

# La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable

## Le cas des entreprises de production au Cameroun

Jean Biwolé Fouda

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2011/1-2 n°247-248 , PAGES 149 À 158  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490267

DOI 10.3917/rsg.247.0149

Date de mise en ligne : 03/05/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-149?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [Cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# La pertinence de la performance sociale des entreprises dans un contexte de développement équitable

## Le cas des entreprises de production au Cameroun

par Jean Biwolé Fouda



**Jean BIWOLÉ FOU DA**

Enseignant assistant  
Université de Douala, ENSET  
Cameroun

Chercheur associé,  
Faculté des Sciences économiques et sociales  
Université de Fribourg  
Suisse

La Performance Sociétale des Entreprises (désormais PSE) peut être définie, entre autres, comme étant la mesure du niveau de mise en pratique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (désormais RSE) dans la firme<sup>1</sup> (F.G. Bakker et al., 2005 : 284 ; W.C. Frederick, 1994). Cette responsabilité est souvent considérée comme la mise en application par l'entreprise des principes de Développement Durable (F. Mauléon et F. Silva, 2009 : 24).

S'agissant justement de Développement Durable (désormais DD), l'échec du sommet de Copenhague a révélé combien il est difficile d'aborder de manière globale les problématiques qui lui sont liées. En effet, si l'ensemble de la communauté internationale s'accorde sur la nécessité de prendre en compte les préoccupations environnementales dans les modèles de développement, il reste que les réalités économiques sont bien différentes d'une région à une autre. L'observation du contexte des pays africains, comme le Cameroun, nous permet de constater par exemple que, bien que les préoccupations environnementales soient présentes dans les discours politiques, la majorité des entreprises en est encore à l'intégration des axes économique et sociétal du DD. Dans ce contexte, la réalité est donc celle d'un développement équitable<sup>2</sup> et la démonstration des bénéfices économiques de la PSE est une condition *sine qua non* de son acceptation par les entreprises (J.P. Gond, 2006 : 6).

Dans la littérature, malgré de nombreuses recherches, la démonstration de la pertinence de la PSE demeure une préoccupation et les résultats ambigus sur cette question amènent les auteurs à promouvoir des approches de vérifications contextuelles (T. Rowley et S. Berman, 2000 : 406). Le contexte des pays africains en général et Camerounais en particulier, caractérisé également par l'absence de marchés financiers dynamiques et par la pauvreté

1. Dans la conception anglo-saxonne, la performance est assimilée à la responsabilité. La RSE (Corporate Social Responsibility) et la PSE (Corporate Social Performance) représente ainsi la même réalité.

2. Intégration des axes économique et sociétal du DD.

en informations non financières<sup>3</sup> (J.P. Tchantam, 2009), rend certainement une telle démonstration plus complexe mais ne diminue en rien son intérêt. La question de la pertinence de la PSE, dans un tel contexte, est ainsi posée. Quelle est la nature du lien entre la PSE et la Performance Économique et Financière dans un contexte de développement équitable comme celui du Cameroun? La réponse à cette question nous semble être d'une importance certaine dans la mesure où elle peut inciter les managers, dans ce contexte, à plus d'engagement sociétal et donc vers un véritable DD. Nous étudions la pertinence de la PSE dans le contexte des entreprises de production (désormais EP) au Cameroun. Mais avant cela, nous rappelons les principaux résultats des études empiriques sur le lien entre la PSE et la Performance Économique et Financière (désormais PEF).

## 1. Revue de la littérature sur la pertinence de la PSE

Dans la littérature, montrer la pertinence de la PSE revient à vérifier son impact positif sur la PEF. Plusieurs recherches étudient cette relation et aboutissent à des résultats différents d'un contexte à l'autre. D'où la nécessité de préciser les spécificités conceptuelles de la PSE avant d'étudier sa pertinence dans le contexte camerounais.

### 1.1. L'influence positive de la PSE sur la PEF

De nombreuses études empiriques arrivent à la conclusion d'une influence positivement de la PSE sur PEF<sup>4</sup>. Cette PSE est souvent mesurée, soit par des indices de réputation, soit encore par des indicateurs de l'action sociétale de l'entreprise (activités philanthropiques par exemple). La PEF quant à elle est traditionnellement comptable ou boursière. Dans ce dernier cas le marché financier est le lieu de référence de son évaluation.

Dans une revue des études empiriques sur ce lien, J.-D. Margolis et J.P. Walsh dénombrent 54 études (sur un total de 109) aboutissant à la conclusion d'une influence positive de la PSE sur la PEF (2003, p. 274). M. Orlitzky, F.L. Schmidt et S.L. Rynes (2003) aboutissent à des mêmes proportions en précisant tout de même que la relation est plus significative entre la PSE et les mesures comptables de la PEF qu'elle ne l'est avec les mesures financières. Cette différence, due à la nature des mesures de la PEF utilisées, est certainement une des causes de l'ambiguïté des résultats au sein même de cette vague de recherches.

Les choix d'opérationnalisation de la PSE que font les auteurs, peuvent également expliquer la divergence des résultats dans

cette vague d'études qui aboutissent à une influence positive de la PSE sur la PEF. En effet, plusieurs auteurs parviennent à la conclusion d'une relation plus significative lorsque la mesure de la PSE utilisée est un indice de réputation (J.J. Griffin et J.F. Mahon, 1997; E. Nelling et E. Webb, 2009). D'autres, par contre, constatent des différences d'un indice à l'autre pour des études menées dans les mêmes contextes (M.-L. Wu, 2006).

