociale suivant quatre domaines :

- le domaine environnemental qui met l'accent sur la consommation des ressources, le respect de l'environnement et les efforts de la firme,
- le domaine social qui prend en compte les pratiques sociales au sein de l'entreprise, le respect des droits de l'homme, etc.,

- l'axe économique qui se relie à la vision et à la stratégie de la firme, à la gouvernance, au système de gestion et aux pratiques commerciales et enfin,

- le domaine sociétal qui s'occupe des responsabilités des produits, de l'éthique, et des engagements envers la société civile.

- La deuxième question pose la problématique de ceux envers qui l'entreprise doit orienter ces actions. On retrouve une spécification de cette question dans les travaux de Pasquero (2007, p. 114) : « *le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise concerne le rôle de l'entreprise dans la société. Tout l'enjeu tourne autour d'une question primordiale : devant qui l'entreprise devrait-elle être responsable ? Devant ses actionnaires ou devant la société ?* » La réponse à cette question varie suivant la conception qu'on se fait de l'entreprise et de son rôle dans la société, suivant qu'on soit partisan de la thèse de Friedman (1962) ou de celle de Carroll (1979). Pour les premiers, l'entreprise n'est responsable que devant les actionnaires et n'a donc qu'une fonction économique ; pour les autres, ces responsabilités sont élargies à toutes les parties prenantes à son activité (stakeholders). Cette notion est définie par Pasquero (op. cit.) comme « *les acteurs socioéconomiques directement touchés par le comportement des entreprises* ». Signalons que le concept de RSE a connu un processus de construction caractérisé par un élargissement progressif (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003 ; Pougnet-Rozan, 2006, p. 67) et que les notions qui lui sont rattachées ont suivi la même démarche. Ainsi, étaient considérés comme parties prenantes aux États-Unis le public externe à l'entreprise et, en Europe, les actionnaires et les salariés (Pasquero, op. cit.). C'est Freeman (1984) qui donne une dimension plus large à cette notion de parties prenantes en la définissant comme « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'entreprise* ». Carroll (1991) s'est aligné sur la définition de Freeman et distingue :

- les parties prenantes primaires ayant des relations contractuelles, légitimes avec l'entreprise. Il s'agit des actionnaires, des employés, des fournisseurs et des clients de l'entreprise ;
- les parties prenantes secondaires qui sont affectées indirectement par les décisions et les conséquences des activités de l'entreprise : les collectivités territoriales, les associations de riverains, les groupes de pression, les medias, le gouvernement, les concurrents, etc.

À cette classification, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) ajoutent une partie prenante muette : la faune et la flore.

### **L'intégration des objectifs sociaux et environnementaux**

La troisième phase est celle qui émerge dans les années 1990, à la faveur de la conférence de Rio qui a attiré l'attention sur les grands défis de l'humanité face aux perturbations environnementales et sur la nécessité de réfléchir à un développement durable par la préservation des ressources de l'humanité. Ainsi, l'entreprise étant une entité de cette humanité ne peut se détourner des enjeux majeurs de cette dernière. Dans cette nouvelle conception (soutenabilité), les entreprises, au lieu de simplement réparer les dommages causés aux parties prenantes dans l'exploitation des ressources, s'évertuent plutôt à les prévenir. Pour Capron (2004), « *l'entreprise ne peut donc être insensible aux pressions de la société civile et aux défis sociétaux de son temps et doit donc répondre aux enjeux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent. C'est d'ailleurs son intérêt à long terme, car elle ne pourrait être prospère et se développer sans un environnement sain, viable et fertile ; son comportement doit donc viser à ne pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité.(...)* Elle suppose donc que les objectifs sociaux et environnementaux soient intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise et ne soient pas détachés dans des entités externalisées ».

La RSE est une notion qui continue de se forger. Elle est un concept large et peu stable ; en témoignent son historique et son évolution. Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs pour faciliter sa compréhension.

