

Opérationnalisation de la RSE¹ dans les entreprises en Afrique : Retour d'expériences à travers une étude comparative de deux entreprises industrielles ivoiriennes

Par

Dr. Denis GNANZOU

*Professeur-Chercheur en Stratégie & RSE
La Rochelle Business School, France.*

102, Rue de Coureilles - Les Minimes

17024 La Rochelle Cedex 1

Tél. : 0643 782 732

denisgnanzou@gmail.com

(Associé au Labo PRISM-Sorbonne / Univ. Paris 1)

Dr. Samuel FOSSO WAMBA

*Professeur-Chercheur en SI de la Chaîne
d'approvisionnement,*

NEOMA Business School.

1, Rue du Marechal Juin, BP 215,

76815 Mont Saint Aignan Cedex

fossos@hotmail.com

Résumé :

Ce travail de recherche constitue un retour d'expériences. Il a été réalisé au sein de deux entreprises industrielles ivoiriennes. Dans le cadre de ce travail, nous cherchons à appréhender dans une perspective descriptive et comparative la logique d'ensemble du processus de mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique à travers le cas de ces deux entreprises industrielles ivoiriennes. La méthodologie appliquée est inductive et permet de fournir un premier support de réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique.

Mots clés :

Afrique - Opérationnalisation de la RSE - Entreprises industrielles ivoiriennes

¹ RSE : responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Opérationnalisation de la RSE dans les entreprises en Afrique : Retours d'expériences à travers une étude comparative de deux entreprises industrielles ivoiriennes

Résumé :

Ce travail de recherche constitue un retour d'expériences. Il a été réalisé au sein de deux entreprises industrielles ivoiriennes. Dans le cadre de ce travail, nous cherchons à appréhender dans une perspective descriptive et comparative la logique d'ensemble du processus de mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique à travers le cas de ces deux entreprises industrielles ivoiriennes. La méthodologie appliquée est inductive et permet de fournir un premier support de réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique.

Opérationnalisation de la RSE dans les entreprises en Afrique : Retours d'expériences à travers une étude comparative de deux entreprises industrielles ivoiriennes

Introduction.

Emergée véritablement aux Etats-Unis avec la parution de l'ouvrage de Bowen en 1953 dans lequel l'auteur sensibilise les hommes d'affaires aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société (Bowen, 1953), la RSE suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde et prend appui sur la problématique du développement durable. S'intéressant à ce sujet depuis plusieurs années, les organisations internationales tentent maintenant de l'institutionnaliser au niveau mondial en définissant des normes et principes de RSE qui visent un discours universaliste sur le concept correspondant à la réalité d'une économie mondialisée : l'ONU a érigé le Global Compact; l'OCDE s'appuie sur les Principes directeurs et l'OIT s'adosse sur la Déclaration des principes tripartite. Ces normes et principes apparaissent comme les fondamentaux en matière de RSE et devraient guider, selon ces organisations internationales, toutes les entreprises à travers le monde indépendamment des contextes nationaux. La RSE est ainsi présentée par ces organisations internationales comme une des réponses aux défis posés par la mondialisation dont les entreprises constituent des acteurs essentiels. Par le biais de la RSE, ces organisations tentent d'appréhender la mondialisation avec davantage de responsabilités. Dès lors se pose la question de la mise en œuvre opérationnelle de la RSE par les entreprises car cette mise en œuvre opérationnelle reste un défi au regard du choix pertinent des outils à utiliser, du processus pertinent dans lequel l'on peut s'engager, des difficultés et obstacles que l'on peut rencontrer, mais aussi des changements organisationnels que cela peut induire. Dans le cadre de ce travail, nous cherchons à appréhender dans une perspective descriptive et comparative la logique d'ensemble du processus de mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique à travers le cas de deux entreprises industrielles ivoiriennes. La méthodologie appliquée est inductive et permet de fournir un premier support de réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique.

Dans un souci de logique et de clarté, l'architecture est bâtie autour de trois parties. Dans une première partie, nous présentons l'état de l'art en matière de mise en œuvre opérationnelle de la RSE. Dans une deuxième partie, le cadre méthodologique de la recherche est présenté. Enfin, nous présentons dans une troisième partie, les résultats de la recherche. Les limites et les perspectives sont discutées en conclusion.

