



## Quand l'environnement rencontre la finance : les ambivalences de la performance durable dans le secteur public

Roméo Martial DONGMO<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Université de Douala, Cameroun, doromartial@yahoo.com

**Résumé :** De thème à la mode, la Responsabilité Sociétale des Entreprises est désormais assimilée à une mode qui dure voire à un courant institutionnalisé qui correspond à la sagesse des milieux d'affaires. Dans un contexte de new public management fortement marqué par les contraintes capitalistes de création de la valeur dans le secteur public, la nécessité d'une vision utilitariste de la citoyenneté d'entreprise s'impose. A cet effet, le principal objectif de cette recherche est d'observer s'il est possible d'établir un lien causal entre l'engagement environnemental des entités publiques et leur performance financière. En partant d'un cadre multi-théorique constitué des théories de dépendance envers les ressources et de l'agence, nous nous sommes intéressés au secteur public comme terrain de recherche eu égard à la sensibilité du secteur public aux problématiques sociétales. En s'inspirant d'une posture épistémologique post-positiviste de nature hypothético-déductive, la méthodologie retenue est quantitative. Les résultats montrent une influence positive de l'engagement environnemental vers la performance financière. Notre contribution majeure consiste à prouver que les politiques RSE pourraient insuffler une vision partenariale et coopérative et jeter les bases d'un modèle de gouvernance responsable susceptible d'accroître durablement la performance financière de l'entité publique.

**Mots-clés :** Responsabilité sociétale de l'Entreprise, performance environnementale, performance financière, parties-prenantes, secteur public.

**Summary:** From a fashionable theme, Corporate Social Responsibility is now assimilated to a fashion that lasts or even to an institutionalized trend that corresponds to the wisdom of the business community. In a context of new public management strongly marked by capitalist constraints on value creation in public sector, the need for a utilitarian vision of corporate citizenship is essential. To this end, the main objective of this research is to observe whether it is possible to establish a causal link between the environmental commitment of public entities and their profitability. Starting from a multi-theoretical framework consisting of the theory of dependence on resources and the theory of agency, we were interested in the industrial sector as a field of research with regard to the sensitivity of this sector of activity to environmental issues. Inspired by a post-positivist epistemological stance of a hypothetico-deductive nature, the methodology adopted is quantitative. The results show a positive influence of environmental commitment towards financial performance. Our major contribution is to prove that CSR policies could instill a partnership and cooperative vision and lay the foundations for a responsible governance model necessary for the success of the common project and likely to increase the public company's profitability in the long term.

**Keywords:** Corporate social responsibility, environmental performance, financial performance, stakeholders, public sector.

**Classification JEL :** M4.

## 1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, les défis environnementaux n'ont cessé de s'intensifier, imposant aux organisations publiques une remise en question profonde de leurs modèles de gestion, de gouvernance et de performance. Face à l'urgence climatique, à la raréfaction des ressources naturelles et à l'exigence croissante de durabilité portée par les citoyens, les entités du secteur public ne peuvent plus se limiter à une logique de performance strictement financière ou opérationnelle (Dongmo, 2025). Elles sont désormais appelées à intégrer les dimensions environnementales au cœur de leur action, en tant qu'acteurs responsables et catalyseurs de la transition écologique. Dans cette mouvance, l'environnement économique de ces derniers moments nous a permis d'assister à des cas de pollution notoires comme ceux de British Petroleum (B.P) AMOCO aux Etats-Unis qui a énormément pollué l'environnement maritime compromettant ipso facto la survie de la faune maritime et par ricochet la survie des entreprises de pêche et des sociétés touristiques riveraines (Ngopa et al, 2024). Il en a été de même pour le litige qui a opposé le gouvernement nigérian à l'entreprise Shell au sujet de la pollution de la quasi-totalité d'un village au point de rendre presque invivable ladite région. Signalons que la réticence insistant au dédommagement des personnes lésées a dû susciter malheureusement l'intervention des organismes internationaux et notamment la montée au créneau du président américain Barack Obama. Au Cameroun, Il convient aussi d'évoquer en dernier recours les cas des entreprises riveraines au fleuve Wouri qui déversent impunément leurs déchets dans ledit fleuve sans disposer dans le présent et le futur d'un programme d'assainissement de ces eaux (Dongmo et Tegofack ; 2025). L'entreprise doit donc rompre avec sa vision productiviste ou économique pour intégrer une dimension plus sociétale prenant en compte tous les acteurs sociaux (Angoué et al, 2024a). Cette rupture reflète le point de démarcation entre la conception capitaliste de l'entreprise et l'émergence d'une conception moderne de l'entreprise à visage plus humain qui se veut plus responsable ou citoyenne (Lako et al, 2024).

Voilà pourquoi les entreprises doivent mettre en œuvre une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE dans les développements qui vont suivre) sous peine de courir un risque médiatique de réputation pouvant conduire à une crise de confiance suivie de sanctions commerciales préjudiciables. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de montée en puissance de l'État régulateur et de la gouvernance environnementale, où les administrations publiques, les collectivités territoriales et les entreprises publiques sont sommées de démontrer leur engagement en matière de développement durable (Dongmo et al, 2024). Toutefois, la manière dont ces entités traduisent concrètement les enjeux environnementaux dans leurs dispositifs de performance reste sujette à débat. Entre volontarisme affiché, contraintes budgétaires, impératifs de reddition des comptes et logiques bureaucratiques, se déploient des pratiques hybrides, souvent ambivalentes, qui interrogent la sincérité et l'efficacité des démarches dites « *durables* » dans le secteur public (Lemoine et Bahi, 2024). Ces constats permettent de mettre en évidence l'existence des activités socialement responsables au cœur des politiques de quelques entités camerounaises du secteur public. Tout de même, le constat demeure sur le fait que la pratique de la RSE ne les éloigne pas de leur objectif principal de performance financière « *Qui s'impose aux dirigeants comme une fatalité* » (Marc, 2007, P.41). En effet, la problématique du lien de causalité performance environnementale/ performance financière a fait l'objet de plusieurs développements s'étalant sur plusieurs décennies sans pour autant qu'un consensus ne se dégage au sein de la communauté scientifique (Zeribi-Benslimane et Boussoura, 2007). D'une étude à l'autre, les auteurs mettent en évidence des interactions positives (Essid, 2011) ou négatives (Williams et Siegel, 2006) ou encore une absence de corrélation (Waddock et Graves, 1997). Par ailleurs, Margolis et Walsh (2003) fournissent un résumé très intéressant de cette littérature avec la recension de 95 études entre 1972 et 2002. Même si une méta-analyse montre qu'une majorité d'études conclut à une relation positive (Allouche et Laroche, 2005), il existe quand même des difficultés à corroborer l'existence d'une relation univoque. Les résultats sont en fait très dépendants de la grande diversité des données et des méthodes économétriques utilisées (TégoFack,