Les arguments souvent avancés pour soutenir cette démonstration sont ceux de la réputation et des avantages compétitifs. En effet, une entreprise qui s'investit dans la PSE (et donc dans la satisfaction de ses différents stakeholders) jouit d'une très bonne réputation. Cette réputation influence positivement sa rentabilité économique (D.D. Lee et al., 2009; M.-L. Wu et Da-Yeh, 2006; L.A. Nikolai et al., 1976). De la même façon, en s'investissant dans la RSE, l'entreprise accroît son avantage concurrentiel dans la mesure où elle attire plus de managers compétents et du personnel qualifié. La valorisation de ses actifs intangibles a ainsi une influence positive sur sa valeur de marché (D.C. Court et al., 1999).

Il apparaît également une constance dans cette vague de recherche. Le temps est une variable dont l'influence doit être prise en compte. C'est ainsi qu'à court terme, les efforts de l'entreprise en faveur des SH peuvent rester sans effet sur la PEF et s'avérer bénéfiques à long terme (C. Bughin, 2004; S. Ogden et R. Watson, 1999; L.E. Preston et H.J. Sapienza, 1990). A.J. Hillman et G.R. Keim, (2001). relèvent également l'importance du temps en soulignant que l'entreprise doit plutôt développer des avantages concurrentiels difficilement imitables à long terme.

### 1.2. Les autres résultats empiriques sur la relation PSE et PEF

Les études qui aboutissent à une relation négative, ou à une absence de relation entre la PSE et la PEF, sont aussi nombreuses que les précédentes (M. Freedman et B. Jaggi, 1982; B. Kedia et E. Kuntz, 1981; E. Nelling et E. Webb, 2009; M.S. Knoll, 2002; J. Derwall et al., 2005). Lee D.D., Faff R.W. et Langfield-Smith K., (2009), après avoir passé en revue les méthodes antérieurement utilisées pour filmer cette relation, séparent les meilleures entreprises de chaque industrie (du Dow Jones Sustainability Index) des mauvaises. En prenant cet indice comme mesure de la PSE, ils arrivent à la conclusion qu'elle n'influence pas différemment les deux groupes. Ainsi, la différence entre ces deux groupes d'entreprises n'est pas expliquée selon ces auteurs, par la PSE. Edward Nelling et Elizabeth Webb (2009), à travers deux procédés (celui des techniques de statistiques traditionnelles et celui des séries chronologiques avec effets fixes), parviennent également à la conclusion d'un effet neutre.

Dans cette vague de vérification empirique, plusieurs arguments sont exposés. Le plus courant est celui de M. Friedman (1970) pour qui la seule responsabilité de la firme est d'utiliser ses ressources pour réaliser des profits. Tout autre objectif serait non justifié et source de pertes pour l'entreprise. C'est dans

3. Ce constat est aussi confirmé par une étude exploratoire menée dans ce contexte et qui fait l'objet d'une publication en cours.

4. A ce sujet, voir les différentes revues de la littérature sur le thème, M. Orlitzky et al., 2003; L.E. Preston et D. O'Bannon, 1997; J.J. Griffin et J.F. Mahon, 1997; D.J. Wood et R.E. Jones, 1995; P.L. Cochran et R.A. Wood, 1984.

Tableau 1 : Récapitulatif des Survey sur le lien PSE/PEF

Surveys*	Nombre d'études	Résultats positifs	Autres résultats (négatif, neutre, mixte)
M.L. Pava et J. Krausz (1996)	21	12	10
J.J Griffin et J.F. Mahon (1997)	62	33	29
R. Roman, S. Hayibor et B. Agle (1999)	57	33	19
J.D. Margolis et J.P. Walsh (2003)	106	51	54
Total	246	129 = 53 %	112 = 47 %

Sources : adapté de J. Allouche et al. 2004. \* (la PSE comme variable explicative et la PEF comme variable expliquée).

ce sens que certains auteurs affirment que la PSE entraîne des coûts supplémentaires diminuant considérablement la rentabilité économique de l'entreprise (M.S. Knoll, 2002). Pour ces auteurs, la PSE est plutôt destructrice de valeur pour l'actionnaire (S. Brammer et al., 2006). Arieh A. Ullmann (1985) quant à lui, explique l'absence de relation par le trop grand nombre de variables qui peuvent influencer la relation et qui, opérationnellement, ne sont pas toutes prises en compte. Aussi, le marché financier est incapable d'évaluer correctement la PSE et les modèles de marché les plus courants ne peuvent mesurer son impact sur la PEF (M. Statman, 2000; J. Derwall et al., 2005). Ceci explique d'ailleurs pourquoi dans la première vague de recherches, les mesures de la PSE sont plus liées aux mesures comptables de la PEF qu'aux mesures du marché financier.

Le tableau 1 donne quelques indications sur la nature des résultats des recherches sur le lien entre la PSE et la PEF.

Ainsi, si l'on s'en tient aux résultats empiriques, la question des bienfaits économiques de la PSE reste posée du point de vue académique (J. Saghroun et J-Y. Eglem, 2008, p. 95; D. Vogel, 2006; C-H. Arcimoles et S. Trebucq, 2003, p. 4; J.-D. Margolis et J.P. Walsh, 2003, p. 278).

Par ailleurs, la littérature est bien silencieuse sur la nature d'une telle relation dans le contexte africain. Pourtant, la nécessité de procéder à des vérifications dans différents contextes est un des points sur lesquels plusieurs auteurs s'accordent (J.J. Griffin, 2000 : 483; T. Rowley et S. Berman, 2000 : 406; J.J. Griffin et J. Weber, 2006).