### **Définition de la responsabilité sociale**

Après l'ouverture du concept de RSE faite par Bowen sur le monde académique, plusieurs auteurs se sont engouffrés dans cette brèche et abordent diversement cette notion. Aussi des organismes tendent-ils à fédérer des groupes autour de certaines définitions. Malgré toutes les tentatives, il n'existe pas encore de définition universelle de la responsabilité sociale. Chacune des définitions proposées correspond à au moins une des conceptions de la RSE citées précédemment. Ainsi la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie « *à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* » (Bowen, 1953). Bowen dans sa définition veut développer les valeurs éthiques et philanthropiques chez les dirigeants d'entreprises et leur implication dans la gestion de l'entreprise, donc en référence à la conception éthique de la RSE.

Carroll (1991) définit la responsabilité sociale comme la prise en compte, dans l'élaboration des politiques, dans les décisions et les actions de l'entreprise, des objectifs sociaux et des préoccupations des parties prenantes. Il met l'accent sur une plus large responsabilité des entreprises qui touche toutes les entités affectées par leur décision. Dans sa hiérarchisation des responsabilités sociales, il souligne la primauté de la responsabilité économique sans laquelle le reste n'est qu'utopie.

La RSE est aussi « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des*

*entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Commission européenne, 2001). La Commission souhaite élaborer un cadre européen de la RSE et montre que son adoption doit être volontaire et intégrer toutes les composantes de la société.

Enfin pour ne citer que ces quelques auteurs, l'Observatoire français de l'ISO 26000 la définit à son tour, comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. Elle se traduit par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, est compatible avec les normes internationales et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. Cette définition nous paraît la plus complète et devrait normalement satisfaire aussi bien les Américains (éthique) que les Européens (soutenabilité).

L'ensemble de ces définitions participe à l'appropriation de la RSE et à l'adoption de comportements responsables.

## Les comportements socialement responsables

La plupart des définitions de la notion de la responsabilité sociale des entreprises, qu'elles soient issues du monde académique ou de celui des entreprises, mettent l'accent sur le caractère volontaire de l'adoption de cette démarche par les entreprises. Cela implique alors que les comportements RSE sont purement d'ordre discrétionnaire. Selon Cabagnols et Le Bas (2006), on note une absence de contraintes réglementaires prenant en compte toutes les différentes dimensions de la RSE. Mais il faut noter parfois l'existence de règles plus ou moins contraignantes liées à certains aspects de la responsabilité sociale ; ainsi en France avec la NRE (2001). Le degré de contrainte relativement à la qualité environnementale varie d'un pays à un autre. Dans cet ensemble, il faut inclure une régulation fondée sur le marché et certaines mesures visant à encourager les pratiques de type RSE, sans toutefois modifier les règles d'une économie dans laquelle les ajustements de marché sont déterminants. Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés aux comportements pratiques et aux stratégies des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.

*Table 1*

### Les comportements socialement responsables et les stratégies afférentes

Situations	Comportements	Stratégies
Têtes brûlées	Nier toute responsabilité.	Réactive
Disciplinées	Admettre la responsabilité sans l'assumer.	Défensive
Stratèges	Accepter la responsabilité et ses conséquences.	Accommodation
Généreuses	Anticiper la responsabilité	Proactive

Source : Tchankam et Estay, 2004.

---

Nous retiendrons spécialement les analyses de Tchankam et Estay (2004) synthétisées dans le tableau 1 et les normes ISO 26000.

Par rapport aux comportements responsables, les normes ISO 26000 dans leurs lignes directrices proposent deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale :

- l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 ;
- l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Ces deux pratiques visent à déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires pour une organisation à partir :

- des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service) ;
- de la prise en compte systématique de sept questions centrales ;
- d'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence ;
- de ses parties prenantes.

## Éléments méthodologiques

### La démarche méthodologique

Nous avons adopté une méthode qualitative inductive car, pour dégager les codes émergents (Glaser et Strauss, 1967), nous sommes allés vers les acteurs organisationnels, pour analyser leur gestion afin de découvrir l'existence d'un management environnemental, économique, sociétal et social et sa mise en œuvre dans un contexte propre aux acteurs. Mais avant les travaux de terrain, nous avons eu recours à la littérature pour comprendre les fondements de la RSE. Le chercheur ne peut pas se limiter à recueillir ce qui émerge des données. Ne serait-ce que pour bien faire le choix des cas à étudier, il faut qu'il approche le terrain avec des éléments théoriques qui vont lui permettre de sélectionner les situations dans lesquelles il va recueillir les données jugées

