



**Jean Jacques Parfait Poumo Leumbe**

**Entreprises multinationales et gestion des déchets en Afrique :  
des stratégies responsables et responsabilisantes**

---

POUMO LEUMBE, Jean Jacques Parfait. *Entreprises multinationales et gestion des déchets en Afrique [en ligne] : des stratégies responsables et responsabilisantes*. Sous la direction de Marielle PAYAUD. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2024.

**Disponible** sur : <https://www.theses.fr/2024LYO30019>

---



Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »

Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2024LYO30019

**THÈSE DE DOCTORAT DE  
L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3**  
Membre de la ComUE université de Lyon

**École doctorale n° 486 – SEG, Sciences économiques et de gestion**

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 03/06/2024, par

**Jean Jacques Parfait POU MO LEUMBE**

---

**Entreprises multinationales  
et gestion des déchets en Afrique :  
des stratégies responsables et responsabilisantes**

---

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Directrice de thèse : **Mme Marielle PAYAUD**

Devant le jury composé de :

**Mme Marielle PAYAUD**

Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3. Directrice de thèse

**M. Gilles PACHÉ**

Professeur des universités,  
Aix-Marseille université, Marseille. Président du jury. Rapporteur

**M. Yvon PESQUEUX**

Professeur, Conservatoire national des arts et métiers, Paris. Rapporteur

**Mme Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET**

Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3. Examinatrice

**Mme Béragère SZOSTAK**

Professeure des universités, université Paris-Saclay, Gif-sur-Yvette. Examinatrice

# SOMMAIRE

---

DÉDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES ANNEXES .....	vii
SIGLE ET ABRÉVIATIONS.....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
<b>Partie 1 : RECHERCHES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES .....</b>	<b>9</b>
Chapitre 1 : L'ENTREPRISE MULTINATIONALE FACE AUX PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES .....	10
Chapitre 2 : LES STRATÉGIES RESPONSABLES EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE .....	22
Chapitre 3 : LA RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE .....	42
<b>Partie 2 : ENQUÊTE EMPIRIQUE .....</b>	<b>60</b>
Chapitre 4 : ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	61
Chapitre 5 : LE CONTEXTE DE GESTION DES DÉCHETS EN AFRIQUE .....	84
<b>Partie 3 : ANALYSE DES CAS ET PRODUIT DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>106</b>
Chapitre 6 : PRÉSENTATION DES CAS ET ANALYSE INTRA CAS.....	107
Chapitre 7 : ANALYSE INTER-CAS ET PROPOSITIONS.....	149
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	170
RÉFÉRENCES.....	182
ANNEXES.....	192
TABLE DES MATIÈRES .....	221

# DÉDICACE

---

*À mes enfants*

# REMERCIEMENTS

---

Le doctorat est une aventure exaltante marquée par des défis intellectuels, émotionnels et temporels mais également par des opportunités d'épanouissement personnel et professionnel. Au terme de ce parcours riche et stimulant, je voudrais avant tout, dire infiniment Merci à Marielle Payaud, ma directrice de thèse. Je vous remercie pour votre patience ; en me permettant de rédiger cette thèse vous m'avez fait prendre conscience de mes capacités. Votre rigueur scientifique m'a permis de développer des réflexes de chercheur. Je vous en suis infiniment reconnaissant.

Je remercie les membres du Jury, les Professeurs Yvon Pesqueux, Gilles Paché, Marie Christine Chalus-Sauvannet et Bérangère Szostak qui ont accepté d'évaluer mon travail, et de me faire l'honneur de participer à cette soutenance.

Je tiens particulièrement à remercier Bérangère Szostak et Chloé Guillot-Soulez pour leurs conseils et leurs encouragements lors de mes comités de suivi.

Je voudrais dire aussi Merci au Professeur Martinet pour toutes ses suggestions et recommandations tout au long de cette thèse.

Je remercie toute l'équipe du laboratoire Magellan, particulièrement Éric, mon bon Éric, pour sa disponibilité et sa gentillesse. Merci à tous les membres du groupe stratégie pour leur regard critique lors de mes présentations. Merci à tous les doctorants pour les échanges pendant mes séjours à Lyon.

Je tiens à remercier toute l'équipe de Nestlé en Afrique du Sud qui m'a accueilli pendant mon séjour de recherche notamment le Directeur Général, Bruno Olierhook et le responsable HSE, André Robins, merci infiniment pour votre contribution à ma thèse. Je remercie aussi tous mes anciens collègues de Nestlé au Cameroun pour leur contribution.

Enfin, j'adresse mes plus tendres pensées à ma famille.

Je pense tout d'abord à mes enfants et particulièrement à ma petite fille Shyna, qui, chaque fois qu'elle me voyait tard le soir devant mon ordinateur, me demandait : « alors, papa tu es déjà à quel chapitre ? » et lorsque je lui répondais trois fois de suite que je suis au même chapitre, elle continuait : « encore ! et tu comptes finir quand ? ». Je peux lui répondre désormais avec fierté : « ça y est ma fille, papa a fini ».

Ensuite, je voudrais dire Merci à mon épouse, Estelle qui m'a toujours fait confiance et soutenu dans cette aventure malgré toutes les privations.

A mes parents, pour qui ce ne sera pas vraiment une surprise, je voudrais leur dire Merci pour la confiance et l'amour.

Enfin, merci à tous mes amis, à Philippe et Josiane, à mes frères et sœurs et à tous mes proches pour qui je n'ai pas été très présent parfois, Merci d'avoir compris.

# LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : Schéma directeur de mise en œuvre de la RSE BoP (Source : Martinet et Payaud 2009).....	52
Figure 2 : Type de processus récursif de raisonnement selon Pierce (David, 1999, p. 5).....	70
Figure 3 : Les différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories selon Allard-Poesi, (2003, in Giordano, p. 256) .....	80
Figure 4 : les fondements de la validité externe de la recherche qualitative de Ayerbe et Missonier (2007, p.47).....	82
Figure 5 : Modification de la composition des déchets en Afrique Source: Hoornweg et Bhada-Tata (2012), dans PNUE 2018. ....	91
Figure 6 : Méthodes d'élimination des déchets solides municipaux en Afrique (source PNUE 2018 ) .....	94
Figure 7 : Etapes de la gestion des déchets en Afrique .....	98
Figure 8 : Etapes du processus de génération des déchets post-production à Nestlé Cameroun ( source : notre étude) .....	115
Figure 9 : Processus de gestion des déchets Nestlé élaborées par SmartMatta (source : notre étude) .....	140
Figure 10: Circuit d'accès au déchet de production à Nestlé Cameroun (source : notre étude) .....	154
Figure 11: Circuit d'accès aux déchets consommateurs d'emballages plastiques à Nestlé Cameroun (source : notre étude).....	154
Figure 12: Circuit d'accès aux déchets consommateur d'emballages plastiques en Afrique du Sud (source : notre étude).....	155
Figure 13 : Gestion des déchets intégrés au circuit de distribution inversé et à la stratégie marketing de Nestlé Cameroun (notre étude) .....	157

# LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : Processus de co-construction de stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise multinationale.....	49
Tableau 2: les stratégies de gestion environnementales selon le modèle de Roome (1992) ....	55
Tableau 3: Grille d'analyse des stratégies de gestion des déchets .....	57
Tableau 4 : Mise en commun des trois formes de raisonnement dans le raisonnement scientifique selon David (1999, p. 5).....	70
Tableau 5 : Les principes clés de la recherche qualitative selon Hlady-Rispal, (2015).....	72
Tableau 6 : Indicateurs de pertinences dans le choix de nos d'études .....	74
Tableau 7 : Critères de collecte des données primaires.....	78
Tableau 8 : Les acteurs de la gestion des déchets en Afrique.....	100
Tableau 9 : instruments du cadre de la REP en Afrique du Sud (source Widmer et al., 2005 ; Nnorom and Osibanjo, 2008).....	102
Tableau 10 : Cadre pour la création de la valeur partagée (source : Rapport de création de la valeur partagée Nestlé 2008).....	111
Tableau 11 : les 5 piliers stratégiques de l'engagement du groupe Nestlé en matière de gestion des déchets d'emballage plastique (source : Rapport CSV Nestlé 2020).....	112
Tableau 12 : Classification des déchets par Nestlé Cameroun dans la mise en œuvre du « projet Zéro déchet » (source : notre étude).....	116
Tableau 13: Engagement des entreprises de l'Alliance pour le recyclage des plastiques en Afrique.....	122
Tableau 14 : Extrait ESAR Packaging Roadmap 2020 .....	131
Tableau 15 : plan de gestion des déchets d'emballages plastiques à Nestlé ESAR (2020)....	136
Tableau 16 : Rapport des activités de réduction de déchets de Smartmatta par site Nestlé ZA .....	141
Tableau 17 : Taxonomie des stratégies responsables et responsabilisante de gestion des déchets au sein des filiales des entreprises multinationale de l'agro-alimentaire en Afrique (source : notre étude) .....	164

# LISTE DES ANNEXES

---

Annexe 1 : Exemples de Guides d'entretien.....	193
Annexe 2 : Récapitulatif des entretiens .....	197
Annexe 3 : Liste des sources secondaires.....	199
Annexe 4 : Exemple programme hebdomadaire de collecte de données en Afrique du Sud .	200
Annexe 5: Quelques images de collecte de données au Cameroun et en Afrique du Sud .....	201
Annexe 6 : Accord de confidentialité signé avec Nestlé en Afrique Sud.....	203
Annexe 7: Liste des Codes N Vivo .....	216
Annexe 8: Tableau d'analyse croisé selon le Schéma directeur RSE BoP de Martinet et Payaud (2009) .....	218

# SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

**BOP** : Bottom of pyramid

**CCPA** : Corporate Communication and Public Affairs

**EC** : Economie Circulaire

**EI** : Eco-innovation

**EIT** : Economie industrielle et territoriale

**ESAR** : East and South Africa Region

**FMN** : Firme Multinationales

**HSE** : Hygiène Santé Environnement

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique

**ODD** : Objectifs de développement durable

**ONG** : Organisations non gouvernementales

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PED** : Pays en développement

**PNUE** : Programme des Nations Unies pour le développement

**REP** : Responsabilité élargie du producteur

**RSE** : Responsabilité sociale des entreprises

**ZA** : Afrique du Sud

**INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

L'essor de l'entreprise multinationale au début des années 1970 a suscité de nombreux débats théoriques aussi bien dans la littérature française qu'anglo-saxonne au niveau de son rôle dans le développement économique des Etats dans lesquels elle opère (Michalet, 1976 ; Galbraith, 1978). En effet, même si la contribution des entreprises multinationales dans le développement économique des régions d'implantation est indéniable, le potentiel de nuisance environnementale de ces entreprises est considérable. Paradoxalement, leur influence sur l'innovation environnementale et l'orientation de la recherche ainsi que leur contribution en matière de développement environnemental est majeure puisqu'elles en sont la première source de financement. Toutefois, selon Godard et Hommel (2005) voir dans les activités économiques de l'entreprise multinationale l'obstacle principal à l'avènement d'un développement durable ou au contraire le siège principal de son impulsion relève malgré tout du leurre ou du malentendu. Il est vrai, les entreprises multinationales sont les principales productrices de déchets de la planète ; d'après le rapport de la fondation australienne Munderoo intitulé « *The Plastic Waste Makers Index* » (2021), vingt entreprises multinationales produisent 55 % de tous les déchets plastiques à usage unique générés dans le monde. Face à l'aggravation du phénomène et la pression de l'opinion publique internationale, les grandes firmes multinationales se sont progressivement transformées en acteur du développement durable à la faveur de nombreuses initiatives ayant vu le jour au plan international (*World Business Council for Sustainable Development, global compact, principes pour l'investissement responsable...*), les interpellant sur la prise en compte des conséquences économiques, sociales et environnementales de leurs activités. Les entreprises multinationales ont un rôle important à jouer dans la résolution des défis liés au développement durable particulièrement en ce qui concerne la gestion des déchets. Elles doivent développer des stratégies responsables orientées notamment vers la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets.

Ces démarches requièrent l'existence d'un contexte propice à la participation et la prise en compte des facteurs locaux dans leur opérationnalisation (Arthaud- Day, 2005 ; Husted et Allen, 2006). Le principe de participation est étroitement lié à la prise en compte de points de vue multiples dans les questions de développement durable. En effet, celles-ci se posant dans un contexte social, économique et scientifique d'incertitudes et d'enjeux importants, un processus participatif multi-acteurs permet la construction d'une décision politique plus acceptée et acceptable (Van den Hove, 2001). En effet, la firme multinationale au niveau de sa filiale est très souvent confrontée à des points de vue différents notamment la vision stratégique d'une part et les initiatives et les savoirs locaux d'autre part (Bartlett et Ghoshal, 1989). En plus,

dans des environnements pauvres comme celui de l'Afrique, confrontée à une véritable crise de déchets, (Tini, 2003 ; Tanawa et al., 2006 ; Ngambi, 2015), l'entreprise multinationale est parfois appelée à se comporter comme un Etat à l'intérieur des différents Etats où elle investit (Wong et Yamaego 2011). De ce fait, elle doit développer des stratégies RSE BoP telle que préconisées par Martinet et Payaud (2009).

### ❖ La crise des déchets en Afrique

La gestion des déchets connaît une crise généralisée en Afrique (Ngambi, 2015), elle est due selon Tini (2003) à trois problèmes majeurs : la non intégration des intérêts divergents des différentes parties prenantes, l'inexistence ou l'insuffisance du service universel de déchets et le manque d'optimisation du système de gestion des déchets. Différentes approches ont été préconisées et expérimentées par les Etats sans qu'elles aient produit les effets escomptés (Tanawa et al., 2006). En plus, la société de consommation qui s'installe progressivement dans les grandes métropoles africaines à cause des stratégies commerciales massives de pénétration des marchés des pays pauvres par les grandes entreprises multinationales (Perrot, 2010 ; Huet et al., 2012 ; Payaud, 2012) contribue à l'aggravation de cette situation avec notamment l'augmentation des déchets d'emballages plastiques. Le tri sélectif est inexistant, la fréquence de ramassage de déchets trop faible en plus du manque de formation et d'information de la part de la population (Charnay, 2005 ; Aina, 2006; Aloueimine, 2006; Citeretse, 2008). Les décharges sont quasi absentes de même que les centres de transit des déchets. Les déchets stockés à domicile sont déchargés aux bords des routes, dans les terrains non construits et dans les canalisations (Thonard et al. 2002). Lorsque qu'une entreprise multinationale soumise à des obligations légales, à des normes, à la responsabilité sociale des entreprises voit des emballages à son effigie parcourir les rues, les caniveaux, les décharges à ciel ouvert, le traitement des déchets issus de ses activités de production et de commercialisation s'orientent vers le management stratégique. C'est pourquoi notre thèse s'intéresse aux stratégies de gestion par l'entreprise multinationale des déchets issus de leurs propres activités en Afrique.

### ❖ Problématique

La littérature en matière de responsabilité environnementale dans un contexte de pays émergent est assez limitée (Boutiba *et al.*, 2016; Ongbwa, 2019). Quelques auteurs se sont intéressés à la RSE en général dans le contexte africain (Visser, 2006 ; Wong et

Yameogo ,2011 ; Idemudia, 2011; Boutiba *et al.*, 2016 ; Diop et Bah,2018 ; Livian, 2020). La plupart de ces travaux interrogent le sens donné à la RSE en contexte Africain sans aborder de manière spécifique leurs mécanismes de mise en œuvre.

Notre thèse se situe dans le prolongement des travaux sur la responsabilité environnementale des entreprises multinationales dans les pays en développement et se propose de répondre à la question de recherche principale suivante :

**« Comment l'entreprise multinationale peut-elle améliorer la gestion des déchets issus de ses activités dans les pays africains ? »**

**De cette question principale découlent trois sous-questions de recherche :**

1. Quel est l'intérêt de l'entreprise multinationale à agir dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?
2. Comment l'entreprise multinationale peut-elle élaborer et mettre en œuvre sa stratégie de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?
3. Comment rendre plus efficaces les actions de l'entreprise multinationale en matière de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?

Les sous-questions de recherche nous aident à clarifier le phénomène étudié et donnent une orientation pour notre analyse.

#### **❖ Objectifs et contours de la recherche**

Nous construisons notre recherche autour du rôle de l'entreprise multinationale en matière de gestion de déchets dans les pays africains à travers une démarche théorique en trois temps. Dans un premier temps nous examinons la légitimité de l'engagement de l'entreprise multinationale dans la gestion des déchets. Nous nous attachons à examiner quel est l'intérêt de l'entreprise multinationale à agir dans la gestion des déchets en Afrique car, comme le préconise Dalsace et Menasce (2010, p.18), *« au-delà des bonnes intentions, il est en effet indispensable d'analyser rigoureusement les mécanismes potentiellement créateurs de valeur pour l'entreprise »*. Nous analysons par la suite les mécanismes d'action à travers les stratégies proactives de gestion environnementale mises en œuvre par l'entreprise. Nous analysons enfin la question relatives à l'efficacité de l'action des entreprises, qui doit créer de la valeur à la fois pour les communautés locales, pour les actionnaires et pour l'ensemble de ses parties prenantes. Une contribution théorique attendue de cette étude est de dresser un état des lieux des stratégies

mises en œuvre par l'entreprise multinationale dans la gestion des déchets en Afrique et comprendre les déterminants de ces choix stratégiques pour en analyser les impacts. Sur le plan pratique, cette recherche permettra de proposer une taxonomie de stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus des activités de l'entreprise multinationale en Afrique.

### ❖ **Epistémologie**

Notre cheminement en tant que chercheur nous amène à nous positionner dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Martinet, 2007 ; Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Constructiviste, car dans le cadre de cette recherche nous avons considéré qu'il y aura une interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. Ainsi, notre phénomène de recherche prend source dans l'identification d'un problème mondial lié à la gestion des déchets par les entreprises multinationales dans les pays en développement. Notre enquête conceptuelle et théorique nous a permis de définir un cadre théorique qu'il faudra mettre en tension avec la réalité observée.

Pragmatique, car en ce qui nous concerne, les connaissances de ce travail ont pour but de développer de l'intelligibilité et de fournir des repères viables aux acteurs concernés. Nous souhaitons produire de « *la connaissance actionnable* » David et Hatchuel (2007, p.5) à l'attention des entreprises multinationales souhaitant améliorer la mise en œuvre de leurs stratégies de gestion des déchets en Afrique.

### ❖ **Méthodologie qualitative**

L'approche que nous utilisons est une méthode qualitative basée sur une étude de cas multiples. Comme précisé par Hlady-Rispal (2015), nous cherchons à étudier les acteurs et les actions impliqués dans la gestion des déchets issus des activités de l'entreprise multinationale en Afrique afin de comprendre les stratégies de gestion des déchets mises en place. L'ambition compréhensive de notre recherche, associée à la quasi absence d'études sur le sujet dans la littérature en management nous impose une approche de découverte. Nous examinons dès lors un phénomène étudié dans son contexte à travers les différentes interactions entre acteurs

(Dumez, 2011). Nous ne cherchons pas seulement à décrire les pratiques de gestion des déchets par les entreprises multinationales en Afrique, mais bien à comprendre comment elles sont mises en œuvre dans le contexte spécifique africain.

Le fait de choisir nos études de cas sur la base d'indicateurs de pertinence que nous avons soigneusement définis à l'avance, nous donne la possibilité de procéder à une étude de cas contrastée en cohérence avec notre problématique. Nous mettons par la suite en tension notre analyse empirique et notre étude conceptuelle par des constants allers/retours entre théorie et terrain tel que préconisé par Martinet (2015).

L'analyse de nos deux cas (intra-cas et inter-cas) nous donne la possibilité de comparer les différentes stratégies mises en œuvre par une même entreprise multinationale au sein de deux filiales africaines situées dans des contextes socio-économiques différents. Ainsi, à travers la méthode comparative, nous mettons en avant les convergences et les divergences entre nos études de cas pour faire ressortir la réalité managériale (Curchod, 2003).

La discussion de l'analyse inter-cas au regard de notre cadre conceptuel, nous permettra ainsi de proposer une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales en Afrique.

### ❖ **Structure de la recherche**

Notre plan est composé de trois parties.

### ❖ **La première partie est consacrée à l'enquête conceptuelle**

**Le Chapitre 1** est consacré à la revue de la littérature sur **le comportement de l'entreprise multinationale face aux pressions environnementales**. Après avoir exposé la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), nous présentons la typologie des pressions institutionnelles subies par l'entreprise multinationale sur la base de la littérature en management international (Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Rosenzweig et Singh, 1991 ; Kostova et Roth, 2002). Ce chapitre montre ainsi que pour asseoir sa légitimité, l'entreprise multinationale doit répondre efficacement à diverses pressions. Dans le contexte des pays en développement, l'entreprise doit développer et mettre en œuvre des stratégies environnementales adaptées aux besoins des parties prenantes. Pour ce faire, elle doit avoir un

encastrement local afin d'apprendre de la société à travers une approche RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009).

Le **Chapitre 2** se focalise sur **les stratégies responsables en matière environnementales**. Après avoir présenté une typologie globale des stratégies environnementales (Roome, 1992 ; Kolk et Mauser, 2002), nous nous focalisons sur les mécanismes de mise en œuvre des stratégies dites responsables ; notamment l'éco-innovation, la communication environnementale, l'intégration des parties prenantes. Ce chapitre passe en revue la littérature sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies proactives en matière de gestion environnementale avec un accent mis sur la gestion des déchets.

**Le chapitre 3 s'intéresse à la notion de responsabilisation environnementale** avec la mise en œuvre des stratégies d'inclusion, des stratégies collaboratives et de création de valeur partagée. L'objectif de ce chapitre est d'analyser à la lumière de la littérature en management stratégique, les approches d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies responsabilisantes par l'entreprise multinationale dans son territoire d'implantation en matière de gestion environnementale. On présente à travers la littérature, la démarche stratégique responsabilisante et l'opérationnalisation de la RSE BoP dans le contexte africain, ceci nous a permis de définir le cadre de notre recherche.

❖ **La deuxième partie est consacrée à notre démarche empirique et au contexte de notre recherche**

Le **Chapitre 4** présente notre paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Nous démontrons notre méthodologie à visée compréhensive et notre volonté de produire de la connaissance actionnable. Nous motivons ensuite le choix opérer pour une étude de cas multiples.

Le **Chapitre 5** présente le contexte de la gestion des déchets en Afrique. Comme l'a relevé Payaud (2018), le contexte de la recherche en terre africaine revêt une importance particulière. Ainsi, nous présentons dans ce chapitre le régime général de gestion des déchets en Afrique ainsi que les stratégies de gestion des déchets mises en œuvre par l'entreprise multinationale opérant en Afrique.

- ❖ **La troisième partie présente notre produit de recherche : une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes en matière de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales en Afrique.**

Le **Chapitre 6** se consacre aux **analyses intra-cas** de nos deux études de cas (Nestlé au Cameroun et Nestlé en Afrique du Sud) au regard de notre problématique de recherche. Chaque analyse est effectuée selon le schéma directeur de la RSE BoP de Martinet et Payaud (2009) afin de comprendre les mécanismes d'élaboration et de mises en œuvre des stratégies proactives de gestion des déchets issus de leurs activités.

Le **Chapitre 7** se compose d'**une analyse inter-cas** et de la **discussion des cas comparés** à la lumière de notre cadre conceptuel. Ainsi, nous comparons nos deux études de cas et mettons en exergue les convergences et divergences des stratégies qu'elles mobilisent respectivement au niveau de chaque bloc du schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009). Ensuite, sur la base de l'analyse comparative effectuée, nous proposons une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion par les firmes multinationales (FMN) des déchets issus de leurs activités en Afrique.

- ❖ **La conclusion résume nos principales contributions, la validité de notre recherche et en expose les limites ainsi que les possibilités de recherches ultérieures.**

**Partie 1 :**

**RECHERCHES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES**

---

**Chapitre 1 :**

**L'ENTREPRISE MULTINATIONALE FACE AUX  
PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES**

---

## **INTRODUCTION**

Les entreprises multinationales font de plus en plus l'objet de nombreuses critiques en Afrique de la part des grandes ONG militantes de la soutenabilité écologique qui mettent l'accent sur les externalités environnementales négatives issues de leurs activités. Ces préoccupations concernent principalement les risques de déforestation, d'épuisement des sols, les menaces sur la biodiversité et la pollution, les déchets plastiques (Jacquemot, 2015). Compte tenu de sa taille et de son pouvoir économique, l'entreprise multinationale est appelée à jouer un important rôle face aux enjeux sociétaux mondiaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). L'entreprise étant en société (Martinet 1984), sa légitimité dépend de son comportement face aux pressions diverses qu'elle subit aussi bien sur le plan global que local. Comment l'entreprise multinationale réagit-elle face aux multiples pressions dont elle fait l'objet dans les pays en développement dans lesquels elle opère ? Quel intérêt a-t-elle à agir dans la protection de l'environnement dans ces pays ? Ce chapitre présente une revue de la littérature sur le comportement de l'organisation face aux pressions institutionnelles dans les pays en développement. Ainsi nous présenterons une revue de la littérature sur le comportement de l'entreprise multinationale face aux pressions institutionnelles dans les territoires (1) et nous nous intéresserons à la littérature sur la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009), qui met l'accent sur les pratiques d'inclusion des population pauvres dans les stratégies des entreprises multinationales dans les pays en développement. (2).

## **1. L'ENTREPRISE MULTINATIONALE FACE AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES DANS LES TERRITOIRES D'IMPLANTATION**

Nombre d'auteurs ont proposé une définition de la multinationale, certains mettent l'accent sur la taille de l'entreprise et son implantation géographique (Andreff, 1996 ; OIT, 2001 ; Badie 2002) d'autres privilégient le pouvoir de décision et l'autonomie des filiales (Nolan, 2002 ; Darryl, 2006 ; OCDE, 2010). Compte tenu de notre problématique, et de l'objectif de notre recherche, nous retenons la définition de Michalet (1976), qui considère la multinationale comme une entreprise :

*« le plus souvent de grande taille, qui, à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale ».* Michalet (1976, p.20)

Trois critères permettent donc de définir l'entreprise multinationale : sa taille, sa base nationale et ses filiales dans plusieurs pays à l'étranger. Ainsi que ce soit au niveau global ou au niveau de leurs territoires d'implantation, les entreprises multinationales subissent de nombreuses pressions institutionnelles (Prahalad et Doz ; 1987). Elles sont amenées à jouer un important rôle face aux enjeux sociétaux mondiaux compte tenu de leur taille et de leur pouvoir économique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Selon Scherer et Palazzo (2007), ce rôle va bien au-delà de la conformité aux normes juridiques et morales de la société pour se situer pleinement dans la sphère publique. Nous allons présenter dans cette partie la typologie des pressions institutionnelles subies par l'entreprise multinationale (1.1) ainsi que le rôle politique qu'elle peut être appelée à jouer face aux grands enjeux sociétaux (1.2).

### **1.1. La typologie des pressions subies par l'entreprise multinationale**

D'après la littérature en management international (Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Rosenzweig et Singh, 1991 ; Kostova et Roth, 2002), l'entreprise multinationale subit deux niveaux de pressions : les pressions au niveau global et les pressions au niveau local.

#### **1.1.1. Les pressions globales**

Au plan global, deux sources de pressions peuvent être identifiées. Une première source de pressions émanant des organisations non gouvernementales (ONG) internationales, des communautés et des États qui cherchent à obtenir des entreprises multinationales davantage de responsabilité (Bensebaa et Becheur, 2005) et une deuxième source relative à l'émergence de standards internationaux (ISO) qui définissent les niveaux attendus de la responsabilité environnementale des firmes.

S'agissant des pressions émanant de la première source, les ONG dénoncent et combattent les externalités négatives issues des activités des multinationales par des actions diverses comme la diffusion d'informations, le lobbying, les boycotts, la poursuite devant les tribunaux (Renouard, 2006). Depuis le rapport Brundtland (1987), le contexte institutionnel international exerce des pressions pour une mise en œuvre du développement durable. L'entreprise multinationale a fait ainsi l'objet d'une interpellation spécifique à Rio en 1992,

lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement, au cours du Sommet mondial sur le développement durable qui s'est tenu en Johannesburg en 2002 ainsi que dans le Pacte mondial de l'ONU (2001) qui a précédé ledit sommet. Ces textes visent une plus grande responsabilisation des multinationales. Ils sont constitués de principes internationaux qui doivent être respectés par les Etats membres qui les ont ratifiés.

La seconde source de pressions institutionnelles globales est constituée principalement des normes ISO (International Standards Organisation) et IFRS (International Financial Reporting Standards). Les normes ISO ont été créées en 1987 pour améliorer et garantir la qualité des produits et des services. La première version a été introduite sous le sigle ISO 9000. Depuis, de nombreuses normes ont été introduites et les anciennes sont mises périodiquement à jour. Face aux pressions écologiques et aux préoccupations environnementales croissantes, les normes ISO 14000 ont été introduites dans le but d'intégrer le management environnemental. Elles ont pour vocation la protection de l'environnement et l'évaluation des impacts des décisions d'une entreprise sur l'environnement. Les normes ISO 26 000 quant à elles mettent l'accent sur la promotion d'un comportement socialement responsable au sein de l'organisation et de « *sa sphère d'influence* ». Cette notion de sphère d'influence est définie selon Pereira (2014) comme le « *domaine dans lequel une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations* » (Pereira ,2014 ; p. 4), domaine pouvant être compris selon Le Moine (2006) aussi bien dans un sens géographique que fonctionnel. Selon Cournac (2014), le référentiel international, établi par la Global Reporting Initiative (GRI) en 1997 et actualisé en 2013 oblige les entreprises à « *contextualiser* » les informations rapportées. Aujourd'hui, il existe plusieurs milliers de normes concernant tous les secteurs et toutes les activités de l'entreprise. Face à la multiplicité de ces normes, les dirigeants des entreprises font face parfois à des blocages non pas technologiques, mais en raison des exigences normatives de plus en plus nombreuses et parfois conflictuelles. Il s'est développé cette dernière décennie un courant de pensée autour du concept de « *tétranormalisation* » (Savall et Zardet,2005 ; Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010 ; Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015) qui vise à apporter des solutions alternatives face à la surnormalisation.

### 1.1.2. Les pressions locales

Du fait de leur implantation dans plusieurs pays, les entreprises multinationales sont soumises à un grand nombre de parties prenantes qui ont des attentes variées. L'article fondateur de Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut*

*affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984 :46 in Chabault, 2011, p.40). Depuis lors, de nombreux auteurs ont développé le concept proposé (Hill et Jones, 1992 ; Carroll, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Rowley, 1997 ; Mercier, 1999 ; Pesqueux, 2002). Nous pouvons classer les travaux menés dans ce cadre en deux volets : le volet stratégique et le volet moral. Clarkson (1995), soutient que l'aspect stratégique a trait au management des intérêts des diverses parties prenantes, alors que le volet moral est relatif à l'équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes. Pour Bensebaa et Béji-Bécheur (2005), la littérature du volet stratégique classe les parties prenantes en primaires et secondaires, en fonction des relations qu'elles entretiennent avec la firme. Ainsi, les parties prenantes primaires sont composées selon ces auteurs, des employés, des fournisseurs, des clients et des organismes publics, qui entretiennent des relations formelles avec l'organisation alors que les parties prenantes secondaires incluent les acteurs qui ne sont pas engagés dans les relations formelles avec l'organisation à l'instar des médias et des groupes d'intérêts particuliers.

Donaldson et Preston (1994) distinguent trois utilisations de la théorie des parties prenantes : descriptive, instrumentale et normative. Dans son utilisation descriptive, les auteurs appréhendent l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents ; dans l'approche instrumentale, la recherche porte selon les auteurs sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les parties prenantes et performance organisationnelle ; enfin, dans une vision normative, l'analyse est centrée sur la légitimité des intérêts des parties prenantes. Selon les tenants de la RSE, l'entreprise, est une institution dont les buts sociaux sont plus larges que la seule maximisation du profit. Sa survie implique d'équilibrer les intérêts conflictuels des différentes parties prenantes (Evan et Freeman, 1988 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Phillips, 1997). En effet, les attentes des communautés locales d'un pays en développement diffèrent fortement de celles d'un pays développé. Selon Donaldson et Preston, (1995) les parties prenantes dans le contexte des pays en développement peuvent avoir des attentes concurrentes. Certaines parties prenantes locales, peuvent exercer des pressions importantes pour des actions sociétales (santé, éducation, protection de l'environnement...) en faveur du développement de leurs communautés (Reimann et al., 2011) ; actions qui sont cruciales pour l'obtention d'une légitimité au niveau local, une « *license to operate* » en quelque sorte. La filiale a donc un rôle important à jouer dans la gestion des parties prenantes locales en fonction des priorités stratégiques définies par la société mère, elle doit à cet effet s'encadrer localement (Granvotter, 2000, 2008).

En matière de RSE, plusieurs auteurs traitent explicitement de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis d'un territoire (Igalens et Vicens, 2005, Aggeri et Pallez, 2005 ; Capron, 2006). Le territoire étant compris ici comme un espace opérationnel permettant d'impulser une dynamique de développement économique dans le cadre d'une nouvelle coopération entre les différents acteurs et en vue de mettre en œuvre des stratégies inclusives de développement durable (Martinet et Payaud, 2010). Dans le cadre de notre recherche la notion de territoire est utilisée comme un espace de régulation sociale permettant de maîtriser les externalités négatives et de mettre en œuvre les stratégies responsables et responsabilisantes de développement durable. En effet, selon Cournac (2014), l'impact des entreprises multinationales sur les territoires peut être analysé au regard des aspects : économique, environnemental et social. L'auteur rappelle ainsi les trois grands volets de la performance non financière de l'entreprise à savoir environnemental (préservation de la nature) social (contribution au progrès social : santé, éducation, qualité de vie) sociétale (contribution à la croissance d'un territoire, à son niveau technologique). Depuis les travaux de Pigou (1877-1959) qui ont montré en premier que les effets externes des agents économiques pouvaient être négatifs (Pigou, 1920), de nombreux auteurs se sont intéressés à l'analyse des externalités négatives (Perez, 2005 ; Giraud et Renouard, 2010 ; Valiorgue (2016). L'activité d'une multinationale peut donc générer un impact négatif sur l'environnement naturel.

### **1.2. Le rôle politique de l'entreprise multinationale**

Selon le courant de la RSE politique (Scherer et Palazzo, 2007 ; Dhaouadi, 2008), l'entreprise multinationale peut être amenée à jouer un rôle normalement dévolu à l'Etat dans les pays pauvres. Nous présenterons ici le concept de RSE politique (1.2.1) ainsi que les modes de politisation de l'entreprise multinationale (1.2.2)

#### **1.2.1. La RSE politique**

Face à la montée du phénomène de mondialisation, aux pressions institutionnelles globales et locales sur l'entreprise, à la complexité accrue des chaînes de valeur mondiales, il s'est développé en management stratégique cette dernière décennie, un courant de recherche « RSE politique » autour de l'idée que la RSE est politique, car elle transforme les entreprises, multinationales en particulier, en des acteurs politiques dans une société globalisée caractérisée par l'affaiblissement du pouvoir des États-nations (Scherer et Palazzo, 2007, 2011). Les

activités RSE qui confèrent un rôle politique aux entreprises incluent l'engagement dans des processus transnationaux d'élaboration de pratiques et de politiques communes sur des questions d'intérêts communs liées à la protection des droits de l'homme, la protection de l'environnement, la santé publique, la lutte contre la corruption ou l'éducation. (Scherer et Palazzo, 2007 ; Dhaouadi, 2008 ; Adeyeye, 2012). Ces activités RSE incluent également selon Matten et Crane (2005) la prise en charge des biens publics qui ont trait par exemple aux activités d'investissement dans les infrastructures routières, scolaires et hospitalières en cas d'incapacité ou de refus de remplir ce rôle par les autorités publiques (Matten et Crane, 2005 ; Scherer *et al.*, 2006). Les études qui s'inscrivent dans ce courant de recherche offrent une analyse macro du contexte institutionnel : elles expliquent le rôle politique que jouent de plus en plus les entreprises multinationales (Rehbein *et al.*, 2018 ; Lyon *et al.*, 2018).