C'est dans ce sens que la question de la vérification de cette relation, dans un contexte qui se caractérise entre autres par une conception du DD limitée à son aspect équitable, une pauvreté de l'information non financière et une absence de marchés financiers dynamiques, peut être considérée comme une contribution au débat.

### 1.3. Spécificités conceptuelles de la PSE dans le contexte Camerounais des EP

Premièrement, si dans la majorité des études sur le concept de PSE l'axe responsabilité environnementale est pris en compte, tel n'est pas le cas dans la présente vérification.

En effet, les entreprises étant encore à un niveau de développement équitable, la conséquence est que l'environnement naturel n'est pas considéré comme un stakeholder vital et n'entre pas

dans la définition de leurs stratégies<sup>5</sup>. La PSE, conçue comme la mesure de la satisfaction des différents SH, se limite ainsi dans notre vérification aux seuls clients et personnel. En adoptant le paradigme individualiste qui par contre est permanent dans plusieurs études évoquées ci-dessus, nous allons distinguer les PSE des points de vue des SH clients et personnel.

Deuxièmement, en l'absence d'un indice de réputation sociale et d'une classification faite par une agence de rating sociale, nous considérons les efforts de l'entreprise dans le but de satisfaire les clients et le personnel comme mesure de la PSE. Ces efforts sont filmés dans la présente étude par les investissements intangibles réalisés en faveur de chacun de ces SH. Ce choix trouve son fondement aussi bien dans la théorie de la dépendance à l'égard des ressources que dans celle des SH. En effet, La théorie de la dépendance à l'égard des ressources mentionne la nécessité pour l'entreprise de satisfaire ses SH, à la seule condition que leur existence dépende des ressources qu'ils apportent (J. Pfeffer et G.R. Salancik, 1978). Les clients et le personnel étant respectivement apporteurs du chiffre d'affaires et de la main-d'œuvre pour l'entreprise, celle-ci se doit de les satisfaire pour atteindre ses objectifs économiques traditionnels. Par conséquent, elle doit investir dans la satisfaction de ces SH. Ce raisonnement est le même dans la théorie des SH. Dans sa version instrumentale, cette théorie révèle une vision utilitariste de la relation entre l'entreprise et ses différents SH (T. Donaldson et L.E. Preston, 1995). Elle soutient que l'atteinte des objectifs de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction de ses différents SH et l'investissement est bien évidemment un des vecteurs pour y parvenir.

## 2. Pertinence de la PSE : une vérification dans le contexte des EP au Cameroun

Nous avons choisi de vérifier la pertinence de la PSE dans les EP parce que ce sont celles qui, comparées à d'autres, ont une responsabilité plus élargie du fait de leurs activités (R.B. Pedro, 2009, p. 179; E. Reynaud 2003, p. 5). Ce choix nous permet ainsi

5. L'étude exploratoire mentionnée ci-dessus montre que seules quelques multinationales intègrent les préoccupations environnementales dans leurs stratégies. La grande majorité des EP considèrent encore les clients, le personnel et dans une moindre mesure les fournisseurs, comme les seuls SH vitaux et stratégiques.

de nous adresser à des acteurs qui font face dans la pratique à des responsabilités économiques, sociétales et environnementales. Aussi, la grande entreprise étant la mieux adaptée pour faire face aux exigences de l'activité industrielle contrairement aux PME qui se focalisent sur la survie à court terme et qui ont des ressources financières et humaines limitées (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, 2007 : 18, 83; Baum, 1996), nous choisissons le fichier des grandes entreprises de la direction des impôts comme base de notre enquête<sup>6</sup>. Ce fichier nous donne une population de 102 grandes EP. En retenant comme critère la proximité géographique<sup>7</sup>, nous tirons de cette population un échantillon théorique de 80 EP auxquelles nous adressons un questionnaire. C'est au terme de ce processus que 67 entreprises sont finalement retenues, et qu'une collecte d'informations financières nécessaires pour les différentes analyses qui vont suivre est organisée auprès de la direction des impôts du ministère des finances du Cameroun<sup>8</sup>.

## 2.1. Le modèle et les variables

Nous utilisons dans le cadre de cette démonstration, deux modèles de régression linéaire pour identifier l'influence de la PSE sur la PEF. Le premier modèle qui étudie les effets immédiats (un an après) de la PSE sur la PEF, se présente comme suit :

$$PEF_{t+1} = Constante + PSE_t + PEF_t + \mu$$

Avec :

- $PEF_{t+1}$  la performance économique et financière un an après l'investissement pour le SH;
- $PEF_t$  la performance économique et financière antérieure (variable de contrôle);
- $PSE_t$  la performance sociétale de l'année t (investissement pour le SH en t);
- $\mu$  le terme d'erreur.

Le second modèle par contre identifie les effets retardés (trois ans après) de la PSE sur la PEF et se présente sous la forme suivante :

$$PEF_{t+3} = Constante + PSE_t + PEF_{t+2} + \mu$$

Avec :

- $PEF_{t+3}$  la performance économique et financière trois ans après l'investissement pour le SH;
- $PEF_{t+2}$  la performance économique et financière antérieure (variable de contrôle);

6. Est considérée comme grande entreprise selon cette administration, une entité qui réalise un chiffre d'affaires annuel au moins égal à un milliard de Fcfa. Le poids de cette catégorie d'entreprise est de près de 80 % des recettes non pétrolières de l'ensemble de l'administration fiscale de l'État camerounais (voir *Cameroun Tribune* du 28/10/2008, Interview du Chef de la Division des grandes entreprises, Direction générale des impôts).

