

Le management de l'environnement par les entreprises camerounaises : coût ou avantage compétitif ?

Cameroonian enterprises and environment management : cost or competitive advantage ?

NJAYA Joseph Bruno

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations (LAREGO)

(Cameroun)

njayaj@yahoo.fr

Date de soumission : 26/02/2020

Date d'acceptation : 02/04/2020

Pour citer cet article :

NJAYA J. B. (2020), « Le management de l'environnement par les entreprises camerounaises : coût ou avantage compétitif ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 2 » pp : 248 - 271

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3776821>

Résumé :

Depuis la révolution industrielle jusqu'à nos jours, les activités des entreprises polluent et la réduction de ces impacts environnementaux demeurent très coûteuses pour les entreprises. Les implications économiques des actions environnementales semblent difficiles à appréhender. Des études systématiques menées depuis le début des années 90 pour vérifier l'hypothèse de Porter, ont donné des résultats beaucoup plus nuancés et souvent contradictoires. Certains travaux corroborent « l'hypothèse de Porter » alors que d'autres valident plutôt le modèle économique classique, qui montre une relation négative entre la pollution et la productivité des entreprises. Sur la base d'un échantillon de 70 entreprises, l'auteur trouve une relation positive entre l'économie des ressources et la réduction des coûts production. Nous notons également une corrélation forte entre dons et contributions financières volontaires pour la protection de l'environnement et degré de notoriété de l'entreprise. En revanche nous n'avons trouvé aucune relation entre dépense de recherche et développement environnementales et lancement de nouveau produit. Ce résultat nous indique que les entreprises camerounaises se limitent tout simplement au respect de la réglementation sans chercher à innover.

Mots clés : Environnement, coût, avantage concurrentiel, innovation, technologie curative

Abstract:

Since the industrial revolution up to presents days, the companies activities pollute and the reduction of the economic implications of the environmental actions remain too expensive for the companies. Systematic studies done since the beginning of the 90s to verify the hypothesis of Porter, has given results more shade and frequently contradictory. Some words corroborate "the hypothesis of Porter" whereas others confirm the classical economic model that show a negative relation between pollution and the productivity of companies. Based on 70 samples of companies, the author finds a positive relationship between economic resources and the low production costs. We also note a strong correlation between gifts and voluntary financial contributions for the environmental protection and a degree of companies' fame. On the other hand, we don't find any relationship between research spending and environmental development and launching of new product. This result indicates that Cameroonians companies are simply limited to the respect of the reglementation without rooking at innovation.

Key words; environment, cost, competitive advantage, innovation, hearing technology.

Introduction

*« Nous citons souvent ces mots de Saint-Exupéry
nous n'héritons pas le monde de nos ancêtres,
mais nous l'empruntons à nos enfants ».*

La prise en compte des questions environnementales dans l'activité quotidienne des entreprises est un phénomène récent au regard de l'histoire de la révolution industrielle (Boiral, 2003), alors que la dégradation de l'environnement associée aux activités économiques est un phénomène très ancien. En effet, les activités de l'homme induisent des conséquences désastreuses sur la nature (Zanga Ongbwa, 2019). Depuis la révolution industrielle et jusqu'aux années 60, la nature était perçue comme une source inépuisable de ressources, ce qui a conduit à les exploiter à un rythme supérieur à leur renouvellement (Turki, 2003). Si les conséquences des activités industrielles ont été longtemps tenues pour une contrepartie inévitable du progrès et n'obligeaient à aucun investissement en matière environnementale, reconnaître que les ressources terrestres ne sont pas infinies, et qu'une croissance économique fondée sur leur consommation abusive et non planifiée sert de base à notre réflexion.

Les entreprises ne peuvent pas indéfiniment utiliser les ressources naturelles sans s'occuper de leur renouvellement. Jean-Paul II aborde pour la première fois dans une encyclique sociale la question de l'écologie : « l'homme consomme de manière excessive et désordonnée les ressources de la terre et sa vie même » (CA, n 37), et, il développe l'idée que la terre ayant été donnée par Dieu, l'homme doit en faire usage « dans le respect de l'intention primitive, bonne, dans laquelle elle a été donnée ». L'engagement écologique des entreprises a pu se faire à travers la médiatisation des découvertes scientifiques de même que l'action des groupes de pressions (Consommateurs, ONG, Etat...). Les sociétés ont commencé à se mobiliser à partir de l'année 1970. Le coup d'envoi a été donné par la première grande conférence sur l'environnement à Stockholm et la publication du controversé « Halte à la croissance » du club de Rome. La même année était mise sur pied le Programme des Nations Unis pour l'Environnement (PNUE) dont le siège est à Nairobi. Au Cameroun la loi no 96/12 du 5 août 1996 portant loi cadre relative à la gestion de l'environnement impose aux entreprises en création de mener une étude de l'impact de leurs activités sur l'environnement. **L'objectif de notre contribution s'inscrit dans la continuité de ces travaux, la question de recherche posée est : comment les entreprises camerounaises protègent l'environnement et quel est l'impact de ce management de l'environnement sur leur**



compétitivité ? Notre travail rejoint les travaux encore peu nombreux en Afrique de (Wong & Yaméogo, 2011; Ondoua Biwolé, 2012 ; Kamdem & Ikellé, 2014 ; Ngongang, 2017) et se concentrant sur le Développement Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Alors même que certains affirment aujourd'hui encore que la prise en compte des critères environnementaux dans la gestion d'une entreprise paralyse sa rentabilité et constitue une contrainte supplémentaire, d'autres par contre pensent qu'elle peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif. En effet, toute entreprise devrait poursuivre comme objectifs la recherche de bénéfices et le respect des normes sociales et environnementales. La performance des entreprises ne s'apprécierait plus uniquement à l'échelle économique mais bien en considérant les résultats que l'entreprise aurait sur le plan socio-environnemental (Anouar & Kihel, 2019). Dans cette perspective, l'intégration de l'écologie dans la gestion de l'entreprise devrait résulter d'un calcul mettant en balance des coûts et des avantages qui y sont liés.

Notre réflexion s'articulera autour de trois points : la première section présente une revue des recherches antérieures sur la relation entreprise environnement, la seconde expose notre méthodologie de recherche et la troisième présente les résultats et quelques recommandations.

1- L'entreprise et l'environnement écologique

L'étude de la relation entre l'entreprise et l'environnement naturel a donné lieu à une abondante littérature depuis une dizaine d'années. Deux courants majeurs peuvent être discernés. Le premier considère que les avantages retirés de la protection de l'environnement ne compensent pas les coûts engagés. Le second courant appelé « hypothèse de Porter » remet en cause le postulat traditionnel selon lequel les actions environnementales sont négativement corrélées avec la compétitivité des entreprises.