### 1.2.2. Modes de politisation de l'entreprise multinationale

Selon Dhaouadi (2019), analysant les travaux de Scherer et Palazzo (2011), « *le rôle politique des entreprises multinationales dans une société mondialisée se manifeste par leur participation à la gouvernance mondiale et par la production de biens publics et le traitement volontaire des externalités* » (Dhaouadi, 2019 ; p.31).

#### 1.2.2.1 La participation à la gouvernance mondiale

Selon le Rapport de la commission sur la gouvernance globale (1995, p. 2) :

*« Au niveau mondial, la gouvernance a été vue d'abord comme l'ensemble des relations intergouvernementales, mais elle doit être maintenant comprise comme comprenant les ONG, les mouvements citoyens, les multinationales et le marché mondial des capitaux. Il faut aussi prendre en compte l'influence considérable des mass media qui interagissent avec tous ces acteurs ».*

Selon Renouard (2007), l'entreprise multinationale participe à la gouvernance mondiale non seulement en créant un nouveau contexte institutionnel avec des acteurs publics et privés ayant un rôle en matière de réglementation, mais aussi en contribuant à l'élaboration de différentes formes de réglementation non coercitives qualifiées de soft law. Cet auteur précise d'ailleurs clairement que les normes relatives à l'activité des entreprises multinationales, peuvent être au service du développement des communautés locales elles-mêmes et devenir pour elles un instrument de discernement éthique, à condition qu'elles soient réappropriées et adaptées à chaque contexte culturel par les acteurs locaux (Renouard, 2007). En effet, pour de nombreux auteurs, les entreprises jouent un important rôle dans le processus de légalisation en

poussant les normes et les institutions vers un État de droit notamment dans les sujets tels que les enjeux environnementaux, les normes de travail, les activités anti-corruption (Scherer et al., 2006 ; Scherer et Palazzo, 2011).

### 1.2.2.2. La production des biens publics

Selon Kaul et al. (2003), au sens économique, les biens publics sont des biens que l'on trouve dans le domaine public, en tant qu'ils concernent tous les membres d'une société donnée ou que tous peuvent y avoir accès. Ces biens sont de natures très différentes ; selon Renouard (2007), ils peuvent avoir trait à l'environnement aussi bien qu'aux capitaux financiers ou aux réglementations commerciales. Pour cet auteur, ils concernent en particulier les conditions du développement humain comme le logement, l'alimentation, la santé, l'éducation ou l'accès à l'eau potable, notamment dans les pays pauvres. Ces activités relevant du bien public doivent normalement être prises en charge par la collectivité parce qu'elles ne pourraient pas être commercialisées de manière rentable par le secteur privé (Rochet, 2010). Selon Dhaoudi (2019), « *le changement du rôle de l'entreprise dans la société est observé selon Matten et Crane (2005) dans trois types de contextes : là où les gouvernements i) ont cessé d'administrer les droits de citoyenneté, ii) n'ont pas encore administré les droits de citoyenneté ou iii) n'ont pas la capacité d'administrer les droits de citoyenneté* » (Dhaoudi 2019, p.32). C'est pourquoi les entreprises multinationales sont amenées à intervenir de plus en plus dans des pays aux conditions de développement et réglementaires faibles et aux instances étatiques instables. (Van der Putten, 2005). Toutefois, cette intervention, loin d'être le fait d'un entrepreneur institutionnel unique et héroïque visant à créer les conditions structurelles favorable (Garud et al., 2002 ; Demil et Bensedrine, 2005) doit se faire à l'issue d'un travail institutionnel à caractère collectif.

## 2. LA RSE-BOP COMME APPROCHE STRATEGIQUE DE RESPONSABILISATION DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

Le concept de RSE-BoP est issu des travaux de Martinet et Payaud (2008). Ces auteurs ont proposé dans leurs travaux une taxonomie des pratiques RSE comprenant 4 formes : RSE cosmétique, RSE périphérique, RSE intégrée et RSE-BoP. Cette dernière forme inspirée des travaux de Prahalad (2004) se présente selon les auteurs « *comme la pratique la plus élaborée et la plus ambitieuse de la RSE en termes de buts, de politique générale, de contribution des*

*activités de l'entreprise à une cause majeure, d'impacts sociétaux, de cibles et de partenaires participants* » (Payaud, 2014, p.215). Nous présenterons son contenu sous une double logique de création de valeur partagée (2.1) et d'approche inclusive (2.2).

### **2.1. RSE BoP et la logique de la création de la valeur partagée**

Selon Martinet et Payaud, dans l'approche RSE-BoP, les stratégies BoP sont considérées comme des stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême ou de grande pauvreté et souvent dépourvues de capacités vitales élémentaires, en leur proposant des offres adaptées à leurs besoins fondamentaux, mais aussi, dans la mesure du possible, des revenus ou des emplois, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs écosystèmes et, la liberté de choix des individus (Martinet et Payaud, 2008). En effet, l'entreprise est amenée de plus en plus à créer de la valeur pour l'actionnaire et pour la société, voire même à développer délibérément et de façon durable un projet de politique générale plus ambitieux. La RSE-BoP ne s'inscrit donc pas selon ses auteurs dans le registre des stratégies d'aide au développement et ne s'apparente pas à de l'assistance ni à l'aide d'urgence ou de crise. Elle s'inscrit dans la durée pour l'entreprise vis-à-vis des communautés locales et du territoire, en construisant et en développant une activité viable économiquement tout en enrichissant les écosystèmes locaux créés (Martinet et Payaud, 2008).

La RSE-BoP repose donc sur une implication des communautés locales aux processus de création de valeur. Cette intégration passe par une analyse pour mieux cerner le type de pauvreté et identifier les besoins des communautés locales. Elle vise une d'une part une collaboration entre les pauvres, les entreprises privées, les organisations de la société civile et les pouvoirs publics locaux, et, d'autre part, à une activité de développement basée sur les capacités des entreprises et l'autonomisation des populations locales. Elle implique le développement d'une capacité relationnelle permettant à l'entreprise de cultiver différentes coopérations (Dyer and Singh, 1998 in : Sánchez & Ricart, 2010).

Pour créer de valeur partagée et durable, Martinet et Payaud (2010) recommandent que les entreprises multinationales développent une bonne connaissance des marchés BoP en s'impliquant localement, cet avis est partagé par Schuster & Holtbrügge (2012). Outre l'implication des populations BoP, Hahn & Gold, 2014 soutiennent que s'entourer d'acteurs locaux organisés en réseau permet de gagner en ressources, compétences, et légitimité sur les

marchés BoP car ces organisations détiennent des connaissances locales et « *tendent à être bien intégrées localement* ».

Selon Dumanalede (2019), l'écosystème formé par l'entreprise et les acteurs locaux : « *permet une meilleure mise en œuvre des initiatives BoP, l'écosystème facilite la construction de la proposition de valeur ainsi que l'opérationnalisation des activités liées à la vente de produits ou services aux populations pauvres, c'est-à-dire permettant l'intégration de ces mêmes populations comme distributeurs, entrepreneurs dans la chaîne de valeur de ladite organisation. La recherche de valeur est non seulement économique, mais aussi sociale dans le respect environnemental.* (Dumanalede, 2019 p. 59)

La stratégie BoP repose aussi sur la mise en place des partenariats et la création de valeur partagée entre l'organisation et les acteurs impliqués dans ses activités (Martinet et Payaud, 2010 ; Simanis & Hart, 2009). L'intégration du pauvre permet d'améliorer ses conditions de vie via une création de valeur mutuelle entre l'entreprise et lui. La mise en œuvre des partenariats concerne tous les acteurs. Ainsi, aussi bien les gouvernements que les instituts de recherches ou les experts sont concernés (Grobbelaar, 2018, Valiorgue, 2018). Il s'en suit dès lors des processus innovants considérés comme créateur de valeur partagée ; l'autonomisation des populations locales à travers leur intégration dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise étant perçue comme moteur de développement (Nobre & Morais-da-Silva, 2018).

### **2.2. La RSE BoP et la logique inclusive**

Les stratégies BoP sont fondées sur l'engagement des firmes multinationales envers les populations pauvres (Arora & Romijn, 2012). Il s'agit « *d'engager les pauvres via des partenariats bottom-up* » (Chmielewski et al., 2018, p. 3). Pour une compréhension profonde des enjeux et des besoins locaux, les populations locales doivent être impliquées à tous les niveaux de la chaîne de valeur (Sridharan & Viswanathan, 2008), ceci permettra alors à l'entreprise de mieux adapter l'offre proposée (Pels & Kidd, 2015). L'approche BoP inclusive apparaît importante pour satisfaire au mieux les populations BoP qui seront désormais mieux connues des FMN. Cette collaboration permet selon Dumanalede, (2019) de gagner en connaissances locales pour proposer des solutions adaptées. En effet, l'intégration de l'individu BoP tout au long de la chaîne de valeur des entreprises promet selon Karnani,( 2007) la durabilité économique et sociale des stratégies BoP, l'individu BoP cesse alors d'être un simple consommateur pour devenir un agent capable de générer de la valeur partagée avec l'entreprise

(Nobre & Morais-da-Silva, 2012). Ainsi, l'inclusivité est liée au fait que le pauvre est pris en compte dans l'activité de l'entreprise et la population participe à la conception des produits et services adaptés à ses besoins (Reficco & Márquez, 2009 ; Simanis & Hart, 2009).

Pour surmonter les barrières institutionnelles et s'adapter aux conditions de vie des populations BoP les FMN doivent prendre connaissance de l'écosystème local et des acteurs sur lesquels s'appuyer. Elles doivent développer des partenariats avec des acteurs bien implantés et légitimes localement (Schuster & Holtbrügge, 2014) telles que les ONG qui sont considérées comme des partenaires privilégiés. (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010 ; Kolk et al., 2014). Les entreprises multinationales bénéficient alors de leur expérience du marché, de leurs contacts et de leur légitimité auprès des populations locales (Hahn & Gold, 2014) dans un objectif de valeur partagée avec le pauvre à travers des considérations économiques, sociales et environnementales.

### CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Le cœur de notre problématique se situe au niveau du rôle de l'entreprise multinationale dans la gestion des déchets issus de leurs activités dans les pays en développement. Dans ce chapitre, nous avons voulu montrer que face aux nombreuses critiques de la part des grandes ONG militantes de la soutenabilité écologique qui mettent l'accent sur les externalités environnementales négatives issues des activités des entreprises multinationales dans ses territoires d'implantation, celles-ci doivent développer un comportement qui leur garantisse une légitimité au sein de la société. En effet, selon la théorie institutionnelle, au sein du champ organisationnel, l'entreprise est soumise à des pressions d'ordre coercitives, normatives et mimétiques qui la contraignent à adopter des comportements isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995, Deephouse, 1999).

Ce chapitre nous a permis d'analyser le comportement de l'entreprise multinationale face aux multiples pressions qu'elle subit tant sur plan global que local. Elle est amenée à jouer un important rôle compte tenu de sa taille et de son pouvoir économique pour asseoir sa

légitimité. Selon l'approche soutenue par le courant de la RSE politique (Scherer et Palazzo, 2008), le rôle de l'entreprise multinationale doit aller bien au-delà de la conformité aux normes environnementales et morales de la société pour se situer pleinement dans la sphère publique. Pour être légitime, l'activité de l'entreprise multinationale, doit être au service des communautés locales et pour ce faire doit être le résultat d'une construction sociale avec divers autres acteurs institutionnels et non le fait unique de l'entreprise. Dans les pays pauvres, cette construction sociale doit tenir compte du faible niveau de vie des populations. Pour ce faire, des stratégies BoP doivent être mises en œuvre. Elles doivent être inclusives et permettre d'améliorer les conditions de vie des populations.

En définitive nous pouvons dire au terme de ce chapitre que l'entreprise n'est pas légitime en soi. Elle est au contraire dans un processus continu de légitimation à travers une mise en cohérence, une plus grande inscription dans le territoire, une participation dans des actions collectives avec des acteurs publics ou associatifs et une réflexion plus large sur la création de la valeur partagée. Nous avons pu formaliser un cadre théorique qui nous servira de guide pour décrypter les approches organisationnelles de la stratégie de gestion environnementale des entreprises multinationales dans les pays en développement. En effet, pour jouer un rôle important dans la gestion des déchets dans ces pays, l'entreprise multinationale doit asseoir sa légitimité. Pour asseoir sa légitimité, elle doit développer un ancrage social fort et mettre en œuvre des stratégies d'inclusion des populations locales. Notre recherche se situe dans le prolongement des travaux sur la RSE BoP en étudiant notamment comment les entreprises multinationales coconstruisent avec les communautés locales défavorisées leurs stratégies environnementales en matière de gestion des déchets.

**Chapitre 2 :**  
**LES STRATÉGIES RESPONSABLES EN MATIÈRE DE**  
**GESTION ENVIRONNEMENTALE**

---

## INTRODUCTION

La protection de l'environnement est devenue aujourd'hui un enjeu majeur et pressant pour la société. L'innovation du modèle d'entreprise par les firmes multinationales offre une approche potentielle pour livrer le changement requis en reconceptualisant l'objectif de la firme et la logique de création de valeur et en repensant les perceptions de valeur dans un contexte de pauvreté (Bocken & al., 2013). On voit se produire des changements organisationnels, sociaux et politiques. La communauté scientifique s'inscrit dans ce mouvement, comme le traduit une forte croissance du nombre de publications sur l'innovation environnementale depuis 2009 (Díaz-García, González-Moreno & Sáez-Martínez, 2015). Comment sont élaborées les stratégies environnementales au sein des entreprises multinationales ? Comment sont-elles mises en œuvre dans les territoires d'implantation ? Quels sont les impacts de ces stratégies sur les différentes parties prenantes ? Ce chapitre passe en revue la littérature sur l'élaboration (1) et la mise en œuvre des stratégies en matière de gestion environnementale (2).

### 1. L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

Elaborer une stratégie environnementale est le résultat d'un processus multi-facteurs (Azzone et al., 1997). Nous analyserons dans cette partie les typologies des stratégies environnementales (1.1.) avant d'insister sur les stratégies proactives notamment celles relatives à l'éco-innovation (1.2).

#### 1.1. Typologie des stratégies environnementales

La littérature répertorie de nombreux classements afin de mieux comprendre les stratégies environnementales (Kolk et Mauser, 2002). Le modèle de Roome (1992) identifie quatre stratégies environnementales : la stratégie de non-conformité, la stratégie de conformité, la stratégie écologique et la stratégie de pionnier. Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) quant à eux divisent les stratégies environnementales en deux grandes catégories : les stratégies substantielles et les stratégies symboliques. Martinet et Reynaud (2004) évoquent des stratégies plus ou moins actives qu'ils distinguent des stratégies attentistes. En nous inspirant de Martinet et Reynaud (2004) et Berger-Douce (2007), nous pouvons regrouper les stratégies environnementales en deux grands groupes : les stratégies réactives (1.1.1) et les stratégies proactives (1.1.2).

### 1.1.1. Les stratégies réactives

Berger-Douce (2007), en s'inspirant d'une matrice développée par Boiral (2001) dans ses travaux sur le management environnemental, propose une matrice d'engagement sociétal combinant l'engagement environnemental et l'engagement social. Elle distingue alors quatre formes de stratégies d'engagement sociétal : « réactive, proactive, mobilisatrice et rituelle ». (Berger-Douce, 2007 p. 59). Une stratégie réactive correspond selon l'auteur à « la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social faible » (Berger-Douce, 2007 p.60). Capron et Quairel-Lanoizelée (2016) vont dans ce même sens en considérant les stratégies réactives comme des « *stratégies symboliques qui visent à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements* » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2016, p76). En effet pour les auteurs les stratégies symboliques sont des stratégies d'évitement qui reposent sur :

« *Le déguisement de la non-conformité aux attentes de la société par l'élaboration d'une image de conformité. Elles vont de la fuite (fermeture ou délocalisation d'activités contestées) aux stratégies symboliques qui visent à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société en ne modifiant que très peu les fondements : promulgation d'un code de conduite sans dispositifs de vérification, divulgation ciblée d'informations sur les bonnes pratiques pour détourner l'attention des mauvaises politiques de greenwashing.* ». (Quairel-Lanoizelée 2016, p.77)

Les stratégies symboliques décrites par Capron et Quairel-Lanoizelée se rapprochent des stratégies dites de conformité présentée dans le modèle de Roome quelques années plutôt. En effet pour Roome (1992), la stratégie de conformité est mise en place en réponse aux pressions institutionnelles exercées par les gouvernements, les associations environnementales ou encore les pratiques d'organisations concurrentes. Azzone et al. (1997), complètent cette définition en précisant que les organisations adoptent une stratégie de conformité lorsqu'elles se sentent menacées ; elles utilisent souvent les outils de communication environnementales pour paraître vertes notamment se préoccupant davantage de se forger une image conforme plutôt que de procéder à des modifications profondes de leur méthode de production et de fonctionnement.

Dans le modèle de Roome (1992) les stratégies réactives regroupent aussi les stratégies de non-conformité. La non-conformité selon Roome (1992) consiste à ignorer de manière

intentionnelle des pressions externes en matière environnementale. Elle est conforme à la vision des économistes néoclassiques selon laquelle la responsabilité sociale d'une organisation est de générer des profits (Friedman, 1970). Le but final des stratégies environnementales étant de créer de la valeur pour les actionnaires. Selon Richard et Plot (2014), la non-conformité n'est pas en réalité une stratégie environnementale, il s'agit beaucoup plus d'une stratégie financière dont l'objectif est de maximiser la valeur pour l'actionnaire.

### 1.1.2. Les stratégies proactives

Roome (1992) a identifié deux types de stratégies proactives : les stratégies écologiques et les stratégies « de pionnier ». Capron et Quairel-Lanoizelée (2016) regroupent sous le vocable de stratégies proactives, les stratégies RSE qu'il qualifie de « substantielles ».

#### 1.1.2.1. Les stratégies proactives selon le modèle de Roome

Roome (1992) distingue les stratégies écologiques des stratégies « de pionnier ». La stratégie écologique est selon l'auteur, une stratégie qui va au-delà de la stricte conformité, elle se situe au cœur des exigences de la responsabilité environnementale de l'entreprise. Elle traduit l'obligation de l'entreprise envers le territoire dans lequel elle opère et vise la création de la valeur partagée. L'entreprise doit se soucier des impacts environnementaux et sociaux de son activité. Elles sont destinées à modifier les comportements de l'entreprise et à signaler la prise en compte des enjeux environnementaux. Berger-Douce (2007), considère ce type de stratégie comme des stratégies mobilisatrice, elles correspondent selon l'auteur à « *la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social fort* » (Berger-Douce, 2007 p. 63).

Quant à la stratégie de « pionnier » elle correspond selon Gendron (2004) à une stratégie de « leadership ou de chef de file ». Pour l'auteur, les entreprises ayant adopté une telle stratégie « *cherchent à atteindre une performance environnementale supérieure à la moyenne en vue de bénéficier d'un avantage compétitif* » (Gendron 2004, p.47). Bansal et Roth (2000) identifient comme conditions susceptible de conduire à la forte proactivité des entreprises les nouveaux débouchés ouverts par la transformation des valeurs sociales en matière d'environnement. Les organisations qui adoptent une stratégie de pionnier ont pour objectif de réduire les impacts environnementaux en innovant au niveau de la conception de leurs produits, leurs processus de production et leur structure organisationnelle (Schaltegger et al., 2003). Ces organisations

cherchent à étendre leurs préoccupations environnementales à l'ensemble de leurs partenaires, notamment à leurs fournisseurs et à leurs clients.

### 1.1.2.2. Les stratégies proactives selon Capron et Quairel-Lanoizelée

Capron et Quairel-Lanoizelée (2016) distinguent deux grandes catégories de stratégies substantielles :

*« Celles qui séparent les actions de RSE des stratégies liées aux métiers de l'entreprise et celles qui intègrent, de façon plus ou moins significative, la RSE dans leur stratégie globale ». (Capron et Quairel-Lanoizelée ,2016 ; p. 78)*

Dans la catégorie des actions responsables non liées directement au métier de l'entreprise ces auteurs intègrent les actions philanthropiques de l'entreprise à l'exemple des actions de mécénat qui portent des objectifs d'intérêt général et qui recherchent une image favorable de l'entreprise ainsi que les actions de marketing philanthropique où la marque s'engage par exemple à reverser un pourcentage du prix pour une cause humanitaire même si elles contribuent au chiffre d'affaires. Les actions philanthropiques doivent contribuer à répondre aux attentes des parties prenantes dont l'entreprise dépend pour ses ressources. C'est dans ce cadre que les entreprises multinationales peuvent ainsi être conduites à prendre en charge les actions de protection de l'environnement dans les pays en développement où les États n'en ont pas les moyens.

S'agissant des actions qui intègrent la responsabilité environnementale dans la stratégie globale de l'entreprise, Capron et Quairel-Lanoizelée, (2016), distinguent les politiques liées aux produits ou à la nature de l'activité de celles liées au système global de management. Selon ces auteurs, dans la diminution des impacts liés à la croissance de la consommation et de la production notamment l'augmentation du volume des déchets, les entreprises, doivent mettre en pratique les principes de l'économie circulaire en intégrant le recyclage des composants. L'intégration de la RSE dans le système global de management quant à lui, doit passer par une analyse des impacts environnementaux et sociaux de l'activité sur tous les domaines clés de la responsabilité sociétale et un dialogue avec les parties prenantes. Elle suppose d'intégrer la responsabilité environnementale tout au long de la chaîne de valeur.

Dans le cadre de notre recherche il sera important d'analyser le processus d'élaboration de chacune de ces stratégies par la filiale de l'entreprise multinationale installée en Afrique.

### 1.2. L'éco-innovation

L'éco-innovation c'est l'innovation écologique encore appelée innovation verte ou environnementale. Nous verrons sa définition, ses fondements et son contenu.

#### 1.2.1. Définition de l'éco-innovation

Le concept d'éco-innovation (EI) s'intègre à la littérature sur le changement en se focalisant sur la dimension environnementale de l'innovation. Il s'agit, selon Rennings (2000) de toutes les mesures d'acteurs pertinents (entreprises, politiciens, syndicats, associations, églises et foyers) qui développent des idées, comportements, produits et processus nouveaux, les appliquent ou les introduisent ; et qui contribuent à réduire les charges pesant sur l'environnement ou à atteindre des objectifs de durabilité écologiquement précis. Kemp, Arundel et Smith (2001), repris par Horbach (2008), donnent une définition similaire et précisent que les éco-innovations peuvent prendre la forme de techniques, systèmes et produits nouveaux ou améliorés afin de réduire les dommages environnementaux. Aggeri (2023), considère comme éco-innovations, des innovations qui ont des impacts positifs sur l'environnement et la société. A l'heure actuelle, la définition la plus communément retenue de l'éco-innovation est sans doute celle proposée par le projet MEI (Measuring Eco-Innovation) de la Commission Européenne :

*« La production, assimilation ou exploitation d'un produit, processus de production, service ou méthode de management qui est nouvelle pour l'organisation et qui résulte, au cours de son cycle de vie, à une réduction du risque environnemental, de la pollution ou d'autres impacts négatifs liés à l'utilisation des ressources, relativement à d'autres alternatives. » (Rapport final, projet MEI, p7)*

Nous retiendrons cette dernière définition pour notre recherche car elle prend en compte plusieurs points importants notamment l'éco-conception, les types d'éco-innovation, et les changements requis. Tout d'abord, l'éco-innovation n'est pas limitée aux technologies innovantes, mais intègre aussi les changements d'organisation et de modes de production. La définition souligne aussi que l'innovation est considérée au niveau micro-économique. L'implémentation d'une éco-innovation déjà mise en place ailleurs est bien considérée comme une éco-innovation, dès lors qu'elle a un impact environnemental moindre par rapport aux alternatives existantes (Arundel & Kemp, 2009 ; Kemp, 2010).

### 1.2.2. Les fondements du concept d'éco-innovation

Pour les auteurs Bansal et Roth (2000), le besoin de légitimation et la responsabilité environnementale sont les principaux fondements de l'éco-innovation.

#### 1.2.2.1. Le besoin de légitimation

Outre la compétitivité, Bansal et Roth (2000) observent que l'éco-innovation répond à un fort besoin de légitimation. L'idée de Milton Friedman selon laquelle l'entreprise est dépourvue de responsabilité sociale et doit opérer dans le seul intérêt de ses actionnaires (Porter & Kramer, 2011) est dépassée. Une certaine satisfaction des parties prenantes constitue un enjeu de survie pour les entreprises qui ont besoin d'être acceptées par la société. Elles s'assurent également d'éviter de causer des dommages écologiques qui constitueraient une mauvaise publicité et une perte de confiance du public. La légitimité passe aussi par la conformité avec les législations écologiques, afin d'éviter de possibles sanctions (Bansal & Roth, 2000). Les réglementations constituent un déterminant important pour les innovations environnementales qui ne sont pas appliquées spontanément (Rennings, 2000). La pression institutionnelle est donc nécessaire, en particulier pour les innovations concernant les processus. La littérature se réfère régulièrement à « l'hypothèse de Porter », qui soutient que la régulation est nécessaire pour pousser à la mise en place de politiques environnementales dans les organisations.

#### 1.2.2.2. La responsabilité écologique

L'approche de Bansal et Roth (2000) met l'accent sur des déterminants internes, liés aux valeurs et convictions des personnes dans les entreprises, et en particulier des dirigeants. Le facteur « responsabilité écologique » désigne « les valeurs et obligations sociales » de l'entreprise, le sentiment d'une responsabilité vis à vis de l'environnement. Il est guidé par une démarche éthique et non utilitariste. Cette dimension est aussi marquée par un sentiment de satisfaction, voire de fierté de « bien agir ». Selon Mathieu et al. (2015) les différentes approches stratégiques de l'éco-innovation peuvent être liées aux référentiels gestionnaires des organisations. Ceux-ci désignent les cadres référents, c'est-à-dire des ensembles cohérents de valeurs organisationnelles et de principes d'action auxquels les entreprises se réfèrent, pour justifier de, leur positionnement vis-à-vis de la durabilité et interagir avec leur environnement (Martinet & Reynaud, 2004). Les auteurs montrent que la prédominance de logiques durables conduit généralement à des stratégies plus proactives et à un plus grand nombre d'éco-

innovations. Au contraire, les entreprises répondant à une approche financière adoptent plus souvent une stratégie adaptative, répondant à la demande des clients ou à la réglementation.

La littérature étudie également les facteurs faisant obstacle à l'innovation environnementale. Ashford (1993), cité notamment par Arundel et Kemp (2009) les classe en sept catégories : (1) les barrières technologiques, qui incluent l'indisponibilité des technologies ou des ressources alternatives moins polluantes, mais aussi le scepticisme vis-à-vis des technologies existantes et le manque de flexibilité des processus existants ; (2) les barrières financières, liées aux coûts de R&D, d'acquisition des technologies, ainsi qu'au coût du risque et à une recherche de rentabilité à court terme ; (3) les barrières liées à la force de travail, résultant du manque de compétences techniques ou managériales au sein de l'organisation, mais aussi aux résistances humaines face au changement ; (4) les barrières liées aux réglementations, dues notamment à des réglementations imparfaites et contre-productives, mais aussi à l'incertitude quant à l'évolution des réglementations ; (5) les barrières liées aux consommateurs, qui peuvent mal recevoir les changements ou imposer un cahier des charges trop contraignant ; (6) les barrières liées aux fournisseurs, conséquence d'un manque d'implication et de support et ; (7) les barrières managériales provenant d'un manque d'implication des dirigeants, du manque de coopération, d'expertise, ou du refus du changement.

### **1.2.3. Différents types d'eco-innovations**

On distingue plusieurs types d'éco-innovations. L'éco-innovation technologique, l'éco-innovation organisationnelle (qui peut se matérialiser par des certifications comme l'ISO 9001), l'éco-innovation sociale qui s'appuie sur des changements de comportements individuels et l'éco-innovation institutionnelle qui porte sur un changement plus systémique, induisant des effets sur de nombreuses entreprises voire sur l'ensemble d'une filière (Rennings, 2000).

#### **1.2.3.1. Les éco-innovations (EI) technologiques**

Elles concernent les changements opérés sur les produits eux-mêmes afin de les rendre plus écologiques (éco-conception), ainsi que sur les processus de production ((Rennings, 2000).

L'éco-conception est une démarche préventive qui consiste à prendre en compte la dimension environnementale lors de la conception d'un produit ou d'un service (Roux et *al.*, 2005). Une démarche d'éco-conception vise à identifier les principaux impacts environnementaux tout au long du cycle de vie du produit, depuis la production des matériaux

qui le constituent jusqu'à la mise en rebut (Vigneron et Patingre, 2001). L'objectif est de minimiser l'impact environnemental global du produit tout au long de son cycle de vie, tout en conservant sa qualité d'usage. La norme internationale ISO 14062 définit l'éco-conception comme l'intégration des contraintes environnementales dans la conception et le développement de produits. L'Analyse du Cycle de Vie ou ACV est le principal outil mobilisé pour écoconcevoir. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui recense et quantifie, tout au long du cycle de vie des produits, les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines. De nombreux autres outils sont disponibles, pour évaluer l'impact environnemental d'un produit ou d'un procédé et aider l'entreprise à identifier des solutions : analyse qualitative du cycle de vie, diverses *check-lists*, descriptifs de « bonnes pratiques », logiciels de mesure et d'analyse, etc.

Le développement de nouvelles technologies permet de limiter les déchets et les consommations d'énergie. Le rapport MEI (Measuring eco-innovation, 2007) de la commission européenne intègre à cette catégorie le contrôle de la pollution et notamment les rejets dans l'eau ou dans l'environnement, les processus « plus propres », les équipements de management des déchets, les instruments de suivi de l'action environnementale, les technologies vertes, la gestion des ressources en eau et le contrôle du bruit et des vibrations (Kemp & Pearson, 2007, p.10).

### 1.2.3.2. L'EI organisationnelle

Elle désigne les changements dans les modes opératoires et « *les instruments de management au niveau de l'entreprise tels que les audits environnementaux* ». (Rennings, 2000 p.312). Plus précisément, il s'agit de rendre plus efficaces les processus de production, de mettre en place des systèmes de management et d'audit s'appuyant sur des mesures et des rapports ainsi que des certifications (par exemple ISO 14001), et enfin la coopération entre les entreprises pour optimiser la gestion des déchets tout au long de la chaîne de valeur « *du berceau à la tombe* » (Kemp & Pearson, 2007, p.10). L'audit environnemental consiste selon le Règlement CE n° 1221/2009 en « *l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances environnementales d'une organisation, du système de management et des procédés destinés à assurer la protection de l'environnement* ». Sur ce plan, l'EI organisationnelle consistera en un dispositif de gestion, composé de règles, d'objets, d'outils et d'acteurs (Moison, 2008). Quant à la coopération comme approche d'EI organisationnelle, Martinet et Payaud (2007) présentent une variété de formes de coopération qui peut se réaliser

avec d'autres entreprises, des entreprises sociales, des partenaires « non profit », des populations locales et des pouvoirs publics.

### 1.2.3.3. L'EI sociale

C'est la prise en compte des aspects environnementaux dans l'innovation sociale. Le concept d'innovation sociale fait l'objet d'une définition variée dans la littérature en management bien que tous reviennent aux mêmes éléments (Durance 2011). Selon Cloutier (2003) reprenant Cooperrider et Pasmore (1991), Taylor serait le premier chercheur à utiliser le terme « innovation sociale » en 1970. Il désigne alors ainsi « de nouvelles façons de faire les choses dans le but implicite de répondre à des besoins sociaux » (Taylor, 1970 in Cloutier 2003, p.3). Par la suite, de nombreux auteurs vont s'intéresser au sujet (Chombart de Lauwe, 1976 ; Cooperrider et Pasmore, 1991 ; Fontan, 1998 ; Potters 1998 ; Lallemand, 2001). Il ressort de cette riche littérature que l'innovation sociale peut être centrée sur l'individu, orientée sur le territoire ou existée au sein de l'organisation (Cloutier, 2003). Ainsi, pour Lallemand (2001) « *les pratiques favorisant la participation aux systèmes sociaux de la population dite des exclus sont considérées comme des innovations sociales* » (Lallemand, 2001 in Cloutier, 2003 p. 5). Pour l'auteur l'innovation sociale centrée sur l'individu repose sur un processus d'« *empowerment* » visant un renforcement des capacités des individus à travers « l'apprentissage » (Lallemand, 2001, p.43). S'agissant des innovations sociales orientée vers les territoires, King (1984) identifie quatre catégories ayant trait notamment à (i) la régulation et la réalisation des objectifs économiques (ii) à la protection de l'environnement (iii) à la sphère politique (iv) à la coopération internationale. Pour Cloutier (2003) l'innovation sociale dans ce cadre est liée à la notion de « transformation sociale ».

S'agissant de l'innovation sociale au sein de l'entreprise, pour de nombreux auteurs (Gordon, 1989 ; Dadoy, 1998 ; Kanter 1999), elle fait référence à une meilleure organisation du travail dans le but d'accroître la productivité de l'entreprise. Sa mise en œuvre précède selon Gordon (1989), le processus de création de l'innovation technologique. L'élément social réside dans l'implication des parties prenantes dans sa mise en œuvre à travers un processus d'apprentissage mutuel (Dadoy, 1998).

L'EI sociale reprend cette triple dimension individuelle, territoriale et organisationnelle de l'innovation sociale. En effet, Selon Rennings, (2000), l'éco-innovation sociale regroupe les changements dans les comportements individuels, notamment des consommateurs, afin qu'ils adoptent des modes de vie plus respectueux de l'environnement. En effet, l'entreprise ne doit pas développer des innovations pour satisfaire uniquement les parties prenantes du marché. Elle doit aussi les élargir au profit des salariés et, comme le soulignent Kramer et Pfizer (2017), elle doit stimuler le progrès dans toutes les régions du monde afin de participer à une baisse de la pauvreté de la pollution et des maladies, et donc à une hausse des bénéfices collectifs pour la société. Basu et al., (2013) parlent d'innovations « frugales » qui visent à servir les populations les moins nantis.