7. Il s'agit des EP situées dans la ville de Douala et ses environs. Cette proportion représente ainsi plus 80 % de la population des EP au Cameroun.

8. Nous avons dans un premier temps cherché à avoir ces informations auprès des entreprises et malgré plusieurs tentatives, cela n'a pas été possible, seules les informations non financières nous ont été fournies. C'est finalement auprès de la Direction des impôts, que nous avons eu accès à ces données financières sur les 67 EP, après plusieurs demandes formellement adressées à cette administration. Les données financières sur les 13 autres entreprises se sont avérées très incomplètes et non exploitables.

- $PSE_t$  la performance sociétale de l'année t (investissement pour le SH en t);
- $\mu$  le terme d'erreur.

Ainsi, comme dans la majorité des études sur le thème, le décalage dans le temps permet de filmer la relation de cause à effet entre la PSE et la PEF.

Par ailleurs, l'influence sur la PEF est filmée séparément par rapport aux variables de la PSE selon le SH clients et selon le SH personnel. Les variables suivantes sont ainsi mobilisées pour tester ces deux modèles :

Tableau 2 : Présentation des variables de l'étude

Variables dépendantes : PEF	
$RECOQ_{t+1}$	Rentabilité économique en 2005
$RECOQ_{t+3}$	Rentabilité économique en 2007
$RFIN_{t+1}$	Rentabilité financière en 2005
$RFIN_{t+3}$	Rentabilité financière en 2007
Variables explicatives : Investissement pour les SH (PSE)	
Personnel	
$MASAL_t$	Masse salariale en 2004/effectif total
$AVSO_t$	Avantages sociaux en 2004/effectif total
$FORM_t$	Frais de formation du personnel en 2004/effectif total
$CLIMSO_t$	Climat social (ambiance de travail) en 2004, <i>variable binaire</i> <sup>a</sup>
Client	
$MAINT_t$	Entretien, réparation et maintenance en 2004/immobilisations corporelles
$PUB_t$	Publicité, publications et relations publiques en 2004/Chiffre d'affaires
$PLAINT_t$	Satisfaction de la clientèle (plaintes clients) en 2004, <i>variable binaire</i> <sup>a</sup>
$DELA_t$	Respect des délais de livraison en 2004, <i>variable binaire</i> <sup>a</sup>
Variables de contrôle	
$RECOQ_t$	Rentabilité économique en 2004
$RECOQ_{t+2}$	Rentabilité économique en 2006
$RFIN_t$	Rentabilité financière en 2004
$RFIN_{t+2}$	Rentabilité financière en 2006

a. Partant des variables ordinales obtenues par les scores attribués sur une échelle de 1 à 5 par les répondants au questionnaire, nous transformons ces scores pour obtenir des variables binaires (plus compatibles avec les modèles utilisés) selon la procédure utilisée par C. Bughin 2004 : 97.

## 2.2. Résultats des estimations et interprétations

Nous commençons par analyser le lien entre les variables de PSE du point de vue du personnel et celles de la PEF. Puis nous faisons de même pour les variables de PSE du point de vue du SH clients.

### 2.2.1. Pertinence de la PSE du point de vue du SH personnel

Le tableau 3 nous donne un récapitulatif des résultats des ajustements à effets immédiats et à effets retardés entre les variables de PSE du point de vue du personnel et la rentabilité économique.

Tableau 3 : Récapitulatif de la régression PSE personnel/RECOQ

Variable dépendante : Rentabilité Economique (RECOQ <sub>05</sub> , RECOQ <sub>07</sub> )	Estimation des paramètres de modélisation	
	Reg1 (effets immédiats)	Reg2 (effets retardés)
Variables explicatives		
Constante	<b>0,149</b> (,136)	<b>0,214</b> (2,046)
Masse salariale (MASAL <sub>04</sub> )	<b>0,000</b> (-,094)	<b>0,000</b> (-1,050)
Avantages sociaux (AVSO <sub>04</sub> )	<b>1,793**</b> (1,063)	<b>,256*</b> (1,592)
Formation du personnel (FORM <sub>04</sub> )	<b>6,693*</b> (-,520)	<b>13,364***</b> (-2,745)
Climat social (CLIMSO <sub>04</sub> )	<b>1,321**</b> (-,922)	<b>0,014</b> (,096)
Rentabilité Financière antérieure (RFIN <sub>04</sub> , RFIN <sub>06</sub> )	<b>0,209*</b> (,209)	<b>0,108*</b> (1,489)
R <sup>2</sup> ajusté	<b>0,520</b>	<b>0,693</b>
Pouvoir explicateur du modèle	97,98 %	83,49 %

\* significatif au seuil de 10 % (t de Student)  
 \*\* significatif au seuil de 5 %  
 \*\*\* significatif au seuil de 1 %

Les différentes caractéristiques des estimations présentées dans le tableau 3 ci-dessus sont assez satisfaisantes. Nous avons obtenu des valeurs assez élevées des R<sup>2</sup> ajustés respectivement de 0,52 et 0,693, ce qui nous permet de dire que la rentabilité économique des EP est bien expliquée par les variables d'investis-

sement pour le SH personnel dans les deux modèles. Ces résultats sont confortés par les pouvoirs explicatifs des modèles qui sont respectivement de 97,98 % et 83,49 %. Ainsi, les variations des variables d'intérêt (RECOQ2005, RECOQ2007) sont expliquées à plus de 80 % par l'ensemble des variables indépendantes choisies dans ces modèles. Les matrices de corrélations partielles entre les variables explicatives (tableau 4 et 5 ci-dessous) montrent également qu'aucune valeur n'est proche du seuil de 0,7 synonyme de colinéarité inquiétante (R.L.Thomas, 2000 : 242).