pertinentes (Glaser et Strauss, 1967). L'analyse des informations recueillies s'est faite par la confrontation à la théorie sur la responsabilité sociale. Il y a eu un aller-retour permanent entre le terrain et la littérature. Cette étude n'a pas une visée explicative mais compréhensive. Nous la situons dans une posture interprétative. En effet, il a été alors question pour nous, à travers les stratégies élaborées et les actions développées par les acteurs organisationnels, à travers la signification qu'ils en donnent, à travers leurs intentions, et influencés par la théorie de la responsabilité sociale, d'interpréter ce que les acteurs font et disent au travers d'un corpus théorique. Nous avons interprété les actions développées par les agents organisationnels en tenant compte de leur théorie implicite. La collecte des données a été réalisée par des entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure trente minutes. Le guide d'entretien des entreprises se structurait autour des rubriques suivantes : la présentation de l'entreprise, la connaissance de la responsabilité sociale, les parties prenantes, les responsabilités exercées, les incidences sur le positionnement, l'image, la survie de l'entreprise. Aussi des discussions sont-elles menées avec les experts sur les normes et les systèmes de contrôle de leur application. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Elles sont présentées sous formes de verbatim.

### Le choix du terrain de l'étude

Le choix de la ville de Cotonou comme terrain d'observation se justifie par le fait qu'elle est la capitale économique du pays. Elle regroupe l'essentiel des entreprises et ceci, dans tous les domaines d'activité. Conscients du fait que la responsabilité sociale n'est pas un sujet courant au Bénin, nous avons choisi de travailler avec les grandes entreprises qui sont formelles et qui doivent au moins respecter les normes et règles de la République et les accords internationaux régissant l'exercice de leur activité (les droits de l'homme par exemple).

Pour avoir une diversité de la mise en œuvre de la RSE, les entreprises choisies évoluent dans différents secteurs : le secteur public (cas 3), le secteur privé (cas 1-2-4) et se trouvent dans les domaines des services (l'assurance, le transport), de l'industrie et du commerce (la cimenterie, l'imprimerie).

## Présentation des cas

- Le premier cas est celui d'une compagnie d'assurance privée, la "CA", prestataire de service installé à Cotonou depuis le 7 novembre 1997. Elle a été identifiée suite à un publi-reportage passé le 16 janvier 2012 portant sur une action philanthropique au profit d'une commune. La "CA" est née des cendres de la Société nationale des Assurances du Bénin qui était une société semi-publique. L'État a cédé sa part au privé. Le personnel de l'ancienne entreprise a été reversé dans la nouvelle société et détient 10 % des actions. La Société a un personnel majoritairement béninois.
- Le deuxième cas concerne une cimenterie, "CM1". Elle est une multinationale à caractère industriel et commercial. Elle est située en plein centre commercial. Elle a été identifiée à cause de son activité qui a des impacts certains sur l'environnement et des réactions de la communauté, suite aux nuisances subies. Entre 2006 et 2007, l'une des revendications majeures du personnel d'un ministère de l'État situé à proximité de l'usine était la délocalisation du ministère à cause de la pollution atmosphérique engendrée par la "CM1". Cette revendication reste toujours d'actualité (Ministère de la Fonction Publique, 2012). La "CM1" est née en 1967 avec un statut juridique privé. En 1974 avec la prise de participation de l'État dans le capital privé, elle est devenue une société mixte. En 1992, la "CM1" après la dénationalisation est redevenue une société privée. Les travailleurs en poste ont bénéficié de 5 % du capital dont ils se sont départis à cause de la non-distribution des dividendes faute de réalisation de profit deux années consécutives (1997-1998).