### 1.2.3.4. L'EI institutionnelle

L'EI dépasse parfois le seul cadre des innovations instaurées au sein des entreprises et s'appuie sur un ensemble d'acteurs. On parle alors d'EI institutionnelles. Elles peuvent s'appuyer par exemple sur « *un réseau d'ONG, de scientifiques, d'entreprises et d'autorités publiques* » (Rennings, 2000, p.324). Mais pour y arriver l'entreprise a besoin de développer son propre potentiel de connaissances et de compétences spécifiques en s'engageant en interne dans des activités de R&D. A l'image des travaux de Barney (1986,1991), Kogut (1988), Kogut et Zander (1993), Sanchez et Heene (1996), les ressources et compétences internes sont définies comme des actifs possédés ou contrôlés par les entreprises. Ils sont soit tangibles comme le capital, les procédures, les machines ou intangibles comme les connaissances des besoins du marché, les connaissances technologiques ou les contacts commerciaux. Ces ressources et connaissances déterminent la faculté de l'entreprise à identifier les partenaires potentiels, à assimiler ainsi qu'à capitaliser les compétences spécifiques et complémentaires à ses propres activités d'innovation. Ils proposent des changements à un niveau plus macro-économique, pour rechercher un impact environnemental plus important.

Les différentes formes d'éco-innovations ne doivent pas être complètement distinctes et avec des frontières hermétiques. Au contraire, l'éco-innovation passe généralement par l'imbrication de ces différentes catégories (Rennings, 2000).

## **2. LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES RESPONSABLES EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALES**

Nous verrons l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre (2.1) et la communication environnementale (2.2)

### **2.1. L'implication des parties prenantes**

Selon Mercier (1999), les parties prenantes ou « stakeholders » sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Selon Aggeri et Acquier (2005), les stakeholders sont définis par leur intérêt légitime dans l'organisation. Ceci implique, d'après ces deux auteurs, que les parties prenantes sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes. Ils sont connus et identifiés ; les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque. La déclinaison d'une stratégie environnementale au sein d'une entreprise se fait souvent pour faire face aux pressions des différents « stakeholders environnementaux » (Hillman et Keim, 2001). La prise en compte des attentes de ces derniers que ce soient acteurs internes (actionnaires, salariés) et/ou externes (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), peut être affectée par son fonctionnement. C'est une condition sine qua non de la réussite de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001).

Baret (2009) s'inspire de la méthode SD 21000 pour préconiser une approche d'intégration des attentes des parties prenantes dans l'opérationnalisation d'une stratégie de gestion environnementale au sein de l'organisation. Selon cet auteur, les membres de l'équipe chargée de la mise en œuvre de la stratégie environnementale déterminent quelles sont les parties prenantes impactées par les différents problèmes environnementaux générés par l'entreprise. Ensuite, elles sont regroupées en catégories cohérentes. Enfin, elles sont aussi cotées en niveaux selon l'importance des liens qu'elles ont avec l'entreprise. Pour une meilleure compréhension de l'opérationnalisation des stratégies responsables de gestion environnementale, il est important de distinguer le rôle joué par les parties prenantes internes de celui des parties prenantes externes.

#### **2.1.1. Les parties prenantes internes**

Pour mettre en œuvre les stratégies environnementales au sein de l'organisation, il est important d'impliquer les dirigeants, de mobiliser tout le personnel, d'intégrer les attentes des

parties prenantes, d'évaluer et de communiquer. Pour ce faire, les manager intermédiaires et les experts ont un rôle particulier à jouer.

S'agissant des managers intermédiaires ou *middle managers*, de multiples études de terrain (Baret et Petit, 2006 ; Ambec et Lanoie, 2007) montrent que l'implication de la direction constitue un préalable incontournable à l'implémentation d'une stratégie environnementale. Celle-ci doit donc pouvoir percevoir clairement l'intérêt de l'adopter. En effet, la littérature sur le middle management (Schilit, 1987 ; Woodbridge et Floyd, 1990 ; Payaud, 2007) reconnaît la position d'intermédiaire qu'occupe le middle manager entre l'élaboration de la stratégie et son opérationnalisation. Payaud (2007) l'assimile au « marginal-sécant » de Crozier et Friedberg (1977) car d'après l'auteur, il représente une de ces catégories d'acteurs qui se trouvent à la frontière de l'organisation et de l'environnement et dont le poste nécessite de réaliser sans cesse des arbitrages entre des systèmes de valeurs et d'environnement. Floyd et Wooldridge (1997) évoquent le rôle de messenger entre l'organisation et les clients et fournisseurs. En matière environnementale, Renaud (2011) répertorie une liste de tâches dévolues au manager intermédiaire, ainsi selon l'auteur, il participe à la « revue de direction », qui permet de discuter des préoccupations écologiques, de débattre des performances environnementales de l'entreprise et de prendre des décisions stratégiques afin d'améliorer ces performances. Il opérationnalise les décisions ainsi prises au sein des comités exécutifs et régionaux. Si ce manager intermédiaire est le responsable environnemental au sein de l'entreprise, sa tâche est alors plus précise. Selon Renaud (2011) :

*« Au niveau local, les responsables de l'environnement (parfois appelés « correspondants environnementaux » ou « animateurs environnementaux ») réalisent les analyses environnementales, suivent la mise en œuvre des programmes environnementaux, préparent le rapport environnemental, planifient les audits environnementaux internes et communiquent avec les employés et les dirigeants locaux. Ils veillent aussi à l'application de la réglementation en relation avec les autorités locales et organisent la formation et la sensibilisation du personnel. Puis, ils participent aux revues de direction locales avec les responsables des emplacements opérationnels. Lorsqu'ils constatent un écart majeur pendant le pilotage des performances environnementales, ils informent les dirigeants locaux et le directeur de l'environnement de l'entreprise ». (Renaud, 2011 p.8)*

S'agissant des experts, Valiorgue (2016) distingue quatre types d'activités principales qu'ils exercent dans la gestion des externalités négatives des entreprises : les activités dirigées vers les cadres dirigeants, celles dirigées vers les centres opérationnels, celles dirigées vers les parties prenantes et celles dirigées vers les parties prenantes externes et enfin celles dirigées vers les autres fonctions internes. L'encadré ci-dessous présente en détail ces activités.

### Encadré : Les activités de l'expert

*Extrait Bertrand Valiorgue. Actions collectives et traitement des externalités négatives. Business administration. Université Clermont Auvergne (UCA), 2016.(pp. 40-42)*

#### **Vers les cadres dirigeants et les décideurs ou le cadrage ascendant, il s'agit d'organiser le reporting social et environnemental et cadrer la stratégie**

□□ *Organiser le reporting social et environnemental.* Un des premiers rôles des experts est de rendre visible les enjeux/externalités dont ils ont la charge en les rendant visibles et mesurables. En organisant la remontée d'informations vers les centres décisionnaires, ils peuvent souligner les principaux dysfonctionnements comme les prises de risques trop importantes mais aussi les bonnes pratiques émergentes. C'est à partir de ces données que les cadres dirigeants vont évaluer les performances actuelles et décider des objectifs futurs.

□□ *Cadrer la stratégie.* S'ils sont présents dans les organes de décision, comme le comité exécutif ou plus largement, s'ils ont l'oreille des décideurs, les experts peuvent jouer un rôle clef pour l'inscription de nouveaux enjeux sociaux ou environnementaux sur l'agenda stratégique.

#### **Vers les centres opérationnels ou le cadrage descendant**

□□ *Consultant interne sur les sujets émergents.* La traduction managériale des enjeux sociaux nécessite auparavant de comprendre leurs impacts au niveau opérationnel. Les experts interviennent dans les centres de profits lorsque ces derniers n'ont pas le temps ou la compétence pour traiter des sujets mal cadrés. Ils apportent un regard extérieur sur les situations locales et peuvent mener des projets expérimentaux transversaux qui capitalisent sur l'expérience des hommes de terrain.

□□ *Normaliser les pratiques et les compétences.* Les experts ont une hauteur de vue à l'égard des différentes initiatives mises en oeuvre par les acteurs afin de traiter une externalité. Ils peuvent participer à une diffusion et une normalisation des meilleures pratiques et compétences. Ce travail se fait en particulier en lien et en collaboration avec les cadres intermédiaires.

#### **Vers les parties prenantes externes ou les liaisons avec l'environnement**

*Traduire les pressions externes.* Si les experts sont souvent connectés à un vaste réseau de parties prenantes externes, ONG, associations, administrations publiques, agences de notation extra-financières... qui leur permet de capter les signaux faibles de l'environnement. C'est parce qu'ils sont confrontés à une grande diversité de visions du monde, parfois antagonistes, qu'ils sont capables de traduire les enjeux sociaux en problèmes de management

□□ *Mettre en scène la réponse de l'entreprise.* S'ils traduisent les pressions externes dans l'entreprise, les experts participent en retour à la mise en scène de la réponse de leur organisation. Si cette tâche aboutit parfois à un simple exercice de rhétorique qui consiste à montrer en quoi l'entreprise actuelle est conforme aux attentes ; il peut par exemple s'agir d'« éduquer » les clients pour qu'ils soient prêts à payer pour les efforts effectués, ou bien conformer les sous-traitants et les fournisseurs aux exigences environnementales et sociales de l'entreprise.

**Vers les autres fonctionnels ou le maillage interne**

□□ *Collaboration en aval.* Pour internaliser les externalités sans nuire à la création de valeur, les experts nouent des liens avec d'autres fonctionnels qui ont des accès privilégiés à certains points de la chaîne de valeur. Ils peuvent ainsi collaborer avec le marketing pour valoriser la performance environnementale ou sociale d'une nouvelle ligne de produits ou services. La mise en avant de labels est également un des moyens privilégiés pour envoyer des signaux positifs aux marchés.

□□ *Collaboration en amont.* Ils ont aussi des relations avec des fonctionnels qui ont accès à l'amont de la chaîne de valeur pour diminuer les coûts de transformation des activités. A ce titre, la collaboration avec le service de conception ou les achats est particulièrement stratégique. Il n'est pas rare que les experts participent à des équipes projet « inter-fonctionnelles » qui permettent à différentes fonctions et à des opérationnels sélectionnés de travailler ensemble à la réalisation de tâches précises : inscription de nouvelles exigences environnementales dans les contrats cadres fournisseurs, exclusion d'une pratique à risque dans le processus de production...

□□ *Collaboration avec leurs semblables.* Il ne faut pas oublier la coordination entre les différents experts des enjeux environnementaux et sociaux. Ces collaborations leur permettent d'être présents à tous les niveaux de l'entreprise, l'organisation fonctionnelle calquant bien souvent celle des opérationnels.

C'est parce qu'ils sont à la marge de l'organisation qu'ils sont les seuls à pouvoir dialoguer avec certaines parties prenantes. Ces liens sont utiles dans la mesure où les experts sont également capables de plonger au cœur des centres opérationnels ou de collaborer avec d'autres fonctionnels pour transformer le modèle économique de leur entreprise et traiter les externalités. Cette posture des experts offre une complémentarité importante à la contribution des cadres intermédiaires qui ont moins de contact avec les acteurs externes de l'organisation.

**2.1.2. La collaboration avec les parties prenantes externes dans un contexte de gestion environnementale**

Pour les auteurs, Mermet, 2006 ; Geels, 2010 ; Aggeri, 2014, les stratégies en matière de gestion environnementale s'apparentent à des stratégies de changement car elles ont pour but de changer les comportements des acteurs en général (citoyens et entreprises) afin d'assurer le maintien ou la réparation du cadre environnemental. De multiples cadres théoriques permettent de repérer et analyser les processus favorisant l'appropriation des enjeux environnementaux par les différents acteurs, parmi eux, l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) et la coopération semblent être les plus adaptés.

S'agissant de l'apprentissage organisationnel, de nombreux auteurs (Nonaka & Takeushi, 1995 ; Senge, 1990, 2001 ; Kim, 1993) se sont intéressés à la question. Reprenant leurs analyses, Martinet et Payaud (2010) rappellent la position de Nonaka & Takeushi (1995), selon laquelle l'apprentissage doit être structurant, c'est-à-dire qu'il doit compléter, ajouter des connaissances et des pratiques à l'ensemble des parties prenantes-partenaires, devenant ainsi une nouvelle base de compétences améliorable par tous. Les auteurs précisent aussi l'approche de Kim (1993) qui soutient que pour que des processus d'apprentissage puissent avoir lieu entre les organisations et les territoires, les modèles mentaux des organisations et des acteurs des territoires doivent être suffisamment connus par les acteurs de terrain de chacune des parties prenantes afin que tous puissent construire des intérêts sécants. En effet, comme l'avait d'ailleurs déjà relevé Martinet (1984), Martinet et Payaud (2010) recommandent que pour maintenir la dialectique entreprise/territoire, les entreprises doivent non seulement : « *manager le territoire, c'est-à-dire le reconnaître et le connaître, l'informer et l'écouter ; mais aussi ménager le territoire c'est-à-dire composer avec la diversité, intégrer la multiplicité des échelles géographiques, adapter la norme à la règle locale* » (Martinet et Payaud, 2010 ; p.42). Dans le cadre de la mise en œuvre de la RSE BoP, Martinet et Payaud (2009) proposent que les processus d'apprentissage soient réciproques et récursifs par l'enrichissement des compétences locales et indigènes par les compétences globales.

S'agissant de la coopération, la gestion environnementale se caractérise par plusieurs formes de collaboration avec les parties prenantes (Lemos & Agrawal, 2009). Renaud (2011) identifie comme parties prenantes externes les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les riverains et l'Etat et présente le management participatif comme le principal mode de collaboration en matière de gestion environnementale. Selon Ansell & Gash, (2008), le co-management est synonyme de gouvernance collaborative qui fait référence à une situation dans laquelle deux ou plusieurs acteurs sociaux négocient, définissent et garantissent entre eux un partage équitable des rôles, droits et responsabilités pour un territoire ou ensemble de ressources naturelles. Pour implanter ce type de management, Renaud (2011) recommande *aux* dirigeants :

« *D'instaurer un processus continu de consultation, de communication et de dialogue avec les différentes catégories de parties prenantes* » (Renaud, 2011 p.14).

Ce processus est susceptible de se présenter sous trois formes selon l'auteur : verticale, transversale et externe. L'efficacité de chacune des formes étant dépendante de certains critères

tels que : « *l'engagement réel des parties prenantes, la transparence des informations communiquées, l'écoute et le respect mutuel* » (Renaud, 2011 p.15).

La forme verticale peut s'illustrer à travers des alliances avec des entités publiques comme l'Etat ou les Mairies en vue de la réalisation d'un projet environnemental d'intérêt public. Au niveau transversal, le partenariat peut se faire avec d'autres entreprises et/ou ONG, bien qu'ils n'impliquent pas nécessairement une seule entreprise et une seule ONG (partenariat dyadique). Comme l'ont noté Utting & Zammit, (2009), ces partenariats reflètent un ensemble hétérogène d'activités, avec quelques initiatives ressemblant à des formes conventionnelles de philanthropie et d'engagements substantiels multipartites. La philanthropie ou le mécénat est la forme la plus simple de partenariat, dans laquelle une entreprise offre un financement direct ou une contribution à une association caritative ou à une ONG ; la contribution pourrait inclure une commercialisation conjointe. Le partenariat entreprise-ONG peut prendre aussi la forme d'une évaluation de l'impact sur l'environnement, lorsqu'une entreprise prend en compte la contribution des autres parties prenantes dans l'élaboration de ses plans pour une nouvelle installation ou un nouveau site par exemple (McGuire, 2006). Dans ce cas, Le degré de l'implication des parties prenantes varie, allant de l'offre ponctuelle à une contribution substantielle au fur et à mesure que les plans se déroulent. Les entreprises peuvent également consulter des ONG pour résoudre des problèmes sur un seul point de durabilité où pourrait se développer un partenariat dyadique plus soutenu avec une ONG.

## **2.2. La communication environnementale**

Il existe au sein de la littérature une multitude d'appellation de la communication environnementale (Tixier, 2005), certains auteurs parlent de communication verte (Andrews, 1998 ; Kärnä, et Al., 2001; Grant, 2009; David et Lambotte, 2011), d'autres de communication responsable (Libaert, 1992; Frois, 1997; Oxibar, 2001 Andoin 2010) et d'autres encore de communication durable (Marcangelo-Leos, 2011 ; Tremblay, 2011) . Toutes ces appellations ayant *in fine* le même contenu, nous utiliserons le terme « communication environnementale » car il nous semble plus adapté à l'objet de notre recherche. Nous envisagerons ici le contenu de la communication environnementale ainsi que les risques qui y sont liés.

### **2.2.1. La notion de communication environnementale**

La communication environnementale commence à voir le jour à travers les premiers rapports environnementaux qui sont publiés par les grandes entreprises aux Etats Unis à partir

de la fin des années 1990 en réponse aux besoins des autorités publiques (Burh et Freedman, 1996). Ces rapports comprennent des commentaires sur la politique environnementale de l'entreprise, les actions menées et les résultats obtenus, des données sur les émissions polluantes dues à l'activité de l'entreprise, des données financières et des indices sur l'impact global des activités de l'entreprise sur l'environnement (Mikol, 2003). Face aux exigences croissantes en matière environnementale et au renforcement des textes juridiques aussi bien au niveau national qu'international, la communication environnementale va être encadrée dans un corpus de règles et principes. Ainsi en 1994, le Programme des Nations unies pour l'environnement a publié une liste de 50 recommandations concernant l'information environnementale que les entreprises pourraient diffuser, en 1999 soit cinq ans plus tard la Commission européenne a publié une liste comportant 20 recommandations. Actuellement ce sont les propositions du GRI (Global Reporting Initiative) qui sont les plus utilisées pour le rapport environnemental par les entreprises.

En management, la littérature s'est d'abord intéressée au lien entre communication environnementale et performance financière de l'organisation (Gardberg et Fombrun, 2006 ; McGuire *et al.*, 1988) avant de s'orienter vers le rapport entre communication environnementale et réputation de l'entreprise avec les travaux de Martinet et Reynaud (2001) et Mikol (2003). Il ressort de la littérature qu'en dehors des exigences de la réglementation et du public, l'entreprise peut communiquer en matière environnementale pour d'autres motifs notamment : le développement d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de son image, la production d'un support de reporting et plus globalement l'assurance de son développement à travers l'obtention et le maintien de sa licence d'opérer. La communication environnementale peut être interne ou externe, selon Gendron (2004) :

*« La communication interne vise L'amélioration de la circulation de l'information au sein de l'entreprise en quantité (transparence) et en qualité (fiabilité, pertinence). (...) La communication externe désigne l'ensemble des échanges et des messages d'une organisation avec ses partenaires externes : clients, banquiers ou investisseurs, pouvoirs publics, population. Une stratégie de communication externe consiste autant à bien « écouter » qu'à bien définir le message selon les objectifs visés, et en fonction du partenaire cible » (Gendron 2004, p.213).*

La communication constitue un élément clé de toute stratégie d'entreprise en matière d'environnement. En fonction de l'objectif visé, l'entreprise doit mobiliser les outils indiqués.

Selon Poivre-Le (2014), les outils de communication environnementales peuvent être des supports écrits ou oraux. Ces supports ont été récemment encadrés par la norme 14020 publiée en 2022 qui définit quatre solutions de communications normées : l'éco-label, l'éco-profil, l'affichage environnemental et l'auto déclaration environnementale. Toutefois il est important de préciser que le support de communication peut varier en fonction de la complexité de la déclaration environnementale et de l'objectif visé. Pour De Backer (2002), la communication environnementale doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise, elle contribue à donner une légitimité sociale et environnementale à l'entreprise (Libaert, 2010). La définition proposée par l'ADEME (2007) résume bien les objectifs et les caractéristiques de la communication environnementale ; selon elle :

*« La communication environnementale est une communication qui évalue et pilote de façon responsable les conséquences environnementales, sociales et sociétales des moyens qu'elle met en œuvre et des messages qu'elle élabore. Elle privilégie les moyens éco-conçus, n'utilise les arguments écologiques que lorsque cela se justifie et refuse la promotion de comportements qui impacteront négativement sur la qualité de notre environnement et de nos relations sociales ». (ADEME, guide de la communication responsable, 2007 p.8)*

Lorsque la communication environnementale sort de ce cadre, il y a risque de « Greenwashing ».

### **2.2.2. Le danger de la communication environnementale : le « Greenwashing »**

Le terme « greenwashing » est apparu pour la première fois dans un article publié dans la revue *Mother Jones* (Catellani, 2009). Selon Cordelier et Breduillieard (2013), les groupes de pression environnementaux ont été les premiers à l'employer pour designer et dénoncer les communications d'entreprises qui mettent en avant leurs avancées en matière de développement durable, bien qu'elles ne réalisent pas de véritables actions responsables. La littérature en gestion marketing oppose le greenwashing à la communication verte (Benoit-Moreau, et al. 2008 ; Cordelier et Breduillieard ,2013 ; Ladraa & ben moussa, 2019). L'élément central qui ressort de la définition du greenwashing est la volonté délibérée de l'entreprise de tromper le public sur sa communication environnementale afin de bénéficier d'un avantage indu. Ainsi Notebaert, et al., (2010), la présentent comme le procédé qui consiste à donner à une entreprise une image écologique privilégiant un développement durable alors qu'elle fabrique ou elle vend des produits polluants. Cordelier et Breduillieard (2013) relèvent à la suite de Horiuchi, et al. ,

(2009) les caractéristiques du greenwashing suivantes : « *promesses écologiques environnementales très générales et non étayées dans le message publicitaire ; des suggestions d'innocence environnementale totale qui sont abusives par rapport à la réalité des produits promus ; des rapprochements extravagants et déplaisants suggérés de façon non claire entre des produits non durables* » (Cordelier et Breduillieard 2013 ; p.126)

En définitive, il ressort de la littérature que la communication environnementale doit être sincère et ne pas viser uniquement la construction d'une image vertueuse pour l'entreprise mais contribuer à la création d'une véritable valeur partagée (Moisander, 2007), tout en répondant aux exigences des parties prenantes (Ottman, et al., 2006). Elle doit être réelle, exacte, crédible et basée sur des termes compréhensibles et qui valorisent des véritables innovations environnementales (Aomri, 2012).

## CONCLUSION

Il était question dans ce chapitre d'analyser sur la base de la littérature l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion environnementales au sein des entreprises multinationales. Nous avons tout d'abord pu distinguer deux types de stratégies environnementales : les stratégies réactives et les stratégies proactives (Martinet et Reynaud, 2004). Alors que les stratégies réactives visent à répondre au minimum légal exigé en matière environnementales dans un territoire donné, les stratégies proactives supposent que l'organisation réponde aux exigences de la responsabilité sociale des entreprises. Elles traduisent l'obligation de l'entreprise envers des acteurs autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles. La mise en œuvre de ces stratégies proactives passe par l'innovation environnementale ou éco-innovation qui peut être technologique, organisationnelle, sociale ou institutionnelle (Rennings, 2000). Quoiqu'il en soit toutes les parties prenantes ont un rôle important à jouer notamment les managers intermédiaires en interne, l'Etat, les ONG et autres partenaires clés à l'externe.

Ce chapitre nous a permis de passer aussi en revue les notions de communication environnementale en insistant sur le danger lié au greenwashing. Notre thèse se situant dans le cadre du prolongement des travaux sur la responsabilité environnementale, cette revue de la littérature nous a permis de renforcer notre cadre théorique.

**Chapitre 3 :**

**LA RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE  
GESTION ENVIRONNEMENTALE**

---

## INTRODUCTION

Alors que la responsabilité renvoie de manière courante à la notion de l'imputation individuelle d'une faute à un coupable (Neuberg et al.1997), la responsabilisation nécessite une action solidaire organisée et collective (Acquier et al., 2011). De nombreux travaux en sciences sociales font relativement consensus sur un attrait pour la dimension collective dans les situations complexes (Ntsondé, 2016). Les problématiques environnementales récentes sont caractérisées par des degrés d'incertitude, d'inconnu et de complexité extrêmes, nécessitant d'importants coûts d'investissement (Aggeri, 2000). La responsabilisation peut dès lors consister en des stratégies diverses permettant le développement de l'apprentissage collectif telles que les communautés de connaissance (Callon, 2001). Elle passe nécessairement par une coopération accrue entre acteurs, une vision commune dans la durée et l'établissement de la relation de confiance (Clauss, 2012). De manière générale la responsabilisation en matière environnementale suppose selon la littérature mobilisée (Martinet, 1984 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Martinet et Payaud, 2009 ; Kornberger ,2017) une bonne connaissance des besoins des territoires afin de mettre en œuvre les stratégies d'inclusivité et de création de la valeur partagée. L'objectif de ce chapitre est d'analyser à la lumière de la littérature en management stratégique, les approches d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies responsabilisantes par l'organisation en matière de gestion environnementale. On présentera tour à tour la nécessité d'adopter une démarche stratégique responsabilisante (1) et l'opérationnalisation de la RSE dans le contexte africain (2) ceci nous permettra in fine de définir le cadre de notre recherche (3).

### 1. RESPONSABILISATION À TRAVERS L'APPROCHE STRATÉGIQUE ADOPTÉE

Comme l'a précisé Martinet (1984) l'entreprise est en société et non pas seulement en marché. Ainsi pour adopter une démarche responsabilisante, il se dégage de la littérature (Martinet et Payaud, 2009 ; Kornberger ,2017) la nécessité d'un encastrement de l'entreprise dans la territoire (1.1) et d'un développement des stratégies inclusives (1.2).

## 1.1. L'encastrement de l'entreprise en société : un préalable à l'élaboration des stratégies responsabilisantes

La notion d'encastrement a été largement discutée dans la littérature depuis les travaux de Granovetter (1985) en réaction à la position de Polanyi (1944 ; 1977). Giddens (1987) à travers sa théorie de la structuration renforce cette approche.

Par encastrement, Granovetter (1985) défend l'idée selon laquelle la construction des marchés est liée à la formation préalable d'échanges de nature non financières. Le Velly (2002) dans son analyse sociologique de la notion d'encastrement de Granovetter, distingue trois pôles qu'il nomme : « *encastrement structurel, encastrement institutionnel formel et encastrement culturel* » (Le Velly, 2002 ; p.3). Selon l'auteur, l'encastrement structurel « s'établit à partir des relations personnelles que les individus nouent entre eux » (Le Velly, 2002 ; p.4), il correspond à ce que Chen (2011) appelle « architecture du réseau formé ». Il se distingue de l'encastrement institutionnel formel qui, selon Le Velly (2002) fait référence aux instruments juridiques et économiques existant sur le territoire. Certains auteurs préfèrent parler d'encastrement territorial (Chabaud et Ngijol, 2010 ; Deschamps et Geindre, 2011). Enfin l'encastrement culturel est relatif à l'ensemble des représentations collectives telles que relevées par Di Maggio (1990) notamment :

« a) *les systèmes mentaux de perception, de catégorisation et de classification ; b) les scripts qui orientent l'action et les règles de pertinence qui guident l'invocation de ces scripts ; c) les valeurs, les normes, les goûts* » ( Di Maggio, 1990 in Le Velly, 2002).

L'encastrement culturel décrit donc le rôle des « significations collectives » dans la formation des objectifs et des stratégies des acteurs du marché. Ainsi par exemple, la notion de déchet étant polysémique, sa définition peut varier en fonction des cultures (Pesqueux, 2021). Ce qui est déchet en Europe ne l'est pas forcément en Afrique. Dans un souci d'encastrement culturel, il serait important de comprendre la signification donnée à la notion de déchet dans le contexte africain pour l'élaboration d'une stratégie responsable et responsabilisante de gestion.

Au-delà de la notion d'encastrement, on peut convoquer la théorie de la structuration de Giddens pour analyser les relations entre les individus au sein des systèmes sociaux et de la structure sociale. En effet, Giddens définit les systèmes sociaux comme « *des relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales particulières* »

des règles et ressources, ou ensemble de relations de transformation, organisées en tant que propriétés de systèmes sociaux ». (Giddens, 1987, p.74). Giddens recommande de relier les actions à la structure selon une relation récursive. Ainsi, les actions des individus sont permises par la structure sociale, elle-même actualisée, et donc potentiellement modifiée par ces mêmes actions.

La mise en œuvre de cet encastrement peut passer, comme nous l'avons déjà relevé par l'apprentissage organisationnel (Loup et Paradis, 2006). Nonaka & Takeuchi, (1995), proposent sept lignes directrices permettant le développement d'un projet d'apprentissage organisationnel :

- La création d'une vision de connaissances, rôle de la direction générale quant à l'orientation du type de connaissances devant être créées ou recherchées dans le cadre d'une intention stratégique ;
- Le développement d'un « équipage » de connaissances à partir d'agents à attirer et garder dans l'organisation en favorisant l'hétérogénéité des profils ;
- La création d'un champ d'interactions à haute densité sur la ligne de front par transformation des connaissances tacites (perceptions, idées etc...) en connaissances explicites, et donc formalisées ;
- L'existence d'un processus de développement de nouveaux produits et services comme élément central du dispositif de développement de nouvelles connaissances ;
- L'importance accordée au middle management qui est à même de vivre le décalage entre la vision de la direction générale et le quotidien dans un contexte de situations d'urgence ;
- La capacité de reclassement et de recontextualisation stratégiques des connaissances comprenant trois références en termes de configurations organisationnelles
- La construction d'un réseau de connaissances avec le monde extérieur (les clients, en particulier).

## 1.2. L'intégration d'une approche inclusive

Il est important de comprendre les mécanismes de création des réseaux inclusifs ainsi que leur impact dans les territoires. Selon Reficco & Márquez, (2009), pour créer un réseau inclusif il faut élaborer un « arrangement horizontal » dans lequel toutes les parties partagent la

même responsabilité sans qu'aucune des parties n'exerce d'autorité ou de contrôle sur les autres. Il s'agit en fait de connecter l'offre et la demande via une relation de longue durée dans le respect de l'écosystème local. La plupart des réseaux inclusifs se construit sur des relations partenariales formelles et informelles qui permettent de combler les vides institutionnels locaux. Formés sur des relations encadrées localement, ces réseaux favorisent l'encastrement local (Granovetter, 1985). Cet encastrement local consiste selon Sánchez et al., 2006, à l'intégration de l'entreprise dans des réseaux locaux diversifiés en vue du développement de relations de coopération à long terme.

Le développement des capacités peut être considéré comme impact de l'inclusion dans les territoires. Selon Pelenc et *alii* (2015), l'approche par les capacités originellement développées par l'économiste Sen (1999) et Nussbaum (2000) a permis de repenser le concept de bien-être. Selon de nombreux auteurs (Ballet et al., 2007, Dubois et al. 2008 ; Martinet et Payaud, 2010), l'approche par les capacités de Sen et Nussbaum offre un cadre d'analyse pour évaluer les approches d'autonomisation des populations en matière de gestion environnementale par l'entreprise multinationale dans les pays en développement. Il serait toutefois important, pour tenir compte de l'influence du collectif sur les choix individuels et de la valeur instrumentale du collectif dans l'amélioration des situations individuelles, d'intégrer les concepts de capacités collectives (Pelenc et *alii*, 2015).

Par ailleurs, chez Sen, la responsabilité est tournée uniquement vers le passé (responsabilité ex-post), pourtant les stratégies de responsabilisation environnementales appellent à une responsabilité qui embrasse l'avenir afin de prendre en compte les conséquences de nos actes sur les générations futures (Dubois et al. 2008). Dans cette optique les personnes se considèrent comme des sujets capables de s'imputer une responsabilité ex ante (Ricoeur, 1995), c'est-à-dire de réduire volontairement leur liberté si leurs actions devraient avoir des conséquences négatives pour les générations futures (Ballet et Mahieu, 2009), mais en réalité cette réduction de la liberté n'est pas une privation de liberté : elle est un acte de « liberté responsable » (Pelenc et al. 2013). Pour Ballet et *al.* (2013), l'approche par les capacités donne ainsi tout son sens à une justice environnementale en replaçant l'humain au centre des préoccupations écologique et en intégrant la participation significative de tous les groupes sociaux, aux « *services écosystémiques* ».

## **2. RESPONSABILISATION PAR L'OPÉRATIONNALISATION DES STRATÉGIES RSE AU SEIN DES FILIALES DES MULTINATIONALES EN AFRIQUE**

Les stratégies RSE au sein des filiales des entreprises multinationales sont définies au niveau du siège et mise en œuvre au niveau local. Nous verrons dans cette partie, la construction de la stratégie RSE au sein des filiales (2.1) les pratiques RSE au sein des filiales africaines de l'entreprise multinationale (2.2) et l'approche RSE-BoP at son schéma directeur de mise en œuvre dans un contexte de pauvreté (2.3).

### **2.1. La construction de la stratégie RSE au sein de la filiale de l'entreprise multinationale**

Compte tenu de la complexité des entreprises multinationales, pour comprendre comment se développent leurs stratégies RSE, il est nécessaire d'examiner leur fonctionnement interne notamment les rapports sièges –filiales (2.1.1.) ainsi que le modèle de co-construction de stratégie RSE développé par Pestre dans le contexte spécifique de la filiale africaine (2.1.2).

#### **2.1.1. Stratégie RSE et relation siège-filiales**

Selon Pestre (2011), Ce n'est qu'au début des années 2000 que ce sont développées des travaux centrés sur la filiale considérée comme faisant partie d'une série d'unités organisationnelles interdépendantes, notamment avec les recherches d'O'Donnell, (2000) et de Beddi (2008). En effet selon l'auteur, les recherches portant sur les relations siège- filiales s'étaient longtemps concentrées sur :

*« les rôles respectifs du siège et des filiales dans la formulation et la mise en œuvre de ces stratégies Le paradigme dominant de ces recherches était principalement issu d'une conception dyadique et hiérarchique selon laquelle la filiale est une entité instrumentale agissant sur les instructions du siège » (Pestre, 2011 ; p.111).*

Les principaux travaux comme ceux de Goold et Campbell, (1987) mobilisaient à cet effet la théorie de l'agence et de la contingence et inscrivait les relations siège- filiales dans un cadre centre/périphérie. Selon Prahalad et Doz, (1987), la question centrale relative à l'élaboration des stratégies internationales repose sur les tensions entre le besoin d'intégration globale et le besoin de réactivité locale. Dès le début des années 2000, se sont développés des

travaux centrés sur la filiale étant considérée comme faisant partie d'une série d'unités organisationnelles interdépendantes, (O'Donnell, 2000 ; Beddi, 2008).

La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale fait aujourd'hui l'objet de nombreux travaux. Ces travaux examinent notamment les problématiques de RSE d'entreprises confrontées à des contextes réglementaires, économiques, sociaux et culturels différents, l'arbitrage entre le traitement d'enjeux locaux ou la contribution à la résolution des problèmes globaux, les conflits dans les attentes des différentes parties prenantes locales et globales. Ces sont des travaux interrogeant la responsabilité de l'entreprise multinationale engageant des restructurations (Raveyre, 2003 ; Igalens et Vicens, 2005), les travaux sur la responsabilité de la multinationale vis-à-vis du développement des communautés pauvres (Martinet et Payaud, 2010), ou encore les travaux considérant la pertinence d'une échelle territoriale pour réguler les externalités dans un contexte de firmes inter-reliées (Dupuis, 2007, 2008) ou pour mener une démarche collective de développement durable (Capron 2006 a).