### Interprétations des résultats des ajustements PSE personnel/RECOQ

Des résultats qui précèdent, les interprétations suivantes peuvent être faites :

- pour des EP ayant des rentabilités économiques identiques, si l'investissement en avantages sociaux de l'une d'entre elles augmente de 1000000 fcfa (une unité de compte), la rentabilité économique de cette dernière augmente de 0,256 point de pourcentage trois ans plus tard. Comparée à l'augmentation dans le modèle à effets immédiats qui est de 1,793 point de pourcentage, on constate que l'effet de l'investissement en avantages sociaux sur la rentabilité économique est immédiat et diminue dans le temps ;
- pour des entreprises offrant un montant d'avantages sociaux donnés et ayant la même rentabilité économique, une variation de 1000000 fcfa de l'investissement en formation du personnel entraîne une augmentation de la rentabilité économique de 13364 points de pourcentage trois ans plus tard. Cette augmentation dans le modèle à effets immédiats est plutôt de 6,693 points de pourcentage. L'investissement en formation du personnel est donc doublement rentable à long terme du point de vue économique ;

Tableau 4 : Matrice des corrélations partielles entre les variables explicatives (régressions à effets immédiats)

	RECOQ <sub>04</sub>	RFIN <sub>04</sub>	MASAL <sub>04</sub>	AVSO <sub>04</sub>	FORM <sub>04</sub>	CLIMSO <sub>04</sub>
RECOQ <sub>04</sub>	1		-0,005747	0,083238	0,024383	0,0633
RFIN <sub>04</sub>		1	-0,006478	0,087122	0,023537	0,0586
MASAL <sub>04</sub>			1	-0,062246	-0,019868	-0,39
AVSO <sub>04</sub>				1	0,330423	-0,002
FORM <sub>04</sub>					1	0,062
CLIMSO <sub>04</sub>						1

Tableau 5 : Matrice des corrélations partielles entre les variables explicatives (régressions à effets retardés)

	RECOQ <sub>06</sub>	RFIN <sub>06</sub>	MASAL <sub>04</sub>	AVSO <sub>04</sub>	FORM <sub>04</sub>	CLIMSO <sub>04</sub>
RECOQ <sub>06</sub>	1		-0,0578009	0,05630032	0,03163664	0,076
RFIN <sub>06</sub>		1	-0,0265281	0,07645577	-0,0253934	0,026
MASAL <sub>04</sub>			1	-0,0506009	-0,0587730	-0,042
AVSO <sub>04</sub>				1	0,37130792	0,006
FORM <sub>04</sub>					1	0,074
CLIMSO <sub>04</sub>						1

- pour des entreprises de même niveau de rentabilité économique, notre modèle indique que toute augmentation de la masse salariale n'a aucun effet significatif immédiat ou retardé sur la rentabilité économique. Ainsi, la différence entre les rentabilités économiques des entreprises de notre échantillon ne saurait être expliquée par des différences de traitements salariaux;
- les coefficients liant les rentabilités économiques des deux périodes sont positifs et significatifs, preuve que la rentabilité économique des EP au Cameroun dépend toujours de son niveau précédent. Ce résultat vient confirmer fortement la pertinence du modèle de RSE de A.B. Carroll (1979) dans ce contexte;
- enfin, les coefficients de la variable climat social ne sont significatifs qu'à court terme. L'amélioration du climat social dans les EP au Cameroun a tendance à booster la rentabilité économique immédiate de 1,321 point de pourcentage. Par contre, cette influence n'est pas significative à long terme. L'amélioration du climat social devrait ainsi être une préoccupation permanente des bailleurs de fonds dans ce contexte.

Ainsi, la PSE est pertinente si elle est synonyme d'amélioration du climat social, de formation du personnel et de distribution d'avantages sociaux en faveur du SH personnel.

En étudiant la relation entre la PSE du point de vue du personnel et la rentabilité financière, nous obtenons les résultats récapitulés dans le tableau 6 ci-dessous. Pour ces nouvelles régressions, nous avons obtenu des  $R^2$  ajustés respectifs de 0,5 et de 0,675, qui sont des valeurs assez élevées. Les pouvoirs explicatifs des deux modèles sont de 96,388 % et 68,208 % respectivement pour Reg1 et Reg2. Les matrices de corrélations partielles des variables explicatives ci-dessus montrent également qu'aucune valeur n'est proche du seuil de 0,7 synonyme de colinéarité inquiétante. S'agissant de la significativité des coefficients, à l'exception de la masse salariale et du climat social dans le modèle à effets retardés, toutes les autres variables sont globa-

lement significatives au seuil de 10 %, certaines l'étant même à un seuil de 1 % (RFIN06).

## Interprétations des résultats de l'ajustement PSE personnel/RFIN

Au vu de ce qui précède, les interprétations suivantes sur les coefficients des variables significatives peuvent être faites :

- pour des EP ayant une même rentabilité financière, si les investissements en avantages sociaux de l'une d'elles augmentent de 1 000 000 fcfa, la rentabilité financière de cette dernière augmentera immédiatement l'année suivante de 0,337 point de pourcentage, et de 2,483 points de pourcentage trois ans plus tard. On peut ainsi admettre que l'influence de la variation de l'investissement en avantages sociaux se fait plus ressentir à long terme;
- pour des entreprises offrant un montant d'avantages sociaux donné et ayant la même rentabilité financière, une variation de 1 000 000 fcfa de l'investissement en formation du personnel de l'une d'elles entraîne une augmentation de la rentabilité financière l'année suivante égale à 11,339 points de pourcentage, et de 28,137 points de pourcentage trois ans plus tard. Ainsi, comme dans le cas de la rentabilité économique, la formation du personnel est non seulement un investissement fortement rentable, mais plus rentable à long terme;
- l'amélioration du climat social dans l'EP au Cameroun agit immédiatement sur la rentabilité financière en l'augmentant de 3,027 points de pourcentage. Par contre, cette augmentation n'est pas significative trois ans plus tard;
- enfin, pour des entreprises ayant un même niveau de rentabilité financière, toute augmentation de la masse salariale n'a pas d'effet significatif sur la rentabilité financière immédiate, encore moins sur celle qu'on obtient trois ans plus tard.