1. Etat de l'art relatif à la mise en œuvre opérationnelle de la RSE

La mise en œuvre opérationnelle de la RSE reste un défi pour les entreprises au regard du choix pertinent des outils à utiliser, du processus pertinent dans lequel l'on peut s'engager, des difficultés et obstacles que l'on peut rencontrer, mais aussi des changements organisationnels que cela peut induire. Pour Delhaye et alii, la mise en œuvre d'une véritable politique de RSE transversale, longitudinale et apportant une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et à ses parties prenantes ne doit pas se limiter seulement à l'application d'un outil, mais nécessite aussi une réflexion approfondie sur les changements organisationnels qui vont en découler (Delhaye et alii, 2006). Igalens et Joras relèvent quant à eux que les entreprises peuvent mettre en œuvre la RSE en suivant une démarche pragmatique qui peut s'inscrire dans une logique d'apprentissage continu selon la roue de Deming en quatre

phases PDCA² (Igalens et Joras, 2002). Capron et Quairel expliquent dans leur ouvrage que la mise en œuvre opérationnelle de la RSE se traduit par des modifications dans l'organisation et la création d'une fonction « développement durable » (Capron et Quairel, 2007, p.89). Les deux auteurs précisent que la fonction « développement durable » peut être assurée par une personne ou par un comité ad hoc, ou par les deux et ses missions traduisent, selon les cas, deux conceptions différentes de la démarche de RSE : soit cette dernière est tournée vers l'extérieur (relations avec les parties prenantes et les autorités nationale ou internationales, réponse aux analystes des agences de notation, communication, intégration dans un ou plusieurs indices « éthiques », voire lobbying), soit elle est orientée vers la recherche d'opportunités stratégiques ainsi que vers l'aide aux managers opérationnels afin d'intégrer localement les objectifs de développement durable. La sensibilisation des personnels fait partir des missions du responsable « développement durable ». Outre la création d'un poste de directeur du développement durable, la mise en place de procédures et de structures détermine les conditions d'exercice de la RSE et crée les conditions formelles d'une cohérence entre les différents objectifs de l'entreprise : procédures d'achats, d'investissements, de recrutement.

Par ailleurs, les résultats d'une enquête réalisée en 2004 par Mazars, pour le compte du Figaro Economie, auprès des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 (120 premières valeurs de la cote) qui ont initié³ une démarche de développement durable, corroborent les propos de Capron et Quairel. En effet, il ressort de cette enquête que le déploiement d'une stratégie de développement durable passait, pour un peu plus de 58 % des entreprises, par la mise en place d'un responsable attitré, un "monsieur développement durable". Ce poste, quand il existe, est dans 50 % des cas rattaché directement à la direction générale. L'enquête cite également le rattachement de la fonction à la direction de la communication (11,5 %), à la direction des ressources humaines (7,7 %), puis à la direction des activités industrielles (7,7 % également).

En conclusion, à travers cet état de l'art, nous appréhendons la complexité du sujet dont il est question ici et cela mérite que les études et travaux en sciences de gestion sur la RSE se poursuivent afin de permettre aux différents acteurs, managers, chercheurs, de mieux cerner cette question de l'opérationnalisation de la RSE. Car la bonne compréhension par les managers, entre autres, du changement organisationnel qui est à l'œuvre dans les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche de RSE est nécessaire afin d'optimiser l'efficacité organisationnelle des entreprises, gage de la meilleure efficacité au meilleur coût (Pettigrew, 1985 ; 1987 ; 1990) ou d'optimiser la création de valeur pour l'entreprise (Hammer et Champy, 1993). C'est ce qui justifie notre présent article qui vise à apporter sa contribution au débat sur la RSE.

2. Les Eléments méthodologiques et validité interne de l'étude

Les éléments méthodologiques exposent le choix de la méthodologie, le déroulement de l'étude, les méthodes de collecte des données et de traitement (2.1), ainsi que les précautions prises dans le cadre de l'étude afin de lui assurer une validité interne suffisante (2.2), après avoir présenté le terrain d'étude la Côte d'Ivoire et le contexte de la RSE dans ce pays, ainsi que les éléments qui conditionnent le choix des deux entreprises (2.1).

² P = Plan, D = Do, C = Check et A = Act.

³ L'enquête montrait que la totalité des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 (120 premières valeurs de la cote) a désormais initié une démarche de développement durable. Au sein du SBF 250, cette part tombe à 70 %. Parmi ces 70 %, toutes les entreprises n'en sont pas au même état d'avancement. 30 % en sont au stade de la réflexion et de l'élaboration de leur stratégie en faveur du développement durable.