Il convient d'abord de clarifier le sens des termes utilisés dans cet article, cette étape n'est pas superflue : les entreprises elles-mêmes ne semblent pas toujours employer ces concepts avec rigueur.

Encadre 1 : définition des concepts clés

Un coût est composé d'un ensemble de charges associées à une activité, à un produit, à un stade d'élaboration de produit. Dans le cas spécifique de l'environnement, il est parfois difficile de quantifier les coûts des dépenses dans l'entreprise. Nous empruntons cet exemple à Christophe (2001), lorsqu'une entreprise fait l'acquisition d'un matériel de dépollution (par exemple des filtres antifumée), il est facile d'évaluer le coût d'un tel achat. Mais fréquemment, l'amélioration de la protection de l'environnement va avoir lieu à l'occasion du renouvellement d'immobilisations. Or si un nouvel investissement,

simultanément, modifie les conditions de production et améliore la protection de l'environnement, il sera généralement extrêmement difficile de connaître la part de l'investissement due « au cours normal des affaires » et la part due au désir de mieux protéger l'environnement. Pour pallier à ces insuffisances, nous admettons que, si des investissements de protection de l'environnement sont réalisés seulement pour répondre aux pressions des parties prenantes (Etat, collectivités locales, clients...), ils sont considérés comme des coûts, sans que l'on se pose trop de questions ; mais lorsque, ces entreprises investissent volontairement et attendent de compensations (différenciation du produit, réduction de la consommation d'énergie, innovations...), alors ces investissements prennent un aspect différent. Pour conclure, disons tout simplement que les entreprises restent insuffisamment informées sur leurs coûts environnementaux.

Le concept d'environnement a une signification très différente de celle qui lui est habituellement attribuée dans le langage courant ou dans les ouvrages d'initiation au management utilisé dans les écoles de gestion (Boiral, 2005). Le dictionnaire Robert définit l'environnement comme « l'ensemble des conditions naturelles (physiques, chimiques, biologiques) et culturelles susceptible d'agir sur les organisations vivants et les activités humaines ». L'environnement, regroupe l'ensemble des qualités des milieux biophysiques utiles à une activité humaine et modifiables par une autre activité humaine (Bougherara et al., 2003). Au sens strict, (L'AFNOR¹) définit l'environnement comme le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant, l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations ». Ces définitions reflètent assez bien le sens commun associé à ce concept, y compris par les individus et les organisations.

La notion de compétitivité est de plus en plus difficile à cerner à cause de la diversité de son objet, de l'évolution de ses enjeux, de la diversité de ses indicateurs et de ses facteurs explicatifs. Nous dirons que « être compétitif, c'est être apte à affronter, dans des conditions favorables, la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique ou sociétale » (Cohen, 1997), or cela exige l'acquisition, le maintien et le développement d'un avantage concurrentiel. La notion de compétitivité met en jeu une approche de la performance économique et sociale de l'entreprise, plus large et plus riche que celles suggérées par les notions classiques de productivité et de rentabilité (Djeumene, 2003). A cet égard Martinet (1984) fait une distinction entre la compétitivité ex-post² et ex-anté et propose une réflexion visant un déplacement de la première pour aller vers la seconde. La compétitivité ex-post est prise au sens strict et se mesure en terme de performance de l'entreprise sur les marchés, car elle matérialise ses aptitudes à être meilleure ou tout au moins aussi bonne que les concurrents effectifs. En ce sens, l'entreprise compétitive est bien celle qui domine son territoire, ou qui possède une part de marché suffisante référée au champ concurrentiel. Les capacités spécifiques- prix, qualité, délai, image sur lesquelles elle s'est appuyée sont favorablement sanctionnées par la demande solvable. La compétitivité ex-anté s'inscrit au premier chef des processus dynamiques et désigne plutôt les capacités à arrêter la dégradation et à se maintenir durablement dans le champ concurrentiel.

¹ Association Française de la normalisation

²C'est-à-dire de la compétitivité mise en évidence une fois que l'exercice comptable est terminée, que les comptes sont faits que le bénéfice est connu et que les dividendes sont distribués



1.1. L'engagement écologique comme coût additionnel pour les entreprises

L'amélioration de l'environnement est perçue par les gestionnaires comme un fardeau ou une contrainte qui s'ajoute à toutes les autres avec lesquelles l'entreprise doit composer.

Selon cette approche, une des conséquences possibles associées avec un engagement écologique de la part des entreprises est que celles-ci sacrifient en contrepartie leur performance financière. Les tenants de ce point de vue avancent que les entreprises encourent des coûts supplémentaires liés à la protection de l'environnement, ce qui les rend moins compétitives par rapport aux entreprises n'ayant pas à subir ces coûts. Des coûts additionnels peuvent par exemple résulter d'autres actions comme des investissements, la formation des Ressources Humaines et les Recherches et Développement (R&D). Le groupe Rhône-poulenc par exemple consacre 5,7 milliards de francs à la R&D soit 6,8 % du chiffre d'affaires, un peu plus de 300 millions de francs sont engagés par ans sur cette somme dans les recherches dédiées spécifiquement à des problèmes d'environnement existant ou du futur (Jolly, 1993).

Pour Mahapatra (1984), il y a des raisons de croire qu'il existe une relation négative entre les dépenses pour le contrôle de la pollution et la performance économique des firmes mesurées par le rendement des titres et leur risque de marché. Pour étayer ses propos, l'auteur émet trois argumentations :

-Premièrement, les dépenses pour le contrôle de la pollution ne donnent aucune augmentation de revenus, mais représentent seulement une demande supplémentaire qui réduit les bénéfices ;

-Deuxièmement ces dépenses affectent de façon négative la balance des disponibilités de la firme ;

-Troisièmement, les dépenses tendent à augmenter le risque des investissements initiaux. Les résultats des tests sont cohérents avec la position de l'investisseur économique. La conclusion est que les investisseurs voient les dépenses de contrôle de la pollution qu'elles soient légales ou volontaires comme utilisant des ressources n'ayant aucun effet positif sur la profitabilité.

Freeman et Jaggi (1988) en basant leur recherche sur les firmes du secteur des pâtes et papiers, émettent l'hypothèse qu'il n'y a pas d'association entre la performance pollution et la performance comptable et de marché sur une période à court terme. Ils utilisent la performance pollution relative à l'eau en raison de l'utilisation importante d'eau dans l'industrie des pâtes et papiers. Les résultats de cette recherche montrent que les marchés ne récompensent pas la bonne performance environnementale des firmes. Les résultats montrent



une association négative entre la performance pollution et la performance économique telle que mesurée par les attributs comptables (résultat net, REO, ROA, Cash flows/Equity, Cash flows/assets.). Les auteurs suggèrent que sur le court terme, la rentabilité de la firme peut être négativement affectée par les activités de réduction de la pollution en raison d'importants investissements.