2024). Le secteur public camerounais n'échappe pas à ce débat. En effet, dans un contexte de raréfaction budgétaire, de pression à la réduction des déficits publics et de logique managériale héritée du New Public Management (Lemoine et Bahi, 2024), les entités publiques sont souvent conduites à prioriser les indicateurs financiers au détriment des enjeux de long terme, parfois plus immatériels ou difficiles à quantifier. Ce dualisme engendre des arbitrages complexes, voire conflictuels, dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Il soulève une question centrale : *la performance environnementale et la performance financière dans le secteur public sont-elles conciliables, complémentaires ou irréductiblement antagonistes ?*

Cet article propose ainsi de revisiter la relation entre performance environnementale et performance financière en contexte public, à travers une analyse des logiques ambivalentes qui soutiennent les pratiques environnementales dans les entités publiques. Il s'appuie sur un cadre multi-théorique ancré dans les approches contractuelles et institutionnelles du management public. En partant d'une posture épistémologique post-positiviste. Cette étude mobilise une méthodologie quantitative fondée sur une investigation au sein des entités publiques et parapubliques. A cet effet, cet article est organisé autour de deux axes névralgiques. En premier lieu, nous présentons les fondements théoriques de la relation entre performance environnementale et performance financière (1). En second lieu, nous mettons en évidence le cadre empirique de l'étude menée (2). Enfin, nous présentons les résultats de la recherche et les discussions subséquentes (3).

## **2. Fondements théoriques du tandem performance environnementale et financière dans le secteur industriel**

Cette première partie de notre investigation se décline en deux rubriques. La première porte sur le socle théorique explicatif du tandem performance environnementale /performance financière (1). La seconde rubrique envisage une revue de la littérature sur la thématique développée (2).

### **2.1. Socle théorique explicatif du tandem Performance environnementale /Performance financière**

Nous procédons ici à une présentation sommaire de deux principales théories d'entreprise pouvant servir de grille d'analyse de la dimension utilitariste de la performance environnementale : il s'agit de la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes.

#### **2.1.1. La relation performance environnementale et financière vue par la théorie de la dépendance envers les ressources**

Elaborée par Pfeffer et Salancik (1978), cette théorie fait dépendre l'entreprise de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. Dans ce cadre, les actions et les résultats de l'entreprise publique sont jugés « acceptables » et ses performances sont appréciées à l'aune des critères posés par des acteurs externes. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement (Angoué et al, 2024a). Si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources concernent non seulement le capital financier mais aussi les ressources humaines (attractivité pour des salariés compétents) ou les clients (risque de boycott des consommateurs). En revanche, La théorie de la dépendance aux ressources postule que l'entreprise publique cherche à garantir les ressources-clés qui sont stratégiques pour elle (Dongmo, 2024). Si ces ressources-clés sont fournies par des acteurs, l'entreprise peut tenter d'influencer ces acteurs, pour garantir son accès aux ressources stratégiques. C'est à ce niveau que se décline la nécessité d'une RSE et de son reporting. Pfeffer et Salancik (1978) considèrent que la prospérité de l'entreprise dépend de son aptitude à gérer ses relations avec différents groupes, en tenant compte de l'ensemble de leurs demandes, en particulier celles dont les ressources et les

soutiens sont déterminants. Il est donc nécessaire d'intégrer leurs exigences car la pérennité de l'organisation y est soumise.

### **2.1.2. La relation RSE et Performance financière éclairée par la théorie des parties prenantes**

Le terme de partie prenante (stakeholder) aurait selon Freeman été forgé par dérivation de shareholder (actionnaire). Cette théorie explique que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes demandes et exigences, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux. La notion de « *stakeholders* » (SH) permet ainsi de « *personnaliser* » la RSE en délimitant les groupes ou les acteurs vis-à-vis desquels l'entreprise devrait être responsable (Dongmo et Djoumessi, 2022). Même si le concept de parties prenantes peut être expliqué par d'autres autres concepts tels que « *stakeholders* » (Freeman, 1984); « *partenaires sociaux* » (Cazal, 2006); « *partenaires obligés* » (Lefebvre, 2007) ; « *groupes à enjeux* » (Dongmo et Tran Vu, 2021), la définition de Sturdivant (1979) empruntée à Ernshoff et Freeman (1978, P34) paraît intéressante : « *un stakeholder est n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous son contrôle direct* ». Il se dégage ainsi une conflictualité entre l'entreprise et son environnement qui ne peut être apaisée que par une création coopérative ou partenariale de la valeur au lieu d'une création actionnariale de la valeur.