En matière de responsabilité environnementale, nous avons vu que la stratégie environnementale proactive est celle qui est susceptible de favoriser l'éco-innovation. Compte tenu de son coût particulièrement élevé, elles sont plus répandues au sein des firmes multinationales. Pour l'opérationnalisation de cette stratégie au sein des filiales, les FMN doivent adopter des stratégies fortement différenciées en fonction du problème environnemental à traiter au niveau local (Faucheux, Haake et Nicolai, 1997). L'application de telles stratégies passe par l'adoption de structures organisationnelles spécifiques. Pestre (2011) nous propose un modèle, développé dans le contexte de la lutte contre le sida de Lafarge en Afrique. Ce cadre fait apparaître quatre phases qui se succèdent dans la construction de stratégie RSE et au sein desquelles une structure organisationnelle constituée de trois niveaux sont en interaction. Les quatre phases décrites par Pestre (2011) sont : le « déclenchement » qui se caractérise par une *impulsion* de la direction générale et par la *découverte*, par les filiales, d'un enjeu local nouveau ; la « conception » de la stratégie qui se fait par le biais d'un travail de *réflexion* de la part de la direction générale qui s'accompagne d'*expérimentations* menées dans les filiales ; la « structuration » de la stratégie qui s'effectue grâce aux efforts de *formalisation* de la stratégie par la direction générale qui renforce son expertise vis-à-vis des filiales en étoffant ses ressources ; et enfin la « généralisation » de la stratégie qui correspond à un encastrement local de l'entreprise et l'opérationnalisation de la stratégie directement par les actions des filiales.

**Tableau 1 : Processus de co-construction de stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise multinationale**

	<i>Formation</i>		<i>Mise en œuvre</i>	
	<i>Déclenchement</i>	<i>Conception</i>	<i>Structuration</i>	<i>Généralisation</i>
<i>Direction Générale</i>	<b>IMPULSION</b> <i>Identification d'un enjeu moral global</i> <i>Le leader</i>	<b>RÉFLEXION</b> <i>Collection des initiatives des filiales</i>	<b>FORMALISATION</b> <i>Construction d'une valeur ajoutée</i> <i>Le sponsor</i>	<b>ANCRAGE</b> <i>Intégration de la stratégie</i>
<i>Zone</i>	-----	<b>CRISTALLISATION</b> <i>Transformation en enjeu économique</i> <i>Le champion</i>	<b>EMULATION</b> <i>Organisation d'un climat de stimulation</i>	<b>MISE EN ŒUVRE</b> <i>Organisation du rythme et des priorités</i>
<i>Filière</i>	<b>DECOUVERTE</b> <i>Identification d'un enjeu moral local</i> <i>L'entrepreneur responsable</i>	<b>EXPERIMENTATION</b> <i>Amplification d'actions locales hétérogènes</i>	<b>ACTION</b> <i>Innovation et expression de créativité</i>	<b>HOMOGENÉISATION</b> <i>Pérennisation des actions</i>

Source : Pestre (2009, 2011)

## 2.2. L'opérationnalisation des stratégies RSE au sein des filiales des multinationales en Afrique

La littérature en management relève dans sa grande majorité une ambiguïté dans les pratiques RSE au sein des filiales africaines de l'entreprise multinationale (2.2.1). L'approche RSE-BoP nous offre un schéma directeur pour la mise en œuvre dans un contexte de pauvreté (2.2.2).

### 2.2.1. L'ambiguïté dans les pratiques RSE au sein des filiales africaines des firmes multinationales

Selon Renouard (2008), la plupart des FMN souhaitent garantir la conformité de leurs activités aux standards internationaux et le respect des droits des communautés locales partout où elles opèrent et particulièrement dans les pays en développement. C'est pourquoi, elles s'investissent dans des actions volontaires de RSE au profit des populations locales. Pourtant, Daouda (2014) constate que « *l'engagement social de certaines multinationales en Afrique serait l'arbre qui cache la forêt* » (Daouda 2014 ; p.2). Boidin et al., (2009) semblent partager

ce point de vue car ils estiment que « les *stratégies RSE des FMN en Afrique répondent davantage à des logiques de partage et de distribution de rente qu'à une volonté effective de développement durable* » (Boidin et al., 2009 in Daouda, 2014 ; p.2).

Renouard (2008) et Coutrot (2003) s'intéressant particulièrement à la stratégie environnementale de ces entreprises font allusion à des pratiques de greenwashing lorsque les deux auteurs soutiennent que « *la stratégie RSE des FMN en Afrique n'est qu'un outil publicitaire permettant de paraître en phase avec les aspirations sociétales et reste déconnectée des questions fondamentales liées au respect des standards environnementaux* » (Daouda, 2014 ; p.2). Ainsi, il est attendu des entreprises multinationales qu'elles prennent en compte dans leurs démarches RSE en Afrique, les externalités négatives issues de leurs activités. Renaud (2011) recommande à cet effet, la mise en œuvre d'un système de management participatif afin de donner aux communautés locales la possibilité de faire valoir leurs attentes. Selon Pestre (2011) les FMN doivent jouer un rôle positif face à la protection de l'environnement, dans les pays pauvres.

### **2.2.2. La RSE-BoP comme approche stratégique de responsabilisation dans les pays africains**

Le concept de RSE-BoP est issu des travaux de Martinet et Payaud (2008). Ces auteurs ont proposé une taxonomie des pratiques RSE comprenant 4 formes : RSE cosmétique, RSE périphérique, RSE intégrée et RSE-BoP. Cette dernière forme inspirée des travaux de Prahalad (2004) se présente, selon les auteurs, « *comme une forme avancée de la RSE qui peut être au service de l'aide au développement des hommes les plus démunis.* » (Martinet et Payaud, 2010 ; p.32). Nous analyserons le contenu de la RSE-BoP ainsi que le schéma directeur proposé par les auteurs pour sa mise en œuvre.

#### **2.2.2.1. Contenu de la stratégie RSE-BoP**

Selon Payaud (2014) les stratégies RSE BoP sont considérées comme :

« *des stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême ou de grande pauvreté et souvent dépourvues de capacités vitales élémentaires, en leur proposant des offres adaptées à leurs besoins fondamentaux, mais aussi, dans la mesure du possible, des revenus ou*

*des emplois, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs écosystèmes ainsi que la liberté de choix des individus* » (Payaud, 2014, p.214).

Comme l'a préconisé Freeman et *alii*, (2010), l'entreprise est amenée de plus en plus à composer la création de valeur pour l'actionnaire et pour les parties prenantes. Il s'agit d'intégrer les attentes des communautés locales dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies. Ainsi comme l'a si bien rappelé ses auteurs, « *la RSE-BoP ne s'inscrit pas dans le registre des stratégies d'aide au développement et ne s'apparente pas à de l'assistance ni à l'aide d'urgence ou de crise* » (Martinet et Payaud, 2008). Elle vise à coconstruire les communautés locales dans les territoires, une activité économiquement viable tout en développant une coopération et un apprentissage mutuel (Martinet et Payaud, 2008).

Comme nous l'avons déjà relevé au chapitre 2, La RSE-BoP repose donc une intégration des communautés locales aux processus de production et de distribution qui passe nécessairement par une analyse anthropologique pour mieux cerner le type de pauvreté et identifier correctement les besoins afin d'éviter les effets pervers du soutien apporté. Elle vise une réponse efficace aux besoins des pauvres par une collaboration entre les différentes parties prenantes d'une part, et la mise en œuvre des activités de développement basée sur les innovations (organisationnelles, nouveaux produits et services, nouveaux modes de gouvernance...) des entreprises et l'entrepreneuriat des populations locales d'autre part. Enfin, la création d'un réseau inclusif est préconisée en contexte BoP dans le but d'aider l'entreprise à s'encaster localement. Elle implique selon Sánchez & Ricart, (2010), le développement d'une capacité relationnelle permettant à l'entreprise de cultiver différentes coopérations pour l'obtention d'une rente relationnelle.

### 2.2.2.2. Mise en œuvre de la RSE-BoP : « le schéma directeur »

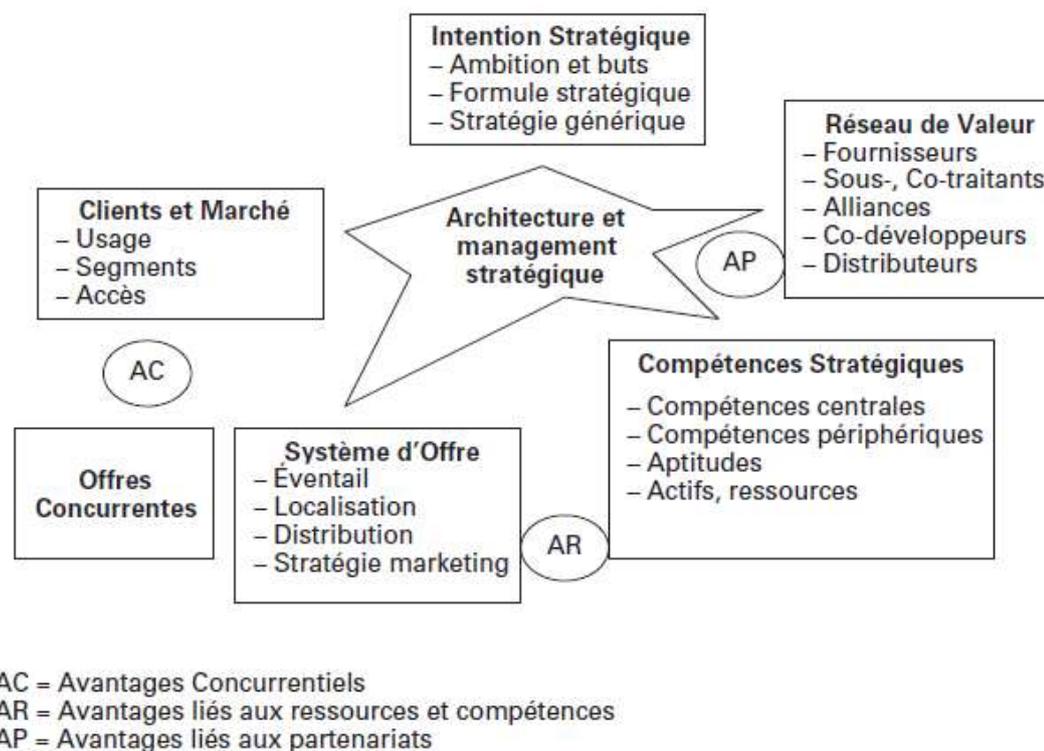


Schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP.

**Figure 1 :** Schéma directeur de mise en œuvre de la RSE BoP ( Martinet et Payaud 2009)

Selon Martinet et Payaud (2009) le schéma directeur est un guide pour un management stratégique BoP soucieux de la concrétisation et la réalisation des objectifs économiques, sociétaux et environnementaux de l'entreprise tout en créant des écosystèmes dans le respect des communautés locales et de leurs territoires. Autrement dit qui s'inscrit « dans une dialogique ou un ago antagonisme management stratégique/ anthropologie » (Martinet et Payaud, 2009 p.39). Le schéma directeur (Figure 1) est composé des cinq blocs suivants :

- « 1) **Intention stratégique** précise la stratégie corporate définie notamment par les buts de politique générale et les orientations fondamentales de l'entreprise qui décide de s'intéresser à la base de la pyramide ;
- 2) **Clients et marché** explicite le positionnement et notamment les segments de pauvreté principalement ciblés ;
- 3) **Système d'offre** indique la mise en cohérence des propositions de produit ;
- 4) **Réseau de valeurs** identifie la constellation des partenariats et relations susceptibles de contribuer aux opérations, aux apprentissages et/ou à la légitimité
- 5) **Compétences stratégiques** est une évaluation des ressources et compétences à maintenir, acquérir, développer, etc. » (Martinet et Payaud ; 2010 p.39)

Les auteurs recommandent l'intérêt de ne pas dissocier les blocs mais de les considérer ensemble, avec leurs interdépendances et leurs liaisons systémiques car ceci permet de mettre en évidence la combinaison opérée par la stratégie RSE-BoP entre l'avantage concurrentiel (AC) les avantages liés aux ressources et compétences (AR), et les avantages liés aux partenariats (AP). En effet « *les fortes mises en tension qu'opère une telle stratégie, le caractère synchrétique de la combinaison AC\*AR\*AP, sont susceptibles d'entrer en synergie pour enclencher des bouclages récursifs bénéficiant à chaque élément de la composition* ». Martinet et Payaud, 2010 p.41).

**Encadré 2 : Système de propositions pour la mise en œuvre de la RSE BoP (Payaud et Martinet, 2010).**

### **Proposition 1 : Intention Stratégique**

*P.1.1.* La conception RSE-BOP concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise ou au moins à l'une de ses entités.

*P.1.2.* Elle s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales.

### **Proposition 2 : Formule et Stratégie Générique**

*P.2.1.* La conception RSE-BOP peut s'inscrire dans la formule stratégique de l'entreprise

*P.2.2.* La conception RSE-BOP peut inviter à un changement de formule stratégique

*P.2.3.* La stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles.

### **Proposition 3 : Clients et marchés**

*P.3.1.* La stratégie RSE-BOP répond prioritairement à des besoins fondamentaux : alimentation, logement, transport, sécurité, accès aux biens fondamentaux (Maslow).

*P.3.2.* Elle s'adresse à des populations et/ou des segments de clientèle à très faible pouvoir d'achat.

*P.3.3.* Elle oriente la construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux produits et/ou services de l'entreprise.

### **Proposition 4 : Système d'offre**

*P.4.1.* L'offre est concentrée sur un (ou un nombre très limité de références de) produits et/ou services primaires.

*P.4.2.* La localisation est totalement ou largement intégrée ; Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients... doivent constituer progressivement un « éco-système d'activités ».

*P.4.3.* La distribution constitue un facteur stratégique majeur. Elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales, notamment dans les pays où les réseaux de transport sont défectueux.

*P.4.4.* La stratégie marketing combine des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'écosystème et minimisant le budget marketing global.

**Proposition 5 : Le réseau de valeur**

*P.5.1.* L'« écosystème d'activités » doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement...) entre acteurs.

*P.5.2.* L'encastrement des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles : distributeur, consommateur, fournisseur.

**Proposition 6 : Compétences et Ressources Stratégiques**

*P.6.1.* Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sises sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.

*P.6.2.* Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG...)

*P.6.3.* La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'écosystème industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.

*P.6.4.* Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.

*P.6.5.* La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unités) et indigènes (population).

*P.6.6.* Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales ; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes.

*P.6.7.* Ces processus sont susceptibles à terme d'enrichir les compétences du groupe.

### **3. CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR : STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES ET RSE BOP**

La littérature en management en matière de stratégie de gestion des déchets en Afrique est inexistante. C'est pourquoi notre revue de la littérature a été consacrée plutôt à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion environnementale. Ces stratégies de gestion environnementales peuvent être réactives ou proactives selon le tableau suivant :

**Tableau 2: les stratégies de gestion environnementales selon le modèle de Roome (1992)**

<b>Stratégies</b>	<b>Stratégie réactive</b>		<b>Stratégie proactive</b>	
<b>Typologie</b>	<b>Stratégie symbolique</b>	<b>Stratégie de conformité</b>	<b>Stratégie écologique</b>	<b>Stratégie de pionnier</b>
<b>Approche</b>	Approche firmo-centrée unilatérale	Approche firmo-centrée bilatérale	Approche éco-centrée	Approche socio-centrée collective
<b>Impact</b>	-Adaptation aux contraintes réglementaire et légales énoncé d'une stratégie environnementale à minima -Pas de modification de comportement	-Réponse aux pressions institutionnelles, -Travail institutionnel de maintien ou de destruction des politiques environnementales -communication environnementale	-Prise en comptes des attentes des parties prenantes - Respect des normes environnementales (ISO) -Modification des comportements	-Travail d'anticipation et de développement du cadre institutionnel - Adoption de nouvelles normes environnementales - Eco-innovation - économie circulaire -Transformation des valeurs sociales en matière environnementales

Dans le cadre de notre recherche, nous nous consacrerons à l'opérationnalisation des stratégies proactives qui sont des stratégies responsables et responsabilisantes. La gestion des déchets sera utilisée comme exemple illustratif dans le cadre de la filiale africaine de la société multinationale étudiée.

Nous ferons un usage compréhensif « *ex post* » du schéma directeur et du système propositionnel de la RSE BoP de Martinet et Payaud (2009). Ceci nous permettra de révéler comment les pratiques stratégiques effectives des entreprises multinationales en matière de gestion des déchets se déploient au sein des territoires en Afrique et mettra en évidence les combinaisons singulières qui se sont formées, leur idiosyncrasie, et suggérera quelques formes saillantes. Il pourra aussi servir de cadre général pour une étude comparative entre deux territoires d'implantations différentes d'une même entreprise, pour tenter de repérer d'éventuelles configurations et leurs performances relatives en matière de gestion de déchet tant pour l'entreprise initiatrice que pour les communautés locales.

De manière générale, Le postulat qui justifie l'ensemble est que, comme nous l'avons développé au chapitre 1, le rôle de l'entreprise multinationale s'est fortement développé ces dernières décennies, surtout dans les pays en développement. L'entreprise multinationale est susceptible, de contribuer à des actions de développement durable que l'on a davantage coutume de voir assumées par les Etats, les organisations internationales, les ONG ou d'autres acteurs de l'économie sociale ou solidaire. Toutefois, il ressort de la littérature que les stratégies

RSE mis en œuvre par certaines FMN en Afrique et qui sont par ailleurs fortement médiatisées ne poursuivaient que des objectifs d'images et de réputation par les entreprises initiatrices. Il apparaît dès lors essentiel que la recherche en management participe à l'analyse et à l'évaluation des pratiques de gestion de déchets de ces FMN, mais aussi contribue à leur amplification par un travail conceptuel et instrumental à même de guider la conception et la mise en œuvre de stratégies responsables et responsabilisantes en matière de gestion des déchets issus de leurs activités. Notre sujet de recherche répond à ce besoin.

Le schéma directeur et les propositions formulées par Martinet et Payaud (2009) seront utilisés comme grille d'analyse pour évaluer l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion de déchet mises en œuvre par les entreprises multinationales en Afrique afin de proposer une taxonomie pouvant les guider.

**Tableau 3: Grille d'analyse des stratégies de gestion des déchets**

	Système propositionnel RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009)	Stratégies proactives issues de la littérature
Intentions stratégiques	Buts de politique générale et les orientations fondamentales de l'entreprise qui décide de s'intéresser à la base de la pyramide ;	Vision de l'organisation en matière de gestion de l'environnement, d'innovation environnementale. Engagement de la direction et de l'ensemble du personnel envers cette vision
Clients et marché	Positionnement et segments de pauvreté principalement ciblés ; Formule stratégique /changement de formule	Diagnostic de la situation de la gestion des déchets dans l'organisation et en dehors de l'organisation (territoire), en identifiant les pratiques existantes, les lacunes, les problèmes récurrents et les opportunités d'amélioration (audits, évaluations des performances, analyses des processus de gestion des déchets)
Systèmes d'offres	Mise en cohérence des propositions de service ; Construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux services de l'entreprise.	Mécanismes de collecte d'informations pour la gestion des déchets, les pratiques de tri et d'élimination, les coûts associés, les réglementations pertinentes, les meilleures pratiques de l'industrie, Innovation en matière de gestion des déchets. Mise en place des mécanismes de soutien Programmes de formation et de sensibilisation sur la gestion des déchets, en fournissant aux employés les connaissances et les compétences nécessaires pour adopter des pratiques responsables
Compétences stratégiques	Evaluation des ressources et compétences à maintenir, acquérir, développer	Intégrer les apprentissages et les meilleures pratiques identifiés dans les processus opérationnels de l'organisation, en mettant à jour les politiques, les procédures, les systèmes de gestion et les formations. Assurer une approche systématique et cohérente de la gestion des déchets dans l'ensemble de l'organisation.
Réseau de valeurs	Réseau de valeurs identifie la constellation des partenariats et relations susceptibles de contribuer aux opérations, aux apprentissages et/ou à la légitimité	Encourager la réflexion régulière sur les pratiques de gestion des déchets, en organisant des séances de réflexion collective, des groupes de discussion ou des forums internes. Encourager la rétroaction des employés et des parties prenantes externes pour identifier les points forts, les faiblesses et les possibilités d'amélioration.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Il était question dans ce chapitre d'analyser à la lumière de la littérature en management stratégique, les approches d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies responsabilisantes de gestion environnementale au sein de l'organisation. Il est clairement apparu au terme de l'analyse de la littérature que l'encastrement de l'entreprise en société est un préalable à l'élaboration des stratégies responsabilisantes. Cet encastrement permet à l'organisation de développer des réseaux inclusifs à travers lesquels un processus d'apprentissage organisationnel va se mettre en place afin de développer les capacités dynamiques de chaque partie prenante. Dans un contexte pauvre comme l'Afrique, l'approche RSE BoP développée par Martinet et Payaud (2009), nous a paru comme l'approche théorique la mieux indiquée pour analyser les stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets objet de notre étude.

## SYNTHESE PREMIERE PARTIE

La littérature sur la gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales en Afrique étant quasi inexistante, nous nous sommes basés sur les travaux de LA RSE dans les territoires notamment sur la responsabilité environnementale des entreprises multinationales dans les pays en développement pour bâtir notre cadre théorique. Nous cherchons à mettre en lumière les stratégies responsables et responsabilisantes mises en œuvre par les entreprises multinationales dans les pays pauvres (ou en développement) pour réduire l'impact des déchets issus de leurs activités. Nous cherchons ainsi à répondre à la question de recherche suivante :

**« Comment l'entreprise multinationale peut-elle améliorer la gestion des déchets issus de ses activités dans les pays africains ? »**

1. Quel intérêt l'entreprise multinationale a à agir dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?
2. Comment l'entreprise multinationale élabore-t-elle et met en œuvre sa stratégie de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?
3. Comment rendre plus efficace les actions de l'entreprise multinationale en matière de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?

L'objectif de notre étude est de proposer une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion par les entreprises multinationales des déchets issus de leurs propres activités en Afrique. Il ressort de notre analyse théorique que les stratégies responsables et responsabilisantes en matière environnementales sont des stratégies proactives (Roome 1992 ; Rennings, 2000 ; Martinet et Reynaud, 2004). Elles doivent être mises en œuvre dans les pays pauvres en suivant les préconisations du schéma directeur de la RSE BoP proposé par Martinet et Payaud, (2009). En effet, la stratégie environnementale de l'entreprise multinationale pour être efficace doit être le résultat d'une construction sociale avec divers autres acteurs institutionnels et non le fait unique de l'entreprise. Cette co-construction sociale doit tenir compte du faible niveau de vie des populations, elle doit être inclusive et permettre d'améliorer les conditions de vie des populations via une création de valeur économique et sociale mutuelle entre le pauvre et l'entreprise. Ceci passe par l'encastrement local qui permet à l'organisation de développer des réseaux inclusifs et de développer les capacités dynamiques à travers un apprentissage réciproque.

**Partie 2 :**

**ENQUÊTE EMPIRIQUE**

---

**Chapitre 4 :**

**ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE  
RECHERCHE**

---

## INTRODUCTION

L'épistémologie se définit selon Piaget comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967 : 6). L'objectif de ce chapitre est de présenter le cadre épistémologique et méthodologique de notre recherche. Il vise à expliquer la démarche sur laquelle reposent nos choix méthodologiques. Notre recherche se situe dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (1) et nous adoptons une approche qualitative basée sur une étude de cas multiple (2).

## 1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Nous rappellerons tout d'abord les différentes postures épistémologiques qui existent en sciences de gestion (1.1.) avant de présenter la posture constructiviste (1.2).

### 1.1. Les postures épistémologiques en sciences de gestion

La réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions :

- « - une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître
- une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
- une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance. » (Allard-Poési & Perret ; 2014 p.15),

On distingue généralement en sciences de gestion, trois postures épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Le positivisme est inspiré des sciences de la nature, il a connu de nombreuses évolutions au fil des années et on utilise plus régulièrement le terme « post-positivisme », il se caractérise par la place prépondérante qu'il accorde à des dispositifs méthodologiques marqués par la quantification, l'expérimentation et à la validation empirique des énoncés selon un principe hypothético-déductif (Allard-Poési & Perret ; 2014). Certains auteurs comme Gavard-Perret et al. (2012) préfèrent la terminologie de réalisme scientifique pour se référer au post-positivisme ; quand Allard-Poési et Perret (2014) privilégient le terme de post-positivisme et distinguent post-positivisme et réalisme critique sans utiliser la notion de réalisme scientifique. L'interprétativisme quant à lui, vise à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit à

travers les interactions, les pratiques et les discours. Le constructivisme enfin est inspiré des sciences de l'ingénieur. Selon Avenier et Gavard-Perret, (2012), l'objectif n'est plus principalement d'expliquer la réalité ni de comprendre comment elle se construit, mais plutôt de concevoir et construire une « réalité ». Dans l'orientation constructiviste, les termes constructivisme pragmatique et constructivisme de Guba et Lincoln préférés par Avenier et Gavard-Perret (2012) sont respectivement dénommés constructivisme ingénierique (Martinet, 1990) et constructivisme post-modernisme par Allard- Poesi et Perret (2014).

### **1.2. Une orientation constructiviste**

Nous adoptons une posture constructiviste pragmatique. Nous supportons que le chercheur possède ses propres lunettes à travers lesquelles il appréhende la réalité et construit son projet de connaissances, qui lui-même affecte l'expérience vécue et exprime la manière dont le chercheur comprend le fonctionnement du réel. (Gavard-Perret et al., 2012). Le chercheur est donc constructeur de la réalité. Il développe ainsi une méthodologie des connaissances constructibles lui permettant de proposer une solution convenable basée sur la modélisation systémique et l'action intelligente (Le Moigne, 1990). Notre recherche nous permet d'appréhender et de comprendre la manière dont l'entreprise multinationale peut contribuer à améliorer la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique. Nous cherchons à mettre en avant les pratiques responsables et responsabilisantes que les filiales locales des entreprises multinationales peuvent adopter à cette fin. Pour ce faire, la construction d'un système propositionnel basé sur le schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009) nous paraît pertinent pour anticiper des solutions adaptées à ce contexte. C'est notamment grâce à cette démarche pragmatique que nous donnons sens aux sciences de l'ingénieur dans notre réflexion épistémologique et que nous nous rapprochons d'une posture épistémologique constructiviste pragmatique.

#### **1.2.1. Le constructivisme pragmatique**

Nous présenterons tout d'abord les différences entre le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (PECGL) (1.3.1) avant de faire un focus sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP)

### 1.2.2. Différences entre le constructivisme pragmatique et le PECGL

Selon Albert et Avenier (2011), les deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes qui sont régulièrement mobilisés en sciences sociales sont : le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (PECGL). Ces deux paradigmes épistémologiques ont en commun selon Von Foerster (1981) l'hypothèse fondatrice de « *l'inséparabilité du système observant et du système observé* » (Von Foerster, 1981 in : Avenier, 2011, p.376). Selon Albert et Avenier (2011), la principale divergence entre les deux paradigmes épistémologiques se situe au niveau des hypothèses ontologiques et des hypothèses fondatrices. En effet le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (PECGL) repose sur trois hypothèses fondatrices : « *une hypothèse d'ontologie relativiste, une hypothèse d'épistémologie moniste subjectiviste, une hypothèse de méthode herméneutique* » (Albert et Avenier ,2011 ; p.25).

Ainsi, selon Avenier (2011), dans le PECGL « *on postule que le réel ontologique est relatif, alors que dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique on ne formule aucune hypothèse fondatrice concernant la nature du réel, on se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts* » Avenier (2011, p 379). Les deux paradigmes épistémologiques présentent aussi des divergences d'ordre méthodologique. En effet selon Avenier (2011), dans le PECP, « *toute méthode de recherche est considérée comme éligible pourvu que soient respectés les trois principes directeurs que sont : le comportement éthique du chercheur, la rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur les résultats de ce processus ; et l'explicitation détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche repose ainsi que du travail épistémique et du travail empirique menés* » (Avenier 2011 p. 380). Dans le PECGL, l'élaboration de connaissances repose sur l'explication des approches particulières que les différents acteurs ont du phénomène étudié. (Guba et Lincoln ,1998)

D'orientation pragmatique, l'objectif de notre thèse était de pouvoir fournir une compréhension des stratégies responsables de gestion des déchets des FMN en Afrique afin de pouvoir utiliser ces leviers pour modifier ou améliorer les pratiques.

### 1.2.3. Focus sur le paradigme constructiviste pragmatique

Dans le PECP, toutes sortes d'hypothèses de travail sont admissibles, il fait preuve d'une assez forte ouverture épistémologique et méthodologique. Le chercheur a donc un rôle clé dans

la construction de la connaissance qui résulte de sa propre perception de la réalité. La connaissance est considérée comme relative et contextuelle. Finalement, le constructivisme pragmatique se base sur trois hypothèses clés : (1) la non-existence d'hypothèses ontologiques prédéfinies (et ainsi l'hypothèse phénoménologique) ; (2) l'interdépendance entre le chercheur et son objet de recherche ; et (3) l'hypothèse téléologique selon laquelle le projet de connaissance d'un phénomène affecte l'expérience à vivre et la connaissance développée par le processus qu'il implique c'est-à-dire : « *l'action intentionnelle de construction d'une représentation de ce phénomène* » (Avenier, 2011, p. 380).

Notre objectif de compréhension des stratégies de gestion des déchets mises en œuvre par les entreprises multinationales en Afrique affecte de fait notre appréhension de la réalité et donc notre terrain de recherche et des interactions avec notre phénomène de recherche.

La relativité associée au processus de recherche sous une épistémologie pragmatique justifie alors la nécessité de respecter les trois principes directeurs relevés plus haut : « (1) *le comportement éthique du chercheur ; (2) la rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur les résultats de ce processus ; et (3) l'explicitation détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche repose, ainsi que du travail épistémique et du travail empirique menés* » (Avenier, 2011, p. 380). Bien que ces critères soient considérés comme essentiels dans toute recherche, la subjectivité conférée au constructivisme pragmatique appelle que nous leur portions une plus grande attention (Avenier & Gavard-Perret, 2012). C'est pourquoi nous tenons à en rendre compte par les explicitations suivantes.

(1) S'agissant du comportement éthique elle se traduit par des pratiques de recherche respectueuses et intègres. Nous avons suivi plusieurs séminaires d'éthique de la recherche et nous nous sommes assurés du consentement des répondants. L'appréhension de notre sujet de recherche lié à la gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales en Afrique implique de fait une sensibilité et un comportement éthique, que nos valeurs personnelles supportent ;

(2) S'agissant de la rigueur critique, nous prenons soin de détailler notre processus de recherche et conservons un regard critique qui puisse mettre en lumière des biais, limites et précautions à prendre dans l'appréhension des résultats ;

(3) Enfin, nous explicitons le plus fidèlement possible notre posture épistémologique et notre méthodologie de recherche. Nous justifions la validité de la connaissance produite et la manière de la produire. Nous posons nos hypothèses ontologiques afin d'explicitier au mieux

notre travail épistémique.

### 1.3. Nécessité d'une connaissance actionnable en management stratégique

Martinet (2009) souligne l'inertie de la recherche en stratégie et dénonce un recueil de données souvent superficiel et le manque d'actionnabilité et d'enseignabilité des connaissances produites. Il s'agit pour le chercheur de contribuer à la conception du concevable par la création d'une connaissance qui « *au-delà de la compréhension de ce qui existe, s'attache à la conception de ce qu'il apparaît souhaitable, possible, compossible de faire advenir. Bref, « le concevable » en ce qu'il s'oppose à l'inconcevable, à l'inacceptable, à l'ignoble, à l'immonde, à l'inhabitable* » (Martinet 2009, p. 85). Dans ce qui peut être vu comme la recherche de « monde habitable », il s'agit d'apporter une nouvelle perspective à la recherche en management stratégique, donnant ainsi un sens, une utilité sociale et sociétale à la création de la connaissance. Du fait de son importance évidente sur le bien-être des individus et la préservation de l'environnement, la gestion des déchets invite à construire ce concevable.

Dans notre thèse, nous cherchons des solutions qui soient bénéfiques à l'humain et aux sociétés dans les pays pauvres. Nous tentons de comprendre les solutions existantes en matière de gestion de déchets dans le but d'améliorer les pratiques existantes ou d'en créer de nouvelles. Nous répondons ainsi à l'appel de Martinet (2009) à propos d'une réflexion épistémologique et philosophique dans la recherche en management stratégique qui « *se fonde de façon dialectique sur une épistémologie de l'action (Hatchuel, 2005) et une épistémologie du savoir* » (Martinet, 2009, p. 94). Ainsi, Grâce à l'analyse et la comparaison de deux filiales de la même entreprise multinationale situées en Afrique dans des contextes différents, nous tentons d'identifier et comprendre la manière dont la gestion des déchets peut être améliorée. Il s'agit de mettre en avant des pratiques qui puissent guider les organisations dans cet objectif et ainsi encourager la mise en place de solutions pourvues de sens pour les organisations et pour la société et les individus qui la composent. Cette démarche appelle alors une ouverture épistémique par laquelle « *il s'agit de permettre les dialogiques et les ago- antagonismes non seulement entre le réalisé et le possible (logiquement, techniquement...), mais aussi entre l'actuel et le virtuel (socialement, moralement...)* » (Martinet, 2009, p. 86).

C'est pourquoi nous étudions les pratiques de gestion de déchets dans deux filiales africaines distinctes de la même entreprise multinationale. L'amélioration des stratégies de gestion des déchets issus des activités de ces entreprises constitue un objectif sociétal durable. Notre but est de proposer une taxonomie visant à orienter les entreprises dans l'élaboration et

la mise en œuvre des stratégies de gestion des déchets issus de leurs activités dans un contexte BoP et plus spécifiquement en Afrique. Il nous semble crucial que la connaissance créée puisse être mobilisée au-delà de la sphère académique, et ce dans un objectif d'actionnabilité.

### **1.4. Un projet de connaissance pragmatique à visée ingénierique**

Il convient désormais d'explicitier au mieux notre projet de recherche par la spécification de l'objet de recherche et de sa finalité.

#### **1.4.1. L'élaboration du phénomène de recherche**

D'après le rapport de la banque mondiale *what a waste* (2018), la production mondiale des déchets va augmenter de 70% d'ici 2050 et celle de l'Afrique va tripler sur la même période. En effet, de nombreuses entreprises multinationales ont conçu des produits en petit conditionnement, à usage unique et à des prix adaptés pour pénétrer ce marché. La grande consommation de ces produits multiplie les emballages, et par conséquent les déchets. La gestion des déchets en Afrique est un problème actuel auquel est confronté aussi bien le gouvernement que les organisations privées et les populations. Pour une entreprise multinationale qui a pris des engagements environnementaux au niveau international, voir des emballages à son effigie traîner dans les rues des pays pauvres dans lesquels elle opère ne constitue pas un problème de politique publique, mais bien un problème de management stratégique. Les firmes multinationales implantées, dans ces pays peuvent jouer un rôle significatif dans l'amélioration de la gestion des déchets issus de leurs activités. Nous nous inscrivons dans une conception pragmatique de la connaissance et nous avons pour intention de développer une intelligibilité du phénomène et leurs parties prenantes engagées dans la gestion des déchets. Le statut des connaissances que nous produisons se veut résolument pragmatique dans le sens où nos apports doivent « rendre service » aux acteurs dans leurs actions et leurs croyances. Conformément à cet objectif, nous apportons une visée ingénierique à notre projet de recherche et encourageons la création de connaissances dites actionnables. Nous suggérons des propositions qui puissent être adoptées par les organisations.