- Le troisième cas est celui de la "SE", société publique à caractère industriel et commercial. Elle produit et vend de l'eau. Elle a été créée le 2 janvier 2004 par décret n° 2003-203 du 12 juillet 2003. Ce décret a permis la séparation de deux branches d'activité. Jadis, depuis le 30 septembre 1955, l'eau et l'électricité étaient fournis par la même entreprise. D'abord entreprise coloniale, elle a été reprise par l'État au cours des nationalisations qui ont suivi l'indépendance par l'ordonnance n° 73-13 du 7 février 1973. Elle obtient par la suite le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial par ordonnance n° 74-20 du 11 mars 1974. La "SE" jouit d'une autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle du ministère des Mines, de l'Énergie et de l'Eau. Elle exerce son activité conformément aux lois et usages régissant le fonctionnement des sociétés privées au Bénin. Le choix de la "SE" est motivé par son caractère public. L'État est le précurseur de la responsabilité sociale dans le pays. Les entreprises sous tutelle de l'État devraient être les pionniers de cette démarche.
- Le quatrième cas est un groupe, "GT", qui développe plusieurs activités. Créé depuis vingt-cinq ans, le "GT" avait deux activités : la distribution des cahiers et articles de papeterie et l'imprimerie, mise en place en 1995. À partir de 2003, un plan de développement a prévu la création de nouvelles activités. Le "GT" est devenu aujourd'hui un grand groupe qui compte huit filiales spécialisées respectivement en imprimerie, en automobile, en transport, en agriculture, en distribution, en technologie de l'information et de la communication, en bâtiments et travaux publics (BTP) et en édition. Le capital social est détenu en totalité par le PDG du groupe.

Les filiales les plus fonctionnelles sont l'imprimerie, la papeterie, la vente de véhicules et le transport. Nous avons choisi cette société pour les valeurs de prospérité partagée, d'honnêteté souvent défendues par son PDG.

---

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu. L'analyse se fera suivant la classification de la NRE (2001), celle des comportements socialement responsables de Tchankam et Estay (2004) et la pratique des normes ISO 26000.

## La responsabilité sociale des entreprises au Bénin

### Cas 1, "CA"

Nos interlocuteurs sont l'assistant du Directeur général qui fait office de Directeur général-adjoint, le Directeur des ressources humaines et le Directeur financier.

#### Connaissance de la responsabilité sociale

À la "CA", on ignore la notion de responsabilité sociale et ses démarches, mais on sait qu'on a des responsabilités envers le personnel, les clients, les actionnaires et la communauté.

Les parties prenantes à l'activité sont, suivant l'ordre d'importance, les actionnaires, le personnel, les clients, la communauté, les fournisseurs.

L'entreprise doit générer des revenus pour les actionnaires. À part cela, elle respecte les normes en matière de gestion des ressources humaines : le droit du travail, les droits de l'homme. Au delà, elle a mis sur pied des systèmes de motivation du personnel allant de l'intéressement aux résultats en cas de réalisation d'un résultat positif, aux primes d'habillement et autres gratifications (primes). Un soutien financier et moral du personnel est mis sur pied en cas d'événements heureux ou malheureux. L'intéressement au résultat, les primes d'habillement et autres gratifications (primes) sont inscrits dans la durée donc intégrés dans les stratégies de gestion des ressources humaines. Le soutien financier, moral du personnel en cas d'événements heureux ou malheureux est l'expression de la

solidarité agissante et est inscrit dans la durée.

Par rapport aux clients, la meilleure publicité, les meilleures des démarches pour développer le capital confiance, la qualité et l'image de la société sont la célérité, l'éthique et l'équité. En dix jours, un dossier de sinistre à jour doit être liquidé pour soulager la peine des sinistrés. La "CA" est certifié ISO 9001 pour la qualité de ses prestations.

Pour le choix de ses fournisseurs, elle se contente des critères techniques et financiers.

*« À la "CA", depuis quatre ans, nous ne nous satisfaisons plus de la distribution du dividende aux seuls actionnaires. Nous avons alors décidé d'investir une partie de ce profit dans les actions sociales. Ainsi un module de trois classes et une maternité ont été offerts à deux différentes localités en deux ans (2010 et 2011). Cette idée a été portée par le Conseil d'Administration donc inscrite dans la durée. En 2012 à cause des problèmes financiers, nous n'avons pas pu offrir une infrastructure, ni organiser la convention. Notons aussi, qu'avant cette décision, nous faisons parfois des dons à des orphelinats ou à des congrégations religieuses qui nous sollicitent, mais ces actions ne sont ni programmées, ni consignées dans un document. Participer à la vie de la communauté à la "CA", c'est exprimer sa citoyenneté, qui est un signe de différenciation majeure. C'est un outil de communication qui renforce notre image de marque, mais au delà, il y a l'engouement et la satisfaction que cela suscite. »*

Pour la gestion des déchets, *« on se contente de les faire enlever par des entreprises spécialisées, mais on ne sait pas quel traitement elles leur appliquent ».*

L'exercice des RSE est un investissement à long terme qui mérite d'être introduit progressivement dans toutes les relations de l'entreprise.