De même, le choix du « produit éthique », produit qui respecte l'homme et son environnement tout au long de son cycle de vie, entraîne nécessairement des dépenses supplémentaires (Canel-Depitre, 2001). Des frais de R&D, de formation du personnel, le respect de la protection sociale des travailleurs, ainsi que des investissements sont nécessaires pour permettre la conception de tels produits. L'absence d'économie d'échelle au démarrage de ce type de produits pénalise ces produits.

Belkaoui (1976), rapporte par exemple que dans les secteurs hautement pollués (industrie sidérurgique, chimie ...) 25 % des dépenses en capital sont consacrées à la diminution de la pollution. S'investir dans ce type d'actions peut grever la compétitivité d'une entreprise alors que d'autres concurrents ne l'ont pas fait. Dans certains cas, le respect de l'environnement peut passer par l'option du bouleversement c'est-à-dire une réorganisation de grande ampleur le long de toute la filière (Bensédrine, 2001), par exemple Carrefour numéro un mondial de la distribution, s'est engagé à garantir ses produits « sans OGM » et a construit depuis le Brésil une nouvelle filière d'approvisionnement pour l'ensemble de ses fournisseurs en matière de distribution. Tout ceci peut nécessiter de la part de l'entreprise un investissement très important, qui n'est justifié que s'il est suivi de retombées suffisantes sur le plan économique. L'évaluation de ces retombées économiques mérite d'être faite avec précaution, car l'investissement dans un dossier écologique peut avoir des résultats directs aussi bien qu'indirect, il est utile de faire réaliser une analyse en amont comme une partie des études de faisabilité, des projets de R&D et d'investissements industriels. Les retombées économiques globales des actions environnementales dépendent fortement du type de l'industrie et de la technologie utilisée. Turki, (2003) distingue la technologie curative de la technologie préventive³. La mise en œuvre de la technologie préventive est généralement plus longue, plus complexe et donne des résultats moins immédiats que les équipements de dépollution. Une des difficultés rencontrées dans l'adoption de l'approche préventive, est d'ordre socio-

³ La première repose en effet sur des équipements destinés à traiter la pollution en aval des procédés et la seconde implique au contraire des changements techniques et organisationnels situés en amont du processus de production.



économique (Boiral & Jolly, 1992). En effet des actions pro environnementales s'inscrivant dans cette approche, peuvent se heurter à des résistances aux changements de la part des travailleurs. Ces derniers peuvent ne pas modifier leurs comportements envers l'environnement, car cette approche se préoccupe peu du facteur humain. La gestion environnementale ne peut réussir qu'avec un changement des habitudes et des comportements du personnel vis-à-vis de l'environnement.

Nous remarquons que dans de nombreux cas, les efforts consentis par les entreprises pour améliorer leur performance environnementale ne sont pas toujours récompensés en retour.

Cela peut s'expliquer par la non implication des consommateurs camerounais dans notre contexte vis-à-vis de cette préoccupation. En effet, bien que l'amélioration de l'environnement soit en général perçue comme un coût, dans plusieurs cas, il peut s'agir d'une occasion pour utiliser plus efficacement les ressources et diminuer les dépenses.

1.2. L'environnement comme source de compétitivité pour l'entreprise

Les exemples de situation où une meilleure protection de l'environnement peut se traduire par une réduction des coûts sont très nombreux. Lanoie & Tanguay (2004) présentent une dizaine de cas pour le Canada. Porter & Van Der Linde (1995) ; Reynaud (2003). Boiral, 2004), affirment que le respect de la réglementation environnementale stimule la capacité innovatrice de l'entreprise. L'innovation peut être de deux sortes : une innovation dans les procédés et une innovation dans les produits. Celle-ci conduit à la différenciation de produits. Il s'agit de concevoir des produits plus sains pour l'environnement et d'en faire l'aspect qui les rend plus attrayant pour la clientèle, de façon à pouvoir transmettre le coût plus élevé aux consommateurs. La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs (Porter, 1986). Une entreprise qui peut parvenir à se différencier et le rester, aura des résultats supérieurs à la moyenne dans son secteur si le surprix qu'elle perçoit dépasse les coûts supplémentaires entraînés par la recherche de l'originalité. Ainsi, l'entreprise n'est pas perdante, au contraire. Les bénéfices de la différenciation peuvent inclure une amélioration des produits et une fidélisation accrue des consommateurs due à une plus grande légitimité et à une bonne réputation en matière de durabilité (Sharma, 2003), cette stratégie est porteuse s'il y a des barrières à l'imitation des produits tels les brevets, les licences etc...

Les innovations de procédés permettent souvent à l'entreprise dans certains cas de modifier son processus de production. Par exemple certaines entreprises transforment et valorisent leurs déchets organiques en compost. Le compostage est un moyen naturel de recycler la



matière organique amassée sur le sol en tas retournés, aérés et humidifiés régulièrement, les déchets organiques se décomposent petit à petit en humus qui pourra être vendu et réutilisé comme amendement pour les sols agricoles. Dans certains cas, les actions écologiques peuvent s'avérer financièrement rentables. Une bonne gestion des déchets peut permettre à une entreprise de réaliser simultanément des économies au niveau des achats ou encore par la revente de ses déchets. En effet la plupart des déchets industriels peuvent devenir une ressource pour le processus de production d'autres organisations.

Fady & Pontier (1999), montrent que le client est aujourd'hui devenu, par son comportement d'achat, un agent particulièrement actif dans le domaine environnemental. L'exigence de qualité écologique constitue désormais un des éléments majeurs de la demande des clients. Cette tendance risque de se renforcer dans les années à venir, compte tenu de l'évolution de la réglementation. Une démarche éthique et un comportement sociétal de l'entreprise contribuent à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

Encadré2 : gain dû à la protection de l'environnement

Les dépenses environnementales ne sont pas toujours considérées comme vaines. Considérons une entreprise J qui réalise une action écologique qui réduit son revenu de B, mais croît le bien-être des consommateurs de C. A court terme, J se trouve perdante de B car elle ne bénéficie pas directement du gain des consommateurs. Mais si le consommateur est prêt à payer plus cher les produits de J ayant une caractéristique particulière, alors le coût B pour J, peut être compensé par une recette supplémentaire liée à la hausse du prix de produit. Ceci reste valable avec une augmentation de prix minime si les quantités vendues augmentent et permettent d'amortir les coûts fixes sur une plus large production.

L'exemple d'application de cette stratégie est donné par Toyota avec PRIUS, son modèle doté d'un moteur hybride (conventionnel et électrique), qui permet des économies de carburant de l'ordre de 50 %, le prix d'achat est nettement plus élevé que celui d'un véhicule normal analogue d'environ 50 % mais les ventes sont en hausse partout. L'entreprise répond alors aux attentes latentes ou exprimées des consommateurs, en lançant sur le marché des produits présentant certaines caractéristiques pro environnementales (Boiral & Jolly, 1992).