Tableau 6 : Récapitulatif des deux régressions PSE personnel/RFIN

Variable dépendante : Rentabilité Financière (RFIN <sub>05</sub> , RFIN <sub>07</sub> )	Estimation des paramètres de modélisation	
	Reg1 (effets immédiats)	Reg2 (effets retardés)
Variables explicatives		
Constante	<b>0,640</b> (,270)	<b>1,205</b> (,503)
Masse salariale (MASAL <sub>04</sub> )	<b>0,000</b> (,041)	<b>-0,002</b> (-0,299)
Avantages sociaux (AVSO <sub>04</sub> )	<b>0,337*</b> (,093)	<b>2,483*</b> (-0,685)
Formation du personnel (FORM <sub>04</sub> )	<b>11,339*</b> (-0,407)	<b>28,137**</b> (1,016)
Climat social (CLIMSO <sub>04</sub> )	<b>3,027**</b> (,971)	<b>3,865</b> (,980)
Rentabilité Financière antérieure (RFIN <sub>04</sub> , RFIN <sub>06</sub> )	<b>0,256**</b> (1,441)	<b>,964***</b> (5,225)
R <sup>2</sup> ajusté	<b>0,5</b>	<b>0,675</b>
Pouvoir explicateur du modèle	96,388 %	68,208 %

\* significatif au seuil de 10 %

\*\* significatif au seuil de 5 %

\*\*\* significatif au seuil de 1 %

( ) t de Student

### 2.2.2. Pertinence de la PSE du point de vue du SH Client

Le client est le deuxième SH pour lequel nous vérifions la pertinence des variables de PSE. Par rapport à la rentabilité économique, le tableau 7 récapitule les résultats des ajustements à effets immédiats et à effets retardés

À partir des résultats obtenus dans ce tableau, on peut admettre que dans les deux régressions, la rentabilité économique est bien expliquée par les variables choisies, dans la mesure où nous obtenons des R<sup>2</sup> ajustés de 0,456 et de 0,673. Les variations de la variable d'intérêt sont également expliquées par l'ensemble des variables choisies dans les deux modélisations à plus de 65 % et les matrices de corrélations partielles ci-dessous (tableau 8 et 9) nous rassurent sur l'éventualité d'une colinéarité sévère entre les variables explicatives.

*Interprétations des résultats des ajustements PSE clients/RECOQ*  
Les résultats du tableau 7 peuvent être interprétés de la manière suivante :

- en considérant un groupe d'entreprises ayant des rentabilités économiques identiques, si l'investissement en entretien, réparation et maintenance d'équipements de l'une d'entre elles augmente de 1 000 000 fcfa, sa rentabilité économique va diminuer de 0,511 point de pourcentage l'année suivante. Mais trois ans plus tard, elle augmente d'environ 1,612 point de pourcentage ;
- dans le même ordre d'idée, un investissement de 1 000 000 fcfa en publicité, publications et relations publiques entraîne une chute moyenne de la rentabilité économique l'année suivante de 14,863 points de pourcentage et une augmentation de 17,472 points de pourcentage trois ans plus tard ;
- le fait qu'une entreprise investisse dans le respect de ses délais de livraison en les réduisant influence positivement sa

rentabilité économique immédiate de plus de 2,041 points de pourcentage. Cet effet positif diminue progressivement et n'est plus que de 0,092 point trois ans après ;

- la prise en compte rapide des plaintes des clients d'une entreprise accroît la rentabilité économique à long terme (augmentation de 0.0039 point). Par contre elle semble peser sur cette rentabilité à court terme (- 2,226 point). Ceci est certainement dû au fait que le client qui se plaint est déçu du service de l'entreprise. Il lui faut donc un certain temps pour se refaire une idée positive de la qualité des produits ou des services de cette entreprise ;
- Ainsi, on peut constater que les PSE en termes de satisfaction du SH clients sont économiquement justifiées si l'entreprise choisit de respecter et réduire ses délais de livraison, de traiter plus rapidement les plaintes des clients, de communiquer sur le produit ou d'entretenir, maintenir et réparer son capital technique. Pour ce qui est du lien entre la PSE du point de vue du client et la rentabilité financière, les deux ajustements sont récapitulés dans le tableau 10 ci-dessous.

Ici également, les hypothèses sur la signification globale des deux modèles sont satisfaisantes. En effet, la rentabilité financière est belle et bien expliquée par les variables explicatives retenues (R<sup>2</sup> ajusté = 0,526 et 0,572). En plus, la spécification des deux modèles est satisfaisante dans la mesure où, la variation de la rentabilité financière expliquée par les variables explicatives est très grande par rapport aux variations résiduelles (91,874 % pour Reg1 et 67,311 % pour Reg2). La corrélation entre les variables explicatives est très faible comme nous le montrent les matrices de corrélation ci-dessus et l'hypothèse d'une colinéarité est rejetée.