2.1. Une étude réalisée en Côte d'Ivoire : présentation de la Côte d'Ivoire et du contexte de la RSE dans ce pays

2.1.1. Présentation de la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire, d'une superficie de 322.463 km² avec plus de 16 millions d'habitants, a connu un développement économique élevé, miracle « ivoirien », avec un taux de croissance de plus de 7% par an entre son indépendance en 1960 et les années 1980. Au cours des années 80, les premiers signes d'une instabilité macro-économique sont apparus. Au début des années 1990, l'instabilité devient sociopolitique, éclate en 1999, et atteint son point culminant lors du conflit armé de septembre 2002. Le pays est divisé en deux parties, séparées par une zone de confiance contrôlée par les forces des Nations Unies, et l'infrastructure sociale (santé, hygiène) est assurée en partie grâce aux organismes internationaux. Ainsi, cette crise génère des externalités négatives sur l'ensemble de la vie économique et sociale. Le taux de croissance du PIB, de 5,7% en 1998, s'est effondré à (-1,8%) en 2002, établissant l'indice de pauvreté entre 42 et 44% en 2003, avec une accentuation de l'inégalité des revenus entre pauvres et riches. L'environnement sociopolitique perturbe les planifications ou engagements pour un développement à moyen et long terme (CCE, 2006, Profil environnemental de la Côte d'Ivoire). Même si depuis 2007 la situation sociopolitique avait commencé à se normaliser, beaucoup reste encore à faire aujourd'hui afin d'asseoir la démocratie et l'Etat de droit.

2.1.2. Contexte de la RSE en Côte d'Ivoire : cadre juridique et institutionnel de la RSE

Contraints par le remboursement du service de leur dette, beaucoup de pays en développement sont incapables de développer des Institutions fortes de régulation sur lesquelles la RSE doit prendre appui pour être efficace (Utting P., 2005). La plupart d'entre eux, comme la Côte d'Ivoire, sont des zones à déficit de gouvernance où les autorités n'arrivent pas à assumer leurs responsabilités. Ces « manquements de la puissance publique » engendrent de profondes carences au niveau des institutions politiques, économiques et civiques qui, à leur tour, créent les conditions d'une corruption endémique, avec même une absence de punition, et bloquent le développement économique et social (OCDE, 2006). L'Indice de Perception de la Corruption (IPC) 2006 de Transparency International classe la Côte d'Ivoire au 151^e rang sur 163.

Toutefois, on peut relever que la Côte d'Ivoire a quand même ratifié les principaux accords internationaux en matière d'environnement : elle a signé 28 conventions internationales dont, en juin 1994, les conventions de Bâle (1989) et de Bamako (1991) sur la gestion et le contrôle des mouvements transfrontaliers et importations de déchets dangereux en Afrique ; les conventions de Rio (1992) sur la diversité biologique et les changements climatiques sont ratifiées en novembre 1994 et la convention de Paris (1994) sur la désertification en mars 1997. Il convient aussi d'ajouter que l'environnement est traité dans le cadre des accords économiques régionaux de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine) et du NEPAD (New Partnership for African Development). La Côte d'Ivoire participe également à l'Union Africaine du Bois, dont la dernière réunion a eu lieu en janvier 2002 à Brazzaville. Du côté des Conventions internationales du travail de l'OIT, la Côte d'Ivoire est membre de l'OIT depuis 1960 et a déjà ratifié 34 conventions (32 en vigueur) dont, notamment, en 1960, la convention N°18 sur les maladies professionnelles de 1925, la convention N°26 sur les méthodes de fixation des salaires minima de 1928, la convention N°29 sur le travail forcé de 1930, la convention N°87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948. En 1961 ont été signées la convention N°52 sur les congés payés de 1936, la convention N°98 sur le droit d'organisation et de négociation

collective de 1949, la convention N°105 sur l'abolition du travail forcé de 1957 ; en 2003, la convention N°138 sur l'âge minimum d'admission à l'emploi de 1973 (Age minimum spécifié: 14 ans) et la convention N°182 sur les pires formes de travail des enfants de 1999.

Au niveau du cadre institutionnel relatif à l'environnement et à la protection de la nature, celui de la Côte d'Ivoire se caractérise par une multiplicité des intervenants et par des restructurations récurrentes. Presque tous les ministères s'occupent des questions environnementales, provoquant, à des degrés divers, chevauchements et conflits de compétence et une confusion des mandats et responsabilités. De plus, l'instabilité institutionnelle amoindrit l'efficacité des actions et empêche le suivi efficace des programmes. La structure de coordination, CNDD (Commission Nationale du Développement Durable) créée en 2005, n'est pas assez opérationnelle, faute de moyens. Le Gouvernement n'a pas encore défini une Stratégie Nationale de Développement Durable pouvant faciliter l'intégration transversale de l'environnement dans tous les secteurs. Il existe un Ministère de l'emploi et de la fonction publique avec une Direction générale du travail qui s'occupe, entre autres, de la réglementation du travail et de la mise en œuvre et du suivi des conventions internationales du travail de l'OIT.