Constatant un problème de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales en Afrique, nous menons une enquête conceptuelle sur le sujet et appréhendons la problématique via l'analyse de stratégies environnementales menées par deux filiales d'une entreprise multinationale génératrice de déchets. Ainsi, nous pouvons évaluer les solutions mises en place et en proposer de nouvelles, qui soient adaptées à la problématique et son

contexte. Il s'agit d'encourager la mise en lumière du possible, du souhaitable et du compossible (Martinet, 2009). Notre projet de connaissance s'est donc construit sur « *une volonté de transformation des modes de réponse traditionnelle dans un contexte donnée* » (Allard-Poesi & Marchal, 2014, p. 60). Notre recherche vise à élaborer des propositions génériques qui peuvent s'appliquer dans des pays dont les habitants ne sont pas suffisamment éduqués aux enjeux des déchets, dont les services communaux ne se saisissent pas efficacement de la problématique des déchets. Elles s'adressent de manière plus spécifique aux grands groupes internationaux soumis à des obligations légales, à des normes, à la responsabilité sociale des entreprises qui voient des emballages à leur effigie parcourir les rues, les caniveaux dans les pays pauvres où ils opèrent. Notre recherche vise à leur fournir des propositions concrètes qu'elles peuvent mettre en œuvre au plan local pour atteindre des objectifs d'affaires et répondre à la logique globale. Ainsi, nous déployons une démarche prescriptive et transformative pour un contexte donné.

### 1.4.2. Légitimation de la recherche et constructivisme pragmatique

Dans le cadre épistémologique constructiviste, pour justifier de la légitimité de la recherche, deux critères essentiels doivent être vérifiés, le critère d'adéquation (ou de convenance) et le critère d'enseignabilité. En effet, pour Von Glasersfeld (1988), une connaissance est recevable dès lors qu'elle « *convient* » à une situation donnée, la convenance doit être comprise ici comme la capacité. Pour Le Moigne, (1995), la connaissance est légitime lorsqu'elle est enseignable ; les critères de la connaissance enseignable sont sa reproductibilité, son intelligibilité et sa constructibilité.

Ainsi Concernant la validité de notre recherche, nous nous interrogeons sur les points suivants : la connaissance créée est-elle adaptée au cas des stratégies responsables de gestion des déchets dans un contexte BoP ? Les organisations peuvent-elles se baser sur nos propositions pour mettre en œuvre des stratégies responsables et responsabilisantes en matière de gestion des déchets issus de leurs activités au sein de leurs filiales en Afrique ? Pouvons-nous mobiliser notre connaissance dans des contextes similaires ? La validité de la connaissance est donc évaluée selon sa capacité à répondre aux objectifs de recherche que le chercheur s'est fixés via son adéquation et sa faisabilité (Le Moigne, 1995 in Allard-Poesi & Marchal, 2014.

### 1.4.3. Inquiétude axiologique

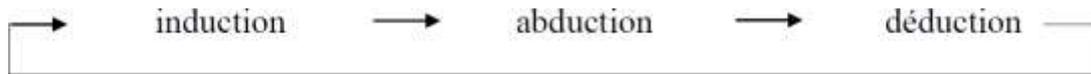
Nous rejoignons les propos de James (1912) repris par Martinet (2009) qui conçoit une connaissance comme intéressante « *en ce qu'elle aide les hommes à mieux vivre* » (p.94). Notre sensibilité pour les causes environnementales mêlée à notre vision du management stratégique comme « *science noo-politique du concevable* » nous laisse croire aux rôles significatifs à jouer par les grandes entreprises multinationales face aux grands défis environnementaux comme la gestion des déchets dans les pays en développement où elles sont implantées. Ainsi, la conviction que la mise en œuvre des stratégies responsables et responsabilisantes peut permettre l'amélioration de la gestion des déchets dans ces pays oriente notre recherche. Nous croyons que l'engagement des entreprises multinationales et de ses différentes parties prenantes pour la gestion des déchets issus de ses activités peut améliorer cet état de choses. C'est notamment parce que la modélisation heuristique est influencée par le chercheur, ses valeurs et son éthique personnelle que l'éthique et la rigueur critique et explicite du chercheur sont exprimées tels des fondements de l'épistémologie pragmatiste (Payaud & Martinet, 2010).

### 1.5. La démarche de construction du projet de recherche : l'Abduction

Les démarches de raisonnement les plus connues sont : la déduction et l'induction. La déduction consiste à tirer des conséquences logiques à partir d'une règle générale et d'une observation empirique, alors que l'induction consiste à proposer une règle pouvant rendre compte de la conséquence si le cas est vrai (David, 2005). Ainsi, « *dans la déduction, la règle est conjecturale, c'est-à-dire qu'elle peut être vraie ou fausse, et elle fait donc l'objet de l'investigation alors que dans l'induction c'est la conclusion qui est conjecturale* » (David, 1999, p.5)

Le raisonnement abductif quant à lui consiste « *à proposer un cas pouvant rendre compte de la conséquence si la règle est vraie* » il tient à l'interprétation de ce que le chercheur observe. Pour Avenier & Gavard-Perret, (2012) l'abduction permet d'identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose.

Pour Hollihan et Baaske (1994, 2015) ces différents modes de raisonnements coexistent souvent et 'il n'est pas forcément conseillé de privilégier une des logiques. David (2012) prône une démarche récursive mêlant induction, déduction et abduction. Allant dans le même sens Dumez (2013) suggère de « *voir le processus scientifique comme un continuum en trois étapes* » (in : David et al., 2012, p. 215).



**Figure 2 :** Type de processus récursif de raisonnement selon Pierce (David, 1999, p. 5)

**Tableau 4 :** Mise en commun des trois formes de raisonnement dans le raisonnement scientifique selon David (1999, p. 5)

Étapes de raisonnement	Exemples
<b>Une hypothèse explicative</b> est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème	Je constate que la gestion des déchets en Afrique est problématique, je cherche une explication : les pays africains ont un système de gestion des déchets inexistant ou défaillant, les Etats et les mairies n’ont pas les ressources nécessaires pour assurer une gestion efficace des déchets, les entreprises multinationales contribuent à la génération des déchets <i>etc.</i>
<b>Les conséquences possibles</b> (par <b>déduction</b> )	Si l’Etat et les mairies n’ont pas les ressources nécessaires pour assurer la gestion des déchets, ils collaborent avec des organisations privées. Si les entreprises multinationales génèrent des déchets à travers leurs activités, elles peuvent contribuer à leur gestion.
<b>Une mise à jour</b> (par l’ <b>induction</b> )	Lorsque le système de gestion des déchets est défaillant ou inexistant dans un Etat africain, les entreprises multinationales génératrices des déchets doivent contribuer à leur gestion
Si ces règles sont infirmées, alors il faut reformuler — par abduction — de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence.	

En définitive, le travail épistémique que nous avons mené nous a permis d’expliciter (1) notre ancrage dans le paradigme constructiviste pragmatiste en précisant ses fondements et hypothèses de base ; (2) nos choix épistémiques, méthodologiques et techniques ; et (3) notre raisonnement logique basé sur une boucle itérative abduction-induction-déduction (David, 2004).

## 2. MÉTHODES DE RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNÉES EMPIRIQUES

### 2.1. Notre choix : la méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiples

#### 2.1.1. La nécessité de comprendre l'action en contexte

Le sujet et la problématique de notre thèse impliquent un objectif de compréhension. Ainsi, nous employons une démarche qualitative pour « *comprendre l'action en contexte ou en situation* » (Dumez, 2011, p. 50). Il s'agit d'analyser les acteurs et les actions impliqués dans la gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales implantées en Afrique. Nous souhaitons comprendre comment les stratégies de gestion des déchets sont élaborées et mises en œuvre par les entreprises multinationales génératrices de ces déchets. Cette visée compréhensive alliée au manque d'étude du sujet dans la littérature implique une logique de découverte. Nous explorons alors un phénomène de recherche contextualisé, dans lequel nous analysons « *comment les acteurs pensent, parlent, agissent* » (Dumez, 2011, p. 48).

Ainsi, Dumez (2011) met en avant le risque de ne pas transmettre clairement la vision que le chercheur a du contexte et des acteurs alors qu'elle détient un rôle majeur dans la visée compréhensive de toute recherche qualitative. À l'inverse de la recherche quantitative, la recherche qualitative rend compte des acteurs, actions et interactions, essentielles à un objectif de compréhension (Dumez, 2011). Cette richesse est permise par une forte interaction avec le terrain pendant laquelle le chercheur peut analyser un phénomène complexe multicritères, multi acteurs, multi rationnel et évolutifs (Chanal et al., 2015, p. 215) et en saisir sa richesse par une compréhension holistique du contexte (Miles & Huberman, 2003).

Notre projet de recherche intègre parfaitement les principes de la recherche qualitative mis en avant par Hlady-Rispal (2015) : compréhension, génération de théorie, idiosyncrasie, interpénétration, subjectivité, analyse interprétative. Nous ne cherchons pas seulement à décrire les stratégies de gestion environnementales des entreprises multinationales implantées en Afrique, mais bien à comprendre comment elles sont mises en œuvre dans le contexte spécifique des pays en développement. Il s'agit d'explorer les actions et acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion des déchets et de s'appuyer sur nos analyses pour générer des propositions. Le tableau 5 détaille les caractéristiques de notre projet

de recherche selon les différents principes d'une recherche qualitative proposés par Hlady-Rispal (2015).

**Tableau 5 : Les principes clés de la recherche qualitative selon Hlady-Rispal (2015)**

Principes clés d'une méthode qualitative	... dans notre projet de recherche
<b>Compréhension</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les stratégies de gestion des déchets des entreprises multinationales opérant en Afrique, leur élaboration et leur mise en œuvre</li> <li>- Comprendre le processus de diffusion des bonnes pratiques de gestion des déchets au sein des communautés locales</li> <li>- Comprendre la manière dont sont impliquées les différentes parties prenantes dans l'opérationnalisation de ces stratégies</li> </ul>
<b>Génération de théorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une définition des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets par l'entreprise multinationales en Afrique ;</li> <li>- Proposer une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus des activités d'entreprise multinationale opérant en Afrique ;</li> </ul>
<b>Idiosyncrasie</b>	Comprendre le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de gestion de déchet par l'entreprise génératrice dans un contexte de pays en développement
<b>Interpénétration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre la structure et les composantes d'une stratégie responsable et responsabilisante en matière de gestion des déchets dans une FMN</li> <li>- Comprendre la manière dont ces stratégies sont mises en œuvre dans un contexte BoP</li> </ul>
<b>Subjectivité</b>	Interdépendance sujet-objet — orientation pragmatiste
<b>Analyse interprétative</b>	La réalité est construite et dépendante de nos valeurs et de nos expériences passées

### 2.1.2. La recherche qualitative par études de cas multiples

Notre cadre méthodologique se définit par la réalisation d'une étude de cas multiples. L'étude de cas est « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein d'un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1989, p.7). L'étude de cas est préconisée lorsque (1) la question de recherche est du type « pourquoi » ou « comment » ; (2) le chercheur a peu de contrôles sur le phénomène étudié ; (3) la recherche se concentre sur des phénomènes contemporains (Yin, 2012). Dans ces conditions, l'étude de cas permet de comprendre, d'analyser des processus et de découvrir des causalités récursives (Hlady-Rispal, 2002). Nous cherchons à comprendre les pratiques de gestion de

déchets mises en œuvre par les entreprises multinationales opérant en Afrique, les stratégies et activités mises en place pour leur développement. Nous souhaitons aussi pouvoir mettre en avant les interactions et conséquences de ces activités sur l'ensemble de l'écosystème local et les différents acteurs qui le composent, particulièrement les communautés locales. La visée compréhensive de notre démarche renforce ainsi l'intérêt nécessaire à accorder aux acteurs. Nous portons une attention particulière à la description de leurs agissements et interactions. Aussi, nous intégrons l'existence d'une certaine subjectivité liée à notre vision de la réalité, mais aussi à celle des sujets étudiés.

Stake (2010) différencie plusieurs types d'études de cas : intrinsèques, instrumentales et multiples. Elles se caractérisent respectivement par leur caractère unique ou particulier, des caractéristiques typiques, des phénomènes récurrents. Nous conduisons une étude de cas multiples qui permet d'étudier un phénomène de recherche dans plusieurs situations. À l'inverse de l'étude de cas unique au sens de Yin (ou des études de cas intrinsèques et instrumentales pour Stake), il ne s'agit pas d'analyser en profondeur un cas, mais de mettre en exergue les similarités et différences parmi plusieurs cas. Notre phénomène de recherche est un artefact complexe, qui présente l'intérêt d'une vision systémique par laquelle les interactions peuvent être mises en évidence et comparées. Ainsi, nous recherchons des récursivités dans l'étude de deux cas d'organisations filiales du même groupe. Ainsi, notre étude de cas multiples est contrastée par l'environnement socio-culturel de chaque filiale. Nous cherchons à souligner les convergences et divergences entre la mise en œuvre de chaque stratégie globale sources de récursivité entre nos cas. Elles constituent en effet des clés nécessaires à la conception d'un outil actionnable et de propositions prescriptives pour les organisations ayant ce même objectif d'améliorer la gestion des déchets issus de leurs activités dans les pays africains.

### **2.1.3. Critères de sélection des cas**

Par volonté de transparence et d'amélioration de la validité interne, il convient de définir l'échantillonnage théorique, soit « le processus de collecte des données pour produire une théorie » (Hlady-Rispal, 2015, p. 262). Il s'agit alors d'explicitier la manière dont nous avons choisi nos cas qui composent notre échantillon théorique. Pour cela, nous exposons, dans le Tableau 6, les critères de pertinence, source de notre sélection.

**Tableau 6 : Indicateurs de pertinences dans le choix de nos cas d'études**

<b>Critères de pertinence des études de cas</b>
(1) Grande entreprise multinationale de l'agro-alimentaire
(2) forte implantation de filiales en Afrique
(3) Mise en œuvre des stratégies de gestion des déchets
(4) identification des filiales dans 2 pays aux réalités socio-culturelles différentes
(5) Intention de communiquer sur des approches inclusives

Ces différents critères nous permettent de cibler et cadrer au mieux l'analyse de notre phénomène de recherche : les stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issues des activités des entreprises multinationales en Afrique. Selon un rapport de la banque mondiale (2018), plus de la moitié des déchets en Afrique est d'origine alimentaire ou issus du processus de production et de distribution des industries du secteur agro-alimentaire. C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à la mise en œuvre des pratiques de gestion des déchets dans les filiales des firmes multinationales du secteur agro-alimentaire en Afrique (critère 1). Au plan mondial, l'entreprise reconnue depuis de nombreuses années comme le leader de l'industrie agro-alimentaire est la société Nestlé (Business AM, 2018). Elle est aussi la plus présente opérationnellement sur le continent africain (critère 2). Bien que régulièrement classée par les ONG, parmi les plus grands producteurs de déchets d'emballage plastique au monde, Nestlé est membre de la « *World Business Council for Sustainable Development* » et publie de manière régulière ses rapports de développement durable dans lesquels sont communiquées ses pratiques de gestion de déchets mises en œuvre dans ses filiales et leur impact sur les communautés. Elle est aussi à l'origine, avec trois autres grandes entreprises multinationales de l'agroalimentaire, de l'« *Africa Plastics Recycling Alliance* » lancée en Mars 2019 lors de l'*Africa CEO forum* à Kigali au Rwanda (Critère 3). Notre recherche visant à comprendre comment les pratiques de gestion mises en œuvre au sein des organisations multinationales peuvent contribuer à améliorer la gestion des déchets dans la société africaine, Nestlé nous offre un cadre empirique indiqué. Deux filiales seront concernées par l'étude : Nestlé Afrique du Sud et Nestlé Cameroun, ceci, pour plusieurs raisons. Tout d'abord ces deux filiales se situent dans des contextes socioéconomiques très différents, (l'Afrique du Sud étant beaucoup plus développée que le Cameroun et de culture anglo-saxonne), ensuite en matière environnementales et spécifiquement en matière de gestion des déchets, des normes contraignantes existent en Afrique du Sud alors, qu'elles sont volontaires ou tout simplement absentes au Cameroun (critères 4 et 5).

### 2.1.4. Présentation des unités d'analyse choisies

Notre recherche porte sur l'étude de deux cas, deux filiales africaines d'une entreprise multinationale ayant développé des stratégies de gestion des déchets issus de leurs activités. Cependant, ce n'est pas l'initiative ou l'organisation qui constituent notre unité d'analyse, mais la stratégie environnementale proactive associée à ces initiatives. La référence aux stratégies proactives qui sont à la fois responsables et responsabilisantes, offre une vision qui va au-delà des frontières de l'organisation ; ce qui est particulièrement important dans le cadre de notre recherche où l'interaction avec l'environnement joue un rôle prépondérant.

La mise en œuvre de ces stratégies nécessite la mobilisation d'acteurs sociaux. Il s'est donc avéré nécessaire d'étudier l'opérationnalisation de ces stratégies au niveau des jeux d'acteurs intervenant dans la filière de gestion des déchets en Afrique.

## 2.2. La collecte des données

### 2.2.1. La collecte de données secondaires

Nous avons mené une étude documentaire via plusieurs supports issus des organisations étudiées, de leurs partenaires et de la presse. Il faut noter que « *ces documents sont à peu près tous enracinés dans un contexte particulier ou biaisés à certains égards* » (Prévost & Roy, 2012, p. 78). C'est pourquoi la triangulation des sources soit le recours à des sources d'informations différentes renforce la fiabilité des informations collectées et la validité interne de la recherche (Yin, 2012). Ainsi, nous avons mobilisé plusieurs documents pour aborder plusieurs thématiques, les données secondaires ont été mobilisées à travers une recherche documentaire. Cette recherche documentaire s'est faite aussi bien à l'aide des sources internes qu'externes. Au niveau des sources internes, nous avons examiné les rapports du développement durable, les discours des dirigeants, les sites internet, les messages publicitaires ainsi que tout document pertinent relatif à la gestion des déchets au sein de l'entreprise. Quant aux sources externes, nous avons examiné les revues de presses spécialisées, les textes de lois et règlements en matière de déchets, les rapports, études des associations et ONG environnementales. La collecte de données secondaires nous a permis de mieux connaître les organisations étudiées et leurs initiatives, et d'obtenir des premières informations sur les thématiques mentionnées, de les recouper et de les confronter à nos données primaires.

## 2.2.2. La collecte de données primaires

L'obtention de données primaires s'est faite selon deux techniques de collecte : l'observation et l'entretien semi-directif.

### 2.2.2.1. L'observation

D'après Hlady-Rispal (2015), dans le cadre d'une étude de cas, « *l'observation silencieuse des lieux, des données écrites et orales, de la nature des interactions entre acteurs ainsi que l'écoute de leurs questionnements est essentielle* » (Hlady-Rispal, 2015, p. 259). Ainsi l'observation constitue selon Baumard et alii (2014) : « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* » (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014, p. 277). L'observation n'est donc pas soumise à l'interprétation que les acteurs ont de leurs propres comportements, puisqu'il ne s'agit pas d'une « traduction verbale », mais d'une observation directe. Deux orientations s'opposent : l'observation participante et l'observation non participante au travers desquelles le chercheur détient respectivement un « point de vue interne » ou « un point de vue externe » aux sujets observés (Baumard et al., 2014). Pour plus de nuances, différentes postures se distinguent : le participant complet, le participant-observateur, l'observateur-participateur et l'observateur complet.

Nous avons adopté une plusieurs postures d'observateur pendant la collecte de nos données. Ainsi, lors des visites des usines Nestlé de Babelegi et Estcourt en Afrique du Sud et de Bonabéri au Cameroun, ainsi que des centres de distribution de Longmeadow et Belleville en Afrique du Sud et Bonabéri au Cameroun nous avons une posture d'observateur complet. Pendant notre séjour de recherche d'un mois en Afrique du Sud au siège de NESTLE ESAR (East and South Africa Region) à Bryanston à Johannesburg, nous avons plutôt une posture d'observateur-participateur car nous avons participé en affichant clairement notre rôle de chercheur aux réunions avec les équipes. Nous avons en outre participé pendant notre séjour à la vie de l'organisation tout auprès des membres de l'organisation. Notre participation s'est surtout limitée au partage des activités extra-professionnelles telles que les repas, les moments de pauses et les sorties où nous avons été intégrés à la vie du groupe. En complément, nous avons effectué une observation non participante dans le cadre des activités de collecte indépendante de déchets puisque nous nous sommes limités à observer des acteurs et leur environnement. Nous avons aussi assisté aux sessions de travail avec les partenaires de collecte

de déchets comme Smarmatta en Afrique du Sud et nous avons visité les usines de transformation des déchets de ces partenaires.

Nous avons ainsi encouragé une prise de notes régulière et la création de mémos, reflets de nos questionnements. Quelques photos ont été prises en support de nos observations. Finalement, les différentes observations effectuées nous ont permis de mieux saisir la manière dont ces organisations mettent en œuvre les stratégies de gestion de déchets issus de leurs activités dans leur environnement. Nous avons ainsi pu acquérir une meilleure compréhension du contexte et des comportements des acteurs impliqués. C'est pourquoi l'observation est considérée comme une technique indispensable à la contextualisation du phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2002) et à la conduite de toute étude de cas.

### 2.2.2.2. L'entretien individuel semi-directif

Notre principale source d'informations primaires provient des entretiens individuels semi-directifs menés auprès des différents acteurs impliqués dans les cas étudiés. L'entretien est *« une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »* (Baumard et al., 2014, p. 274).

Nos guides d'entretiens ont été construits autour de trois thèmes principaux : les stratégies existantes en matière de gestion des déchets, les mécanismes de mises en œuvre, l'implication des parties prenantes.

Pour chaque étude de cas, des entretiens ont été conduits *in situ* avec différents acteurs liés à l'organisation. Afin de pouvoir récolter plusieurs types de points de vue qui ne se limitent pas à ceux des dirigeants, nous avons tenu à échanger avec des membres variés des organisations ; dès lors, nous nous sommes entretenus avec les membres du comité de direction de la région ESAR, et de la filiale Sud-africaine de Nestlé ainsi que les services impliqués dans la gestion des déchets notamment le Safety Health and Environmental Manager ( SHE) le Corporate Communication and Public Affairs Manager (CCPA), le Regulatory affairs Manager, les Brand Manager ainsi que les employés des services techniques. Les acteurs internes à l'organisation ont été sélectionnés selon leur fonction afin d'avoir un certain équilibre entre les membres de la direction et du le personnel des services techniques (Voir tableau 7). Le choix

s'est aussi effectué selon les disponibilités de chacun.

**Tableau 7 : Critères de collecte des données primaires**

Pays	Nestlé Cameroun		Nestlé Afrique du Sud	
<b>Services ciblés pour la recherche</b>	Usines de Bonabéri Centre de distribution de Bonabéri Direction générale à Akwa		Babelegi factory EastLondon factory Longmeadow distribution center Bellville distribution center Head office Bryanston	
<b>Partenaires externes</b>	Namé Recycling		Smartmatta Polyco	
<b>Périodes</b>	Décembre 2019/ Février 2021		Janvier – février 2020	
<b>Nombre D'entretiens</b>	35 entretiens internes	24 Entretiens externes	25 entretiens internes	13 entretiens externes
<b>Observations</b>	Réception matière première, - Ligne production, - Chaîne de distribution - Gestion des emballages	Chaîne de gestion de collecte de tri et de gestion des déchets	Réception matière première, - Ligne production, - Chaîne de distribution - Gestion des emballages	Chaîne de gestion de collecte de tri et de gestion des déchets
<b>Personnes interviewées</b>	- Directeurs - Manager - Employés - Partenaires externes - Maires - ONG - Riverains		- Directeurs - Manager - Employés - Partenaires externes - Riverains - ONG	
<b>Durée des entretiens</b>	- 45 minutes à 1h30 pour les membres des organisations			
<b>Supports</b>	Enregistrements, prises de notes, retranscriptions			

Les entretiens ont été menés en anglais en Afrique du Sud et en français au Cameroun.

Les guides d'entretiens ont été construits en fonction des personnes interrogées afin de s'adapter à leur rôle dans leur organisation. Ainsi, le guide d'entretien à destination des Manager était différent de celui destiné aux employés des services techniques. Nous avons aussi apporté des modifications selon les partenaires externes interrogés afin d'intégrer des questionnements et spécificités liés à leurs activités. Bien que de légères adaptations aient été apportées selon les cas, nous avons abordé les mêmes thématiques de référence. (*Annexe 1 : Exemple de guide d'entretien*)

Pour plus de facilité et de fiabilité dans l'analyse des données, la plupart des entretiens a été enregistrée et retranscrite. Ces techniques permettent de mieux tirer parti de la richesse

des entretiens. Des entretiens complémentaires plus informels ont été menés et n'ont donc pas été enregistrés, mais ont fait l'objet de prises de notes.

Au total, nous avons mené 97 entretiens, soit 59 au Cameroun et 38 en Afrique du Sud

### 2.2.3. Gestion des biais de collecte des données

Notre statut d'ancien employé et cadre de Nestlé au Cameroun nous a facilité l'accès à toutes les informations même des plus confidentielles. Toutefois nous avons dû expliquer cette nouvelle posture d'étudiant chercheur afin de lever toute équivoque et de nous faire accepter en cette qualité auprès des répondants internes des organisations qui nous connaissaient. Nestlé Afrique du Sud nous a fait signer un accord de non diffusion de données en dehors de notre thèse. (*Annexe 6 : Non Disclosure agreement*).

### 2.2.4. La conduite d'une analyse itérative de contenu

Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse de données se compose de trois éléments clés : « *la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des données* » (p.34). Nous n'avons pas mené ces activités de manière séquentielle, mais de manière interactive, avec des allers-retours entre les différents pôles au cours de notre recherche (Miles & Huberman, 2003).

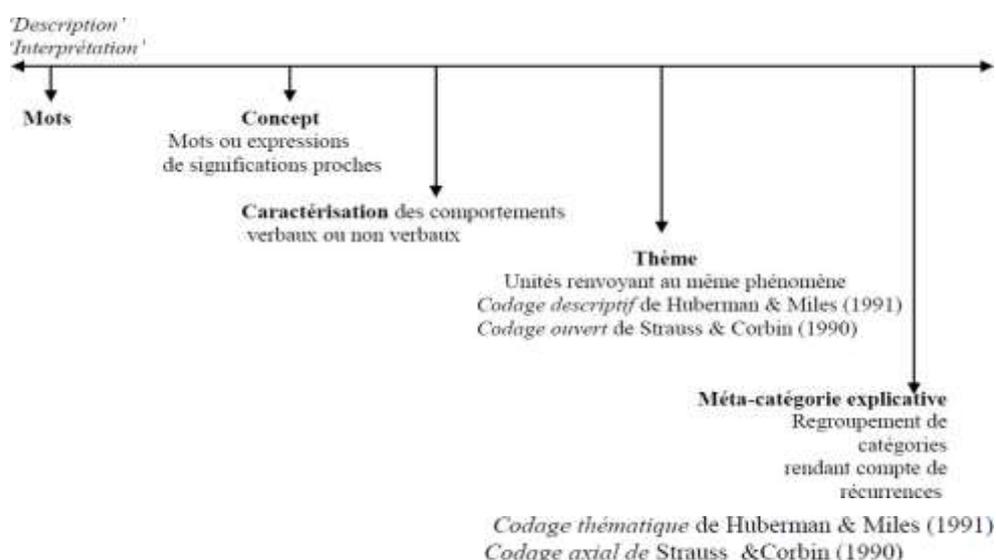
#### 2.2.4.1. Codage et Traitement des entretiens

Dans notre processus d'analyse, nous nous sommes appuyés sur notre grille de lecture afin de coder nos données, comme recommandé par Allard- Poesi, (2003) c'est-à-dire :

« *découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse [à] définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories* » (Grawitz, 1996 in : Allard- Poesi, 2003, p. 246).

Ainsi, nous avons effectué un codage thématique comme catégorie d'analyse soit comme « *un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches* » (Allard-Poesi, 2003, p. 255). De manière plus inductive, nous avons pu déceler des nouveaux thèmes émergents de nos analyses de cas.

À l'inverse des unités d'analyse textuelles, temporelles ou de lieu qui se basent sur des unités physiques telles qu'un mot, une ligne, un paragraphe, nous nous basons sur des unités de sens qui s'attachent au sens donné par un mot, une phrase, un paragraphe. Il s'agit finalement d'identifier ce que nous estimons « porteur de sens, plaçable dans une catégorie, donc codable » (Allard-Poesi, 2003, p. 251). Ainsi, « les analyses dites « thématiques » (Bardin 1993) qui s'attachent à découvrir, analyser et caractériser des phénomènes ou des processus ont pour unité d'analyse l'unité de sens » (Ibid. ; p.251). Comme préconisé par Allard-Poesi (2003), nous prenons garde à la qualité heuristique de l'unité d'analyse et à ce qu'elle fasse sens sans l'ajout d'informations complémentaires. Une fois les unités de sens déterminées, nous les avons regroupées par thème. Nous avons ainsi effectué un codage dit « ouvert » selon Strauss et Corbin (1990) ou « descriptif » selon Miles et Huberman. À cela s'ajoute un codage dit « axial » (Strauss & Corbin, 1990) ou « thématique » (Huberman & Miles, 1991) qui regroupe les différentes catégories en méta-catégories (voir figure 3)



**Figure 3 :** Les différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories selon Allard-Poesi, (2003, p. 256)

Ce deuxième niveau de codage permet une meilleure compréhension de notre phénomène de recherche que nous considérons ancré dans un contexte donné. C'est en ce sens que l'ensemble des catégories et leur construction sont dépendants de notre posture épistémologique (Allard-Poesi, 2003), puisqu'ils sont dépendants de notre perception de la réalité et de la création de connaissances.

Nous rejoignons les propos d'Allard-Poesi (2003) sur le fait qu'il est en fait difficile de déployer une méthode strictement *a priori* ou *a posteriori* en s'intégrant entièrement à une méthode préalablement définie.

C'est pourquoi nous nous basons sur plusieurs catégories issues de la littérature, mais venons enrichir cette catégorisation par des catégories émergeant au fil de l'analyse. Notre méthode est ainsi qualifiée d'« *a prio-steriori* » (Allard-Poesi, 2003). Les thèmes repérés lors du processus de codage sont soit appairés aux thèmes de notre grille de lecture soit créateurs de nouvelles catégories de thèmes. Finalement, l'usage de catégories *a priori* nous aide à organiser nos données et ainsi notre analyse ; et la catégorisation *a posteriori*, elle, émane d'une logique inductive permettant un certain enracinement. Cette combinaison offre une flexibilité dans la création et l'organisation des différentes catégories, quels que soient leurs niveaux d'inférence. Ceci supporte ainsi notre démarche interactive avec des allers-retours entre théories et terrain, basée sur des boucles de raisonnement abduction-induction-déduction nécessaire à une analyse transversale de type inductive.

### 2.2.4.2. L'utilisation du logiciel Nvivo

La lecture de nos entretiens par attention flottante associée à un codage manuel régulier nous a permis de faciliter nos allers-retours entre théories et terrain. Nous avons ainsi ajusté progressivement notre cadre théorique et conceptuel. C'est ensuite que nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative Nvivo pour garantir une plus grande rigueur dans le codage de nos données et la comparaison de nos cas. Le logiciel permet une organisation optimale d'un grand nombre de données, ce qui facilite la condensation et la présentation des données, mais aussi leur vérification. (*Annexe 7 : Liste des codes Nvivo*)

## 2.3. La validité de la recherche

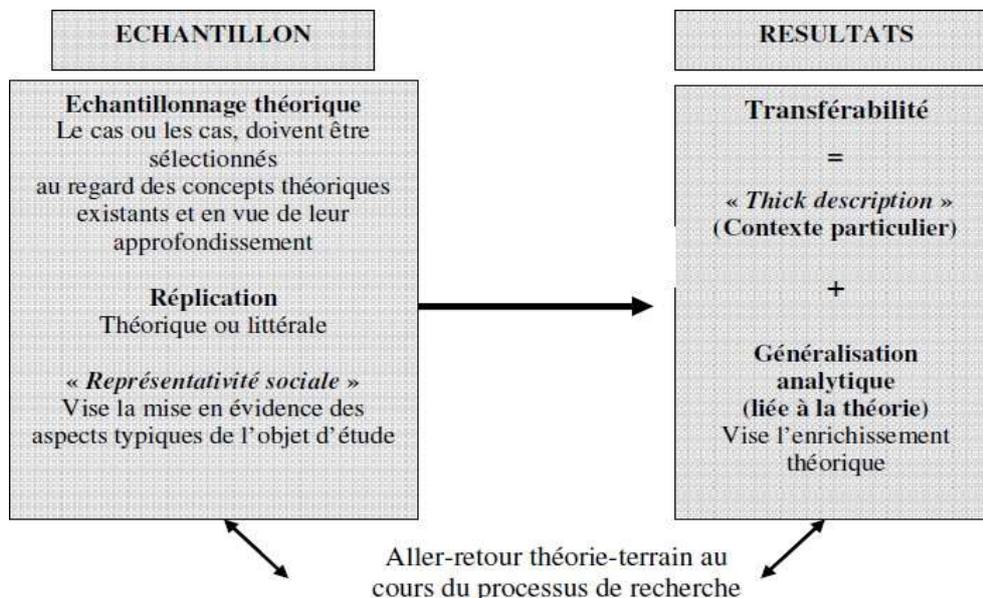
Wacheux (1996) définit la validité comme « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (ibid., p. 266). Se différencient alors la validité du construit, la validité interne et externe des résultats (Yin, 2002). Au-delà des critères de validité retenus du fait de notre posture épistémologique constructiviste pragmatique (actionnabilité et enseignabilité), nous avons déployé certaines précautions ou tactiques pour accroître la validité de notre recherche (Ayerbe & Missonier 2007). Une formulation claire de notre phénomène de recherche et de notre question de recherche contribue à la validité du construit. La convergence des différentes techniques de validité interne et externe nous permet de les renforcer l'une l'autre (Ayerbe & Missonier, 2007).

### 2.3.1. La validité interne

La validité interne s'attache surtout à notre rigueur dans le processus de recherche et notre capacité de transparence sur nos démarches méthodologiques. Le détail de notre travail épistémologique et méthodologique est ainsi un gage de validité interne et assure une certaine cohérence de la recherche. Le principe de multi angulation (Hlady-Rispal, 2015) ou triangulation (Yin, 2012) des données contribue aussi à renforcer la validité interne. Le recours à plusieurs sources de données permet de recouper les informations collectées et de confirmer leur véracité. Au-delà des données elles-mêmes, il s'agit de mobiliser diverses sources de données. Dans cette quête de preuves convergentes, nous avons alors eu recours à plusieurs techniques de collecte : l'observation, la conduite d'entretien et l'analyse documentaire. La multi angulation des sources et des outils de collecte accroît la fiabilité des données collectées et la validité interne de la recherche.

### 2.3.2. La validité externe

La validité externe d'une recherche se traduit par les précautions que le chercheur déploie pour assurer la généralisation de l'échantillon et des résultats (Voir).