## Synthèse

La "CA" ne connaît pas la notion de responsabilité sociale et sa démarche. Elle exerce toutefois inconsciemment des responsabilités sociale, économique et sociétale. L'impact de ces actions n'a jamais été mesuré. Mais les responsables pensent que la RSE est un investissement qui mérite d'être fait et doit s'étendre progressivement à toutes les parties prenantes.

## Cas 2, "CM1"

Nos interlocuteurs sont la directrice commerciale et de la logistique qui s'occupe des clients de l'entreprise et de la logistique et le chef du service Hygiène et Santé.

### Connaissance de la responsabilité sociale

Ce thème est utilisé dans le monde académique et universitaire. Ici on développe beaucoup d'actions qui ne portent pas ce nom.

Les partenaires par ordre d'importance sont le personnel et la communauté.

En matière de gestion des ressources humaines, à part le respect du code du travail, des droits de l'homme, beaucoup d'actions discrétionnaires d'ordre stratégique, regroupées dans une charte interne appelée « accord d'établissement entre les dirigeants et les travailleurs » sont développées. Chaque année après un bilan excédentaire, une évaluation de la performance de chaque employé est réalisée et un pourcentage de 3 % à 80 % de son salaire lui est reversé. Les règles d'évaluation sont formalisées et connues de tous. Aussi chaque mois, il est institué la prime de productivité en pourcentage de la production des travailleurs. Un treizième mois est payé aux travailleurs de même qu'une prime de Noël. Pour permettre aux enfants des travailleurs de découvrir l'entreprise de leurs parents, une fête de Noël des enfants du

personnel est financée par la société. Le personnel participe aux prises de décision à travers un comité de direction journalière élargi au chef de service.

À la "CM1" un service santé et hygiène, créé le 1er septembre 2010, vise à préserver la santé des hommes au travail, en leur fournissant des équipements adéquats de travail, en les sensibilisant aux risques inhérents à leur travail dans l'usine, maladies ou accidents du travail. Ce qui a eu pour conséquence la réduction des risques d'accidents et des maladies professionnelles et une augmentation de la productivité des hommes qui apprécient à leur juste valeur ces efforts à leur endroit.

La "CM1" s'est fixé comme mission de former la jeunesse béninoise, en lui donnant l'expérience du monde professionnel. Chaque mois la "CM1" reçoit seize stagiaires ; elle reçoit aussi régulièrement des visites d'étudiants venant des universités, et d'enfants du quartier. La "CM1" réalise un processus d'amélioration continue. Les actions philanthropiques développées font suite à des sollicitations ou assurent le bon voisinage. Elles ne sont pas formellement prescrites dans les activités de l'entreprise. Elles dépendent du Directeur de l'exploitation et de la Directrice commerciale et de la logistique.

À travers le service Hygiène et santé, la "CM1" a beaucoup investi pour limiter les nuisances à l'égard aussi bien des agents que des autres usagers et de la communauté. La "CM1" a aujourd'hui un système de brumisation issu de la dernière technologie qui humidifie la poussière à l'intérieur de l'usine, elle arrose trois fois par jour les rues environnantes de l'usine. Elle mesure régulièrement le taux de poussière dans et autour de l'usine pour le mettre en conformité avec les normes requises. Seulement la "CM1" ne procède pas aux audits internes et externes imposés par les lois, qui devraient être annuels à cause de l'absence d'un véritable contrôle des structures en charge de l'environnement.

La relation avec les clients ne présente aucune particularité. L'entreprise se contente de respecter les normes de qualité et de mettre le produit à disposition des clients à temps. Par rapport aux fournisseurs, la "CM1" ne perçoit pas l'intérêt de leur imposer des critères autres que ceux relatifs aux caractéristiques techniques et financières. Elle pense que cela relève des prérogatives de l'État du moment que les autorités étatiques considèrent ces fournisseurs qui sont des sous-traitants, comme partie intégrante de la "CM1" et exigent d'eux la conformité aux normes.