## **2.2. Etat des lieux des problématiques environnementales dans le secteur public**

Dans les dernières années, l'environnement s'est imposé comme un enjeu stratégique majeur pour l'administration publique, à la fois comme objet de responsabilité et facteur de performance. Plusieurs défis peuvent être identifiés : la gouvernance publique à l'aune des pressions environnementales, l'administration publique verte dans sa relation avec les technologies numériques, les participations citoyennes à travers les politiques sectorielles et enfin les enjeux systémiques et financiers des politiques budgétaires.

### **2.2.1. Gouvernance publique et performance environnementale**

Handoyo (2024) met en évidence que la qualité de la gouvernance publique, incluant la stabilité politique, la régulation et la lutte contre la corruption, exerce une influence significative sur la performance environnementale des pays. Dans les pays à revenu élevé, les effets positifs sont renforcés, tandis que dans les pays à revenu faible, certaines dimensions (comme la voix citoyenne ou l'efficacité administrative) peuvent même se révéler négatives (Handoyo, 2024). Par ailleurs, Rivel Bambi et al. (2024) apportent une nuance : dans le contexte de l'Afrique subsaharienne, l'amélioration de la résilience climatique n'est effective qu'au-delà d'un certain seuil institutionnel, selon une relation en U inversée. Autrement dit, ce n'est que lorsque les institutions atteignent un certain niveau de capacité qu'elles réduisent efficacement leur empreinte écologique (Rivel Bambi et al., 2024).

### **2.2.2. Administration publique verte et technologies numériques**

Landum, Moura et Reis (2024) soulignent l'importance croissante d'une « *Green IT* » adaptée aux administrations publiques. Leur étude montre que l'empreinte environnementale des activités informatiques peut être réduite grâce à des politiques internes dédiées à l'efficacité énergétique des infrastructures publiques (Landum et al., 2024). Parallèlement, Vrabie (2025) illustre comment l'intelligence artificielle, intégrée aux systèmes d'e-gouvernement, peut renforcer la réactivité administrative face aux signalements citoyens relatifs aux problèmes environnementaux. Toutefois, il pointe le paradoxe de Jevons : une plus grande efficacité peut générer une demande accrue et exposer à des nouvelles tensions environnementales (Vrabie, 2025). Par contre, Zhang et al. (2025)

montrent que dans certaines villes chinoises, une éco-efficacité élevée favorise la coproduction citoyenne : les administrations partenaires sont plus enclines à collaborer avec les citoyens sur des initiatives environnementales, ce qui favorise des réponses plus participatives (Zhang et al., 2025).

### **2.2.3. Participation citoyenne et politiques sectorielles**

La participation citoyenne constitue l'un des piliers fondamentaux d'une gouvernance environnementale démocratique, inclusive et efficace. Dans le secteur public, elle prend plusieurs formes : consultations publiques, débats ouverts, co-construction des politiques, ou encore accès à l'information environnementale. Ces mécanismes sont particulièrement encouragés par la Convention d'Aarhus (1998), qui consacre trois droits clés : l'accès à l'information, la participation aux décisions, et l'accès à la justice en matière d'environnement. Cependant, malgré un cadre normatif favorable, la mise en œuvre effective de ces principes demeure très hétérogène selon les contextes institutionnels et culturels. Antwi et al. (2025), dans une étude sur le secteur de l'eau en Irlande, révèlent que les dispositifs participatifs, bien qu'existant sur le plan formel, restent souvent instrumentalisés. Les autorités organisent des consultations publiques, mais les résultats de ces interactions sont rarement intégrés dans les décisions finales.

Par ailleurs, dans certaines régions, la participation est confrontée à des obstacles structurels : analphabétisme écologique, inégalités d'accès numérique, centralisation des processus décisionnels, ou encore défiance vis-à-vis des institutions. En Afrique subsaharienne, par exemple, les processus participatifs environnementaux sont souvent adossés à des projets financés par des bailleurs internationaux, plutôt qu'à une volonté endogène des institutions publiques. Cela pose la question de la durabilité et de l'appropriation locale de ces mécanismes (Rivel Bambi et al., 2024).

### **2.2.4. Enjeux systémiques et financiers des politiques budgétaires**

Sokhatska (2024) aborde les défis de l'intégration des politiques environnementales dans les administrations publiques, en s'appuyant sur une analyse suisse. L'auteur identifie l'importance de mécanismes de suivi solides, de l'adoption de technologies vertes et de la coopération internationale pour réussir une administration écologiquement responsable (Sokhatska, 2024). Les rapports de l'OCDE (2025) confirment que plusieurs pays développés (France, Canada, Allemagne, Finlande, Suisse, Nouvelle-Zélande) s'engagent dans le verdissement des administrations (green public administration), avec des objectifs de réduction des émissions, d'efficacité énergétique des bâtiments publics, ou de résilience des services publics face au changement climatique (OCDE, 2025). Enfin, la dynamique des investissements ESG et le repli des obligations vertes (green bonds) – dont la baisse de 32 % en 2025 – illustrent la fragilité du financement public des politiques environnementales dans un contexte de recul réglementaire global (Reuters, 2025). Ces travaux convergent pour montrer que les administrations publiques sont confrontées à un double enjeu : intégrer des pratiques durables dans leurs modes de gouvernance et d'action, tout en assurant une capacité institutionnelle suffisante pour transformer ces intentions en résultats concrets.

## **2.3. Etat de la littérature sur l'utilitarisme de la performance environnementale dans le secteur public**

A ce niveau de notre étude, nous relevons successivement une revue de littérature sur le lien négatif ou neutre entre RSE et profitabilité d'une part et sur le lien positif entre RSE et Performance financière d'autre part.

### **2.3.1. Les thèses de la neutralité et de la négativité du lien Performance environnementale-Performance financière dans le secteur public**

Il est question pour nous ici de mener une investigation dans la littérature sur la relation RSE/Performance financière afin de dégager les travaux qui ont débouché sur une corrélation neutre ou négative.