*Interprétations des résultats des ajustements PSE clients/RFIN*  
Les valeurs des paramètres obtenues peuvent être interprétées ainsi qu'il suit :

- pour un groupe d'EP ayant une même rentabilité financière, un investissement de 1 000 000 fcfa en entretien réparation

Tableau 7 : Récapitulatif des régressions PSE client /RECOQ

Variable dépendante : Rentabilité Économique (RECOQ <sub>05</sub> , RECOQ <sub>07</sub> )	Estimation des paramètres de modélisation	
	Reg1 (effets immédiats)	Reg2 (effets retardés)
Variables explicatives		
Constante	<b>0,994</b> (,627)	<b>0,365</b> (3,879)
Maintenance des équipements (MAINT <sub>04</sub> )	<b>-0,511*</b> (-,074)	<b>1,612***</b> (3,553)
Publicité (PUB <sub>04</sub> )	<b>-14,863*</b> (-,502)	<b>17,472***</b> (9,826)
Plainte des clients (PLAINT <sub>04</sub> )	<b>-2,226**</b> (-1,423)	<b>0,039*</b> (,423)
Respect des Délais (DELAI <sub>04</sub> )	<b>2,041**</b> (1,198)	<b>0,092**</b> (,901)
Rentabilité économique (RECOQ <sub>04</sub> , RECOQ <sub>06</sub> )	<b>0,691*</b> (,682)	<b>0,055**</b> (1,096)
R <sup>2</sup> ajusté	0,456	0,673
Pouvoir explicateur du modèle	94,96 %	67,91 %

\* significatif au seuil de 10 %  
\*\* significatif au seuil de 5 %  
\*\*\* significatif au seuil de 1 %

( ) t de Student

Tableau 8 : Matrice des corrélations partielles entre les variables explicatives (régressions à effets immédiats)

	RECOQ <sub>04</sub>	RFIN <sub>04</sub>	MAINT <sub>04</sub>	PUB <sub>04</sub>	PLAINT <sub>04</sub>	DELAI <sub>04</sub>
RECOQ <sub>04</sub>	1,000		0,04203	0,0088	-0,0103	0,0665
RFIN <sub>04</sub>		1,000	0,06107	-0,0861	-0,279	0,0439
MAINT <sub>04</sub>			1,000	0,050	0,109	0,086
PUB <sub>04</sub>				1,000	-0,211	-0,237
PLAINT <sub>04</sub>					1,000	0,344
DELAI <sub>04</sub>						1,000

Tableau 9 : Matrice des corrélations partielles entre les variables explicatives (régressions à effets retardés)

	RECOQ <sub>06</sub>	RFIN <sub>06</sub>	MAINT <sub>04</sub>	PUB <sub>04</sub>	PLAINT <sub>04</sub>	DELAI <sub>04</sub>
RECOQ <sub>06</sub>	1,000		0,00138	0,0790	-0,0265	0,0327
RFIN <sub>06</sub>		1,000	0,05051	-0,0317	-0,064	0,0600
MAINT <sub>04</sub>			1,000	0,051	0,111	0,088
PUB <sub>04</sub>				1,000	-0,224	-0,239
PLAINT <sub>04</sub>					1,000	0,300
DELAI <sub>04</sub>						1,000

Tableau 10 : Récapitulatif des régressions PSE clients/RFIN

Variable dépendante : Rentabilité Financière (RFIN05, RFIN07)	Estimation des paramètres de modélisation	
	Reg1 (effets immédiats)	Reg2 (effets retardés)
Variables explicatives		
Constante	<b>-2,607</b> (-,777)	<b>1,571</b> (,463)
Maintenance des équipements (MAINT <sub>04</sub> )	<b>6,159*</b> (,414)	<b>-2,815*</b> (-,187)
Publicité (PUB <sub>04</sub> )	<b>-2,280*</b> (-,036)	<b>-21,635*</b> (-,336)
Plainte des clients (PLAINT <sub>04</sub> )	<b>-1,965*</b> (-,590)	<b>-4,402**</b> (-1,305)
Respect des Délais (DELAI <sub>04</sub> )	<b>6,083*</b> (1,701)	<b>3,613**</b> (,998)
Rentabilité Financière (RFIN <sub>04</sub> , RFIN <sub>06</sub> )	<b>0,272**</b> (1,548)	<b>0,930***</b> (5,022)
R2 ajusté	0,526	0,572
Pouvoir explicateur du modèle	91,874 %	67,311 %

\*significatif au seuil de 10 %

\*\*significatif au seuil de 5 %

\*\*\*significatif au seuil de 1 %

( ) t de Student

et maintenance de l'une, augmente sa rentabilité financière de 6,159 points de pourcentage l'année suivante. Mais trois ans plus tard, la réaction est plutôt inverse et la diminution de la rentabilité financière serait de l'ordre de -2,815 points de pourcentage.

- l'investissement en publicité, publications et relations publiques diminue la rentabilité de l'actionnaire aussi bien à court qu'à long terme. Il ne peut donc pas justifier la pertinence de la PSE et confirme la position des auteurs, comme M. Friedman (1970), qui considèrent que la PSE est destructrice de valeur pour l'actionnaire.

- cette tendance confirmant la thèse de M. Friedman est aussi observée dans le traitement des plaintes des clients. Les résultats nous montrent qu'en investissant dans le traitement rapide des plaintes des clients, l'entreprise grève ses charges au point de faire chuter la rentabilité financière de 1,965 point de pourcentage l'année suivante, et de 4,402 points de pourcentage trois ans plus tard.