Quant au cadre législatif relatif à l'environnement, il est relativement développé : la législation environnementale antérieure à 1996 se compose d'un ensemble de textes plus ou moins directement liés à l'environnement (lois sur l'urbanisme, le foncier rural, le patrimoine culturel, les mines, l'esthétique, la sécurité et la tranquillité publique...). En Novembre 1994, un Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE) a été réalisé et recense ainsi plus de 662 textes applicables à l'environnement. La Loi N° 96-766 du 3 Octobre 1996 portant Code de l'Environnement est la référence actuelle en matière de gestion environnementale. Les décrets d'application sont les suivants : Décret N° 96-894 du 8 Novembre 1996 déterminant les règles et procédures applicables aux études d'impact environnemental (EIE) des projets de développement ; Décret N° 97-393 du 9 Juillet 1997 portant création et organisation d'un établissement public à caractère administratif dénommé Agence Nationale de l'Environnement (ANDE) ; Décret N° 97-678 du 3 Décembre 1997 portant protection de l'environnement marin et lagunaire ; Décret N° 98-19 du 14 Janvier 1998 portant création et organisation du Fond National de l'Environnement ; Décret N° 98-43 du 28 Janvier 1998 relatif aux installations classées. La Loi N°98-755 du 23 Décembre 1998 portant Code de l'Eau définit l'orientation de la politique de gestion de l'eau de la Côte d'Ivoire (sans décrets d'application à ce jour). En matière de gestion forestière, le Code Forestier de 1965 et les décrets qui ont suivi de 1965 à 1968 restent la principale référence et définissent les modalités d'attribution de permis d'exploitation, d'exportation de bois, de protection des ressources forestières, et de gestion des forêts.

Le cadre juridique et institutionnel de la RSE, notamment sous ses aspects environnementaux et normes fondamentales du travail, semble donc relativement bien avancé dans le contexte ivoirien, mais les réglementations en vigueur sont rarement mises en œuvre et peu contrôlées ; en particulier, les questions environnementales constituent moins une priorité pour les pouvoirs publics. (CCE, 2006, Profil environnemental de la Côte d'Ivoire; IHE-Afrique, 2007 ; Mission économique de l'Ambassade de France en Côte d'Ivoire, 2004).

En définitive, en tenant compte des développements qui précèdent, l'extension de la RSE dans le contexte ivoirien, et son appropriation effective par les entreprises, paraissent illusoire. De nombreux défis sont à relever pour que la RSE puisse s'enraciner dans la réalité du contexte ivoirien et donc, des entreprises.

2.2. Le choix des deux entreprises industrielles

Les deux entreprises ivoiriennes sur lesquelles porte l'étude sont le groupe agro-industriel SIFCA et la centrale thermique AZITO O&M. Plusieurs facteurs ont été pris en compte dans le choix de ces deux entreprises. Nous avons obtenu des informations sur les deux entreprises à travers la presse⁴ locale, régionale et internationale et sur le terrain car les publications académiques sur la RSE en Côte d'Ivoire sont inexistantes.

La SIFCA⁵ est le seul groupe industriel ivoirien qui dispose aujourd'hui d'une « direction DD groupe » avec un « directeur DD groupe » nommé qui a en charge la direction à l'instar de ce qui se fait dans de nombreux pays développés et bien engagés sur les questions de RSE/DD. La SIFCA reste aujourd'hui l'unique groupe industriel ivoirien qui produit un rapport de DD certifié par un cabinet international, Ernst et Young. Le premier rapport de DD du groupe est produit en 2008. Le rapport de DD de 2009 est également disponible.

Quant à la centrale thermique AZITO O&M⁶, elle est la seule entreprise ivoirienne dont l'ambition affichée à la création est d'« être en Afrique, la référence du DD ». La RSE/DD s'est donc confondue avec l'histoire de l'entreprise et a façonné son développement. Pour ses bonnes pratiques en matière de RSE/DD, AZITO O&M bénéficie aujourd'hui de nombreuses reconnaissances nationales, régionales et internationales.

Les expériences et pratiques de ces deux entreprises peuvent s'avérer très utiles à d'autres entreprises ivoiriennes qui envisagent de franchir le pas et d'évoluer vers des pratiques managériales plus responsables car ces expériences prouveraient que la RSE peut être opérationnalisée de façon efficace dans un pays en développement.