- ***La thèse classique : absence de lien entre performance environnementale-Performance financière dans le secteur public***

A travers leur revue de la littérature sur le lien entre performance environnementale-performance financière dans le secteur public, Allouche et al (2004) ont découvert un lien fragile et quelque peu contrasté entre le RSE et la Performance financière. En effet, les partisans de la thèse de la neutralité suggèrent que performance environnementale-Performance financière sont deux concepts totalement distincts. A cet effet, Ullman (1985) souligne que le lien existant provient du pur hasard. Selon cet auteur, la corrélation serait engendrée par des variables intermédiaires qui interviennent de façon imprévisible permettant ipso facto de relier les deux concepts. En outre, de nombreux travaux empiriques récents n'envisagent aucune relation entre performance environnementale et performance financière dans le secteur public. Il s'agit entre autres des travaux de Balabanis et al. (1998) qui ressortent une corrélation nulle. Dans la même mouvance, Castelnau et Noël (2004) y voient un lien trop faible, voire inexistant. A ce sujet, ces auteurs mentionnent que les problèmes méthodologiques dans l'opérationnalisation de la performance environnementale ont tendance à masquer le lien. Il ferait sans doute allusion aux différences d'acception de la performance environnementale.

- ***L'hypothèse du lien négatif entre performance environnementale et performance financière dans le secteur public***

Les fondements de cette thèse reposent dans les travaux de Friedman (1970) pour qui la RSE est une charge à supprimer dans une entreprise capitaliste car elle génère des coûts supplémentaires susceptibles de dégrader sa Performance financière. L'auteur consolide sa position en soulignant que quand bien même en tant qu'investissement, la RSE générera des bénéfices, ceux-ci sont de loin plus faibles que les charges engagées. De nombreux travaux menés dans le secteur public notamment sur la relation entre performance environnementale et performance financière montrent qu'une corrélation négative existe entre rendement environnemental et rendement économique entraînant ipso facto une augmentation du coût du capital (Angoué et al, 2024a). Ceci s'explique par le fait que les investissements en RSE diminuent les fonds alloués pour d'autres activités économiquement plus profitables (Ambec S. et Lanoie, 2009). Cette association négative entre performance environnementale et performance financière serait due à l'usage des variables liées au marché comme mesure de performance financière ainsi qu'à des anomalies méthodologiques qui entourent les tentatives d'opérationnalisation de la performance environnementale (Griffin, 2000) sans omettre la non prise en compte de l'effet modérateur des variables de contrôle car leurs mesures, le plus souvent controversées, ne disposent pas de soubassement théorique capable de fonder la mesure préconisée.

### **2.3.2. L'hypothèse de la performance environnementale comme source de performance financière dans le secteur public**

Encore appelée hypothèse de l'impact social, cette hypothèse a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle la performance environnementale aurait un impact positif sur la performance financière (Dongmo, 2025). Les partisans de la théorie des parties prenantes semblent croire que la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise mènera finalement à un accroissement de la performance financière (Donaldson et Preston, 1995). A cet effet, Cornell et Shapiro (1987) discutent qu'une non-satisfaction des attentes des parties prenantes produira des perturbations au niveau du marché qui augmentera par conséquent la prime de risque de l'entreprise et qui se traduira par des coûts élevés et/ou des pertes. Ces auteurs parlent de « *Good Management*

*Theory* » selon laquelle il existe une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la performance environnementale simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociale entraîne des relations privilégiées avec les « *key stakeholders groups* » (Freeman, 1999) impliquant ainsi plus de Performance financière. C'est en vibrant sur la même longueur d'onde que Alexender et Buchholz (1978) voient en la performance environnementale un indicateur d'une bonne compétence de gestion qui engendre, d'une façon simultanée, la réduction des coûts et l'envolée de profits.

### **3. Cadre empirique de la recherche menée**

A ce niveau, nous présenterons successivement le protocole épistémologique et méthodologique ainsi que l'opérationnalisation des variables du couple performance environnementale-Performance financière.

#### **3.1. Fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche**

Nos recherches constatent une richesse de la littérature qui existe sur ce thème. En effet, Donaldson (1999) évaluait déjà le volume de publications à une douzaine d'ouvrages et plus d'une centaine d'articles ; ces nombres ont au moins doublé depuis quelques années (ce qui confirme la consultation de bases de données bibliographiques) d'autant plus que Gond (2006) en recense plus de 120 études empiriques. A cet effet, nous serons amenés à travailler dans une perspective post-positiviste ou hypothético-déductive.

De prime abord, nous ferons un inventaire de ce qui est connu sur cette thématique (revue de la littérature). Ensuite, nous allons élaborer un cadre théorique dans lequel nous préciserons les concepts, théories et modèles sur lesquels nous allons nous appuyer pour faire notre recherche. C'est sur la base de ce cadre théorique que nous établirons logiquement des hypothèses concernant les relations entre les concepts sur lesquels repose ce cadre théorique et qui nous serviront à vérifier si les déductions sont conformes aux faits. En outre, nous procéderons à une opérationnalisation des concepts c'est-à-dire la transformation d'une hypothèse théorique en une hypothèse empirique. Ce qui reviendra à spécifier les indicateurs empiriques qui représentent les concepts théoriques (Gavard-Perret et al, 2008). A cette étape, nous irons sur le terrain collecter les données empiriques. Dans le sillage des travaux de Tegofack (2024), Angoué et al (2024b), Dongmo (2025), nous mobiliserons la méthode d'échantillonnage par convenance. Celle-ci nous a amené à retenir une taille d'échantillon de 45 entités du secteur public. En particulier, le recours à l'échantillon de convenance et la taille de l'échantillon 45 entités publiques qui en découle s'explique par la nécessité de ne retenir que les entités publiques possédant des programmes de développement durable et dont les activités sociétales sont facilement perceptibles. Ce qui permettra d'assurer la validité interne de l'étude menée. Quoique la taille de cet échantillon peut fragiliser le niveau de généralisation des résultats obtenus, elle demeure acceptable dans le cadre des études de causalité (Gavard-Perret et al, 2008). Etant donné que dans le secteur public camerounais, la RSE est très peu pratiquée, nous allons affiner notre connaissance sur notre question de recherche en collectant des informations sur cet échantillon d'entités publiques et parapubliques en utilisant un questionnaire permettant entre autres d'identifier les pratiques RSE d'une part et les éléments de la performance financière d'autre part. Nous allons personnellement nous impliquer en assistant les cibles dans le remplissage des questionnaires afin d'éviter ou limiter l'obtention des résultats biaisés. Une fois toutes les données collectées, nous les dépouillerons et procéderons aux tests empiriques de l'hypothèse afin de confirmer ou réfuter les hypothèses émises au départ et faire quelques suggestions. Nous utiliserons à cet effet le logiciel SPSS « *version 10 pour Windows* » pour une lisibilité plus accrue du phénomène étudié. Enfin, nous allons confronter les résultats obtenus au cadre théorique.