**Figure 4 : Fondements de la validité externe dans la recherche qualitative de Ayerbe et Missonier, (2007, p.47)**

Le choix d'une méthode par étude de cas implique de prendre en compte les

caractéristiques contextuelles qui sont cruciales au phénomène étudié (Yin, 2012). Préciser le genre du contexte donne alors les clés nécessaires à la maîtrise d'un « processus de transposition » permettant la généralisation des résultats (David, 2005). En ce sens, la description du contexte s'avère cruciale. Une description profonde soit une description détaillée permet d'évaluer si les résultats sont transposables à d'autres contextes (Geertz, 1973), et donc généralisables (Ayerbe & Missonier, 2007). Il s'agit de pouvoir transférer les résultats du cas à un autre cas ; en prenant compte du contexte. Cette contextualisation de la recherche qualitative sous-tend qu'elle ne cherche pas la mise en avant de lois universelles par une généralisation statistique, mais la création de connaissances génériques par une généralisation théorique (David, 2005). L'étude de cas permet ainsi de révéler des phénomènes et processus utiles à l'enrichissement de la théorie à condition que le contexte soit correctement appréhendé. De ce fait nous consacrons la première partie de notre enquête empirique à la contextualisation de notre recherche.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Dans ce chapitre nous avons présenté notre positionnement épistémologique dans le paradigme constructiviste pragmatique et le raisonnement de type abductif que nous avons adopté. Etant donnée le faible niveau de connaissances sur la question de stratégie de gestion de déchets issus des activités des entreprises multinationales implantées en Afrique, nous avons adopté une démarche qualitative de type exploratoire. Notre étude empirique est constituée d'une étude de deux cas de filiales d'une même FMN implantées dans des pays africains différents. Au sein de cette étude de cas, nous considérons deux unités d'analyse : les stratégies proactives (responsables et responsabilisantes) de gestion de déchets et le réseau d'acteurs impliqués dans leur mise en œuvre.

**Chapitre 5 :**

**LE CONTEXTE DE GESTION DES DÉCHETS EN  
AFRIQUE**

---

### INTRODUCTION

La gestion des déchets en Afrique dépend énormément d'un environnement de gouvernance favorable défini par des facteurs sociaux, économiques et psychologiques, y compris la participation du public, les politiques, les attitudes et comportements des différentes parties prenantes. Pour la plupart des auteurs qui se sont intéressés à ce sujet, (Mackenzie 1992, Henry *et al.* 2006, Osibanjo et Nnorom 2007, Mwesigye *et al.* 2009, Okut-Okumu 2012, Mohammed *et al.* 2013, Sthiannopkao et Wong 2013, Bello *et al.* 2016) l'environnement actuel de gouvernance dans la plupart des pays africains n'est pas favorable à une gestion durable et efficace des déchets. L'objectif de ce chapitre est de présenter le contexte de la gestion des déchets en Afrique. Nous voulons présenter l'état des lieux de la gestion des déchets en Afrique. Comme l'a relevé Payaud (2018), le contexte de la recherche en terre africaine revêt une importance particulière. Ainsi, nous présenterons dans ce chapitre le régime général de gestion des déchets en Afrique (1), et les pratiques de gestion des déchets en Afrique (2).

### 1. LE RÉGIME GÉNÉRAL DES DÉCHETS EN AFRIQUE

Gilles (2010) désigne par régime des déchets, une structure de droits et de règles, un ensemble spécifique d'institutions sociales qui ont pour objet de gouverner et de réguler les déchets, sa production et sa distribution, au niveau macro. Les institutions sociales, quant à elles, déterminent quels déchets ont de la valeur pour la société. Dans le cadre de notre recherche, afin de mieux comprendre le contexte de la gestion des déchets en Afrique, nous nous intéresserons particulièrement dans cette partie, aux déterminants (1.1) et aux contraintes (1.2) des déchets en Afrique.

#### 1.1. Déterminants des déchets en Afrique

Dans le rapport du PNUE (2018) sur l'avenir de la gestion des déchets en Afrique, il ressort que les principaux déterminants de la génération des déchets en Afrique sont : la croissance démographique, l'urbanisation, les habitudes de consommation et le commerce international.

**Croissance démographique :** La population urbaine de l'Afrique est en constante augmentation. Selon UNDESA (2015a), elle augmente à un taux de 3,55% par an et représentait déjà plus de 17% de la population mondiale en 2017 (1,3 milliards). Elle pourrait passer à 40% en 2100 soit environ 4,5 milliards d'habitants (UNDESA 2017). Cette forte croissance

démographique justifie pourquoi les déchets deviennent inévitablement un fardeau grandissant pour les cités et villes africaines et sur les infrastructures de gestion des déchets déjà débordées (PNUE 2015).

**Urbanisation :** L'Afrique s'urbanise rapidement ; au cours de ces deux dernières décennies, l'Afrique a connu une croissance urbaine de 3,55% an, ce qui pourrait continuer jusqu'en 2050 (BAD 2012, UNDESA 2015a). La population urbaine de l'Afrique pourrait atteindre 55,9% de la population d'ici 2050 selon les projections (UNDESA 2015a). Ces projections indiquent également qu'entre 2010 et 2025, certaines villes africaines représenteront jusqu'à 85% de la population (BAD 2012). Au fur et à mesure que les villes grandissent, la quantité de déchets qu'elles génèrent augmente également. Cependant, le développement des infrastructures de gestion des déchets dans la plupart des cités et villes africaines ne suit pas le rythme de la croissance démographique, ce qui entraîne des problèmes tels que les faibles taux de collecte des déchets et les décharges à ciel ouvert (PNUE 2015).

**Développement économique et habitudes de consommation en pleine mutation :** Il existe une corrélation entre la génération des déchets solides municipaux (DSM), les richesses (Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant), le revenu familial, les changements dans le mode de vie, les changements dans les schémas de consommation de la classe moyenne urbaine croissante et les changements dans la structure des activités économiques (OMS 2004, Lacoste et Chalmin, 2006 ; Charles *et al.* 2009). La génération des déchets en Afrique pourrait passer de 0,78 kg par habitant par jour en 2002 à 1,0 kg par habitant par jour en 2025 (Achankeng, 2003 ; OMS 2004). Avec les schémas changeants de la consommation, l'augmentation future attendue de la génération des déchets solides ménagers, en particulier en Afrique subsaharienne est significative. Aujourd'hui, dans la plupart des pays africains, les déchets de papiers et d'emballages sont en nette augmentation (PNUE, 2020). Avec une forte corrélation entre le PIB national et la génération de déchets (EPD, 1998), la croissance économique des pays africains entraînera inévitablement une augmentation de la consommation de biens et services et une génération accrue de déchets (Oelofse et Godfrey, 2008). Selon le PNUE, il paraît important pour les pays africains de procéder à la séparation du couple « croissance économique - génération de déchets » à travers l'adoption de stratégies de prévention des déchets, de réutilisation, de recyclage et de récupération (PNUE 2015).

**Commerce mondial :** Les pays africains sont envahis de marchandises de seconde main dont certains sont soit déjà obsolètes, soit proches de leur fin de vie à l'arrivée (Bureau Fédéral

de l'Environnement de la Suisse 2011). Dans certains cas, l'exportation de marchandises de seconde main est utilisée pour contourner la réglementation en matière d'évacuation et de mouvements transfrontaliers des déchets afin de se débarrasser de produits usagés à bon marché dans les pays en développement. Les pays africains n'ont pas souvent les capacités ou les infrastructures nécessaires pour un traitement ou une évacuation respectueuse de l'environnement de ces déchets, et ces marchandises commercialisées finissent donc comme déchets dans les décharges. Des volumes significatifs de déchets sont illégalement exportés vers les pays africains et déversés dans des dépotoirs non contrôlés, causant de grandes menaces pour la santé humaine et l'environnement en Afrique (PNUE 2005). Cela est généralement le résultat d'une législation plus faible et de dépenses d'évacuation moindre en Afrique (Mackenzie 1992, Wong *et al.* 2007, Osibanjo et Nnorom 2007, Sthiannopkao et Wong 2013).

### **1.2. Les contraintes liées à la gestion des déchets en Afrique**

Elles peuvent être nationales ou internationales

#### **1.2.1. Les contraintes nationales et locales**

Pour plusieurs auteurs, (Poswa, 2001 ; Wilson, 2007 ; Ognibene, 2007 ; Jatau, 2013 ; Chengula *et al.*, 2015), il existe beaucoup de facteurs contraignants dans le système de gestion des déchets en Afrique, ces facteurs comprennent la faible législation, la faible prise de conscience du public, les attitudes négatives, le mauvais état des services, l'instabilité politique et les conflits.

*L'absence ou la faiblesse de la législation* : Même si plusieurs pays africains ont ratifié les Accords Multilatéraux sur l'Environnement (AME) sur les déchets et les produits chimiques, ils ne les ont généralement pas internalisés dans leurs lois nationales (PNUE, 2014). Par ailleurs, même si la plupart des pays africains ont une certaine législation pour gérer les déchets, les besoins concurrents ou l'échec à appliquer cette législation donnent lieu à une culture de l'impunité et affaiblissent l'efficacité de la gestion des déchets en général (PNUE, 2014). Par conséquent, certaines entreprises étrangères profitent des dysfonctionnements dans les contrôles pour entreprendre des mouvements illégaux transfrontaliers de déchets dangereux.

*Faible prise de conscience et attitudes négatives du public* : La prise de conscience limitée du public d'une bonne gestion et d'un bon recyclage des déchets et les mauvaises attitudes des ménages en termes de gestion des déchets comme service, sont les principales

contraintes à une gestion intégrée des déchets en Afrique (PNUE, 2014). Ces problèmes habituels sont : une faible prise de conscience du public; une implication limitée des ménages comme parties prenantes clés dans l'offre de services; une attitude communautaire concernant l'évacuation des déchets qui veut que cette évacuation soit une assistance publique qui doit être fournie comme un service social gratuit par le gouvernement; des retards dans le paiement des frais de collecte par les ménages; et des relations collégiales entre les ménages et les collecteurs qui entraînent le non-paiement des services (Poswa, 2001, Jatau ,2013, Chengula *et al.*, 2015). En outre, les normes sociales qui se focalisent sur les hommes pour la prise de décisions signifient que les processus de concertation communautaire ne prennent pas souvent en compte l'égalité du genre, négligeant ainsi les besoins des femmes. (Woroniuk et Schalkwyk, 1998:1).

***Instabilité politique et conflits*** : Les problèmes de gestion des déchets sont plus graves dans les pays africains affectés par des conflits et l'instabilité politique (Mwesigye *et al.* 2009). Les conflits créent des environnements favorables au mouvement transfrontalier illégal des déchets et un manque général ou une faiblesse de la gouvernance et des capacités institutionnelles à soutenir l'amélioration de la gestion des déchets dans les pays et les villes d'Afrique (Clayton, 2005 ; Wilson, 2007 ; Ognibene, 2007 ; Lambrechts et Hector, 2016). Les autres pressions peuvent inclure l'insuffisance des allocations budgétaires pour la collecte et l'évacuation des déchets, l'inadéquation ou la faible fonctionnalité des équipements, le manque de participation effective du public et l'inadéquation des cadres de gouvernance de gestion des déchets.

### **1.2.2. Les contraintes internationales**

Elles sont relatives au cadre juridique international en matière de gestion des déchets. En effet, la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (1992) demande aux parties à l'accord de gérer les déchets de manière qui ne nuit pas à la santé humaine ni à l'environnement. Il est donc impératif que les pays africains gèrent efficacement les déchets. Selon Couth & Trois (2010), l'un des moyens les plus directs d'impact de la gestion des déchets sur le changement climatique est de libérer le méthane des déchets en décomposition. Selon ces auteurs, Il existe différentes manières d'aborder la réduction du méthane. Le moyen le plus important est de réduire la quantité de déchets générés et non recyclés ni réutilisés, afin que moins de déchets parviennent aux sites d'enfouissement. Il est particulièrement important que les déchets organiques (y compris le papier, le carton, les

déchets alimentaires et les déchets verts) soient séparés et envoyés pour le compostage plutôt que d'être ajoutés aux sites d'enfouissement (Eleri, 1997 ; Couth, & Trois, 2010).

Au fil des ans, un certain nombre d'engagements internationaux ont été pris à l'égard de l'environnement et de son impact sur la santé humaine. Par exemple, la Déclaration de Libreville signée en 2008 qui engage les pays africains à protéger la santé humaine contre la dégradation de l'environnement. La Convention de Bamako sur l'interdiction de l'importation en Afrique et le contrôle des mouvements transfrontières et de la gestion des déchets dangereux en Afrique entrée en vigueur en 1998. Elle complète la Convention de Bâle (établie en 1989), qui vise à réduire les exportations de déchets dangereux des pays industrialisés vers les pays en développement. La Convention de Bamako va plus loin et appelle à l'interdiction totale d'importer des déchets dangereux des pays développés vers les pays en développement. La nécessité d'une telle convention est apparue dans un contexte où de nombreux pays développés continuaient d'expédier des déchets toxiques vers des pays d'Afrique (Godfrey & Oelofse, 2017).

La deuxième conférence annuelle UA-ONU, tenu en Juillet 2018, a convenu de la nécessité d'intégrer les ODD à l'Agenda 2063 de l'Union africaine (Wahlen, 2018). L'Agenda 2063 constitue le cadre stratégique de l'Union Africaine pour la transformation socio-économique sur le continent africain. De manière générale, l'Agenda 2063 a des objectifs plus spécifiques que les ODD (Abdelaziz, 2015), le principal objectif en matière de déchets est que les villes recyclent au moins 50% des déchets qu'elles produisent. La gestion des déchets est traitée explicitement ou implicitement dans plus de la moitié des Objectifs de Développement Durable (ODD). Par exemple, l'objectif 11.6 de l'ODD 11, indique que d'ici à 2030, il est nécessaire de réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets.

## **2. LES PRATIQUES DE GESTION DES DÉCHETS EN AFRIQUE**

Nous passerons en revue dans cette partie, les étapes de la gestion des déchets en Afrique (2.1), les principaux acteurs (2.2), le principe de la responsabilité élargie du producteur et l'économie circulaire en Afrique (2.3)

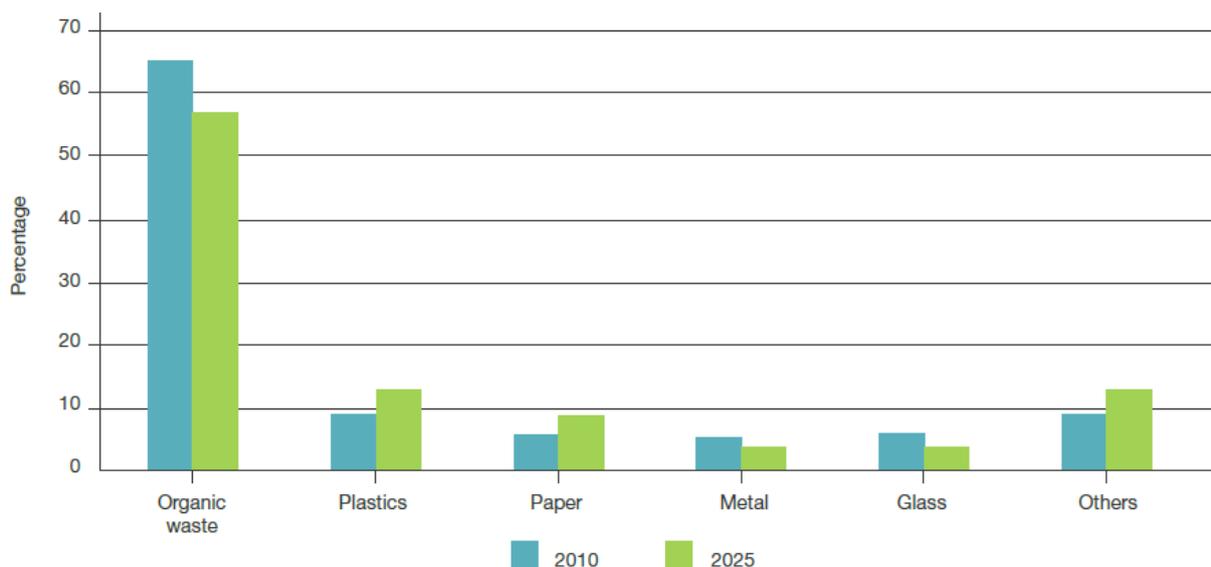
## 2.1. Les étapes de la gestion des déchets en Afrique

Elle va de la génération des déchets jusqu'à son traitement en passant par la collecte.

### 2.1.1. Production et composition des déchets en Afrique

Selon le rapport *what a waste* (Banque mondiale, 2018) la moyenne de déchets par habitant en Afrique est de 0,78 kg par jour, ce qui est beaucoup plus faible que la moyenne mondiale de 1,24 kg par jour (Scarlat et *al.*, 2015). Selon le même rapport, les déchets organiques représentent 57% des déchets solides ménagers totaux générés en Afrique sub-Saharienne, considérablement plus que leur proportion dans les déchets solides ménagers (DSM) totaux dans le monde (par rapport aux autres sources de déchets). Le pourcentage de plastiques dans les DSM pour l'Afrique sub-Saharienne est également plus élevé que la moyenne mondiale qui est de 13%. Les déchets plastiques sont selon Hoornweg et Bhada-Tata (2012), un polluant remarquable en Afrique. Selon le rapport *What a waste* (2018), les changements dans les modes de consommation et de production en Afrique commencent à changer le type de déchets produits et leur quantité générée. Avec un revenu plus élevé, plus de gens se tournent vers les modèles de consommation occidentaux, augmentant ainsi la quantité de déchets produits UNEP (2018). En outre, le commerce mondial des déchets et le trafic illégal de déchets en provenance de pays à revenu élevé ont accru la production de déchets en Afrique (Hoornweg et Bhada-Tata ,2012).

Pour Alabaster & *al.* (2012), les pays africains doivent faire face à une gamme de déchets dangereux différents. Cela comprend les déchets ménagers dangereux, les déchets de soins de santé, les déchets électroniques, les batteries usées d'acide au plomb, les nanodéchets et les déchets marins. Toutefois, en raison du peu de données disponibles, il est difficile de déterminer la quantité de déchets dangereux qui existent. En règle générale, il n'existe aucun système en place pour traiter les déchets ménagers dangereux, ce qui fait qu'ils sont souvent éliminés dans les égouts, ce qui a des conséquences négatives pour l'environnement et la santé humaine (Amnesty International ,2016). S'agissant des déchets électroniques, on estime que ceux produits localement en Afrique ne représentent que 50% des déchets électroniques existant en Afrique, le reste provenant du commerce illicite de déchets électroniques (Odeyingbo et *al.*, 2017).



**Figure 5 : Modification de la composition des déchets en Afrique Source: Hoornweg et Bhada-Tata (2012), dans PNUE 2018.**

Au vu de cette analyse, nous mettrons un accent dans le cadre de notre recherche sur la gestion des déchets organiques et plastiques qui représentent plus de 70% des déchets en Afrique.

### 2.1.2. La collecte des déchets en Afrique

De manière générale, la collecte consiste à enlever les déchets d'un point donné pour les acheminer vers un lieu d'élimination (ADEME, 2000). Dans les pays développés, la collecte des déchets est placée sous la responsabilité des municipalités et des contractants formels (Buclet, 2015). Les déchets sont collectés auprès des ménages et des commerces par des véhicules et transportés vers des points de transfert et des structures de traitement, et les déchets résiduels finaux vont sur des sites d'enfouissement sanitaires techniques. Ce type de modèle de collecte n'est pas utilisé actuellement dans la plupart des pays africains. Il ressort du rapport du PNUE (2018) que le tri des déchets à la source n'est ni courant ni obligatoire dans les villes africaines, alors qu'il constitue une exigence de base dans les pays à hauts revenus. Il est bien connu que la stratégie de collecte de déchets a un impact direct sur l'efficacité des technologies de récupération des ressources et de réduction des volumes finaux d'évacuation (Gomez, 1998 ; Zhuang *et al.*, 2008 ; Giugliano *et al.*, 2011). Pour tous ces auteurs, les plans de collecte et de tri des déchets doivent donc être adaptés au contexte africain, et des opportunités d'innovations sociales identifiées.

En Afrique, où les municipalités luttent pour mettre en œuvre des services de collecte, des collecteurs informels, de petits entrepreneurs et des sociétés privées sont intervenus pour offrir leurs services. Le secteur informel des déchets s'est avéré très efficace et efficient dans la collecte des déchets, en particulier les matériels recyclables de valeur qui peuvent être vendus. Au sein de la littérature, Il y a un consensus de plus en plus grand autour de la nécessité de prendre en compte le secteur informel dans les efforts d'amélioration des systèmes de gestion des déchets dans les pays en développement (Ali, 2006 ; Dias and Alves, 2008 ; Agamuthu, 2010 ; Gutberlet, 2010 ; Chaturvedi, 2011 ; Luken, 2011 ; Sang-Arun, 2011 ; Besiou et *al.* 2012 ; Scheinberg 2012). En effet, ces acteurs informels couvrent des zones où il est difficile pour les contractants officiels d'opérer, telles que les zones péri-urbaines, les quartiers précaires et les zones ayant un pouvoir d'achat faible ou inexistant. La collecte telle que pratiquée sur le terrain, vise essentiellement selon Ngnikam et Tanawa, (2006) « à enlever les ordures ménagères déposées par les ménages dans les espaces publics » . Elle intègre alors trois phases : la pré-collecte, la collecte et le transport.

La pré-collecte est une étape destinée à évacuer les déchets de consommation. Ngnikam et Tanawa (2006) distinguent la pré-collecte par apport volontaire et la pré-collecte de porte à porte. Dans la pré-collecte par apport volontaire, la population transporte elle-même ses déchets à l'aide des paniers, de seaux de récupération, de brouettes, poussepousse ou de tout autre contenant vers un espace de regroupement de déchets situé non loin des habitations alors que dans la pré-collecte de porte à porte, les Groupements d'intérêt économique (GIE), petites entreprises, associations, comités de quartier, etc. organisent la collecte à l'aide des systèmes de transport simples. De tels systèmes permettent de créer des emplois et d'assurer la collecte dans les secteurs urbains de faible densité et d'accès difficile où les tracteurs et les camions passent difficilement (Hebette, 1994). La population a un rôle déterminant dans la réussite des projets de pré-collecte. La sensibilisation et l'information pour la convaincre de l'utilité de telles initiatives sont indispensables pour la durabilité et le financement des opérations.

La collecte est une opération effectuée par un service public. Elle consiste à enlever les déchets d'un point donné pour les acheminer vers un lieu d'élimination (Desachy, 1996). En Afrique au cours des opérations de collecte le contenu des récipients est déversé dans les bennes de ramassage pour l'évacuation vers le lieu de traitement ou d'élimination (Ngnikam et Tanawa, 2006). Elle se déroule en deux phases : le ramassage, à savoir le regroupement des récipients et leur déversement dans la benne de collecte ; le « *haut de pied* », qui désigne le déplacement des véhicules et du personnel entre le premier et le dernier récipient ramassé.

Le transport est la phase au cours de laquelle les ordures sont acheminées vers une destination appropriée : décharge, usine de traitement, etc.

### 2.1.3. Le traitement des déchets en Afrique

Le traitement des déchets est constitué des divers mécanismes d'élimination ou de valorisation des déchets en Afrique (Hoornweg et Bhada-Tata, 2012).

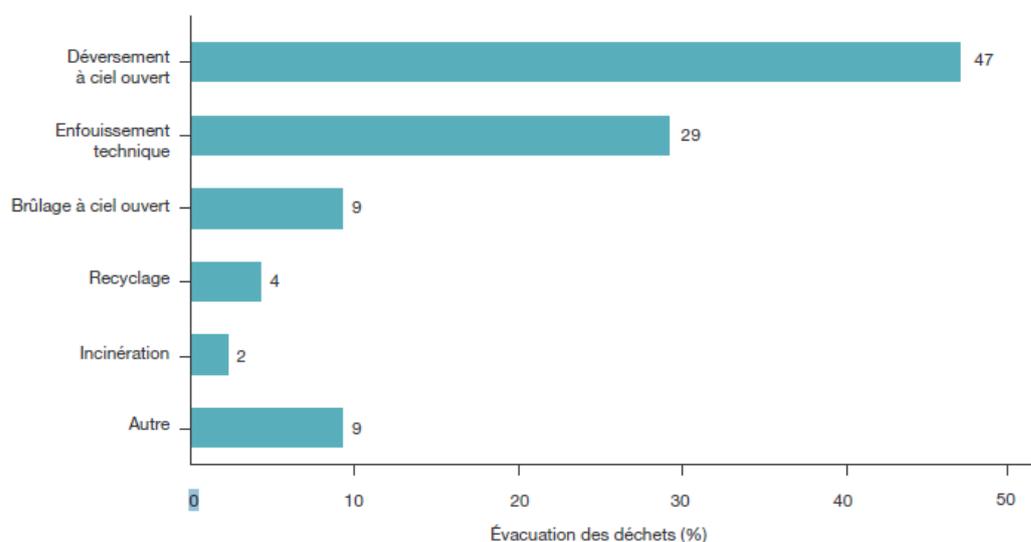
#### 2.1.3.1. Les méthodes d'élimination des déchets en Afrique

Les plus courants sont : le déversement à ciel ouvert, le brûlage et l'enfouissement (Hoornweg et Bhada-Tata 2012).

Le déversement à ciel ouvert est de loin le moyen le plus courant de traitement des déchets en Afrique (Sunday, 2013). Le déversement à ciel ouvert signifie le déversement imprévu de déchets non planifié, sans l'intervention de mécanismes de protection de l'environnement (Johannessen et Boyer, 1999). Selon le rapport *what a waste* (2018), on estime que près de la moitié des déchets de l'Afrique se retrouvent dans des dépotoirs ouverts (contrôlés et non contrôlés). Les déchets, dans ces décharges à ciel ouvert sont abandonnés sans traitement, sans couvercle et sans tri, sans protection des eaux souterraines ou une récupération du lixiviat c'est-à-dire le jus produits sous l'action conjuguée de l'eau de pluie et de la fermentation des déchets enfouis (Henry *et al.*, 2006 ; Mwesigye *et al.*, 2012 ; Mohammed *et al.*, 2013).

Le brûlage à l'air libre est fréquemment utilisé pour traiter les déchets non éliminés, en particulier dans les zones où la collecte des déchets est inexistante (Scarlat *et al.*, 2015). Selon Berhane (2016), les conséquences sur la santé des communautés locales sont graves. Par exemple une étude menée à Accra au Ghana, a démontré que l'incidence des maladies respiratoires est élevée parmi les familles qui brûlent leurs déchets en raison du manque de services officiels de collecte des déchets (Banque Mondiale, 2018). Les enfants et les femmes sont souvent les plus touchés car ils sont principalement responsables du brûlage à l'air libre des déchets ménagers. Le brûlage à l'air libre nuit également gravement à l'environnement et aux générations futures en augmentant les gaz à effet de serre, contribuant ainsi au changement climatique, au défrichage des terres et à des niveaux élevés de pollution (Njoroge, Kimani & Ndunge 2014).

L'enfouissement est la mise en décharge des déchets dans des sites appropriés (Thonart & al. 2005). On estime que 30 % des déchets seront éliminés dans des sites d'enfouissement officiels (Banque Mondiale, 2018). En effet, il est de plus en plus demandé aux exploitants d'offrir un certain nombre de garanties pour éviter toute incidence néfaste des dépôts de déchets sur l'environnement, le terme « décharge » est en train de disparaître au profit du terme « centre d'enfouissement technique » (Thonart & al. 2005). Toutefois, l'emplacement du site d'enfouissement peut poser des problèmes et créer des conflits entre les municipalités et les communautés locales. Selon le rapport de l'ONU sur l'avenir de la gestion des déchets en Afrique (2018), dans de nombreuses villes, le centre d'enfouissement est situé dans la ville, à proximité des zones résidentielles. Même lorsqu'il est situé à l'extérieur de la ville, il peut empiéter sur des terres qui pourraient autrement être utilisées à des fins plus productives sur le plan social, comme l'agriculture. Les conditions dangereuses dans lesquelles se trouvent de nombreux sites d'enfouissement et dépotoirs, ainsi que les dommages qu'elles causent à l'environnement et à la santé publique, illustrent le besoin urgent d'un système de gestion des déchets révisé et intégré en Afrique (Hoornweg et Bhada-Tata, 2012).



Source : Hoornweg et Bhada-Tata (2012), Periou (2012)

**Figure 6 : Méthodes d'élimination des déchets solides municipaux en Afrique (source Hoornweg et Bhada-Tata, 2012)**

### 2.1.3.2. La valorisation des déchets en Afrique

Selon Ngnikam et Tanawa (2006) : « *On appelle valorisation d'un déchet toute action qui permet d'en tirer de l'énergie, de trouver un nouvel usage à la matière qui le compose, de tirer une matière première secondaire utile à la fabrication du même bien ou de trouver un nouvel usage à l'objet* » (Ngnikam et Tanawa, 2006 ; p.70). Selon ces auteurs la valorisation énergétique, le recyclage et la réutilisation sont les principales méthodes de valorisation des déchets en Afrique.

#### *i) La valorisation énergétique*

La valorisation énergétique des déchets est selon Evans (2017), un processus qui génère de l'énergie sous forme d'électricité, de chaleur ou de combustibles à partir de déchets organiques et industriels. Pour la Banque Africaine de Développement (BAD), ainsi qu'une série d'agences d'aide internationale, la valorisation énergétique des déchets cadre bien avec l'engagement d'étendre l'accès à l'électricité sur tout le continent Africain. Le Fonds pour l'Energie Durable en Afrique (SEFA), un fonds administré par la BAD, qui vise à soutenir des projets d'énergie renouvelable de petite et moyenne envergure dans le secteur privé, a octroyé un certain nombre de subventions pour des installations de transformation des déchets en énergie (Troschinetz & Mihelcic, 2008). Avec la possibilité de les transformer en énergie, les déchets représentent une opportunité économique, une marchandise utile, dont la collecte peut être payée aux entreprises privées puis à nouveau payée pour l'électricité générée par les déchets (Troschinetz & Mihelcic, 2008). Toutefois, la construction des incinérateurs de valorisation énergétique des déchets est coûteuse, de sorte que les entreprises ont besoin d'un flux de déchets garanti pour qu'elles puissent réaliser des bénéfices et récupérer l'investissement. En raison des coûts d'investissement élevés, les municipalités signent généralement des contrats à long terme avec des fournisseurs privés d'incinérateurs, ce qui les oblige à livrer une quantité minimale de déchets ou à payer des frais d'indemnisation au cas où cela ne se produirait pas. La valorisation énergétique des déchets est souvent encouragée comme alternative écologique à l'enfouissement (Wilson & al. 2012).

#### *ii) Le recyclage des déchets en Afrique*

En vertu du principe de la hiérarchie dans la gestion des déchets (2013), le recyclage permet d'obtenir de nouveaux produits en récupérant et en intégrant les déchets « matières secondaires » dans un nouveau cycle de production. Recycler, c'est fabriquer un nouvel objet à

partir de vieux objets, mais le nouvel objet obtenu étant différent de l'ancien qui a servi de matière première, le déchet devient alors une ressource. Selon la *Directive européenne 2008/98/CE*, le recyclage, contrairement à la régénération, est :

« *Toute opération de valorisation par laquelle les déchets sont retraités en produits, matières ou substances aux fins de leur fonction initiale ou d'autres fins. Cela inclut le retraitement des matières organiques, mais n'inclut pas la valorisation énergétique, la conversion pour l'utilisation comme combustible ou pour des opérations de remblayage* ». (Extrait JOUE L 312 du 22 novembre 2008)

Il a été montré dans la hiérarchie de la gestion des déchets qu'après la réduction à la source, le recyclage est l'approche la plus bénéfique pour le climat comparativement à d'autres types de gestion comme le compostage, le traitement thermique, l'enfouissement et le traitement biológico-mécanique non seulement pour les pays de l'OCDE mais aussi pour les pays en développement (UNEP, 2010).

Le recyclage des déchets est encore embryonnaire en Afrique, avec seulement 4 % des déchets solides ménagers recyclés (PNUE 2018). Il est entièrement dicté par le marché et s'est développé organiquement, surtout grâce à un secteur informel actif qui collecte les matériels recyclables sur le trottoir et sur les sites d'enfouissement (Deat, 2005 ; Samson, 2010). Cela a permis la croissance de marchés locaux et internationaux d'utilisateurs finaux qui utilisent ce recyclât dans la fabrication de nouveaux produits. Dans les pays africains, le secteur informel et les micro-entreprises de recyclage peuvent réaliser des taux considérables de recyclage, jusqu'à 20–30% par poids (Wilson et al., 2009, Wilson et al., 2012).

La majorité des initiatives de recyclage des déchets commerciaux en Afrique a été lancée par le secteur privé, avec un certain financement du secteur public et privé (Wilson 2012). Le tri des déchets dans les villes africaines est essentiellement fait manuellement, la plupart du temps par des acteurs informels ou dans de petites unités de récupération de matériels. Comparativement aux pays développés qui ont réussi à installer des ouvrages durables d'exploitation des déchets avec un marché de plus en plus croissant, les pays africains ne font qu'effectuer des essais pilotes d'incinération, de compostage et de production de bio gaz. Ces essais trop onéreux n'ont pas pu répondre aux besoins à long terme (Lardinois et al., 2000), car selon les auteurs, il faut tenir compte de la diversité des conditions climatiques et hydrogéologiques pour trouver des solutions spécifiques à chaque pays et financer

suffisamment pour que les recherches au cas par cas aboutissent à des technologies adaptées. Or, étreint par des dépenses annuelles importantes avec l'augmentation des populations urbaines durant ces dernières décennies, les collectivités des grandes villes dans les pays en développement manquent de moyens pour faire face aux quantités de déchets produits. L'inaccessibilité des moyens techniques modernes à cause notamment des coûts d'investissement et de fonctionnement élevés et l'inadaptation de certaines recettes occidentales souvent considérées comme des installations « prêtes à l'emploi », et choisies comme alternatives au contexte spécifique (Ademe, 2004), constituent l'une des raisons de cet échec.