La SITRACEL entreprise de fabrication et de transformation des produits dérivés de la cellulose, gagne en moyenne chaque année 1 080 000fcfa depuis que les responsables ont décidé de la récupération et le recyclage de certains déchets cellulosiques qui servent comme matière première aux entreprises de transformation en matière plastique. Elle contribue ainsi à la protection de l'environnement et à la gestion rationnelle des ressources naturelle, car une tonne de plastique recyclé fait économiser 800 kg de pétrole brut (Noubissie, 2005).

Le projet « plastic-Recup », initié en novembre 2012 par la Société Anonyme des Brasseries du Cameroun (SABC) et la société Hygiène et Salubrité du Cameroun (HYSACAM), vise l'assainissement de l'environnement par la collecte des bouteilles plastiques vides usagées. Les consommateurs sont mis à contribution grâce à l'opération dénommée « une bouteille TANGUI contre 10 bouteilles vides », (Djoma, 2017). Un autre projet développé par la SABC pour préserver durablement l'environnement, par des actions

écologiques, concerne le traitement des eaux usagées. Ce projet s'est traduit par la mise en service, au mois de juillet 2011, de la station de traitement des eaux usées de l'usine de Yaoundé. Avec ces projets les entreprises concernées se positionnent comme des entreprises citoyennes engagées dans la protection de l'environnement (Kamdem & Ikellé, 2014). Les objectifs sont légitimes : accroître la notoriété de la marque et la satisfaction de la clientèle.

Une réduction de la consommation des ressources ou des émissions polluantes et déchets peut entraîner une diminution des répercussions sur l'environnement. Une telle démarche peut aussi profiter à l'entreprise en réduisant sa facture d'énergie et ses frais d'éliminations des déchets et en abaissant ses dépenses de matières premières et de dépollution. Avec des investissements réalisés dans le domaine de l'environnement, tout le monde sort normalement gagnant l'entreprise comme l'environnement.

La firme est susceptible de disposer, grâce à sa démarche vis-à-vis du milieu naturel, d'atouts concurrentiels dans plusieurs domaines. Persais (2002) identifie 5 aspects fondamentaux : l'image de l'entreprise, la performance économique de l'entreprise, la mobilisation des acteurs internes, l'innovation et la maîtrise des risques inhérentes à l'activité. Le niveau de risque est un élément déterminant dans la capacité de l'entreprise à faire appel au marché financier pour assurer son développement. L'entreprise éco- respectueuse disposera dans ce domaine d'un avantage concurrentiel déterminant puisque le risque que représentent ses activités y est minimisé.

La mise en œuvre d'une stratégie pro environnementale au travers de la politique produit tend à stimuler l'innovation, ce qui constitue un atout pour l'entreprise dans un contexte de concurrence exacerbé⁴.

Boiral (1991) ; Bensedrine (2001) pensent que les entreprises qui traitent de façon proactive un problème écologique peuvent bouleverser le cadre réglementaire de leur secteur ce qui permet de mettre en difficulté tout concurrent qui n'aurait pas anticipé le problème. L'entreprise crée ainsi de toutes pièces un nouveau marché ou une nouvelle manière d'exercer son activité où elle serait mieux positionnée que ses concurrents.

Reynaud pour sa part identifie 2 influences majeures sur la demande des entreprises protectrices de l'environnement :

⁴ A ce titre BMW a longtemps bénéficié, grâce à sa politique de recherche et d'innovation d'un avantage par rapport à ses concurrents, grâce à sa maîtrise des processus de désassemblage rendue possible par une conception adaptée des produits, ce qui lui a permis de bénéficier d'une avance dans le domaine du recyclage des véhicules en fin de cycle de vie.

-D'une part en innovant et en offrant sur le marché un nouveau produit moins polluant, les entreprises peuvent modifier la demande en instaurant un nouveau standard dans l'esprit des consommateurs.

-D'autre part comme l'indique Taylor (1992) de nombreuses entreprises mettent en place des programmes éducatifs à l'attention des consommateurs. « Le résultat espéré est qu'un consommateur mieux informé est un meilleur consommateur surtout pour les entreprises plus respectueuses de l'environnement ».

Cette influence sur la demande aura in fine un impact sur la concurrence. Ainsi en s'inscrivant dans la mouvance dominante, l'entreprise dont la prise en compte de l'environnement est progressive limitera les coûts d'adaptation. Par ailleurs en imposant son comportement au reste de la profession, elle bénéficie d'avantage en termes de coûts : les autres entreprises supportant des coûts supérieurs. La valeur stratégique d'un avantage par les coûts réside dans sa durabilité. Il y a durée si les concurrents éprouvent des difficultés à reproduire ou imiter les sources à l'origine de l'avantage pris par la firme.

Toutes ces études ont eu pour champ d'expérimentation les pays développés où le degré de sensibilisation et réglementation envers la protection de la nature est très élevé. Le même constat peut-il être fait dans les pays sous-développés ou les consommateurs ne sont pas sensibles aux actions environnementales des entreprises ? Le volet empirique de notre recherche permettra d'éclairer une facette encore méconnue de la problématique environnementale, car la spécificité camerounaise reste encore largement inexplorée.

2. Méthodologie de la recherche

Nous nous intéresserons à la méthode de collecte des données, aux choix des critères de sélection de l'échantillon aux caractéristiques des répondants et aux mesures des variables.

2.1. Le choix de l'enquête en face-à-face

Rendu à la phase de collecte de données nous étions confrontés à plusieurs techniques. Les spécificités de l'environnement dans lequel se déroule notre étude ont eu une influence considérable sur le choix de la méthode de collecte. Il ne nous a pas été possible d'utiliser les méthodes d'enquête par voie postale ou par téléphone, car certains numéros de téléphone et les boîtes postales se trouvant dans la base de donnée CCIA et du GICAM étaient erronés. Devant ces contraintes et du désir qui a été le nôtre de retrouver la personne qui détient l'information, nous avons opté malgré son coût financier pour un questionnaire en face à face et ceci pour plusieurs raisons :

- stimuler l'implication des répondants à remplir le questionnaire

- toucher un nombre important d'entreprise au sein de plusieurs secteurs d'activités.

L'enquête est effectuée par deux étudiants de Master II en sciences de gestion de l'université de Ngaoundéré durant la période de juillet à septembre 2019 dans les villes de Douala et Yaoundé.

2.2. Critères de sélection de l'échantillon

Le choix des entreprises à enquêter a été dicté par deux facteurs : la taille et le secteur d'activité.