2.3. Une démarche inductive de recherche, déroulement de l'étude, méthodes de collecte des données et traitement

La nature de notre objectif nous a conduits à ne pas nous inscrire dans une recherche action transformative davantage orientée vers l'assistance au changement organisationnel telle qu'elle est décrite par Savall et Zardet (2004). Nous n'intervenons pas sur le terrain pour aider, éventuellement en proposant et/ou en concevant un certain nombre d'outils contrairement aux suggestions de David et alii (2000). Cette nature de notre objectif et la rareté des informations disponibles sur ce genre d'étude dans le contexte des pays en développement nous ont conduits à inscrire notre étude dans une approche qualitative inductive que Plane qualifie de compréhensive parce qu'elle aide le chercheur à comprendre la ou les situations de gestion et des phénomènes. Le travail du chercheur consiste dans ce cas à réaliser des observations sur le terrain sans volonté d'engagement dans l'action de l'entrepris (Plane, 2000). Pour Eisenhardt et Yin, dans le déroulement d'une telle étude qualitative, le chercheur peut procéder par des observations directes, par des entretiens surtout semi-directifs à l'aide de guides d'entretiens souples et thématiques, par des études documentaires. Il peut collecter des données à la fois qualitatives que quantitatives (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Ce que Yin appelle la triangulation des données qui permet d'enrichir les informations (Yin, 2003). Ainsi, notre étude repose ainsi sur une richesse de données qualitatives et quantitatives collectées selon trois méthodes.

⁴ Des sources Internet sont précisées dans les sections qui suivent.

⁵ <http://www.groupesifca.com/>

⁶ <http://www.azitoenergie.com/index2.htm>

Nous avons d'abord procédé par des entretiens semi-directifs réalisés dans une situation de face en face. Réalisés sur le lieu du travail, les entretiens se sont déroulés à l'aide d'un guide d'entretien qui se structurait autour de cinq principales rubriques : présentation de l'entreprise et de son secteur d'activité (1); les éléments déclencheurs de la démarche de RSE/DD (2); le processus d'élaboration de la stratégie RSE/DD et la mise en œuvre opérationnelle (3); les difficultés rencontrées par l'entreprise dans la mise en œuvre de la RSE/DD (4); les retombées positives de la démarche pour l'entreprise, ainsi que les perspectives de progrès (5). Une rubrique uniquement était traitée à chaque rencontre qui durait environ deux heures de temps (entretiens et documentation). C'était une immersion dans ces entreprises qui voulaient bien communiquer sur leurs pratiques de RSE/DD et espéraient bénéficier à moyen et long terme les avancées des travaux universitaires dans le domaine. Nos principaux interlocuteurs étaient chez SIFCA et chez AZITO respectivement le Directeur DD groupe et le Directeur général adjoint qui ont la charge de ces questions au sein des deux entreprises. Nous considérons que ce choix ne remet pas en cause les résultats de l'étude car c'est justement auprès de ces deux principaux interlocuteurs que nous pouvions trouver les informations recherchées (Baumard et alii, 2003). Ces deux interlocuteurs avaient d'ailleurs obtenu l'accord de leur direction générale. Les entretiens se sont focalisés principalement sur ces deux acteurs qui nous ont expliqué en détail la mise en œuvre opérationnelle de la RSE/DD au sein de leur entreprise respective.

Les entretiens ont été centrés autour des cinq principales rubriques prédéfinies selon les recommandations de Milles et Huberman (1984 et 1991). En effet pour ces auteurs, l'intérêt de centrer les entretiens est d'éviter un trop grand dispersément des réponses de l'interlocuteur et la collecte de nombreuses informations superflues. Grawitz recommande qu'en dehors des questions introduisant les thèmes principaux à aborder, le chercheur ne doit pas interférer dans les réponses que peut donner l'interlocuteur. Le chercheur doit conserver une attitude neutre, une attitude de compréhension en empathie (Grawitz, 1996). Pour Wacheux, même si les entretiens se passent sous le contrôle du chercheur, ce dernier doit laisser l'interlocuteur s'exprimer librement sur la question posée. Wacheux parle d'implication partagée (Wacheux, 1996). Au vu des conditions favorables de l'étude, notamment la volonté des deux entreprises de participer à cette étude et la disponibilité des deux principaux interlocuteurs désignés, nous n'avons pas eu besoin de réaliser les entretiens à l'aide d'un magnétophone, de procéder à une retranscription plus tard les informations collectées, de les codifier par la suite et enfin, de les soumettre à une analyse basée sur le codage comme cela est suggéré par Evrard et alii (2003). Des notes⁷ détaillées et précises étaient plutôt prises lorsque nous traitions une rubrique, et nous faisons une synthèse. Cette synthèse était soumise pour validation aux interlocuteurs, en leur demandant, si besoin est, des informations complémentaires selon les recommandations de Miles et Huberman (1984 et 1991) et de Baumard et alii (2003, p.254).

En plus des entretiens semi-directifs, des études documentaires⁸ ont été réalisées afin d'enrichir nos informations. Dans les deux entreprises, nous avons consulté leur site internet respectif, des documents internes sur la politique qualité, santé-sécurité et environnement de

⁷ http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre/goweb/Cadre_GO_Entretien.htm

<http://www.suristat.org/article246.html>

<http://www.eduter.fr/accueil/dossiers/les-fiches-temoignages-de-pratiques-sur-lindividualisation-sont-en-ligne/conduire-un-entretien-individuel.html>

⁸ Les sources sont insérées dans la présentation des résultats.

l'entreprise ; des supports élaborés dans le cadre de leur démarche de RSE/DD, ainsi que des articles de la presse locale, régionale et internationale.