Dans l'échantillon, nous ne nous intéresserons majoritairement qu'aux moyennes, grandes et très grandes entités du secteur public dans la mesure où leurs actions RSE sont perceptibles. C'est du moins ce que laisse entendre Berger-Douce (2008, P.47) lorsqu'elle affirme : « *Les initiatives en la*

*matière les mieux recensées et les plus structurées sont souvent le fait des grandes entreprises* ». Nous nous appuierons à cet effet sur cette classification proposée par Lefebvre (2007, P.53) : « *On distingue les Grandes Entreprises dont l'effectif est compris entre 100 et 200 salariés, les Très Grandes Entreprises dont l'effectif est compris entre 200 et 1000 personnes et les firmes multinationales dont l'effectif est supérieur à 1000 employés* ». Notre intérêt pour les entités du secteur public camerounais est justifié par le fait qu'elles sont de plus en plus sujettes aux pressions des *stakeholders* dans un contexte de montée des tensions politiques, de scandales socio-financiers et de visibilité politique.

### **3.2. Opérationnalisation des variables du tandem performance environnementale et financière**

L'opérationnalisation du tandem RSE- Performance financière revient à spécifier les indicateurs empiriques qui représentent ces deux concepts. Bien qu'il ressorte de la littérature une ambiguïté ou une absence de consensus sur la mesure de ces deux construits, nous nous efforcerons d'identifier de façon précise et spécifique leurs indicateurs empiriques.

#### **3.2.1. Opérationnalisation de la performance environnementale**

En reconnaissant que la RSE comporte trois grandes dimensions : le social, l'environnemental et l'économique, notre tentative d'opérationnalisation s'est limitée aux deux premières dimensions. En effet, la responsabilité économique de l'entreprise n'est plus à démontrer car elle constitue l'essence même de cette dernière. Concernant l'aspect social de la responsabilité de l'entreprise, et par souci d'exhaustivité cher à une démarche scientifique, nous avons été amenés à percevoir ce dernier sous le double angle des parties prenantes internes et des parties prenantes externes. A cet effet, le tableau suivant résume l'opérationnalisation de la RSE.

**Tableau 1 : Opérationnalisation du concept de performance environnementale**

Indicateurs	Auteurs
Respect des normes anti-pollution	Acquier et al. (2005), Tegofack (2024)
Engagement dans le développement local	Acquier et Gond (2005), (Tégofack et Dongmo, 2022)
Gestion des déchets et autres rejets	Capron et Quarel (2004) ; Angoué et al (2024a)
Politiques de prévention et de gestion des risques	Dongmo (2025), Angoué et al (2024b)

*Source : L'auteur.*

Même si Acquier et Gond (2005) sont parvenus à recenser 57 mesures de la performance environnementale les plus mobilisées dans la littérature empirique, il convient de signaler que ces dernières dépendent du contexte d'étude et du secteur d'activité.

Voilà pourquoi le nombre de variables obtenues lors de l'opérationnalisation de la performance environnementale est le produit d'une adaptation au contexte camerounais notamment le secteur industriel. Il en a été de même de l'opérationnalisation de la performance financière.

#### **3.2.2. Opérationnalisation de performance financière**

Afin de rester en harmonie avec les indicateurs de la performance financière unanimement usités dans la littérature, nous avons privilégié trois grandes approches d'opérationnalisation que nous présenterons dans le tableau suivant. En outre, compte tenu de l'exiguïté du marché boursier, nous avons privilégié l'approche comptable.

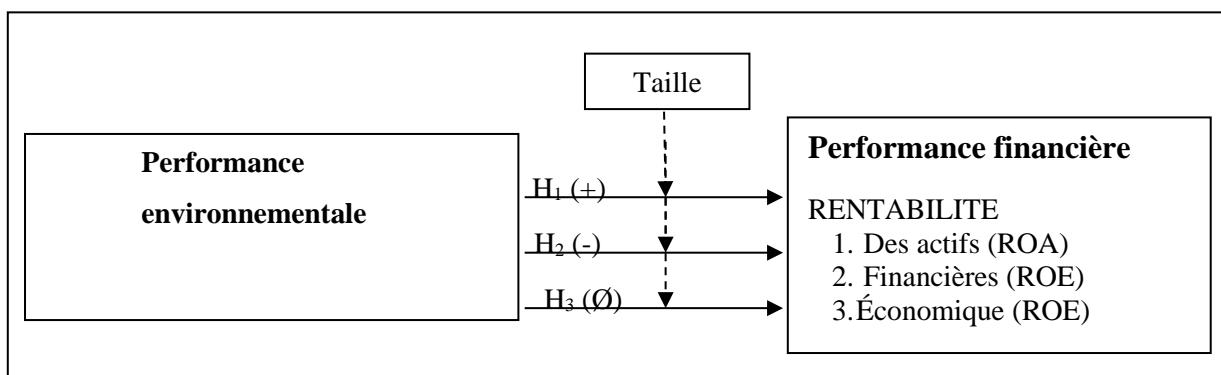
**Tableau 2 : Opérationnalisation du concept de performance financière**