### Synthèse

À la "CM1", on pense que la RSE est une notion académique. Néanmoins les quatre types de responsabilité sociale y sont développés, mais la responsabilité économique et sociétale dans une moindre mesure.

Depuis 2010, "CM1" fait beaucoup d'efforts en matière de protection de l'environnement, mais le système de contrôle de la bonne conformité aux normes reste inopérant. Qu'est-ce qui justifie cet engagement récent de la "CM1" ?

L'engagement social est plus prononcé dans l'entreprise. À la "CM1", la prise en compte des engagements sociaux et environnementaux a eu une implication sur la structure de l'entreprise par la mise sur pied d'un service santé, hygiène et environnement.

Quant à l'engagement sociétal, la "CM1" n'en fait pas une priorité. Les actions envers la communauté sont limitées, dépendent du bon vouloir des dirigeants et n'ont aucune incidence sur la structure de l'entreprise.

La "CM1" s'est aperçu que les engagements sociaux et environnementaux ont un impact sur l'entreprise. En effet, selon le témoignage du chef du service hygiène et santé : *« L'engagement envers l'environnement et les*

*droits du personnel a permis de combler déjà en 2010 le déficit de production enregistré par l'entreprise. En 2011, nous avons battu le record de production jamais atteint par l'unité depuis sa création. En 2012, nous sommes sur le point de battre notre propre record de production. Rien ne vaut un personnel motivé au travail. Les investissements même environnementaux sont bénéfiques aussi bien pour le personnel que pour la communauté ».*

### Cas 3, "SE"

Nos interlocuteurs sont le Directeur général-adjoint et le chargé des ressources humaines.

#### Connaissance de la responsabilité sociale

À la "SE", on ne connaît pas la notion de la responsabilité sociale.

Les partenaires par ordre d'importance sont les clients, le personnel et l'État.

À la "SE" aucun client ne bénéficie d'un traitement de faveur, ils sont tous soumis à la même tarification. La « SE » offre des moratoires aux clients en difficulté. Elle adapte la fourniture de l'eau aux besoins spécifiques des clients. Elle informe systématiquement les clients en cas d'intervention sur le réseau. Nos interlocuteurs mettent en avant l'éthique et l'équité dans la relation avec les clients. La « SE » applique quelques normes éthiques et de l'équité dans la fourniture de l'eau aux usagers. Mais souvent, elle ne respecte pas ses engagements envers les clients. Elle ne respecte pas les délais de branchement de compteurs d'eau. L'entreprise rejette le tort sur ses fournisseurs à qui elle est restée fidèle depuis la création de l'entreprise. Le service après vente n'est pas assuré avec célérité.

Aucun critère autre que ceux techniques et financiers n'intervient dans le choix des fournisseurs.

---

L'État est le principal partenaire, Il fixe le prix du mètre cube d'eau et contrôle régulièrement ce prix.

La gestion du personnel est encore discriminatoire. Toutes les catégories d'agents ne sont pas prises en compte par la convention qui les régit. Même pour ceux qui sont pris en compte, cette convention ne favorise pas l'épanouissement du personnel. Le directeur se dit également conscient de la responsabilité à l'endroit de la communauté mais se plaint de l'absence d'un code de responsabilité sociale devant préciser quelles sont les différentes parties prenantes à prendre en compte et comment doivent s'opérer ces responsabilités à l'égard de ces parties prenantes. La "SE" ne développe aucune action à l'endroit de la communauté. À la "SE", l'eau est considérée comme une ressource illimitée. Aucune politique de développement durable n'est élaborée.

À la "SE", les déchets biomédicaux sont mélangés aux déchets ménagers.

### Synthèse

La "SE" ne développe aucun comportement socialement responsable.

### Cas 4, "GT"

Notre interlocuteur est le fondé de pouvoir qui assume des responsabilités administratives de coordination des activités au niveau des différentes filiales. Il assure l'intérim du PDG en cas d'absence. Il l'assiste, le conseille. Il veille à la promotion d'un climat de confiance et au respect des normes qui régissent les activités au sein des différentes filiales et entre elles.