Enfin, nous avons réalisé des observations ou des visites sur sites afin de constater de l'intérieur les actes réels posés par les deux entreprises au-delà du discours sur leurs propres pratiques.

Chez SIFCA, nous avons visité trois sites avec l'accompagnement du Directeur DD groupe : L'usine de Cosmivoire à Abidjan (Cosmivoire est devenu Sania avec la construction d'une nouvelle usine). Sur ce site, la responsable en charge de la mise en œuvre de la politique qualité, sécurité et environnement nous a exposé la contribution de son département à la démarche de RSE/DD du groupe ; Le site de Bongo, plantation d'hévéa, situé à près de 80 km d'Abidjan, a été visité. Enfin, le site d'Ehania a été visité avec ses plantations de palmier et ses usines, en présence du responsable DD de la filiale Palmci.

Chef AZITO O&M, le processus de traitement des effluents, les dispositions prises par l'entreprise en matière de protection de l'environnement et la plate de forme de traitement des déchets solides mise en place nous ont été expliqués par le Chef du service ingénierie d'exploitation et le Pilote du processus de production d'électricité, montrant ainsi l'engagement réel de l'entreprise sur les questions de RSE/DD.

Par ailleurs, au cours des visites sur sites, nous avons eu des échanges individuels non enregistrés avec environ 15 employés chez SIFCA et 8 chez AZITO O&M. Nous leur avons posé une question générale sur leurs rapports à la hiérarchie, sur leurs conditions de travail et la satisfaction qu'ils en tirent de travailler dans l'entreprise. Nous voulions à travers ces échanges savoir leurs perceptions, leurs sentiments sur les pratiques managériales de leurs entreprises respectives.

Nos « allers et retours » dans les deux entreprises ont duré deux mois.

2.4. Précautions prises dans le cadre de l'étude et validité interne

Afin d'assurer une validité interne suffisante à cette étude, nous avons veillé à adopter une méthodologie rigoureuse comme nous venons de l'exposer ci-dessus, avec la prise de certaines précautions particulières. L'étude est élaborée en y intégrant des éléments qui permettent de constituer des preuves. Elle a été faite avec l'accord des directions générales des deux entreprises. Ces directions générales ont d'ailleurs désigné officiellement et mis à notre disposition des interlocuteurs fiables afin que ceux-ci mettent à notre disposition les informations recherchées. Nous avons visité des sites afin de constater les pratiques de l'intérieur. Au niveau des données collectées, nous avons mobilisé des sources différentes selon la triangulation de Yin (2003) : entretiens semi-directifs, documents internes, observation sur sites, documents publiés sur internet, documents provenant de sources externes. Miles et Huberman (1994 ; p.291), Baumard et alii (2003 ; p.254) recommandent de soumettre l'étude réalisée pour validation par les interlocuteurs, désignés d'ailleurs dans notre cas par leur direction générale. Toutes ces recommandations ont été respectées afin d'assurer une validité interne à cette étude.

3. Les résultats de la recherche, principaux enseignements et les limites

3.1. Les résultats de la recherche

Il ressort que la démarche de RSE/DD des deux entreprises s'inscrit dans une logique managériale instrumentale qui vise une image responsable de ces deux entreprises. Cette image responsable peut leur permettre de se distinguer de leurs concurrentes. Au sein de ces deux entreprises, la démarche de RSE/DD est prise en charge par un directeur, rappelant ainsi qu'au sein d'une organisation, il est nécessaire que les responsabilités soient clairement définies pour une question de bon sens en management et de recherche d'efficacité organisationnelle (Pettigrew, 1985 ; 1987 ; 1990). De nombreuses enquêtes⁹ de terrain mettent en lumière que cette pratique de nomination d'un responsable ou d'un directeur DD est de plus en plus répandue dans de nombreuses entreprises engagées dans la RSE/DD.