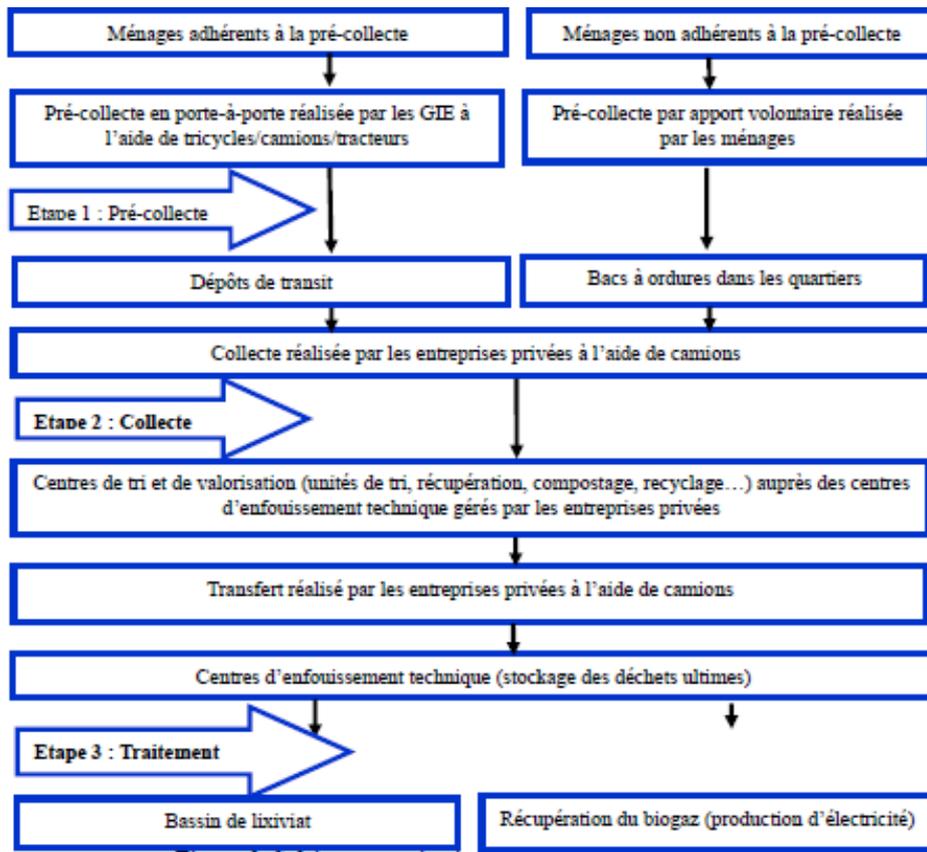
### *iii) La réutilisation ou le réemploi des déchets*

Selon une définition de l'ADEME (2004), « *le réemploi ou la réutilisation est un nouvel emploi d'un objet/déchet pour un usage analogue à celui de sa première utilisation* ». C'est en quelque sorte, selon le principe de la hiérarchie des déchets, prolonger la durée de vie du produit avant qu'il ne devienne un déchet en le réparant ou en lui affectant une nouvelle place. La réutilisation, selon la Directive européenne 2008/98/CE, article 3, alinéa 13 est :

« *Toute opération par laquelle des produits ou des composants qui ne sont pas des déchets sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus* ». Ces objets collectés sont rétribués ou réutilisés après nettoyage, pour une utilisation similaire à l'inverse du recyclage.

Selon Ngnikam et Tanawa (2006), l'Afrique a plusieurs exemples d'initiatives de réutilisation des déchets. La réutilisation (accompagnée de réparation et de réhabilitation), est souvent motivée par des questions socio-économiques telles que la pauvreté et le chômage, plutôt que par des solutions de gestion intégrée des déchets. Les exemples de réutilisation des déchets sont évidents à travers de nombreux flux, y compris le papier et les emballages, les pneus usés et les déchets électroniques. Pour la plupart des auteurs qui ont travaillé sur la gestion des flux particulièrement dans le champ de l'écologie territoriale (Barles, 2014 ; Buclet, 2015), la gestion des déchets prend une importance particulière car elle permet via des politiques de valorisation fondées sur la notion d'économie circulaire de limiter les besoins en ressources naturelles.

En guise de conclusion pour cette section, les étapes de la gestion des déchets peuvent être résumées comme dans la figure ci-dessous tirée des travaux de Ouattara & al., (2021)



**Figure 7 :** Etapes de la gestion des déchets en Afrique

Sources : Ouattara & al.(2021)

## 2.2. Les acteurs de la gestion des déchets en Afrique

La gestion des déchets en Afrique implique une pléiade d'acteurs (Ouattara & al., 2021). Une analyse de la littérature sur la question (Ngnikam et Tanawa (2006) Ngambi, 2015 ; Ouattara & al., 2021) nous permet de les classer en deux principaux groupes : les acteurs institutionnels et les acteurs non institutionnels. Tous ces acteurs représentent des parties prenantes dont l'entreprise multinationale, doit prendre en compte dans la mise en œuvre de sa stratégie de gestion des déchets en Afrique.

### 2.2.1. Les acteurs institutionnels

Il s'agit des administrations publiques et des collectivités qui agissent directement sur la question des déchets ménagers ainsi que les entreprises en tant que producteur de déchets. Selon Ouattara et al., (2021) « L'Etat intervient à travers les services techniques des ministères impliqués. Ceux-ci élaborent les stratégies nationales et régionales, définissent les cadres

*réglementaire et normatif. Ils élaborent aussi les stratégies de financement de la filière. Quant aux collectivités territoriales, elles définissent les normes locales, assurent l'organisation de la gestion, le suivi et le financement des opérations »* (Ouattara et al., 2021 p. 77). En effet, la commune est responsable de la collecte et du traitement des déchets municipaux qui regroupent les déchets produits par les ménages et ceux des entreprises et des services publics. Elle peut déléguer cette compétence à un établissement public de coopération intercommunale. La structure en charge de la gestion des déchets peut décider d'exercer cette gestion en régie, la confier à un prestataire dans le cadre d'un marché public ou la déléguer à une entreprise dans le cadre d'une délégation de service public ou d'un partenariat public privé (Ngnikam et Tanawa ; 2006). L'entreprise en tant qu'acteur institutionnel de production des déchets peut être soumise à la responsabilité élargie du producteur que nous verrons plus bas.

### **2.2.2. Les acteurs non institutionnels**

Ce groupe d'acteurs est composé des associations, des Groupes d'Initiatives Communes et autres groupements d'intérêt économiques, des Organisations Non Gouvernementales, des Sociétés Coopératives, des syndicats etc. ayant des activités dans le domaine des déchets (Ouattara & al., 2021). La littérature relève ici le rôle important des usagers et des travailleurs informels. En effet, selon Ngnikam et Tanawa (2006), les usagers sont toutes personnes physiques ou morales qui produisent les déchets ménagers. Ils sont issus de toutes les couches sociales. Ils peuvent être des habitants des quartiers riches ou pauvres, des commerçants, des fonctionnaires, des artisans, etc. Ils ne sont pas intégrés comme acteur par les pouvoirs publics dans le processus de gestion des déchets, ni consultés pour la définition et la mise en place d'un projet de gestion des déchets. Les usagers sont considérés uniquement comme les simples utilisateurs des services de propreté et bénéficient de temps en temps de quelques campagnes de sensibilisation et d'information menées par les municipalités. Pourtant, c'est un maillon essentiel dans la production et la gestion des déchets (Ouattara & al., 2021).

S'agissant des travailleurs informels du secteur des déchets, dans de nombreux pays africains, ils assurent la collecte primaire des déchets et jouent un rôle vital dans le recyclage. Selon le rapport *What a waste* de la Banque Mondiale (2018), on les trouve aussi bien entrain de recycler les déchets laissés dans les rues, que sur les sites d'enfouissement. Ce travail, peu hygiénique et souvent dangereux, leur offre un gagne-pain précaire, et pourtant, s'ils n'étaient pas là, le problème des déchets en Afrique serait bien pire qu'il ne l'est actuellement.

**Tableau 8 : Les acteurs de la gestion des déchets en Afrique**

Acteurs	Rôles
Acteurs institutionnels (Etat, District et Communes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboration des politiques et stratégies de gestion des déchets solides</li> <li>-Elaboration, mise en application et suivi des textes</li> <li>- Appui-conseil</li> <li>-Gestion et financement du service des déchets solides ménagers</li> <li>- Délivrance des autorisations d'intervention</li> <li>- Suivi-évaluation des activités</li> <li>- Formation et sensibilisation des acteurs</li> </ul>
Acteurs privés (Groupements Economique, d'Intérêt OZONE-MALI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestataires de service (pré-collecte, collecte et traitement)</li> </ul>
Acteurs informels	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ramassage des déchets, récupération et transformation sommaire des déchets</li> </ul>
Ménages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en poubelle des déchets</li> <li>- Paiement des redevances et taxes d'enlèvement des déchets,</li> </ul>
	participation aux activités de salubrité du quartier
Organisations Communautaires de Base, Organisations Non Gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information et sensibilisation de la population</li> <li>- Mobilisation sociale</li> <li>- Interface entre population et les autres acteurs</li> </ul>
Bailleurs de fonds extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui technique et financier à la filière</li> <li>- Commanditaires d'études</li> <li>- Suivi-évaluation des activités réalisées</li> </ul>

Sources : Ouattara & al., (2021) ;

## 2.3. La Responsabilité élargie du producteur et l'économie circulaire en Afrique

### 2.3.1. La Responsabilité élargie du producteur

Selon Merot (2014), la Responsabilité Elargie du Producteur (ou REP) est un concept qui a évolué depuis le début des années 90, notamment à partir du principe « pollueur-payeur » adopté par l'OCDE en 1972 (OCDE, 1972) et qui figure dans l'acte unique européen de 1986. Elle a quatre objectifs environnementaux telle que définie par l'OCDE : la réduction à la source de matières premières, la réduction des déchets, l'éco-conception et la réutilisation de matériaux (OCDE, 2001a). Les pays Africains ont été beaucoup plus lents que les pays développés à adopter et mettre en œuvre la REP (Nnorom et Osibanjo, 2008). Les principales difficultés

associées à la mise en œuvre de la REP dans ces pays sont les suivants selon la littérature (Widmer et al., 2005 ; Nahman et Godfrey, 2008 ; Nnorom et Osibanjo, 2008) :

- Les consommateurs ont tendance à réutiliser ou à jeter les produits plutôt qu'à les recycler ;
- Le recyclage est assuré en grande partie par le secteur informel, ce qui rend la collecte organisée difficile à mettre en œuvre et présente des risques pour l'environnement et la santé humaine ;
- Les consommateurs ne sont pas disposés à retourner des déchets pour le recyclage ou à payer pour l'élimination de leurs déchets ;
- Méconnaissance du rôle des consommateurs et des collecteurs de déchet dans la protection de l'environnement et de la santé ;
- Impacts associés à une manipulation et une élimination inappropriée des déchets ;
- Manque de financement du recyclage et gestion inadéquate des déchets ;
- Manque d'infrastructures sûres et efficaces pour le recyclage ou la gestion appropriée des déchets.
- Absence de législation/réglementation sur la gestion et le recyclage des déchets.
- Manque de capacités, de compétences et de technologies adéquates.
- Manque de données fiables pour concevoir des stratégies efficaces de gestion/recyclage des déchets et pour prendre des décisions d'investissement rationnelles.

Néanmoins, la REP est de plus en plus mentionnée dans les récentes études sur l'environnement et les déchets en Afrique notamment en Afrique du Sud (Nnorom et Osibanjo, 2008). La législation de gestion et les documents de politique en Afrique font de plus en plus référence au principe selon lequel « *la responsabilité de l'environnement, de la santé et de la sécurité, les conséquences d'une politique, d'un programme, d'un projet, d'un produit, d'un processus, d'un service ou d'une activité existent tout au long de son cycle de vie ;* »<sup>1</sup> (National Environmental Management Act 107 de 1998 ; République d'Afrique du Sud, 1998:12) . De nombreux instruments institutionnels ont permis de fixer le cadre de la REP en Afrique du sud : instruments de régulations, instruments économiques et instruments d'informations (voir tableau ci-dessous).

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais : "The consequences of a policy, program, project, product, process, service or activity exist throughout its lifecycle"

**Tableau 9 : Instruments du cadre de la REP en Afrique du Sud (source Widmer et al., 2005 ; Nnorom and Osibanjo, 2008)**

Category	Examples
Regulatory instruments	Take-back programs (mandatory or voluntary), including the provision of infrastructure; reuse and recycling targets; minimum product standards; prohibitions of certain hazardous materials or products; disposal bans; mandated recovery/recycling obligations
Economic instruments	Product taxes, input/material levies, virgin material taxes, collection fees, disposal fees, deposit-refund schemes, subsidies, tax/subsidy combinations
Information instruments	Environmental reports; environmental labelling; information provision to consumers, collectors, recyclers, etc through education and awareness-raising campaigns

Source: adapted from (Widmer et al., 2005; Nnorom and Osibanjo, 2008).

L'augmentation des quantités de déchets plastiques au cours des dernières décennies (Fobil et Hogarh, 2006) est devenue une énorme menace dans les pays Africains (Wienaah, 2007 ; Stoler, 2012). Cette situation s'est dégradée à cause de la prolifération des produits à positionnement populaire à la faveur des stratégies BOP de pénétration des marchés pauvres (Payaud, 2012). L'exemple de l'eau potable bas prix conditionnée en sachet plastique généralement 500 millilitres, consommés en grande quantité dans les pays Africains en raison des pénuries d'eau avec une perception de la part des consommateurs d'une eau pure de meilleure qualité que l'eau du robinet (Stoler et al, 2012) est à cet égard illustratif. Ces plastiques ont des cycles de vie « utiles » courts et sont généralement jetés sans discernement dans la nature à la convenance de l'utilisateur-consommateur. Cela a laissé de nombreuses villes Africaines avec des sachets vides, des gouttières étouffantes, des rigoles bouchées (Banque Mondiale, 2018). Plusieurs tentatives ont été faites pour atténuer la menace, y compris la distribution de poubelles, campagnes de nettoyage, mise en place de groupes de travail, amendes etc. Ceux-ci n'ont cependant pas donné les résultats escomptés (Ngnikam et Tanawa ; 2006).

Cette situation rend indispensable une vision globale de la gestion des déchets plastiques dans les pays Africains. Hansen, Christophe et Verbuecheln (2002) affirment que les

défis de la gestion des déchets plastiques ne sont pas seulement liés à l'insuffisance et les capacités d'élimination inefficace des détenteurs d'obligations mais aussi au comportement des consommateurs, au niveau de revenu et à la perception des producteurs et des consommateurs. Il va donc de soi que, sans efforts parallèles visant à influencer directement les producteurs et les comportements des consommateurs, la gestion adéquate des déchets ne peut être abordée uniquement avec des technologies techniques en bout de chaîne (Sander ,2007).

### 2.3.2. L'économie circulaire en Afrique

Bien que la littérature sur l'EC en Afrique ne soit pas abondante, quelques auteurs se sont intéressés à la question ces dernières années (Tsonde & Aggeri, 2017 ; Aggeri & al., 2021 ; Lemille, 2021 ). Jusqu'en 2015, le concept d'économie circulaire n'était abordée en Afrique qu'indirectement à travers des sujets tels que l'adaptation au changement climatique ou le développement durable (Afrimag, 2021). L'attention portée sur la question s'est considérablement accrue selon le site internet Afrimag.net avec le lancement de l'Alliance africaine pour l'économie circulaire (ACEA) en 2017 et l'engagement de la promouvoir au niveau continental a pris de l'ampleur lors de la 17ème Conférence ministérielle africaine sur l'environnement (CMAE) en 2019. Selon un article de Lemille (2021) publié en ligne sur le site Afrimag.net, *« de plus en plus de pays africains tentent de mettre en place au moins une politique liée à ce nouveau modèle à vision systémique. Il peut s'agir d'une feuille de route, de politiques en matière de changement climatique ou de durabilité, de politiques de produits, de politiques de responsabilité élargie des producteurs, de politiques de gestion et de recyclage des déchets ou de politiques fiscales. L'accent est mis sur les politiques de produits, telles que l'interdiction des plastiques à usage unique, et les politiques de gestion des déchets et de recyclage, mais leur niveau d'application et de mise en œuvre varie encore considérablement et est souvent insuffisamment développé »* (site internet Afrimag.net, 2021).

L'avantage comparatif de l'économie circulaire est qu'elle nous propose entre autres des solutions concrètes pour résoudre de façon durable la question du traitement des déchets. Selon le rapport de la commission Européenne (2021), en ce qui concerne l'économie circulaire, l'Afrique semble avoir pris le train en marche. En effet, plusieurs pays du continent africain s'illustrent particulièrement en matière de politiques publiques en faveur de la transition énergétique. Par exemple, le Maroc, l'Afrique du Sud ou encore le Bénin sont souvent cités en exemple. Cependant, selon une étude menée par Afrimag (2021), même si l'Afrique a réalisé de réelles prouesses en matière d'économie circulaire ces dernières années, les résultats restent

faibles quand on tient compte de l'urgence. En effet, 59% des déchets échappent toujours aux programmes de collecte et finissent dans des décharges informelles.

### CONCLUSION

Il était question dans ce chapitre de présenter le contexte de la gestion des déchets en Afrique. Le terrain de notre recherche se situant en Afrique, il est très important comme l'a souligné Payaud (2018), de bien préciser le contexte. Nous avons présenté sur la base des études et rapports existant le régime général de gestion des déchets en Afrique ainsi que les pratiques de gestion des déchets qui y sont mis en œuvre. Il en ressort que le contexte de gestion des déchets en Afrique est tout à fait particulier marqué par la faiblesse des politiques publiques en la matière, l'absence d'une culture de tri des déchets au sein de la population et la rareté d'une réglementation environnementale efficace. Face à ce contexte, l'entreprise multinationale qui a pris des engagements internationaux, doit développer en matière environnementale des stratégies responsables et responsabilisantes afin de contribuer à l'amélioration de cette situation et développer sa légitimité en Afrique.

## SYNTHÈSE DEUXIÈME PARTIE

Nous avons justifié dans le Chapitre 4 notre posture constructiviste pragmatique associée à notre projet de connaissance actionnable. Nous avons insisté sur la visée prescriptive et transformative de notre recherche et notre volonté de produire un système de proposition théoriques et opératoires. Nous avons justifié ensuite l'adoption d'une méthodologie basée sur une étude de cas multiples et expliqué nos différents choix méthodologiques relatifs à la collecte des données et leurs analyses.

Dans le Chapitre 5 nous avons présenté le contexte de la gestion des déchets en Afrique. Comme l'a relevé Payaud (2018), le contexte de la recherche en terre africaine revêt une importance particulière. Ainsi, nous avons présenté dans ce chapitre le régime général de gestion des déchets en Afrique ainsi que les pratiques de gestion des déchets mises en œuvre en Afrique.

**Partie 3 :**

**ANALYSE DES CAS ET PRODUIT DE LA  
RECHERCHE**

---

## Chapitre 6 :

# PRÉSENTATION DES CAS ET ANALYSE INTRA CAS

## INTRODUCTION

Nous présentons dans ce chapitre les stratégies de gestion de déchets mises en œuvre par les deux organisations objet de notre étude : Nestlé Cameroun et Nestlé Afrique du Sud. Pour plus de clarté, chaque cas est analysé selon la même structure. Les deux cas étudiés étant les filiales d'un même groupe, nous présenterons d'abord le groupe Nestlé en accordant une attention particulière à sa politique de développement durable, avant d'analyser chaque cas séparément. Pour chaque cas, nous présenterons d'abord le contexte de la gestion des déchets dans le pays, avant d'analyser les stratégies de gestion de déchets mises en œuvre au sein de l'organisation selon les blocs définis par le schéma directeur RSE BoP de Martinet et Payaud (2009). Il s'agira en fait de comprendre la manière dont chaque organisation élabore et met en œuvre de manière responsable et responsabilisante les stratégies de gestion des déchets issus de ses activités dans son territoire d'implantation. Nous verrons donc dans ce chapitre tout d'abord la stratégie environnementale du groupe Nestlé (1), avant de présenter le cas Nestlé Cameroun (2) et le cas Nestlé Afrique du Sud (3).

### 1. APERÇU DE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE NESTLÉ

Au plan mondial, Nestlé est reconnue depuis de nombreuses années comme le leader de l'industrie agro-alimentaire avec un chiffre d'affaires de 94.5 milliards CHF réalisés en 2022. Elle est la multinationale alimentaire la plus présente opérationnellement sur le continent africain avec 27 usines et de nombreux centres de distributions. Bien que régulièrement classée par les ONG, comme faisant partie des plus grands pollueurs de la planète (Greenpeace, 2021), la stratégie environnementale de Nestlé repose sur le « *Net Zero* » c'est-à-dire que Nestlé vise Zéro émission nette de carbone à l'horizon 2050. Cette stratégie s'inscrit dans l'axe protection de la planète de « *Creating Share value* » (CSV), le pilier central de la stratégie des affaires de Nestlé. Il nous paraît important de présenter dans cette partie la notion de CSV de Nestlé (1.1.) ainsi que la place de la gestion des déchets dans sa stratégie environnementale « *Net Zero* » (1.2.).

## **1.1. La création de la valeur partagée : socle de la stratégie des affaires de Nestlé.**

Nous présenterons ici le contenu (1.1.1.) ainsi que le cadre (1.1.2.) de la stratégie de création de la valeur partagée de Nestlé.

### **1.1.1. Contenu de la stratégie de création de la valeur partagée à Nestlé**

Le concept de création de valeur partagée a été exploré dans un premier temps dans le rapport intitulé « *Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale* », publié en 2005, par Social Impact Advisors, sous la conduite de Kramer qui mettait l'accent sur ses activités en Amérique latine. Depuis lors, Nestlé publie chaque année un rapport sur la création de la valeur partagée. Il ne s'agit ni d'une idée philanthropique, ni d'une prestation complémentaire, mais de l'élément fondamental de la stratégie d'affaires de Nestlé.

L'ambition du Groupe est de contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des collaborateurs et des communautés tout au long de sa chaîne de valeur tout en proposant des produits de grande qualité. Pour créer de la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires, Nestlé s'est engagée à créer de la valeur pour les communautés dans les pays où elle opère. Pour ce faire l'entreprise doit adopter un comportement responsable en garantissant la conformité et la durabilité de ses activités. On peut citer comme exemple : agir en tant qu'employeur responsable, promouvoir l'agriculture et le développement rural, la nutrition la santé et le bien-être à travers ses produits, développer un Marketing et une communication responsable. La première édition des Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé publié en 2004, stipulait à cet effet : « *Nos investissements doivent être bons pour l'Entreprise et pour les pays dans lesquels nous œuvrons* » (principe 9 de conduite des affaires chez Nestlé). En matière environnementale, créer de la valeur partagée implique de gérer l'environnement de manière à assurer la pérennité des activités de l'entreprise. Pour ce faire l'entreprise s'est engagée à éliminer les tendances dangereuses en matière de pollution et de mauvaise gestion de l'air et des eaux pour préserver la croissance de ses activités agroalimentaires intimement lié à la planète. La mise en œuvre de cette stratégie environnementale est contenue depuis 2021 dans la « *feuille de route Zéro émission nette de Nestlé* ».

### 1.1.2. Cadre pour la création de la valeur partagée à Nestlé

L'approche de Nestlé de création de la valeur partagée se fonde sur les principes de conduite des affaires chez Nestlé et sur ses engagements pris en matière d'application de normes extérieures (voir tableau 10). Ce fondement repose sur quatre points essentiels : Une perspective à long terme ; un ancrage solide dans les pays et les cultures, le sens des responsabilités ainsi qu'une bonne gouvernance.

- *Perspective à long terme*

Pour Nestlé, créer de la valeur partagée exige de penser à long terme tout en générant des résultats annuels solides. L'un des premiers Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé est de ne pas privilégier le profit à court terme au détriment du développement durable de ses activités. Nestlé s'engage à travers ce principe à continuer de développer de nouvelles compétences en réponse à l'évolution rapide des marchés et des conditions de conduite des affaires et à poursuivre l'application constante et rigoureuse de ses normes et principes globaux dans tous les pays.

- *Ancrage solide dans les pays où elle opère*

Nouer le dialogue avec ses partenaires pour comprendre l'environnement dans lequel chaque filiale évolue est un élément important de création de la valeur partagée à Nestlé. Pour ce faire, Nestlé s'est engagée à favoriser le développement durable des relations avec autrui, non seulement pour la conduite de ses affaires, mais aussi en collaborant avec d'autres sur des thèmes plus larges où elle peut exercer une influence et un leadership ; entrer en contact avec des consommateurs, des investisseurs et des ONG pour informer sur les actions menées.

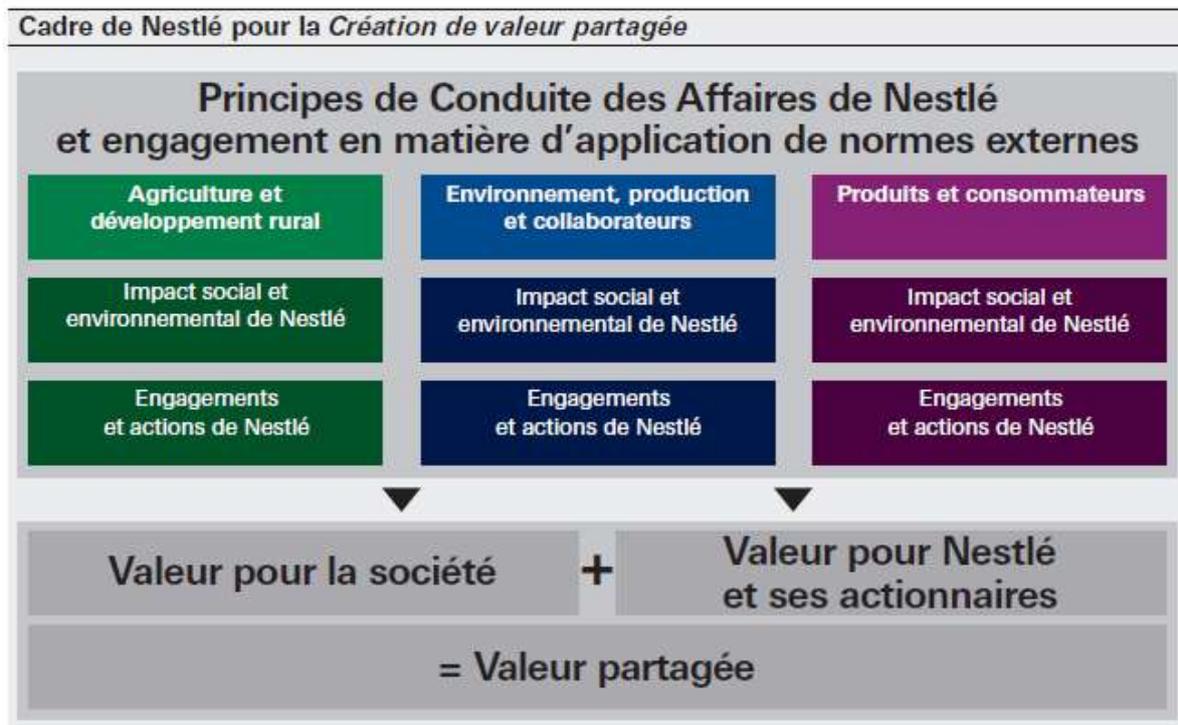
- *Sens des responsabilités*

Nestlé veille à l'application rigoureuse des principes et des politiques au travers de normes d'audit et de garantie : La conformité aux Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé dans les domaines des ressources humaines, de la sécurité, de la santé et de l'environnement est garantie par de nombreux programmes définis au siège et mis en œuvre dans chaque filiale. Chaque site de production de Nestlé doit faire l'objet d'une certification à des normes comprenant ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 22000.

- *Système de gouvernance environnementale :*

Bâtir la confiance en vue du maintien de la licence d’opérer est la pierre angulaire de la capacité de Nestlé à créer de la valeur partagée. Sa structure de gouvernance environnementale soutient sa stratégie et appuie ses engagements. En effet, la gouvernance environnementale et sociale (ESG) est au cœur du processus décisionnel de Nestlé. Le programme et les performances en matière de développement durable sont examinés par le Comité de développement durable du Conseil d'Administration. Ce comité est présidé par le vice-président exécutif (EVP) de Nestlé, responsable des unités d'affaires stratégiques, du marketing et des ventes. Le Comité de développement durable comprend les axes de travail suivants : 2050 Net Zéro, Emballage durable, Eau, Approvisionnement durable, Communication et plaidoyer. Le Comité se réunit tous les mois et fait régulièrement un rapport à l'ensemble de la Direction générale du groupe Nestlé. Il contrôle la performance en matière de création de valeur partagée et de développement durable par rapport à des indicateurs de performance clés à l'aide d'un tableau de bord interne. Les données de performance sont générées sur une base trimestrielle et les progrès sont examinés par le comité ESG.

**Tableau 10** : Cadre pour la création de la valeur partagée (source : Rapport de création de la valeur partagée Nestlé 2008).

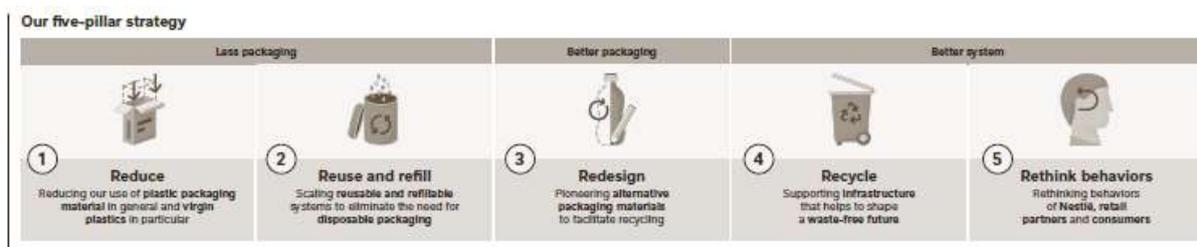


## 1.2. La place de la gestion des déchets dans la stratégie « Net. Zero » de Nestlé

Pour atteindre le Net Zéro c'est-à-dire, zéro émission nette d'ici 2050, Nestlé a mis en place au niveau du siège en 2020, une feuille de route basée sur une approche holistique, prenante en considération le cycle de vie des produits dans son ensemble. L'entreprise a décidé d'agir sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients et consommateurs finaux en passant par ses propres opérations. Dans ce processus, la gestion des déchets d'emballage plastique a été identifiée comme domaine d'activité stratégique prioritaire.

L'engagement pris par Nestlé dans ce cadre est assez ambitieux : « *Contribuer à un monde dans lequel aucun des emballages de Nestlé, y compris le plastique, ne se retrouvera à la décharge ou comme détritrus sur terre ou dans les mers, les océans et les voies navigables* ». Cet engagement a été décliné en objectif à mettre en œuvre au sein de toutes ses filiales. Ces objectifs reposent sur 5 piliers essentiels définis au niveau du siège : réduire, réutiliser et recharger, refondre, recycler, repenser les comportements.

**Tableau 11** : les 5 piliers stratégiques de l'engagement du groupe Nestlé en matière de gestion des déchets d'emballage plastique (source : Rapport CSV Nestlé 2020)



### **Pilier 1 : Moins d'emballages – Réduire**

Le groupe Nestlé s'est engagé à utiliser moins de matériaux d'emballage y compris les plastiques vierges en supprimant les couvercles, accessoires, couches et films en plastique inutiles.

### **Pilier 2 : Moins d'emballages - Réutiliser et recharger**

Le groupe Nestlé teste des modèles d'usage unique de livraison sans emballage ainsi que des solutions d'emballages réutilisables et rechargeables. Par exemple de nouveaux pilotes d'emballages rechargeables testés via son partenaire TerraCycle plateforme en ligne, qui permet

aux consommateurs de commander des recharges pour la livraison à domicile. Une fois les produits consommés, les contenants sont récupérés à domicile ou dans des lieux de dépôt stocké, nettoyés et remis en circulation. Chaque filiale doit collaborer avec des partenaires locaux pour mettre en œuvre ce pilier stratégique.

### ***Pilier 3 : Meilleurs emballages – Refondre***

Le groupe Nestlé développe de nouvelles technologies et des solutions innovantes d'emballages. Par exemple, l'élimination de toutes les pailles en plastique des produits, et leur remplacement par le papier comme matériau alternatif. Le groupe travaille avec des fournisseurs et des experts en recherche et développement (*R&D packaging*) sur les nouvelles technologies papetières et des procédés de fabrication, ainsi que de nouvelles approches scientifiques pour tester la sécurité et la fiabilité de ces matériaux alternatifs.

### ***Pilier 4 : Meilleur système - Recycler***

Le groupe Nestlé veut situer ses actions au-delà des matériaux qu'il utilise. Pour éviter que leurs emballages ne finissent dans des décharges, chaque filiale du groupe Nestlé doit s'efforcer de faciliter le recyclage, en soutenant l'amélioration des infrastructures et en encourageant ses consommateurs à faire ce qu'ils peuvent pour lutter contre la pollution plastique. Partout dans le monde, les équipes de Nestlé doivent s'efforcer de récupérer et de recycler autant de plastique qu'ils utilisent dans les emballages, selon le principe « *une tonne entrante, une tonne sortante* » connu sous le nom de « *neutralité plastique* ». Pour créer un tel changement au-delà de leurs propres opérations le groupe encourage ses filiales à mettre en œuvre des stratégies collaboratives.

### ***Pilier 5 : Meilleur système – Repenser les comportements***

Pour le groupe Nestlé, relever le défi des déchets plastiques nécessite un changement de comportement de toutes les parties prenantes, y compris Nestlé, les consommateurs, les détaillants partenaires et les fournisseurs. Le groupe Nestlé s'est engagé à mener un tel changement grâce à des programmes de formation, des campagnes de sensibilisation et des solutions digitales. Le groupe encourage ses filiales à travailler avec les consommateurs, détaillants et collectivités afin de stimuler la responsabilisation au niveau des comportements.

## **2. CAS 1 : LA GESTION DES DÉCHETS AU SEIN DE NESTLÉ CAMEROUN**

### **2.1. Le contexte**

Nestlé Cameroun est le siège du Tropical Cluster qui regroupe huit pays de l’Afrique Centrale (le Gabon, le Congo, la République Démocratique du Congo, la République Centrafricaine, le Tchad, la Guinée équatoriale, Sao Tomé & principe et le Cameroun). Ce cluster fait partie de la Région CWAR (Central & West Africa Region) dont le siège est à Accra au Ghana. Nestlé Cameroun comprend une usine et un centre de distribution situé à Douala-Bonabéri. 90% de la production de cette usine est constituée de bouillons culinaires Maggi et 9% de laits Nido en sachets. Pour l’année 2020, l’usine de Bonabéri a produit 16 595 tonnes de bouillons MAGGI soit environ 1 700 000 cartons de 25 sachets de 100 unités de 4 g de cubes Maggi. Selon l’institut national de statistique du Cameroun (INS), le Cameroun produit en moyenne 600.000 tonnes de déchets d’emballage plastique par an (INS, 2020). Le Cameroun étant un pays pauvre, les capacités de gestion des déchets de post consommation sont limités. Nous présenterons les stratégies proactives mises en œuvre par Nestlé pour la gestion des déchets issus de ses activités au Cameroun.

### **2.2. L’intention stratégique de Nestlé dans la gestion des déchets issus de ses activités au Cameroun**

Selon Rostand Banzeu, le responsable du département Corporate Communication and public Affairs (CCPA) de Nestlé Cameroun :

*« La raison d’être de Nestlé est tout simplement d’améliorer la qualité de vie et de contribuer à un avenir plus sain pour les individus et les familles dans les marchés où elle se trouve...Il y a donc une politique globale qui est définie au niveau du siège et qui est simplement cascadée au niveau du marché ».*

Ainsi, l’intention stratégique de Nestlé au plan global est adaptée au niveau de ses filiales. Au Cameroun, l’entreprise a l’intention de maintenir sa licence d’opérer en limitant l’impact de ses activités sur l’environnement. Pour ce faire, en matière de gestion déchet, nous avons identifiés les projets « zéro déchets » et « Nestlé Cares » comme entrant dans l’opérationnalisation de cette intention stratégique de Nestlé au Niveau du Cameroun.