### Connaissance de la responsabilité sociale

*« Nous sommes tous des acteurs d'un système social. Nous sommes tous membres d'une société donc de ce système. L'ensemble des actions que nous menons doit concourir*

*au bien-être de cette société. Nous avons une responsabilité sociale, et plus en tant qu'agent économique, nous créons de la richesse par la combinaison de ressources humaines, technologiques, naturelles et financières dans un environnement précis, dans le respect des normes éthiques morales et sociales ».* Nous situons cette responsabilité sur le plan social, sociétal, économique, et environnemental.

- Sur le plan économique, le groupe veille à ce que les produits soient conformes aux normes et aux besoins exprimés, pour ne pas nuire à la santé et à l'environnement par l'utilisation de produits toxiques. *« Nous évitons le travail des enfants. Nous veillons à la confidentialité des informations des clients, au respect des délais, etc. »*
- Sur le plan social, le groupe respecte la dignité humaine, offre une rémunération qui permet au personnel de s'assumer dignement. Le licenciement est le recours ultime après que toutes les autres possibilités ont été explorées. Il y a absence de pratique discriminatoire dans le recrutement. Le groupe travaille au respect des normes en vigueur : les droits de l'homme, le droit du travail, etc. En cas d'accidents de travail, il y a une prise en charge humaine et financière. Les personnes accidentées sont récupérées et si besoin, elles sont redéployées vers d'autres secteurs en cas d'infirmité, même si elles sont à la fin d'un contrat à durée déterminée et même si l'entreprise n'a aucunement besoin de ressources humaines. Le contrat est même transformé en contrat à durée indéterminée.
- Le Groupe s'illustre beaucoup plus sur le plan sociétal. *« De manière régulière, nous finançons le concours de la Noël des enfants depuis 12 ans. En contrepartie il y a la communication. Mais ce n'est pas l'élément primordial. L'important, c'est de se rendre utile. Au niveau du sport, nous avons participé à la première qualification de l'équipe nationale en donnant cinq millions au joueur après chaque match*

---

*éliminatoire gagné. Aussi, le PDG a-t-il pour ambition de créer beaucoup d'emploi à travers les différentes filiales. »*

L'entreprise développe des normes éthiques dans ses relations avec les clients. Il n'y a pas une charte éthique dûment rédigée mais non encore validée. Aucune des actions philanthropiques n'est inscrite dans un document. Elles sont spontanées.

Sur le plan environnemental, l'entreprise n'a pas encore un système adéquat de gestion des déchets non recyclables : huiles, pneus usagés, etc.

Les parties prenantes par ordre d'importance sont la clientèle nationale et internationale, l'État, les fournisseurs, le personnel.

### **Synthèse**

L'entreprise connaît la notion de RSE mais ignore sa démarche. Elle s'évertue à respecter les lois. Pour le groupe, l'exercice de la responsabilité est d'abord le respect de l'obligation légale, mais au-delà, il exerce des responsabilités sociale, sociétale et économique de manière volontaire. Il n'y pas de pressions outre mesure, surtout à l'endroit de la communauté et du personnel. L'exercice de la RSE est aussi un élément qui participe à la qualité. C'est un élément de la politique commerciale utilisé pour marquer positivement les clients.

### **Analyse inter-cas**

Une analyse des différentes informations recueillies montre que sur quatre entreprises, une seule a une connaissance partielle de la notion de responsabilité sociale ("GT"). Les actions socialement responsables détectées au niveau de cette dernière ne suivent aucune démarche, elles sont spontanées, naturelles, volontaires et non stratégiques. Le verbatim « *on ignore la notion de responsabilité sociale* » est revenu trois fois sur quatre dans les entretiens. Aussi

faut-il remarquer que les notions liées à la responsabilité sociale, telles que les parties prenantes, ne sont pas connues, ce qui a rendu impossible un entretien non directif. Pour contourner les difficultés liées à l'ignorance de la notion, nous avons été obligés de faire des entretiens directifs. Les expressions comme « parties prenantes » ont été remplacées par « partenaires ». L'importance accordée aux différents axes de la responsabilité sociale varie d'une entreprise à l'autre. À la "CA", c'est la responsabilité économique et sociétale. À la "CM1", c'est la responsabilité environnementale et sociale. À la "SE", aucune des responsabilités n'est développée. La "SE" est une entreprise publique, l'absence de toute responsabilité souligne l'inexistence d'engagement des pouvoirs publics. L'État devrait être le propulseur des pratiques socialement responsables. Les entreprises publiques doivent donner l'exemple en étant des pionniers de cette démarche. À la "GT", les responsabilités sociétale et sociale sont plus perceptibles. Les contextes étant différents d'une entreprise à une autre, pour cerner le contour de la responsabilité sociale au Bénin, il serait intéressant d'étudier les facteurs d'influence des différentes entreprises.