En outre, on remarque globalement que l'opérationnalisation de la RSE/DD chez nos deux entreprises suit la logique d'apprentissage continu de Deming selon les quatre étapes PDCA : P = Plan ; D = Do ; C = Check et A = Act. Ce processus d'apprentissage de Deming serait bien adapté à une problématique comme la RSE/DD qui selon Bowen (1953) est contingente à son époque et évolue pour s'adapter aux enjeux du moment qui prévalent. L'apprentissage continu de Deming devrait permettre aux entreprises de prendre donc en compte dans leur démarche de RSE/DD les évolutions du contexte interne et externe et les attentes des parties prenantes. Nous constatons également que dans cette opérationnalisation de la RSE/DD, les outils normatifs de renommée internationale sont utilisés par nos deux entreprises tels que la norme ISO 9001 qualité, la norme ISO 14001 environnement, la norme SA 8000 responsabilité sociale interne, et la norme OHSAS 18001 équité sociale et sécurité des travailleurs. Leur utilisation montre qu'ils peuvent permettre aux entreprises ivoiriennes d'opérationnaliser la RSE/DD. L'approfondissement de la démarche de RSE/DD nécessite que cette dernière soit évaluée par des indicateurs de performance, des audits externes et la mise en place d'une communication extra-financière qui constitue un signal envoyé aux parties prenantes et qui témoigne de l'engagement de l'entreprise sur des questions de RSE/DD. SIFCA utilise à ce niveau la grille d'analyse GRI¹⁰ et recherche une reconnaissance internationale dans sa démarche.

Par ailleurs, l'étude met en lumière le caractère contingent et contextuel de la RSE/DD. Les facteurs de contingence que nous avons pu relever sont le métier de l'entreprise, les enjeux sectoriels, l'ambition de l'entreprise, son histoire, mais aussi les facteurs de compétitivité qui émergent. Ces facteurs influenceraient les choix d'orientations stratégiques des entreprises lorsqu'elles mettent en œuvre la RSE/DD de façon effective. Tandis que SIFCA s'organise autour de cinq orientations stratégiques¹¹ pour s'inscrire dans une démarche de RSE/DD, AZITO O&M, quant à elle, décline son ambition en matière de RSE/DD autour de quatre

⁹ De telles enquêtes sont déjà citées plus haut.

¹⁰ <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm>

Une information normalisée répond à des principes et des règles qui lui assurent les qualités requises pour ses utilisateurs et permettent une vérification. Les référentiels relatifs à la publication de rapports sociétaux ont deux fonctions principales : * (d'une part), ces référentiels tentent de fournir un soutien méthodologique et des lignes directrices pour répondre aux questions : Comment faire ? Quel contenu publier ? Pour qui ? * (d'autre part), ils cherchent à rendre crédibles et auditables les documents publiés et permettre aux utilisateurs d'interpréter ces documents et de comparer les performances des entreprises dans le temps et dans l'espace. Compte tenu de l'enjeu, ces référentiels doivent être reconnus à un niveau international. De nombreuses initiatives sectorielles, nationales ou internationales existent. Mais la GRI apparaît actuellement comme la plus avancée et la plus visible auprès des instances nationales ou internationales se préoccupant de la RSE (Capron & Quairel, 2007).

¹¹ Hygiène, sécurité et conditions de travail ; Condition de vie des employés ; Préservation de l'environnement ; Intégration dans les communautés locales ; Promotions de plantations responsables.

pilliers stratégiques¹² en insistant sur le pilier éthique qui doit être au cœur de tout le système de management selon ses dirigeants.

Enfin, nous relevons que les deux démarches de RSE/DD de nos deux entreprises portent des caractéristiques similaires surtout lorsque ces entreprises s'inspirent du processus d'apprentissage continu de Deming. Ces caractéristiques similaires nous permettent de dire que nous sommes ici dans un cas de réplique littérale entre les deux démarches (Yin, 1990 ; cité par Royer et Zarlowski, 2003)¹³.

3.2. Principaux enseignements

L'objectif principal poursuivi dans le cadre de cette étude était de tenter d'appréhender la logique d'ensemble du processus de mise en œuvre opérationnelle de la RSE dans les entreprises en Afrique à travers le cas de ces deux entreprises industrielles ivoiriennes, AZITO O&M et SIFCA. Au vu des résultats de l'étude cinq principaux enseignements peuvent être tirés :

- une démarche de RSE/DD est une démarche qui a un caractère contingent et contextuel et évolue progressivement. Les facteurs de contingence sont ci-dessus mentionnés ;
- La démarche nécessite la mise en place d'une communication extra-financière qui constitue un signal que l'entreprise envoie à ses parties prenantes et qui témoigne de son engagement en matière de RSE/DD ;
- La démarche peut être mise en œuvre en se basant sur les outils normatifs, surtout de renommée internationale. Ces outils sont ci-dessus cités ;
- L'opérationnalisation de la RSE/DD suit une logique managériale qui peut s'inscrire dans le processus d'apprentissage continu de Deming en quatre étapes ;
- Enfin, l'expérience de ces deux entreprises montre que la RSE peut être opérationnalisée efficacement dans le contexte des pays africains.