- pour ce qui est du respect des délais de livraison par l'entreprise, la relation reste positive. Le respect et la réduction des délais de livraison est bénéfique pour l'actionnaire car il améliore la rentabilité financière de l'entreprise de 6,083 points l'année

suyante. Cet effet s'atténue et n'est plus que de 3,613 points de pourcentage trois ans plus tard.

Ainsi, certaines variables sont moins pertinentes que d'autres. En effet la publicité, les publications et les relations publiques ainsi que les efforts de l'entreprise en vue du traitement rapide des plaintes des clients, au regard de nos résultats, ne sont pas positivement liés à la rentabilité financière.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'étudier l'influence de la PSE sur la PEF dans un contexte caractérisé entre autres par un niveau de développement équitable, une absence de marché financier et d'indice de réputation sociétale, et par une pauvreté de l'information non financière. L'ambiguïté des résultats des études antérieures sur ce lien conduit les auteurs à promouvoir des approches de vérification qui tiennent compte des réalités des contextes étudiés. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente contribution.

En exploitant les informations financières disponibles, nous avons assimilé les efforts financiers des entreprises en vue de satisfaire leurs SH comme des investissements et avons considéré qu'ils étaient synonymes de PSE. Ainsi avons-nous vérifié la relation entre, d'une part les variables de PSE du point de vue du personnel et des clients et, d'autre part, les variables de PEF.

Si la quasi-totalité de nos résultats semblent confirmer la pertinence de la PSE malgré les spécificités du contexte, il reste que certaines de ses variables vont plutôt dans le sens contraire. En effet, les investissements en avantages sociaux, en formation du personnel et en amélioration du climat social sont positivement liés à la PEF dans le contexte des EP au Cameroun. Il en est de même de la maintenance de l'appareil productif et de l'amélioration des délais de livraison. Par contre, les traitements salariaux, la publicité et les relations publiques sont des investissements destructeurs de valeur pour les actionnaires.

Ainsi, bien qu'il y ait plus de variables qui permettent de valider la pertinence de la PSE, l'ambiguïté des résultats qui caractérisent la recherche empirique sur le thème est présente, même dans un environnement où les responsabilités élargies sont encore bien limitées dans la pratique. Il nous semble ainsi nécessaire d'aller au-delà des réalités du contexte et d'analyser la pertinence de la PSE au cas par cas. Pour une entreprise en situation de trésorerie difficile, les investissements ayant un effet immédiat doivent être privilégiés. De même, les entreprises majoritairement financées par des emprunts, doivent accorder la priorité aux investissements économiquement rentables.

Finalement, on peut dire que la PSE est certainement pertinente dans un contexte de développement équitable. Mais encore faudrait-il que les choix de chaque entreprise soient adaptés à ses caractéristiques propres.

## Bibliographie

- Allouche J., Huault I. et Schmidt G., (2004), "Responsabilité sociale des entreprises : mesure détournée", 15e Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
- Arcimoles C.-H. et Trébuq S., (2003), "Étude de l'influence de la performance sociétale sur la création de valeur et le risque des sociétés françaises cotées (1998-1999)", Colloque Audiencia sur la Responsabilité globale de l'entreprise, Nantes.
- Bakker F.G., Groenewegen P., et Hond F. (2005), "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance", *Business and Society*, vol. 44, n° 3, p. 283-317.
- Brammer S., Brooks C. et Pavelin S., (2006), "Corporate Social Performance and Stock Returns : UK evidence from Disaggregate Measures", Working Paper, Case Business School, City University of London.
- Bughin C., (2004), "La Gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante?", *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 39, 210, p. 89-104.
- Carroll A.B., (1979), "A three-dimensional Conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2007), "La responsabilité sociale d'entreprise", Edition la Découverte, Collection Repères, Paris.
- Cochran P.L. et Wood R.A., (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *The Academy of Management Review*, vol.27, n° 1, p. 42-56.
- Court D.C., Leiter M.G. et Loch M.A., (1999), "Brand leverage", *The McKinsey Quarterly*, p. 100-110.
- Derwall J., Guenster N., Bauer R. et Koedijk K.C.G., (2005), "The eco-efficiency premium Puzzle", *Financial Analysts Journal*, vol. 61, p. 51-63.
- Donalson T. et Preston L.E., (1995), "The stakeholder theory of corporation : concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- Frederick W.C., (1994), "From CSR1 to CSR2", *Business and Society*, vol. 33, p. 150-164.
- Freeman M. et Jaggi B., (1982), "Pollution disclosures, pollution performance and economic performance", *Omega* vol. 10, p. 167-176.
- Friedman M., (1970), "The responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, vol. 33 p. 122-126.
- Gond J.-P., (2006), "Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performance à l'autoréalisation?", *Revue d'Economie Financière*, vol.85, p. 63-79.
- Griffin J.J., (2000), "Corporate Social Performance : Research directions for the 21st century", *Business and Society*, vol. 39, n° 4, p. 479-491.
- Griffin J.J. et Mahon J.F., (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate-Twenty-Five Years of Incomparable Research", *Business & Society*, vol. 36, n° 1, p. 5-31.
- Griffin J.J. et Weber J., (2006), "Industry social analysis. Examining the beer Industry", *Business and Society*, vol. 45, n° 4, p. 413-440.
- Hillman A.J. et Keim G.R., (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and Social issues : what's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 2, p. 125-139.
- Kedia B. et Kuntz E., (1981), "The Content of Social Performance : An Empirical Study of Texas Banks", in L. Preston (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* JAI Press, Greenwich, CT, p. 133-154.