Le facteur taille apparaît comme fondamental dans la décision de préserver l'environnement. Les firmes de taille importante sont plus prédisposées à attirer l'attention du public et à subir des pressions sociales et politiques. En effet, les firmes de grande taille entreprennent plus d'activités, ont des impacts plus importants sur l'environnement. En revanche, les principales caractéristiques des PME renforcent plutôt les freins à l'adoption des stratégies intégrant la responsabilité écologique (Torres, 1999) :

Une PME n'a pas les moyens d'avoir un responsable « environnement », elle s'est rarement dotée d'un responsable formation, relations professionnelles, il est à fortiori impensable d'imaginer un responsable « développement durable ».

La vulnérabilité économique des PME ne permet pas une marge de manœuvre suffisante pour que l'entrepreneur s'autorise à élargir ses domaines sociétaux ; la vulnérabilité concurrentielle, l'incertitude et le manque d'information et de connaissances, le manque de ressources financières mais le déficit en compétences et en temps renforce la focalisation économique à court terme.

Le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise peut expliquer également la qualité de réponse donnée aux problèmes écologiques.

En effet, certains secteurs souffrent plus que d'autres d'une mauvaise image. Sont donc exclues de notre échantillon les entreprises de service tel que les banques, les assurances et les supers marchés. Notre recherche s'intéresse à certains secteurs d'activités dits polluants (tels que le secteur de la chimie, des matériaux de construction, du textile, d'électricité et du gaz) ou des secteurs ayant une relation directe avec le public et très sensibles à l'opinion public (tel que l'agroalimentaire). En effet, ces secteurs sont parmi ceux qui sont les plus concernés par les problèmes écologiques, ce qui les impose des dépenses spécifiques en matière de réduction de la pollution.

Le problème majeur ici pour notre étude est la constitution d'une base de sondage pour cette population d'entreprise. En l'absence de fichier à la fois exhaustif et régulièrement mis à jour, nous avons constitué notre fichier en fusionnant le répertoire de la CCIMA⁵ (2016) et celui du GICAM⁶ (2016). Toute fois nous avons pris soin d'éliminer les redondances et les entreprises dont les caractéristiques de l'activité principale ne permettaient pas de les classer dans le secteur considéré. Le fichier ainsi obtenu est constitué des entreprises dont 89 % sont localisées dans les villes de Douala et Yaoundé, c'est ce qui justifie d'ailleurs pourquoi toute notre enquête s'est déroulée dans les deux villes. Compte tenu des difficultés que nous avons rencontrées lors de la constitution de notre base de sondage, nous avons sélectionné notre échantillon en nous basant sur la méthode empirique d'échantillonnage ou méthode par choix raisonné. Cette méthode repose fondamentalement sur le jugement. Elle permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur (Thietart, 2003). Les entreprises sélectionnées devraient répondre aux critères suivants :

- *au moins trois années d'existences ;
- *chiffre d'affaires supérieur ou égal à 200 millions de francs cfa ;
- *avoir un effectif minimum de 300 salariés ;
- *procéder à des investissements écologiques durant les cinq dernières années.

Au final la population de l'étude comprend 70 entreprises, 5 de ses entreprises sont certifiées ISO 14001.

2.3. Caractéristiques des répondants

Au départ nous privilégions, le PDG, le DG, le chef de département environnement et sécurité comme répondant à notre questionnaire. Nous avons constaté sur le terrain non seulement que toutes les entreprises n'avaient pas de département environnement mais que dans certaines entreprises, le DRH était celui qui est le plus impliqué en matière de protection de l'environnement. Aussi avons-nous été conduits à admettre qu'à défaut des trois fonctions visées au départ, tout autre membre du noyau stratégique soit également répondant.

⁵ Chambre de Commerce d'Industrie de Mines et d'Artisanat du Cameroun

⁶ Groupement Inter patronal du Cameroun



2.4. Mesure des variables

Les différents items composant le management de l'environnement et l'avantage concurrentiel sont issus de l'analyse de la littérature, (Hart, 1995 ; Legall, 2002 ; Reynaud, 2003, Zaiem, 2005 ; Métrot, 2006). Le management environnemental et l'avantage compétitif sont mesurés sur une échelle nominale dichotomique. Nous avons cité un certain nombre d'items et nous avons demandé aux répondants de cocher la case qui correspond le plus à sa situation. Ce sont des variables binaires prenant la valeur 1 si l'entreprise a mené une action pour protéger l'environnement et 0 sinon, idem pour l'avantage concurrentiel.

3. Résultats de l'étude

Les résultats sont issus des traitements par tris à plat, tris croisés et de l'analyse multidimensionnelle des données recueillies par un questionnaire administré en face à face.

3.1. L'analyse unidimensionnelle

L'analyse unidimensionnelle permet de passer en revue les principales actions menées par les entreprises pour protéger l'environnement ainsi que les avantages ou bénéfices attendus.

En ce qui concerne les actions déployées pour ménager l'environnement, 40,02 % ont procédé à une économie de l'eau, des matières premières et de l'énergie dans la conduite de l'entreprise, certaines d'entre elles (35 %) ont procédé au Recyclage et à la récupération des déchets. L'enquête montre que 50 % des dirigeants affirme avoir une démarche d'amélioration des conditions d'hygiène et sécurité au lieu de travail. D'autres types d'actions écologiques sont relatives aux dépenses de recherche et développement en matière de l'environnement 20 %, les dons et autres contributions financières volontaires aux organismes en charge de la protection de l'environnement 15 %, les dépenses pour le contrôle de la pollution 10 %, la remise en état des sites pollués 8 %.

Une analyse de ces mesures laisse apparaître le constat selon lequel la quasi-totalité des entreprises camerounaises sont équipées des technologies curatives et l'utilisation des technologies propres est rare.

Le tableau suivant synthétise les types de technologies utilisées par les entreprises.

Tableau 1 : Les technologies environnementales utilisées

Types de technologies utilisées	Nombre d'entreprise
Les technologies curatives	50
Les technologies propres	20

Sources : l'auteur

Une difficulté rencontrée dans l'adoption de la technologie propre est d'ordre socio-économique. En effet les actions pro environnementales peuvent se heurter à des résistances aux changements de la part des travailleurs. Ces derniers peuvent ne pas modifier leurs comportements envers l'environnement car cette approche se préoccupe peu du facteur humain (Turki, 2003). La gestion environnementale ne peut réussir qu'avec un changement des habitudes et des comportements du personnel vis-à-vis de l'environnement. L'analyse des technologies environnementales utilisées montre que toutes les entreprises de l'échantillon utilisent les technologies de dépollution dont les plus connues sont :

- les machines de recyclage pour les rejets solides ;
- les machines d'épuration pour les rejets liquides ;
- les filtres à air pour les rejets atmosphériques.

Le tableau ci-dessous présente de manière globale les externalités et rejets observés dans les entreprises de l'échantillon.