Conclusion, limites et perspectives

Même si cet travail n'a porté que sur deux entreprises ivoiriennes, il donne aujourd'hui l'opportunité aux entreprises dans les pays du sud de mieux comprendre les différents défis managériaux auxquels elles sont amenées à faire face lorsqu'elles voudraient s'inscrire dans une démarche de RSE/DD. Par ailleurs, ces entreprises du sud peuvent s'inspirer parfaitement dans le processus d'apprentissage continu de Deming en quatre étapes suivi par les deux entreprises de notre étude. Ce processus est adapté autant aux pays du nord qu'aux pays du sud car il prend en compte l'évolution des attentes des parties prenantes et des contextes internes et externes des entreprises.

Malgré les précautions prises afin d'assurer une validité interne suffisante à ce travail de recherche, cette dernière présente des limites qui sont inhérentes aux recherches qualitatives de terrain (Wacheux, 1996). La principale limite est d'ordre méthodologique et concerne la nature des résultats qui sont essentiellement descriptifs. En outre, la durée de l'étude est très

¹² Protection de l'environnement ; Maîtrise de la qualité ; Equité sociale et sécurité des travailleurs ; Ethique.

¹³ Royer I. et Zarlowski P., (2003), « **Echantillon(s)** », in Thiétart A-R, (2003), « Méthodes de recherche en management », 2^e édition, Dunod, p.215

courte et a été trop focalisée sur les directeurs en charge de la RSE/DD pour comprendre la définition et la mise en œuvre opérationnelle de la RSE/DD plutôt que sur les salariés qui vivent la réalité quotidienne des pratiques managériales de l'entreprise. Une collecte suffisante d'informations auprès des employés aurait pu permettre de mieux cerner leurs perceptions, leurs sentiments sur les pratiques managériales de ces entreprises qui apparaissent comme des modèles en matière de RSE/DD. Il aurait également été intéressant de conduire une recherche plus longue pour mieux comprendre les changements organisationnels induits par la démarche de RSE/DD et qui sont en cours dans ces deux entreprises.

Ces limites que nous avons relevées ne remettent pas en cause la validité interne de l'étude car les éléments méthodologiques appliqués, ainsi que les résultats obtenus sont fonction de l'objectif principal de l'étude tel qu'il était fixé au départ. Finalement, nous pourrions dire que c'est peut être l'objectif de l'étude qui en constitue sa propre limite et donne l'opportunité d'approfondir cette étude de terrain dans des recherches ultérieures.

Bibliographie.

- BAUMARD P., DONADA C. et alii, (2003), *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, in Thiétart A-R, (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Dunod, p.224.
- BOWEN H., (1953), « Social responsibilities of the businessman », *Harper & Row*, New York,
- CAPRON M. et QUAIREL F., (2007), *La Responsabilité Sociale d'Entreprise*, Editions La Découverte, Paris.
- CCE, (RCI, 2006, Environnement), *Profil Environnemental de la Côte d'Ivoire / Rapport final*, Contrat Cadre EuropeAid/119860/C/SV/Multi.
- DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p.83-109 et p.193-213.
- DELHAYE C., EL ABOUDI M. et XHAUFLAIR V., (2006), « Au-delà des labels : du management de la RSE au management par la RSE », *contribution à l'Université de printemps de l'IAS 2006*.
- EISENHARDT K., (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Journal*, vol 14, No 4. pp. 532-550.
- GRAWITZ M., (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 10^e édition, Paris.
- EVARD Y., PRAS B. et ROUX E., (2003), *Market, Etudes et Recherche en marketing*, Editions Dunod, 3^e édition.
- IGALENS J. et JORAS M., (2002), *Responsabilité sociale de l'entreprise / Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'organisation, (p.73-74).
- OCDE, (Outil de sensibilisation, 2006), *Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance*, Paris
- IHE-AFRIQUE, (2007), « L'entreprise africaine, moteur du développement durable », *Atelier de Mai, Abidjan*.
- PLANE J-M., (2000), *Méthodes de recherches-interventions en management*, Editions L'Harmattan.
- HAMMER M. et CHAMPY J., (1993), *Le reengineering – réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod.
- MILES M. et HUBERMAN M., (1984), « Analysing qualitative data: A source book for new methods », *Bervely Hills, CA : Sage*. Traduction française (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- PETTIGREW A., (1985), « Contextualist research: A natural way to link theory and practice », in *E. E. Lawler*, *Doing research that is useful for theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass.
- PETTIGREW A., (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6.
- PETTIGREW A., (1990), « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-291
- ROYER I. et ZARLOWSKI P., (2003), « Echantillon(s) », in Thiétart A-R, (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Dunod, p.191.
- SAVALL H. et ZARDET V., (2004), *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique / observer l'objet complexe*, Editions Economica, collection recherche en gestion, p.432.
- UTTING P. (2005), « L'impact des entreprises », *Courrier de la planète*.
- YIN R., (2003), *Case study research. Design and methods*, 3^e Edition, Californie : Sage Publications.
- WACHEUX F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.