### **Conclusion**

Après avoir cherché à comprendre le fonctionnement des acteurs organisationnels, il est difficile de les classer en s'inspirant de la grille de Tchankam et Estay (2004) qui porte sur les entreprises qui connaissent la RSE et sa démarche et qui adoptent des positions selon la perception qu'elles en ont. Au Bénin la plupart des cas étudiés ne connaissent pas la notion ni sa démarche. La gestion de ces entreprises est teintée de responsabilité sociale parfois très avancée mais non documentée. Le cas "GT" nous édifie à plus d'un titre avec son engagement. Il est important de retourner sur le terrain et d'analyser plus en profondeur les différentes fonctions des entreprises pour tester ces

intuitions, de les discuter pour vérifier la véracité des informations obtenues à l'aide de l'abduction. Koenig (1993) cité par David (1999) disait, en soulignant le rôle de l'abduction dans la recherche qualitative, qu'elle est « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

## Références bibliographiques

- Acquier, A. & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), p. 5-35.
- Badran, J. (2011). *La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants*. Le cas Carrefour, Thèse soutenue à l'Université Paris Est Créteil-Val De Marne.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York : Harper & Row.
- Cabagnols, A. & Le Bas, C. (2006). *Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise*. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête, *Electronic Working Paper Series* (05).
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelee, 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 : la Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review* 4(4).
- Carroll, A. B. (1991 July/August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct, *Business Society*, 38(3) 268-295.
- Commission européenne (2001). *Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, COM (2001)366 final.
- David, A. (1991). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, Conférence de l'AIMS.
- Decourtray (1992). Avant-propos in Durand, J.-D. et al., (1992). *Cent ans de catholicisme social à Lyon et en Rhône-Alpes*, Paris : Éditions Ouvrières.
- Frederick, W.C. (1978). *From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business and Society Thought*, Working Paper n° 279, University of Pittsburgh.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.
- Freeman, R.E. & Gilbert, D. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Friedman M. (1962) (trad. 1971). *Capitalisme et liberté*, Paris : Robert Laffont.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Université de Fribourg (Suisse).
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, New York : Aldine de Gruyter.
- Gond, J.-P. & Mullenbach, A. (2003). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93-116.
- Igalens, J. & Joras, M. (2002). *La Responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris : les Éditions d'Organisation.
- Léon XIII (1891). *Encyclique Rerum novarum*.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 36, 41 50.
- Nouvelles Régulations Economiques en matière de RSE (2001) : Critères et indicateurs imposées par la loi NRE.
- Organisation Internationale de Normalisation (ISO) (2011b). Découvrir ISO 26000 - Responsabilité sociétale. [http://www.iso.org/iso/fr/sr\\_discovering\\_iso26000](http://www.iso.org/iso/fr/sr_discovering_iso26000).
- Pasquero, J. (2007). Commentaire : Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale, démêler l'écheveau, *Gestion* 1 (32).

---

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.

Tchankam, J-P. & Estay, C. (2004). La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, *Revue Gestion* 2000, 2.

**Bertrand SOGBOSSI BOCCO**

Responsable de l'équipe de recherche marketing, ses travaux de recherche portent sur trois domaines : l'éthique dans les affaires, l'entrepreneuriat familial et le comportement stratégique des petites entreprises, le bien-être et les comportements déviants des consommateurs. Il enseigne le marketing stratégique, l'éthique des affaires, la RSE, l'intelligence économique et le management de la qualité.

**Mariette HOUNTON DOGNON**

Assistance de cours de marketing à la FASEG, Doctorante en Sciences de Gestion (option marketing). Ses recherches portent sur la responsabilité sociale des entreprises au Bénin.