Tableau 2 : Répartition des entreprises par type d'externalité et situation des rejets

Type d'externalité	Nombre d'entreprise
rejets liquides	23
rejets solides	26
rejets atmosphériques	14
bruits et vibrations	7
Situation des rejets	Nombre d'entreprise
Au-dessus des normes	5
Dans les normes	45
Au- dessous des normes	20

Sources : l'auteur

Certaines de ces entreprises génèrent diverses externalités négatives comme le montre le tableau ci-dessus :

34,2 %, des rejets sont liquides, 36,8 %, des rejets solides, 20 %, des rejets atmosphériques, les bruits et vibrations 9 %. La protection de l'environnement semble s'améliorée, car selon les répondants la situation de rejet dans leurs entreprises sont au-dessus des normes pour 7,3 %, dans les normes pour 63,9 % et en-dessous des normes pour 28,8 %. Ce résultat peut

s'expliquer par la législation camerounaise qui impose des normes environnementales que les entreprises doivent respecter sous peine de fortes amendes.

D'après l'analyse des motivations il apparaît que l'objectif principal recherché est le respect de la réglementation (60.2 %) suivie de la recherche d'un avantage concurrentiel (30 %) et enfin la pression des parties prenantes (9,8 %). Pour ce qui est des machines de dépollution utilisées le taux de réponse est de 22,7 % pour les machines de recyclage pour les objets solides, 33,4 pour les stations d'épuration des objets liquides 43,9 % pour les machines des rejets atmosphériques.

S'agissant des avantages ou des bénéfices que les répondants espèrent retirer des actions environnementales, tous ont affirmé percevoir le management comme un atout. Un petit nombre le considère comme une contrainte.

Les phénomènes les plus cités sont l'accroissement des volumes total des ventes/ bénéfice annuel 57.8 %, améliorer l'image de marque de l'entreprise 54,9 % et du degré de notoriété de l'entreprise 56,4 %, améliorer la qualité des produits/ services aux clients 51,4 %, augmenter le nombre de lancement de produits nouveaux sur le marché 10,6 %, réduire les coûts de productions 21.7 %. Ces résultats montrent que les motivations économiques (par exemple différenciation par rapport aux concurrents), la réduction des pressions, la recherche de la compétitivité donc des actions pour le développement des produits écologiques, la réduction des taux de rejets et par conséquent l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise auprès du public constituent les principales motivations liées aux actions écologiques. Le tableau suivant reprend les avantages concurrentiels attendus par les dirigeants de l'échantillon.

Tableau 3 : Avantages concurrentiels attendus par les dirigeants d'entreprise

Avantages compétitifs	% des entreprises
Accroissement des volumes total des ventes /bénéfice	57.8
Amélioration de l'image de l'entreprise	54.9
Baisse coût de production	21.7
Amélioration qualité de service aux clients	51.4
Augmentation de degré de notoriété de l'entreprise	56.4
Lancement de nouveaux produits	10.6

Sources : l'auteur

Ces répartitions sont proches de celles trouvées par (Bansal & Roth, 2000 ; Konar & Cohen, 2000). Ils mettent en évidence trois motivations des actions écologiques à savoir les motivations de compétitivité, de légitimité et de responsabilité environnementale. Chaque type de motivation détermine les actions écologiques à prendre ; les motivations de



compétitivité ont pour action le développement des produits écologiques en revanche la réduction des taux de rejets et par conséquent l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise auprès du public. Seules 15.5 % des entreprises ont fixé un délai à court terme moins d'un an pour l'obtention de ces avantages, 27.3 % un délai à moyen terme et 57.2 % un délai à long terme plus de trois ans. Comparer aux résultats de Berger-douce (2004), 67,8 % des entreprises estiment que leur engagement environnementale est synonyme de retombées économique, alors que 57,23 % des entreprises assimilent le management environnemental à un gage de pérennité pour l'entreprise ; 46,5 % le considèrent comme une opportunité stratégique

3.2. L'analyse bidimensionnelle

De l'analyse bi variée découlent quelques résultats importants.

Il existe une corrélation forte entre l'économie des ressources et la réduction des coûts de production ($khi\text{-deux} = 34,545$; $prob. = 000$). Ces résultats corroborent ceux de (Landry, 1990 ; Robins 1992 ; Boiral, 2005 ; Ambec & Lanoie, 2009 ; Psomas et *al.* 2011), bien que produites qu'à long terme. Leurs travaux ont permis de mettre en évidence plusieurs avantages pouvant découler des initiatives environnementales. Une meilleure performance environnementale peut également réduire le coût du capital pour l'entreprise pour plusieurs raisons.

Premièrement avec la prolifération des fonds commun de placement verts (ou fonds éthiques de placement) les entreprises vertes ont un meilleur accès aux marchés des capitaux. À travers ces fonds, les *éco-investisseurs* s'assurent que leur argent sera investi dans des firmes qui respectent certains critères environnementaux, comme l'implantation d'un système de management environnemental (SME) ou l'absence de litiges environnementaux. Les investissements socialement responsables (ISR) prennent de l'ampleur dans le monde. Aux États-Unis, entre 1995 et 2005, le capital investi dans les ISR a augmenté de 258 %, soit un taux de croissance plus rapide que la moyenne des autres fonds gérés de façon professionnelle au pays.

Deuxièmement, les entreprises ayant une meilleure performance environnementale peuvent plus facilement emprunter aux banques. Aujourd'hui, la plupart des banques possèdent une équipe d'experts qui évaluent la performance environnementale des emprunteurs potentiels particulièrement pour déterminer l'étendue des dettes possibles provenant d'*actifs contaminés*. De plus, l'entreprise respectueuse de la législation environnementale ne subit pas des amendes et des pénalités ce qui se répercute sur sa valeur boursière.

Troisièmement, les actionnaires peuvent être influencés par l'information sur la performance environnementale des entreprises et leurs réactions peuvent être observées sur les marchés financiers. À leur tour, ces mouvements sur les marchés peuvent influencer le coût du capital. Nous pouvons trouver de semblables *success-stories qui corroborent nos résultats*. Par exemple, *British Petroleum* a réussi à réduire ses émissions de CO₂ de 10% par rapport au niveau de 1990 et ce, sans frais additionnels grâce à l'optimisation de ses méthodes de production, à l'élimination de fuites, à la réutilisation de certains sous-produits (Reinhardt, 2001). *Adobe System* a réduit le gaspillage de ressources à son siège social par un certain nombre d'équipements tel que des robinets automatiques et des détecteurs de mouvement pour un coût de 250 000 dollars. Le bénéfice annuel est estimé à 246 000 dollars⁷. L'entrée dans une démarche de progrès de la protection de l'environnement, n'est pas systématiquement facteur de surcoût pour l'entreprise. Elle permet parfois de réaliser des économies substantielles qui seront autant de profits en plus à la fin d'année.