Ratios	Significations	Formulations	Auteurs
ROA	Return On Assets ou rentabilité des Actifs	Résultat net / total Actif	Acquier et Gond (2005)
ROI	Return On Investments ou rentabilité économique ou profitabilité	Résultat net / chiffres d'affaires	Acquier et al. (2005)
ROE	Return On Equity ou rentabilité des capitaux propres	Résultat net / capitaux propres	Capron et Quarel (2004)

*Source : Par nos soins.*

Enfin, il importe que nous présentions notre modèle conceptuel ressortant les variables à utiliser pour le traitement des données.

**Figure 1 : Modèle conceptuel de la performance environnementale vers la Performance financière**



*Source : auteur.*

- H1 : « Social Impact Hypothesis » : la Performance environnementale a un impact positif sur la Performance financière
- H2 : « Trade off hypothesis » : la Performance environnementale a un impact négatif sur la Performance financière
- H3 : Il n'existe pas de lien entre la Performance environnementale et la Performance financière.

#### **4. Présentation et discussion des résultats de la recherche**

Dans cette partie de notre travail, nous présenterons tour à tour les résultats de la recherche et l'analyse qui en découle.

##### **4.1. Présentation des résultats de la recherche**

Dans la mesure où l'item « Gestion des déchets » a été retenu comme variable pertinente de la performance environnementale de l'entité publique, nous allons procéder à l'analyse de son impact respectivement sur la rentabilité financière et sur la rentabilité économique.

#### **4.1.1. Test de l'incidence de la gestion des déchets sur la rentabilité financière en contexte public**

Le présent paragraphe met en relation la gestion des déchets comme variable explicative et la rentabilité financière comme variable dépendante. Les résultats sont contenus dans le tableau de l'ANOVA ci-après :

**Tableau 3 : ANOVA Gestion des déchets \* RF. Rentabilité financière comme aspect évalué**

	Sommes des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter-groupes	4,161	2	2,081	13,166	,000
Intra-groupes	6,795	43	,158		
Total	10,957	45			

La lecture du tableau ci-dessus laisse paraître une valeur du seuil asymptotique de signification égale à 0,000 ; nettement inférieure au seuil de risque prédéfini dont la valeur retenue était de 0,05. Dans cette perspective, le test réalisé est statistiquement significatif au seuil  $\alpha = 5\%$ . Ceci nous permet de dire que le fait d'assurer une bonne gestion des déchets procure un retour sur investissement positif. Autrement dit, la gestion des déchets et autres rejets accroît la rentabilité financière des entreprises prospectées.

#### **4.1.2. Test de l'incidence de la gestion des déchets sur la rentabilité économique du secteur public**

La validation de notre hypothèse passe nécessairement par la rétention de cette dernière composante de notre analyse. Nous voulons en effet étudier l'incidence de la gestion des déchets sur la rentabilité économique de l'entreprise. A cet effet, le rapprochement de ces deux variables nous a permis d'aboutir aux résultats contenus dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 : ANOVA/ gestion Déchets/R.E. Rentabilité économique comme aspect évalué**

	Sommes des carres	ddl	Moyenne des carres	F	Signification
Inter-groupes	1,217	2	,609	6,543	,003
Intra-groupes	4,000	43	9,302 <sup>E-02</sup>		
Total	5,217	45			

La lecture du tableau montre que le seuil asymptotique de signification est égal à 0,003 ; une fois de plus, cette valeur est nettement inférieure au seuil de risque prédéfini dont la valeur retenue était de 0,05. Dans cette perspective, le test réalisé est donc statistiquement significatif au seuil  $\alpha = 5\%$ . En effet, les consommateurs de plus en plus exigeants intègrent désormais les critères sociaux et environnementaux dans leurs choix de marques de produits et services. Par conséquent, une entreprise qui assure une bonne politique de gestion de déchets et de rejets est plus encline à attirer et à fidéliser de tels consommateurs. La conséquence directe est la croissance du chiffre d'affaires, et donc de la Performance financière. De ce qui précède, il ressort que pour les entreprises prospectées, la gestion des déchets améliore la rentabilité économique. Nous pouvons donc, avec évidence, retenir notre première hypothèse selon laquelle : « *La performance environnementale entraîne la performance financière* ».

#### **4.2. Discussion des résultats de la recherche : vers une responsabilité environnementale comme source de performance financière de l'entité publique**

Le test que nous avons effectué ou débouché sur la capacité de la RSE à créer de la valeur dans le secteur public. Toutefois, notre recherche s'étant réalisée dans le secteur industriel, nous avons abouti à un impact positif de la responsabilité environnementale sur la performance financière. Autrement dit la protection de l'environnement par l'entreprise industrielle est un levier de performance financière. Ces résultats aussi paradoxaux qu'ils paraissent – quand on sait les coûts et les débats que suscite une politique environnementale pour l'entreprise publique – s'inscrivent dans la lignée de nombreux travaux. A titre d'exemples, on peut citer ceux de Capelle – Blanchard et Monjon (2010); Ernult et Ashta (2017), Dongmo (2024). L'idée sous-jacente à tous ces travaux réside dans le fait que performance environnementale et performance économique ne sont pas toujours substituts mais peuvent être complémentaires dans le secteur public. Autrement dit, la mise en œuvre d'une stratégie « verte » par une entité publique peut s'avérer profitable pour celle-ci. En particulier, nos résultats empiriques ont révélé que la gestion des déchets par une entité publique améliore sa performance financière. En d'autres termes, toute entité du secteur public qui met en œuvre une politique de gestion de ses déchets, eaux usées, rejets, bruits et autres nuisances contribuerait ipso facto à l'amélioration de sa performance financière. Ce résultat est corroboré par les travaux précédents réalisés sur la performance environnementale et économique par Hart (2005), Boiral (2010) et Tegofack (2024). L'idée commune à tous ces travaux est de montrer qu'une meilleure politique de gestion des déchets est associée à un meilleur rendement économique.

### **5. Conclusion**

A la fin de notre analyse empirique, on peut noter que les politiques environnementales contribuent à l'amélioration de la performance financière en contexte public. Les analyses qui en découlent permettent de conclure que *la performance environnementale et la performance financière dans le secteur public sont conciliables et complémentaires. Elles ne peuvent donc pas être irréductiblement antagonistes*. Autrement dit, contrairement à Friedman (1970) qui avait trouvé en la RSE une déroute de l'entreprise capitaliste, on est à même de penser qu'en transcendant sa vocation économique, l'entité publique aurait intérêt à s'engager dans des actions environnementales. Celles-ci lui permettraient à terme de jouir d'une image et d'une réputation saine auprès des stakeholders. Ce qui aurait pour corollaire d'accroître la performance financière à long terme de l'entité. Malgré les nombreux débats et mobilisations internationales sur le réchauffement planétaire et l'équilibre climatique, de nombreuses entités publiques continuent à briller par leur niveau de pollution. Ce constat est d'autant plus criard en milieu public et nécessite ipso facto l'intervention étatique. En effet, l'Etat devrait y remédier en mettant en œuvre des pressions réglementaires à l'instar de la loi du « pollueur-paye » et un système d'inspection et de contrôle des entreprises voire même l'élaboration d'un permis de polluer vénal. En outre, l'Etat devrait promouvoir une production « verte » c'est-à-dire l'élaboration par les entreprises des produits plus respectueux de l'environnement. Ce qui permettrait à l'entité publique de concilier deux paradigmes dominants : la recherche de la Performance financière maximale et le développement durable. Par ailleurs, cet ensemble de difficultés relevées pourrait trouver des solutions propices dans le développement des agences de notation extra-financière au Cameroun. On en dénombre déjà une multitude à travers le monde dont les plus notoires sont ARESE, KLD, Fortune et TRI. Elles ont pour but de fournir une notation pour informer les investisseurs et le public des domaines sociaux et environnementaux dans lesquels les entreprises exercent.

Néanmoins, quelques limites peuvent être relevées dans notre travail. D'un point de vue théorique, notre travail présente un soubassement théorique insuffisant dû à l'absence de certaines théories pertinentes comme grille de lecture de la RSE. Au plan méthodologique, d'autres limites sont

relatives au biais de sélection reconnu mais insuffisamment discuté et l'absence de tests de robustesse. De même, L'ANOVA seule est limitée pour tester des relations causales complexes. Malgré ces limites, ce travail nous éclaire sur des perspectives de recherches futures plus alléchantes comportant un double volet. D'entrée de jeu, il serait pertinent de réaliser des tests de robustesse complémentaire pour prendre en compte d'autres variables de contrôle comme le risque et l'horizon d'investissement de façon à réévaluer la pertinence des résultats. En second lieu, avec le développement du marché boursier sous-régional, on pourrait être amené plutôt à apprécier l'interaction entre la RSE et la performance financière des entreprises publiques cotées sachant qu'on disposerait des informations quantitatives nécessaires pour l'expérimentation.

## Bibliographie

1. Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005a). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (relecture et analyse d'un ouvrage séminal : social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953)). *Communication présentée à la conférence de l'AIMS*. Angers, France, Juin.
2. Acquier, A., Gond, J.-P., & Igalels, J. (2005b). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. *Cahier de recherche n°2005-166*. Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, France.
3. Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479–489.
4. Allouche, J., & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière : une revue de la littérature. *Colloque : la responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?* Université de Nancy 2, France, 17-18 mars.
5. Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *Communication présentée au 15ème congrès annuel de l'AGRH*. Montréal, Canada, septembre.
6. Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). *Performance environnementale et économique de l'entreprise* (IDEI report # 15 environnement). Institut d'Economie industrielle.
7. Angoue, F. D. O., Dongmo, R. M., & Ndjetcheu, L. (2024a). La pratique du reporting des entités sur le développement durable : vers un constat du retard gabonais. *Current Opinion*, 4(3), 550–557.
8. Angoue, F. D. O., Dongmo, R. M., & Ndjetcheu, L. (2024b). Les facteurs explicatifs du reporting des entités gabonaises en matière de développement durable. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(2), 428–446.
9. Antwi, S. H., Stephens, C. G., Rolston, A., Getty, D., & Linnane, S. (2025a). Public participation in environmental decisionmaking: A water sector perspective. *Environmental and Sustainability Indicators*, 26(3), 100656. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100656>
10. Balabanis, G., Philipps, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and economic performance in the British companies are the linked? *European Business Review*, 98(1), 25–44.
11. Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Magazine l'entreprise*, (247), Juillet-Août.
12. Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
13. Boiral, O. (2010). *Peut-on mesurer les performances du développement durable?* Série scientifique. Montréal.
14. Capelle-Blanchard, G., & Monjon, S. (2010). L'investissement socialement responsable. *CEP II working paper*, n° 2010-16.
15. Capron, M., & Quarel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs, enjeux, stratégies*. La Découverte.
16. Capron, M., & Quarel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.