Nous notons également une corrélation forte entre dons et contributions financières volontaires pour la protection de l'environnement et degré de notoriété de l'entreprise (khi-deux = 16.369; prob. = 000). Les principaux arguments qui ont été avancés par la littérature pour justifier une telle relation sont les suivants :

Les dons contribuent directement à la réputation⁸ de l'entreprise et lui permet d'obtenir la légitimité nécessaire pour se procurer le soutien autorisant le déploiement de ses opérations.

Ces actes charitables jouent un rôle positif dans le processus d'achat des consommateurs et peuvent notamment renforcer le caractère distinctif du positionnement d'une marque et être perçue par les consommateurs comme attributs important du produit. Cette attitude peut produire un effet positif sur ses relations avec d'autres groupes au sein de la société (tels que les syndicats, la communauté et les investisseurs) et améliore sa rentabilité économique et financière. En s'engageant dans la protection de l'environnement, elle montre qu'elle est capable de s'adapter au nouveau contexte économique, social et environnemental et accroît ainsi sa notoriété auprès du public.

La remise en état des sites pollués est associée significativement (khi-deux = 22,01. prob. = 0,000) à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. Les études qui cherchent précisément à estimer les relations entre ces deux variables ne sont pas nombreuses Mouloud

⁷ [Source : Fortune, 16 octobre 2006, p. 26.](#)

⁸ La réputation de l'entreprise est considérée aujourd'hui comme l'actif stratégique le plus important sur le plan de la création de valeur. Elle procure à la firme un avantage compétitif unique qui lui permet de se différencier de ses concurrents

(2009) la plupart d'entre elles se contentant d'évaluations qualitatives. La réputation d'une entreprise est un point clé pouvant influencer les préférences des consommateurs. Des études ont notamment examiné les pertes de réputation et de marché associées à certains événements de types : rappel de marchandises non conformes ou fraudes avérées. En revanche ces études ne prennent pas spécifiquement en compte la réputation environnementale. Il en va de même en ce qui concerne les données environnementales publiées dont les effets sur les comportements des consommateurs, et donc sur les parts de marché, n'ont pas été précisément quantifiés.

En revanche nous n'avons trouvé aucune relation entre dépense de recherche et développement environnementales que ce soit sur le produit ou sur les processus de production et lancement de nouveau produit ($khi\text{-deux} = 13.33$; $prob. = 0.564$). Ce qui indique que les entreprises camerounaises se limitent tout simplement au respect de la réglementation sans chercher à innover. L'innovation étant synonyme de progrès économique et consiste essentiellement à donner aux sources de production des usages encore jamais expérimentés. L'innovation nécessitant des technologies environnementales nouvelles provoque un changement dans le travail. Le personnel peut résister à ce changement et ne pas s'accommoder avec les nouvelles procédures apportées par ces technologies. Le concept de destruction créatrice de Schumpeter, démontre que tout ce qui est ancien est continuellement remplacé par ce qui est neuf dans notre société actuelle (Vasconcelos et *al.*, 2013). Ce résultat paraît paradoxal puisque les travaux de (Carnel Depitre, 2000 ; Turki, 2003 ; Turki, 2009), montrent que le consumérisme vert prend de plus en plus de l'ampleur. Les consommateurs se préoccupent de la dimension environnementale, certains clients sont disposés à payer des prix plus élevés pour un produit qui leur semble ayant peu d'effets négatifs sur l'environnement. Par exemple, sur le marché de l'électricité des ménages pourraient être prêts à payer plus cher des kWh produits à partir du vent ou du soleil. D'autres consommateurs peuvent aller jusqu'à boycotter un produit générant des problèmes environnementaux.

Conclusion

La question qui est posée « Le management de l'environnement par les entreprises camerounaises : coût ou avantage compétitif ? » appelle une réponse prudente, au risque de ne pas convaincre les plus sceptiques et de décevoir les plus convaincus. Le management de l'environnement peut être source de coût car il ne paye pas à tous les coups, il n'est en aucune façon une garantie de succès. Si les produits ou services ne sont pas durablement utiles, performants et sûrs, si la différence ne crée pas de valeur ajoutée perceptibles, l'entreprise



peut tout aussi bien disparaître. Rien n'étant jamais acquis en ces temps de grande incertitude, il est utile de rappeler que la protection de l'environnement n'est pas une finalité, mais un chemin de progrès. Aujourd'hui et plus encore demain, la contribution positive d'une entreprise ne s'exprimera plus uniquement en termes de prospérité économique mais aussi en termes de qualité environnementale qui ne saurait être réduite à une valeur monétaire.

Le management de l'environnement peut être source d'avantage compétitif dans la mesure où il place l'entreprise sur la voie d'une croissance durable en harmonie avec ses environnements. L'engagement écologique peut permettre de mieux traverser les difficultés éventuelles en gagnant la confiance et le soutien des parties prenantes jusque dans les moments difficiles. Lorsque la gestion de l'environnement s'accompagne d'une meilleure productivité au moyen des économies de matériel, d'une utilisation accrue des sous-produits, d'une réduction des besoins énergétiques ou d'une réduction des coûts de mis au rebut. Il y a aussi des gains réaliser sur les produits lorsqu'une diminution de la pollution s'accompagne d'une conception de produit de plus grande qualité plus sécuritaire, moins cher ayant une plus grande valeur de revente.

Comme implication managériale, les chefs d'entreprise ont entre leur main un outil de compétitivité et de différenciation. La gestion de l'environnement peut engendrer une diminution substantielle des charges grâce à des économies d'énergie. Ces entreprises peuvent bénéficier d'une relation de confiance avec les banques, car en plus des critères traditionnels de crédit (garantie, solvabilité etc...), les banques socialement responsables prennent de plus en plus en compte le risque environnemental dans leurs procédures d'octroi de crédit.

Les limites de la recherche concernant l'analyse « coûts-bénéfices » utilisé dans ce travail, qui est généralement critiquée par les environmentalistes, suppose cependant qu'il soit possible de donner un prix à la nature, or les écosystèmes et la vie en général n'ont pas, en soi de prix. Le fait d'exclure de notre échantillon les entreprises de service peut laisser croire à certains que ces types d'entreprise ne sont pas concernés par le débat sur la protection de l'environnement écologique. Ces limites ouvrent la voie des travaux futurs de recherche. Il pourrait s'agir de réaliser des études de cas pour approfondir les résultats les plus pertinents ou des comparaisons dans d'autres contextes géographiques (Afrique du nord, Australe, Europe central) ou encore des études longitudinales.

Bibliographie

Anouar H. & Khihel F., (2019), «La responsabilité sociétale des entreprises, élément influant sur leur compétitivité » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 174 - 189

Ambec, S. et Lanoie, P., (2009), « Performance environnementale et économique de l'entreprise », *Revue Economique & Prévision*, 2009/4, n° 191-192, pp. 71-94.