17. Castelnau, P., & Noël, C. (2024c). Engagement pour un développement durable et performance des entreprises : le cas français. Dans *Actes de la Journée AIMS, atelier développement durable* (pp. 400-412). ESSCA Angers, France, mars.
18. Cazal, D. (2006). *RSE et parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats* (Document de travail du LEM).
19. Cornell, B., & Shapiro, R. (1987). Corporate stakeholders and corporate performance. *Financial Management*, 16, 5–14.
20. Donaldson, T. (1999). Response: Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*, 24(2), 237–245.
21. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
22. Dongmo, R. (2023). Du choc pandémique mondial Covid-19 au questionnement de la contingence sanitaire du référentiel comptable des entités à but non lucratif au sein de l'espace de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (324), Novembre-Décembre.
23. Dongmo, R. (2024d). La performance durable à l'épreuve de la communication durabilité : une confrontation du réalisme des dynamiques discursives et des pratiques sociétales à l'aune de la théorie de l'hypocrisie organisationnelle. *Revue Africaine de Management (RAM)*, 1(11).
24. Dongmo, R. (2025b). De la performance financière au questionnement de l'engagement sociétal des entités ecclésiales : et si l'éthique religieuse était irresponsable ? *La Revue du Financier*, 45(267), 53–66.
25. Dongmo, R. M., & Djoumessi, F. (2022). Les facteurs explicatifs de la divulgation sociétale multi-supports des entités de l'espace OHADA dans un contexte de mutation réglementaire. *Revue Internationale de Management et d'Économie Appliquée*, 5(16).
26. Dongmo, R. M., & Tran Vu, V. (2021). Les déterminants du reporting environnemental des entreprises dans un contexte sans réglementation : le cas de l'espace OHADA. *La Revue du Financier*, 54(?), 54–93.
27. Dongmo, R. M., Ngopa, G. L., & Ndjetcheu, L. (2024e). Du paradoxe de l'audit du contenu informatif des rapports sociaux dans un contexte sans réglementation: une analyse des déterminants sous le prisme des théories contractuelles et néo-institutionnelles. *Current Opinion*, 4(4), 707–729.
28. Ernult, J., & Ashta, A. (2007). Développement durable, responsabilité sociétale des entreprises, théorie des parties prenantes: évolution et perspectives. *Cahiers du CEREN*, 4–31.
29. Essid, M. (2011). Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales. *PESOR*. Université Paris XI.
30. Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman.
31. Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
32. Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *New-York Times Magazine*.
33. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. France: Pearson Education.
34. Gond, J. P. (2006). Constructing the (positive) relationship between corporate social and financial performance on financial markets. Dans *Actes de la XVème conférence de l'AIMS*. Annecy, France.
35. Griffin, J. J. (2000). Corporate social performance: research directions for the 21st century. *Business and Society*, 39(4), 479–491.
36. Handoyo, S. (2024f). Public governance and national environmental performance nexus: Evidence from crosscountry studies. *Heliyon*, 10(23), e40637. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40637>

37. Hart, S. L. (1995). Natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
38. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4).
39. Lako, A. R., Dongmo, R. M., & Ndjetchou, L. (2024g). Du dualisme théorique entre information financière et sociétale : une réflexion conceptuelle sur la qualité du reporting durabilité. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(5), 1258–1272.
40. Landum, M., Moura, M. M. M., & Reis, L. (2024h). Towards Green IT: Assessing the Environmental Impact of Public Administration. *Energies*, 17(1), 57. <https://doi.org/10.3390/en17010057>
41. Lefebvre, S. (2007). *Economie-Droit, BAC PRO*. Hachette Education.
42. Mambé, S. F., Dongmo, R. M., & Ndjetchou, L. (2024i). Manipulation comptable et pratiques sociétales: perspectives des nouvelles théories d'entreprise. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(1), 74–79.
43. Marc, A. (2007). Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable. Dans *Actes de la XVIème conférence internationale de Management stratégique* (pp. 6-9). Montréal, Canada, juin.
44. Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
45. Mc Williams, A., Siegel, D., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
46. Ngopa, G. L., Dongmo, R. M., & Ndjetchou, L. (2024j). Du passage de l'audit financier à l'audit sociétal: vers l'exploration d'une évolution paradigmatic à l'aune de la littérature. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 611–622.
47. Pfeffer J. et Salancik G.R., (1978), The external control of organizations: a resource dependence perspective, New York : Harper & Row.
48. Rivel Bambi, P. D., Diabakanga Batatana, M. L., Appiah, M., & Tetteh, D. (2024k). Governance, institutions, and climate change resilience in Sub-Saharan Africa: Assessing the threshold effects. *Frontiers in Environmental Science*, 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1352344>
49. Sokhatska, O. (2024l). Environmental policy in the public administration system: Challenges of sustainable development. *Public Management and Administration*, 2(?), 33–XX. <https://doi.org/10.70651/3041248X/2024.2.04>
50. Sturdvant, F. D. (1979). Executives and activist: tests of stakeholder management. *California Management Review*, 22(1).
51. Tégoftack, B. (2024m). *The determinants of environmental disclosures in Cameroun* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Douala]. FSEGA.
52. Tegofack, B., & Dongmo, R. M. (2022). The practice of corporate social responsibility by the brewery industry in Cameroon: an investigation within Brasseries of Cameroon (SABC Group). *International Journal of Social Science and Economic Research*, 7(6), 1547–1560.
53. Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance. *Academy of Management Review*, 10(3), 540–577.
54. Vrabie, C. (2025c). *Improving municipal responsiveness through AI-powered image analysis in EGovernment*. arXiv preprint.
55. Waddock, S., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance – Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 313–319.
56. Zeribi-Benslimane, O., & Boussoura, E. (2007). Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées. *Communication présentée à la XVIème conférence de l'Association Internationale de Management*.
57. Zhang, R., Nie, L., Zhao, C., & Zhao, X. (2025d). *Ecoefficiency as a catalyst for citizen coproduction: Evidence from Chinese cities*. arXiv preprint.