Bansal, P. et Roth, K., (2000), « Why compnies go green: A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Review*, Volume. 43, n° 4, pp. 717-736.

Belkaoui A., (1976) «The impact of the disclosure of the environmental effects of or ganizational behaviour on the market », *Financial Management*, 5(4): 26-31.

Bensédrine, J. (2001), « Gestion et protection de l'environnement: Comment devenir une entreprise verte ?», *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p.128-144.

Berger-Douce S., (2004), «Le management environnemental des PME rentables: Une étude exploratoire en France, *Revue internationale P.M.E.* Volume 20, Issue3–4, pp. 165–190.

Boiral, O., (1998), « Vers une gestion préventive des questions environnementales », *Gérer et Comprendre*, mars, pp. 27-37.

Boiral, O., (2003), « Stratégie de dépollution et compétitivité : pour une approche contingente de « l'hypothèse de Porter »», *AIMS*, juin, pp. 1-25.

Boiral, O., (2004), « Environnement et économie : une relation équivoque », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 5, n° 2, novembre, mis en ligne le 01 novembre 2004, consulté le 14 février 2018. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/3386> ; DOI : 10.4000/vertigo.3386.

Boiral, O., (2005), « Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficiency », *Revue Française de Gestion*, 31(158): 163-186.

Bougherara, D., Grolleau, G., Thiébaud, L. (2003), « Réputation environnementale en agro-alimentaire : « milieu de production » versus « processus de production » » ; *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 2003/1 février, pp. 121 – 144.

Canel –Depitre, B., (2001), « Vers la prise en compte de l'éthique dans l'élaboration des coûts » *gestion 2000*, septembre.-octobre.

Christophe B. (2001), « La comptabilité environnementale et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 80-95.

Cohen E., (1997), Dictionnaire de gestion, la découverte.

Djoma D., (2017), « La pratique du marketing écologique dans les entreprises camerounaises : une lecture à la lumière du marché de l'eau minérale embouteillée », in *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*, paris, L'Harmattan, pp.213-245.

Freedman M. and Jaggi B., (1988) 'An analysis of the association between pollution disclosure and economic performance', *Accounting, Auditing and Accountability*, 1(2): 43-58.

Fady A., Pontier S. (1995), « Les consommateurs sont-ils sensibles aux actions écologiques des G.M.S. ? », *Revue Française de Marketing*, n° 175, pp. 93-105.

Jolly D., (1993), « Management de l'environnement le cas de Rhône-poulenc, *Direction et Gestion des entreprises*, n° 144, novembre-décembre. pp. 12-22.

Kamdem E. et Ikelle R., (2014), «La vague déferlante de la citoyenneté d'entreprise au Cameroun : illusion, réalités des discours et des pratiques », *Revue Camerounaise de Management*, no 27, janvier-juin, pp.1-17.

Konar, S. et Cohen, M., (2000), « Does the market value environmental performance ? », Working paper.

Landry, R., (1990), « Ultramar : la gestion du développement durable », Etude de cas, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.

Lanoie P. et Tanguay P.A., (2004), « Dix exemples de rentabilité verte », *Risques et Management International*, pp. 85-106.

Legall M., (2002), « De la préoccupation pour l'environnement à la consommation durable », deuxième Congrès sur les Tendances Marketing en Europe, ESCP-EAP, Université de Venise.

« Les encycliques sociales » cahiers de documentation catholique. Edition Bonnes Presses. Nihil Obstat du 13/02/62 et imprimatur du 15/02/62.

Mahapatra S., (1984), « Investor reactor a corporate social accounting », *Business Finance & Accounting*, vol.11, n°1, pp.29-40.

Martinet A., (1984), « Science de gestion et compétitivité d'entreprise », in Roger Percerou dir. Entreprise, gestion et compétitivité, economica 1984.

Mouloud K., (2009), « Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001 marché et organisation 2009/1, n° 8, pp. 201-215.

Ngongang D., « Préoccupations de développement durable dans les entreprises camerounaises : une analyse empirique des déterminants », in *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*, paris, L'Harmattan, pp.157-183.

Noubissie E., (2005), Recherche d'une solution efficiente pour le traitement des déchets solides de la Sitracel, mémoire de DUT, Ngaoundéré.

Ondoua Biwolé V., (2012), La PME camerounaise et le développement durable : défis, fondements et stratégies, Yaoundé, édition CLE.

Porter M., (1986), L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter Edition, paris, P. 647.

Porter M., Linde V. D., (1995), "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship." *Journal of Economic Perspective*, vol.9 (4) Fall, pp.37-118.

Psomas E.L., Fotopoulos C.V., Kafetzopoulos D.P., (2011), "Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management system", *Management of Environmental Quality*, vol. 22, n° 4, pp. 502-521.

Reinhardt F. L. (2001). *Global climate change and BP Amoco*. (Harvard Business School Case Study n° 9-700-106). Cambridge : Harvard Business School.

Reynaud, E., (2003), « Quand l'environnement devient stratégique ? », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin, pp.1-36.

Robins, N., (1992), L'impératif écologique, Paris, Calmann-Lévy.

Taylor S., (1992), "Green management: the next competitive wepon" *Future*, September.

Thietard R. A., (2003), Méthodes de recherche en Science de Gestion, Paris, Edition Dunod, 537P.

Turki, A. (2003), « L'impact de l'investissement écologique sur la performance : le cas des entreprises tunisiennes », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin, pp.1-19

Turki A., (2009), « Comment mesurer la performance environnementale ? », *Gestion*, vol. 34, n° 1, pp. 68-78.

Turki, A. (2014), « La relation entre la certification environnementale ISO 14001 et la performance environnementale – Étude de cas sur quatre entreprises tunisiennes », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 5, n°2 | Juin 2014, mis en ligne le 20 juin 2014, consulté le 27 février 2018. URL :

<http://journals.openedition.org/developpementdurable/10246> ;
10.4000/developpementdurable.10246.

DOI :

Vasconcelos I., Bruno S., Chalanset L., Soparnot R., (2013), “La responsabilité societal d’entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables : une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien », *Revue Recherches en Sciences de Gestion-management Sciences- Ciencias de gestão*, n° 94, pp.73-89.

Wong A., Yaméogo U. K-S., (2011), « Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone », Paris, Edition harles Léopold Mayer et les jardins de la cité.

Zaiem L., (2005) « Le comportement écologique du consommateur : modélisation des relations et déterminants, *la Revue des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 2014-215, pp. 75-88.

Zanga Ongbwa P.d., (2019), « Les déterminants de la responsabilité environnementale des groupes bancaires en Afrique : une vérification des préceptes théoriques », *Revue congolaise de gestion*, n° 28, Juil. – Déc. Pp. 128- 153.