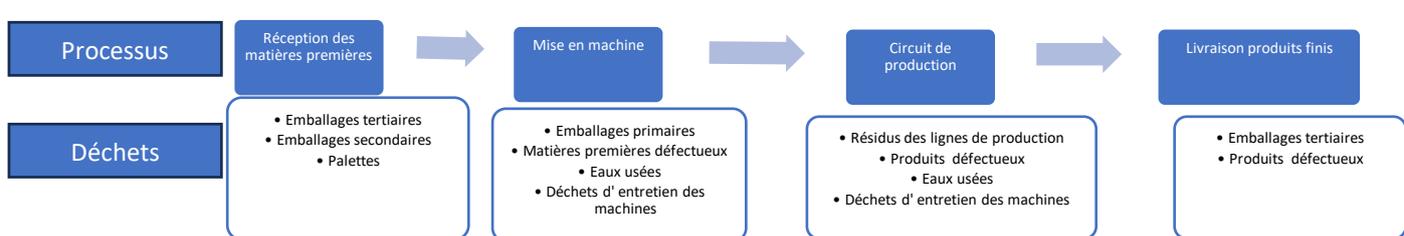
### 2.2.1. Le projet « Zéro déchet » de Nestlé Cameroun

Le projet « Zéro déchet » concerne la gestion des déchets post-production à Nestlé Cameroun. Selon Prince NGUEPDJIO, le responsable du département Sécurité, Santé et Environnement (SHE), lorsqu'on parle de zéro déchet à Nestlé Cameroun on fait allusion à « *zero landfill waste* », c'est-à-dire zéro déchet à envoyer à l'enfouissement. C'est un processus de certification interne des usines Nestlé en matière de gestion environnementale.

« Pour les usines comme celle du Cameroun où la plupart des déchets étaient envoyés aux entreprises de collectes de déchets pour enfouissement ou brûlage, il paraissait impératif de mettre en œuvre le projet Zéro déchet pour se mettre aux normes des usines Nestlé ». a déclaré le SHE Manager de Nestlé Cameroun.

L'objectif de ce projet était de voir tout déchet généré dans le circuit de production recyclé ou régénéré pour être réutilisé ailleurs. L'usine de Nestlé Cameroun ne devait plus transférer ses déchets aux entreprises de collectes. Pour la mise en œuvre du projet, Nestlé Cameroun a déployé une batterie d'activités et d'actions. Il a été tout d'abord question d'identifier et de classifier les différents types de déchets générés tout au long de la chaîne de valeur. Ensuite il a fallu rechercher sur le marché local des partenaires qui soient capables d'utiliser ou de recycler les déchets générés, enfin pour les déchets non recyclables ni réutilisables, Nestlé Cameroun devait trouver une solution innovante.

Le schéma ci-dessous résume le processus de production et les déchets identifiés tout au long de la chaîne de valeur.



**Figure 8 :** *Etapes du processus de génération des déchets post-production à Nestlé Cameroun ( source : notre étude)*

Une fois le processus d'identification terminé il a fallu procéder à la classification des déchets. Ainsi les déchets ont été classés en 3 catégories : les déchets réutilisables, les déchets recyclables et les déchets spéciaux.

- **Les déchets réutilisables** sont des déchets qui peuvent être utilisés directement sans transformation particulière (exemples : les palettes, les caisses, les fûts et les résidus de production)
- **Les déchets recyclables** sont des déchets qui peuvent être transformés en matière première en vue de leur réintroduction sur le marché ; (exemples : déchets d'emballages plastiques, résidus de production et eaux usées).
- **Les déchets spéciaux** sont des déchets qui ne peuvent être ni réutilisés, ni recyclé ; (exemples : les déchets d'entretien des machines et des produits, les films plastiques et autres emballages en polystyrène).

Enfin, il a fallu sélectionner les partenaires pouvant mettre en œuvre les actions requises pour chaque type de déchet. Pour le cas des déchets spéciaux où les partenaires n'ont pas été trouvés au Cameroun, Nestlé a mis en œuvre une technologie innovante d'incinération de déchets avec récupération d'énergie. Cette technique a consisté à incinérer les déchets en respectant toutes les normes environnementales exigées notamment en termes de teneur de gaz rejeté dans la nature. Le gaz généré pendant cette incinération est récupéré et utilisé pour alimenter quelques machines au sein de l'usine.

**Tableau 12 : Classification des déchets par Nestlé Cameroun dans la mise en œuvre du « projet Zéro déchet » (source : notre étude)**

Types de déchets	Description	Partenaire sélectionné
Déchets réutilisables	Caisses, palettes, fûts,	Artisans, riverains
Déchets recyclables	PET, métal, résidus de production, défaut de fabrication, eaux usées	- Société Namé recycling (emballage plastique) -SOCAVER (bouteilles en verre) -Éleveurs locaux (résidus de production)
Déchets non recyclables ni réutilisables	Cartons, films plastiques, polystyrène, sacs en plastique, déchets d'entretien des machines	Aucun (Nestlé s'en charge à travers une technologie innovante)

## **2.2.2. Le projet « Nestlé Cares » et la gestion des déchets post-consommation de Nestlé Cameroun**

Selon le CCPA Manager de Nestlé Cameroun, « *Nestlé Cares* » qui signifie « *Nestlé s'engage* », est un programme basé sur la participation des employés de Nestlé et ses partenaires d'affaires à des actions significatives à impact direct sur l'environnement telles que les actions de collecte et de recyclage des déchets plastiques. L'objectif stratégique de ce projet était selon Thomas CASO de Directeur Général de Nestlé Cameroun :

*« De relever le défi des déchets plastiques et lutter pour atteindre un impact environnemental nul dans ses opérations, ce qui fait partie intégrante de l'engagement de Nestlé à créer de la valeur partagée pour les actionnaires et la société en général »*

Pour son opérationnalisation, des actions ont été mises en œuvre aussi bien avec des parties prenantes internes et qu'externes.

## **2.3. Les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du système d'offre en matière de gestion des déchets de Nestlé Cameroun**

### **2.3.1. Les parties prenantes internes**

Elles concernent principalement l'innovation produit, et l'engagement du personnel dans les activités de réduction des déchets et l'élaboration par les managers intermédiaires des plans d'activités.

S'agissant de l'innovation produit, Nestlé Cameroun s'est engagée à revoir le profil nutritionnel de ses produits notamment des produits de sa gamme culinaire Maggi. Concrètement l'entreprise s'est engagée à retravailler la densité du plastique utilisé dans les produits Maggi afin de le rendre biodégradable. Ainsi au terme du projet, l'emballage primaire des bouillons Maggi aurait une densité en plastique faible et l'emballage secondaire qui est aujourd'hui en film plastique serait remplacé progressivement par du papier. Le projet était encore en phase test pendant notre collecte de données.

L'entreprise s'est aussi engagée à réduire les plastiques à usage unique. Elle a éliminé en interne les gobelets en plastiques jetables au niveau des machines à café en les remplaçant par des tasses en céramiques réutilisables. Au niveau du département *Nestlé Professionnal*

dédié à la gestion de la consommation hors foyer, les gobelets en plastiques ont été remplacés par des gobelets en papier sur les poussepousses Nescafé qui vendent du café dans les rues aux consommateurs. Cette innovation majeure a tout de même eu pour conséquence une légère augmentation du prix de la tasse de Nescafé de 10 centimes passant de 125 F CFA (20 centimes) à 200 F CFA (30 centimes).

S'agissant de l'engagement des employés, il s'est agi pour Nestlé Cameroun de mobiliser ses employés pour des actions significatives à impact direct de collecte et de recyclage des déchets plastiques. Les employés ont le devoir de se mobiliser chaque fois comme bénévoles à l'occasion de la journée mondiale des océans et de la journée mondiale de l'environnement qui se célèbrent respectivement les 03 et 08 Juin, pour organiser une activité de collecte de déchets plastiques au bord des fleuves, océans ou tout autre endroit de la ville. Tous les employés doivent développer des comportements éco-responsables au sein de l'entreprise, notamment en respectant la séparation des déchets et le tri au niveau des différents sites et pendant les activités mises en œuvre par Nestlé Cameroun.

S'agissant de la mise en œuvre des activités de gestion de déchets par les managers intermédiaires, les *Category Manager* (CM) qui sont les chefs produits, avaient la charge d'intégrer dans leur plan de marque des activités visant la protection de l'environnement. Le CM de la catégorie des produits culinaires MAGGI a élaboré deux actions importantes dans ce sens : le « *retour emballage Maggi* » et l'activité « *Maggi associations féminines* ».

Le « *retour emballage* » était un programme initié par la marque MAGGI qui consistait en la collecte des déchets d'emballages des produits de la marque au niveau des consommateurs men contrepartie d'une récompense remise au consommateur par l'intermédiaire des petits détaillants appelés « *mamies* » dans les marchés. Comme l'a relevé Gaetan TEJE le responsable de la catégorie Maggi de Nestlé Cameroun :

*« Cette action, parce qu'elle date depuis très longtemps a éduqué ou alors a conditionné les utilisateurs finaux que sont les plus souvent les femmes et les restaurateurs, à avoir le réflexe de trier spécifiquement les emballages Maggi en attente d'un certain concours retour emballage de telles sortes que dans les marchés, elles vont dire aux équipes Nestlé à peu près les proportions qu'elles ont de ces emballages ».*

Le programme association féminine quant à lui avait pour objectif de pénétrer le réseau des associations de femmes consommatrices afin d'échanger sur les usages des produits Nestlé,

leurs attentes et les recommandations, ainsi que sur la gestion des déchets post-consommation. Dans le cadre de ce programme les responsables des catégories ont organisé des causeries éducatives avec les membres des associations féminines concernées autour du bon usage des produits Nestlé et la gestion des déchets.

### 2.3.2. Les parties prenantes externes

*« Une fois que les déchets quittent le circuit interne pour se retrouver à l'extérieur, ça devient difficilement contrôlable. C'est très difficile : difficile en termes de coûts, difficile en termes d'implications des différents acteurs, car la véritable problématique est que, si à l'intérieur, on a réussi à impliquer les parties prenantes il faut aussi qu'à l'extérieur qu'il y ait des gens qui acceptent et qui adhèrent à cette stratégie »*

Cette déclaration du SHE manager illustre bien la difficulté de Nestlé Cameroun à gérer les déchets post-consommation issus de ses activités au Cameroun. L'implication des parties prenantes externes ici s'est avérée indispensable, notamment les distributeurs, les consommateurs, l'Etat et les associations.

**S'agissant des distributeurs**, Nestlé Cameroun a mis sur pied un réseau de 15 distributeurs exclusifs pour assurer la distribution de ses produits à travers les 10 régions du Cameroun. Ces distributeurs sont chargés de la mise en œuvre des activités marketing sous la coordination des employés de Nestlé. Dans le cadre de l'activité « *retour emballage* » par exemple, ce sont ces distributeurs qui étaient chargés de la collecte des emballages auprès des consommateurs à travers les petits détaillants appelés « *mamies* » composés en majorité des femmes qui vendent les bouillons sur les étals. Concrètement, chaque consommateur qui souhaitait participer à l'action promotionnelle, avait l'obligation de retourner ses emballages auprès d'un point de collecte situé dans le marché ou auprès d'une « *mamie* » qui sera chargé de l'acheminer au point de collecte central du marché contre une récompense, généralement un goodies de la marque. Le point de collecte central retourne ces déchets chez le distributeur, ce qui causait régulièrement des problèmes de stockage et d'hygiène, le dépôt du distributeur n'étant pas, pour la plupart de temps, aménagé pour stocker des déchets. Enfin les emballages ainsi collectés sont acheminés à l'usine à Douala pour destruction par les partenaires engagés à cet effet.

**S'agissant des consommateurs**, la marque Maggi a mis sur pied une activité marketing dont la cible était les associations féminines. Il faut noter qu'au Cameroun, les femmes se

regroupent régulièrement en association en fonction de leurs centres d'intérêts. Selon le ministère camerounais de la promotion de la femme, plus de 200 associations féminines sont officiellement recensées au Cameroun. Ainsi, sur la base de la liste des associations féminines recensées auprès des délégations régionales du ministère de la promotion de la femme, la marque Maggi a organisé des rencontres régulières pour éduquer les femmes membres de ces associations sur le bon usage de ses produits et de manière accessoire les sensibiliser sur les bonnes pratiques en matière de gestion des déchets d'emballage plastique.

**S'agissant de L'Etat**, le Cameroun applique une politique environnementale plutôt répressive basée sur l'interdiction des plastiques non recyclables et une fiscalité environnementale élevée. La responsabilité élargie du producteur n'est pas appliquée ici. L'Etat du Cameroun a élaboré de nombreux règlements en matière environnementales dont la violation entraîne des pénalités fiscales. L'idée est de demander aux entreprises de payer une taxe supplémentaire pour tout ce qui est emballage plastique importé ou fabriqué. Il a été institué par exemple un permis environnemental qui oblige les entreprises à mettre en place un plan de collecte de déchets plastiques et d'emballage à usage unique issus de leurs activités ainsi qu'une taxe sur la conformité environnementale. C'est le ministère de l'environnement qui est chargé du contrôle de cette conformité. Au niveau communal, les mairies prélèvent des taxes sur le développement local encore appelé « écotaxes ». Selon le CCPA manager de Nestlé Cameroun, le but visé par l'Etat est plus la pression fiscale sur les entreprises que la protection de l'environnement, il déclare à cet effet :

*« Moi je pense que l'Etat fait plus une pression fiscale qu'il n'encourage à la préservation de l'environnement. L'Etat se dit : si on peut collecter l'argent auprès des entreprises qui produisent des déchets plastiques, tant mieux, ils font rapidement les calculs pour voir quel peut être le revenu fiscal à collecter et ils mettent des taxes là-dessus ».*

Toutefois des plateformes d'échanges sont organisées par le groupement inter patronal du Cameroun (GICAM) entre les entreprises et l'Etat afin de régler les tensions relatives à l'adoption et la mise en œuvre de nouvelles exigences environnementales. Nestlé Cameroun fait partie de cette plateforme et essaye au cours des échanges d'influencer les positions de l'Etat qui peuvent parfois paralyser la performance de l'entreprise. C'est le cas de la baisse du chiffre d'affaires dans le segment des arômes Maggi à cause de la taxe sur les bouteilles plastiques qui a vu le prix du produit doubler.

## 2.4. Développement des compétences en matière de gestion des déchets

Elle consiste en la mise en commun des ressources avec d'autres entreprises concurrentes ou non, pour résoudre le problème des déchets. Les compétences centrales de Nestlé Cameroun aussi bien que les compétences locales des populations ont été développées

### 2.4.1. Le développement des compétences centrales de Nestlé Cameroun en matière de gestion de déchets

Nestlé Cameroun développe ses compétences centrales et celles de ses parties prenantes en matière de gestion des déchets à travers une stratégie d'alliance avec d'autres entreprises. L'opérationnalisation de cette stratégie par Nestlé Cameroun découle d'une recommandation du siège qui s'est déclinée au niveau régional puis au niveau local.

**Au niveau global**, quatre entreprises ont été particulièrement pointées du doigt dans le rapport de l'UNICEF « No time to waste » (2020) : Coca-Cola, Nestlé, PepsiCo et Unilever. Ruth Valerio, directrice du plaidoyer et de l'influence au niveau mondial chez Tearfund, ONG associée à la rédaction de ce rapport a déclaré :

*"Ces entreprises vendent des milliards de produits dans des emballages plastiques à usage unique dans les pays pauvres où les déchets ne sont pas collectés, sachant parfaitement que les gens n'auront d'autre choix que de les brûler, de les jeter dans les cours d'eau ou de vivre au milieu d'eux".*

Nestlé s'est engagé avec ces trois entreprises à réduire ses déchets plastiques et à signer à cet effet le « *New Plastics Economy Global Commitment* », un accord volontaire dirigé par l'organisation d'économie circulaire Ellen MacArthur Foundation. Ces entreprises se sont engagées à mener des actions communes pour éliminer les « emballages plastiques problématiques ou inutiles » et à rendre 100 % des emballages réutilisables ou recyclables d'ici à 2025.

**Au niveau régional** c'est-à-dire au niveau de la zone Afrique centrale et de l'ouest, le 25 mars 2019 lors du Forum CEO Africa à Kigali au Rwanda, Nestlé a lancé avec trois entreprises internationales de biens de consommation opérant en Afrique, notamment Diageo, Unilever et Coca Cola Company « *l'Alliance pour le recyclage des plastiques en Afrique* ». Cette alliance vise à transformer le défi actuel des déchets plastiques en Afrique subsaharienne en une opportunité de créer des emplois et des activités commerciales en

améliorant la collecte et le recyclage des plastiques. Pour ce faire, les entreprises de l'Alliance se sont fixé trois objectifs prioritaires :

- Faciliter et soutenir leurs filiales locales pour qu'elles s'engagent de manière proactive dans des partenariats public-privé, des collaborations et des alliances industrielles au niveau du marché ;
- Partager les connaissances, encourager l'innovation et collaborer à des solutions techniques et autres adaptées à l'Afrique subsaharienne, et participer à des initiatives pilotes locales ;
- S'engager auprès de la communauté des investisseurs, des décideurs politiques et autres pour accélérer le développement et le financement des infrastructures et des systèmes de gestion des déchets nécessaires.

Ces objectifs ont été renforcés par l'engagement suivant pris par les quatre entreprises de l'Alliance :

*« Les plastiques resteront un matériau d'emballage important si nous voulons offrir aux consommateurs africains les produits sûrs et abordables dont ils ont besoin. Cependant, nous devons nous assurer que les emballages utilisés finissent au bon endroit. Malheureusement, le manque de capacité de collecte et de recyclage dans de nombreux marchés africains, associé à la croissance démographique, crée un problème croissant de déchets plastiques. Nous pensons qu'il est possible de s'attaquer à ce problème en créant des emplois et en réduisant la dépendance à l'égard des matériaux importés, tout en développant des solutions de remplacement du plastique. La collaboration au sein des marchés et entre eux sera la clé du succès. Nous sommes donc fiers de lancer aujourd'hui l'Alliance pour le recyclage des plastiques en Afrique afin d'intensifier ces efforts et de jouer notre rôle en tant qu'entreprises dans la recherche de solutions qui fonctionnent pour l'Afrique ».*

(Communiqué officiel de L'Alliance pour le recyclage des plastiques en Afrique, Mars 2019)

**Tableau 13: Engagement des entreprises de l'Alliance pour le recyclage des plastiques en Afrique**

Company	Corporate Level Commitment
	100% reusable, recyclable or compostable and 25% recycled plastic content by 2025. Reduce packaging weight by one third and halve waste associated with product disposal by 2020. New Plastics Economy Global Commitment signatory. <a href="https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/waste-and-packaging/rethinking-plastic-packaging/">https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/waste-and-packaging/rethinking-plastic-packaging/</a>

	<p>To help collect and recycle the equivalent of every bottle or can it sells globally by 2030, produce packaging that is 100% recyclable by 2025 and to use at least 50% recycled material in packaging by 2030. Existing partners include The Ocean Conservancy/Trash Free Seas Alliance, World Wildlife Fund (WWF) and the Ellen MacArthur Foundation (New Plastics Economy initiative)</p>
	<p>Ensure 100% of plastic use is designed to be widely recyclable (or reusable/compostable), using plastics that allow for increased consumer recycling rates. Achieve 40% average recycled content in plastic bottles and 100% by 2030. Reduce total packaging weight by 15% by 2020. New Plastics Economy Global Commitment signatory.</p>
	<p>Make 100% of its packaging recyclable or re-usable by 2025. Focus on developing packaging of the future and eliminate non-recyclable or hard to recycle plastics. Projects to help shape a waste-free future, founded on neutrality. New Plastics Economy Global Commitment signatory. <a href="https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/zero-environmental-impact/packaging-plastic-pollution">https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/zero-environmental-impact/packaging-plastic-pollution</a></p>

(source : site internet Nestlé)

## 2.4.2. Développement des compétences locales des populations

Au plan local, Nestlé Cameroun s'est engagée avec la SABC<sup>2</sup> (Société Anonyme des Brasseries du Cameroun) à lutter contre la prolifération des déchets d'emballages plastiques au Cameroun. En partenariat avec le collecteur et recycleur de déchets Redplast, le groupe brassicole SABC, qui produit également les eaux minérales à travers sa filiale SEMC, a officiellement lancé, le 2 août 2021 à Douala, la 9<sup>e</sup> édition de l'initiative « *vacances sans déchets plastiques* », Nestlé s'est associée à cette édition. En effet, le concept, « *vacances sans déchets plastiques* », a été lancé dans les principales villes du Cameroun au cours du mois d'août 2016 par la Société anonyme des brasseries du Cameroun (SABC). L'idée, était de s'appuyer sur des jeunes vacanciers pour collecter le maximum de bouteilles qui encombrent les caniveaux et ensuite, libérer les drains de ces bouteilles plastiques qui sont régulièrement à l'origine de terribles inondations. Pendant un mois, les jeunes recrutés ont généralement pour mission de ramasser les bouteilles plastiques dans les drains des villes concernées. Ces jeunes reçoivent une formation rapide en technique de ramassage de ces bouteilles tout en préservant leur propre santé. Pour les besoins de la cause, ils sont munis de cache-nez, de pelles, de râtaux, de bottes, de gants et autres brouettes. Les bouteilles récupérées dans les rigoles des villes camerounaises sont transformées en pavés par l'ONG Redplast. Pour l'édition 2021 à laquelle Nestlé s'est associée, 850 jeunes garçons et filles ont été recrutés sur la base du bénévolat dans

<sup>2</sup> La société SABC devenue « Boissons du Cameroun » en 2022 est le leader du secteur Brassicole au Cameroun avec plus de 90% des parts de marché. Elle a une usine de production d'eau minérale et est considéré au Cameroun comme la 1<sup>ère</sup> entreprise génératrice de déchets d'emballage plastique.

5 grandes villes du Cameroun. L'opération, visait la collecte de 650 tonnes de déchets en un mois.

En outre les deux entreprises se sont engagées à :

- Jouer un rôle actif dans le développement de systèmes de collecte, de tri et de recyclage efficaces des déchets plastiques ;
- Travailler avec des partenaires de la chaîne de valeur et des associations industrielles pour explorer différentes solutions d'emballage afin de réduire l'utilisation du plastique, de faciliter le recyclage et de développer de nouvelles approches pour éliminer les déchets plastiques ;
- Étiqueter les emballages de produits en plastique avec des informations sur le recyclage afin d'aider les consommateurs à s'en débarrasser de la bonne manière ;
- Promouvoir un marché pour les plastiques recyclés en continuant à augmenter la proportion de plastiques recyclés dans les emballages ;
- Empêcher que les matériaux d'emballage ne finissent en déchets, y compris dans les mers, les océans et les cours d'eau.

## **2.5. Mise sur pied d'un réseau de valeur à travers une stratégie inclusive en matière de gestion des déchets**

Cette stratégie découle de l'engagement de Nestlé en faveur des travailleurs du secteur informel des déchets au niveau du siège qui été décliné au plan local.

### **2.5.1. L'engagement du groupe Nestlé pour une stratégie inclusive en matière de gestion des déchets**

Dans le cadre de l'engagement de Nestlé à mettre en œuvre les Principes directeurs des Nations Unies relatifs au respect des droits de l'homme par les entreprises, Nestlé a fait de la reconnaissance des droits des travailleurs du secteur informel des déchets une priorité. En effet elle a adopté des mesures pour traiter les impacts sociaux dans le secteur des déchets avec ses partenaires afin de s'attaquer efficacement à ses impacts tout au long de la chaîne de valeur.

Au plan global Nestlé s'est associée au processus élaboré par l'organisation de la société civile Tearfund et l'Alliance mondiale des ramasseurs de déchets et des femmes dans l'emploi informel : « *Globalizing and Organizing (WIEGO)* ». Il a été facilité par le cabinet d'experts en droits de l'homme à but non lucratif Shift. La collaboration avec les autres entreprises

partenaires comme Coca- Cola Company, PepsiCo et Unilever a permis d'élaborer une série de dix principes à travers « *L'initiative pour une circularité équitable* » afin de respecter les droits de l'homme des travailleurs du secteur informel des déchets ainsi que leur rôle dans les chaînes de valeur circulaire. Les membres de l'initiative ont entamé un plaidoyer commun pour l'inclusion des ramasseurs de déchets et la reconnaissance de leurs droits humains dans le cadre du Traité des Nations Unies sur la pollution plastique en mars 2022 à l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement. Ceci qui a permis d'intégrer une référence spécifique aux droits et intérêts des ramasseurs de déchets dans le projet de résolution juridiquement contraignant de l'ONU sur les plastiques qui devrait voir le jour en 2024.

**Encadré :** Extrait du Rapport Shift (2022): Executive Summary: *Principles for Corporate Engagement on Human Rights with the Informal Waste Sector – Applying the UN Guiding Principles on Business and Human Rights to the Plastic Packaging Recycling Value Chain.*

**« 1. Reconnaître le rôle essentiel des travailleurs du secteur informel des déchets dans les chaînes de valeur des déchets plastiques et du recyclage.**

*Les acteurs des secteurs public et privé des chaînes de valeur du plastique doivent inclure les récupérateurs de déchets en tant qu'acteurs pertinents et légitimes – et leurs intérêts et préoccupations comme des considérations essentielles – dans les concertations et les processus d'élaboration de politiques aux niveaux local, national et international ainsi que dans la prise de décisions commerciales.*

**2. Assumer la responsabilité de respecter les droits des travailleurs du secteur informel des déchets en prévenant et en corrigeant les impacts en matière de droits humains subis par ces travailleurs, selon la nature de l'implication de l'entreprise.**

*Toutes les entreprises des chaînes de valeur du recyclage des emballages plastiques doivent prendre les mesures appropriées pour prévenir, atténuer et corriger les impacts qu'elles provoquent ou auxquels elles contribuent, et chercher à prévenir et atténuer les impacts qui peuvent être liés à leurs opérations, produits ou services, conformément à leur responsabilité en matière de droits humains. Les entreprises à tous les niveaux et dans tous les secteurs de ces chaînes de valeur doivent considérer le secteur informel des déchets comme faisant partie de leur propre chaîne de valeur. Cela vaut pour les entreprises aux deux extrémités de la chaîne de valeur, aussi bien celles qui produisent ou utilisent des déchets plastiques qui seront par la suite récupérés par les récupérateurs de déchets, que celles qui utilisent des contenus recyclés qui ont déjà été récupérés par des récupérateurs de déchets.*

**3. Mobiliser tous les partenaires des chaînes de valeur du recyclage des emballages plastiques afin d'adopter des approches cohérentes et globales.**

Tous les acteurs des secteurs public et privé, à toutes les étapes des chaînes de valeur du recyclage des emballages plastiques – depuis la production et l'utilisation, jusqu'à la gestion des déchets en passant par l'économie circulaire – doivent supposer qu'ils sont, au minimum, liés à ces impacts sur les travailleurs du secteur informel des déchets. Les résultats les plus positifs pour les travailleurs du secteur informel des déchets nécessiteront une collaboration entre ces acteurs, même s'ils sont liés de manière différente aux impacts subis par les récupérateurs de déchets (cause, contribution ou lien) et pourront avoir différents rôles à jouer dans le développement, la mise en œuvre et le soutien d'approches efficaces.

**4. Mobiliser les acteurs gouvernementaux afin de créer des environnements favorables à la mise en œuvre de pratiques commerciales respectueuses des droits.**

Aux niveaux national et local, la loi et les politiques de l'État, ainsi que les pouvoirs publics, jouent un rôle essentiel dans la détermination du contexte, des infrastructures, des conditions de travail et de la réalité sociétale des travailleurs du secteur informel des déchets. Pour obtenir des résultats significatifs pour les travailleurs du secteur informel des déchets, les gouvernements devront s'acquitter de leurs obligations actuelles en matière de droits humains à l'égard de ces travailleurs, en facilitant notamment : leur accès aux services publics et au filet de sécurité sociale officiel ; leur protection contre la discrimination et la marginalisation de la part de la société ; et leur inclusion en tant que parties prenantes et acteurs pertinents dans les processus d'élaboration des cadres et politiques réglementaires qui régissent la gestion des déchets.

Les entreprises doivent utiliser et développer leur influence, selon la nature de leur contribution aux impacts, pour inciter les acteurs gouvernementaux à répondre à ces attentes dans la pratique.

**5. Engager un véritable dialogue avec les travailleurs du secteur informel des déchets.**

La communication avec les parties prenantes concernées est un élément central du concept de diligence raisonnable en matière de droits humains. Les entreprises des chaînes de valeur du recyclage des emballages plastiques doivent engager un dialogue véritable et respectueux avec les travailleurs informels du secteur des déchets, en reconnaissant leur dignité humaine, afin de mieux comprendre les risques et les impacts sur les droits humains, et de concevoir des mesures pour prévenir et atténuer ces impacts.

**6. Adopter une perspective de genre pour résoudre les impacts sur les droits humains dans le secteur informel des déchets.**

Les récupérateurs de déchets sont confrontés à des risques particuliers. Les impacts sur les droits humains, notamment ceux qui touchent à la sûreté et à la sécurité des personnes, à la discrimination et au harcèlement, ainsi que d'autres répercussions sur les moyens de subsistance, doivent être analysés et traités en tenant délibérément compte de la dimension de genre. Cela nécessite d'instaurer un dialogue véritable avec ces femmes ou des personnes dignes de confiance s'exprimant en leur nom, afin de comprendre comment elles vivent ces impacts sur les droits humains et la meilleure façon d'y faire face.

**7. Favoriser les approches locales, adaptées aux contextes locaux.**

*Les entreprises doivent réaliser une bonne cartographie des chaînes d'approvisionnement locales pour savoir quels en sont les acteurs et pour comprendre les impacts subis par les récupérateurs de déchets et les cadres réglementaires et politiques nationaux et locaux qui définissent les conditions des travailleurs du secteur informel des déchets. Un éventail de leviers d'action potentiels existent, notamment : établir les attentes des fournisseurs, collaborer avec les partenaires commerciaux, renforcer les capacités, établir des partenariats avec des ONG, promouvoir la voix des travailleurs, collaborer avec des entreprises similaires, améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement, investir dans l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et préconiser des réglementations appropriées en faveur de pratiques commerciales respectueuses des droits.*

**8. Recommander l'inclusion des travailleurs du secteur informel des déchets en tant qu'acteurs concernés dans les processus décisionnels susceptibles d'affecter leurs moyens de subsistance.** *Dans de nombreux cas, les travailleurs du secteur informel des déchets ont été systématiquement exclus des processus décisionnels qui influent sur leur vie. Les entreprises ne peuvent pas garantir l'inclusion des représentants et des points de vue des récupérateurs de déchets dans les processus d'élaboration de politiques des gouvernements. Par contre, les entreprises peuvent et doivent utiliser leurs propres voix pour plaider en faveur de l'inclusion de représentants des récupérateurs de déchets dans les arènes de dialogue et d'élaboration des politiques, aux niveaux local, national et international. Lorsque ces efforts n'aboutissent pas, les entreprises doivent néanmoins chercher à garantir que les intérêts et préoccupations du secteur informel des déchets guident la prise de décision et soient pris en compte.*

**9. Promouvoir une meilleure intégration du secteur informel des déchets dans les chaînes de valeur formelles.**

*Les entreprises situées à différents niveaux de la chaîne de valeur doivent chercher à promouvoir une meilleure intégration du secteur informel des déchets dans les chaînes de valeur plus formelles du secteur privé, adaptée aux contextes locaux. Cette inclusion dans le secteur plus formel ne doit cependant pas être imposée aux récupérateurs de déchets comme une condition d'accès aux matériaux recyclables. Ces principes visent à encourager les entreprises de l'ensemble des chaînes de valeur du recyclage des emballages plastiques à s'impliquer et à investir dans ces chaînes de valeur afin d'accroître les capacités, de promouvoir une plus grande efficacité et de renforcer la résilience, en s'appuyant sur les opinions des travailleurs du secteur informel des déchets eux-mêmes.*

**10. Mettre en évidence et éliminer les obstacles à la promotion de pratiques respectueuses des droits dans le secteur informel des déchets.**

*Les entreprises de l'ensemble des chaînes de valeur du recyclage des emballages plastiques doivent examiner leurs propres pratiques commerciales ; de leurs pratiques d'achat jusqu'à leurs relations avec la chaîne d'approvisionnement, en passant par les activités de lobbying, etc., et la façon dont elles peuvent influencer des impacts spécifiques. Elles doivent également*

*examiner comment les conditions générales du marché, notamment la manière dont les prix sont fixés et les travailleurs rémunérés, peuvent créer des obstacles économiques structurels aux pratiques respectueuses des droits et être prêtes à travailler avec d'autres pour y remédier »..*

### 2.5.2. La mise en œuvre au niveau de Nestlé Cameroun

Nestlé Cameroun a signé avec la société Namé recycling un partenariat pour la gestion locale des déchets d'emballages plastiques post consommation. Namé Recycling est une entreprise camerounaise créée en 2014 qui s'est fixé pour objectif d'apporter une solution concrète à la collecte et au recyclage des déchets d'emballages plastique au Cameroun. Elle travaille avec des groupes de ramasseurs de déchets et des ramasseurs individuels, pour collecter le plastique dans les rues et les ménages des principales villes du Cameroun. Namé Recycling leur achète les déchets d'emballages plastiques collectés à raison de 125 FCFA/kg (20 centimes). Ces travailleurs des déchets jouent un rôle important et précieux dans la collecte, le tri et le recyclage des déchets d'emballages plastiques et des déchets ménagers. En même temps, ils sont exposés à un large éventail d'impacts graves sur leur santé et leur dignité. La société Namé recycling et Nestlé Cameroun ont adopté un système contributif. Nestlé Cameroun contribue à la sensibilisation de ses consommateurs et à la mise en place d'un système de collecte responsable et Namé Recycling opérationnalise le processus tout au long de la chaîne de valeur.

En effet, Nestlé Cameroun sensibilise à travers des activités de communication environnementale média et hors média. On peut citer par exemple les activités marketing de fidélisation des consommateurs comme « retour emballages » ou « associations féminines » ou des actions institutionnelles de bénévolat organisées dans le cadre du programme « Nestlé Care ». Elle contribue aussi à la mise en place du système de collecte à travers des dotations financières et la mise à disposition de la logistique pour le transport des emballages collectés des points de collecte vers l'entrepôt de stockage.

Namé Recycling opérationnalise le processus à travers 5 principales étapes détaillé dans son site internet (Solylend.com) comme suit :

- *« La collecte du plastique : Elle s'opère à travers trois typologies de réseaux. Les réseaux B2B grâce aux industriels qui génèrent une forte production de plastique. Cela*

représente à ce jour 55% du plastique collecté par Namé ; les réseaux B2C grâce à des réseaux de collectes organisés par l'entreprise à l'aide des communautés citadines. Cela représente à ce jour 45% du plastique collecté par Namé. Les réseaux informels qui continueront d'exister.

- **Le Tri et nettoyage des plastiques :** Une fois arrivés à l'usine, les plastiques sont triés car tous les plastiques ne sont pas recyclables de la même manière. Ils sont triés par : typologie (PET, HDPE, LDPE), couleur, qualité.
- **Le Broyage, lavage, séchage :** Les plastiques sont tout d'abord broyés. Ils sont par la suite déchiquetés et transformés en flocons de 8 à 14mm de diamètre.
- **L'Extrusion du plastique :** Cette étape consiste à transformer les flocons de plastiques en produits finis. Cette transformation peut donner lieu à différentes formes, comme des filaments, des tuyaux, des films. Chacune de ces formes est vendue par la suite aux clients de NAMÉ.
- **Ventes :** Une fois la matière transformée, deux options s'offrent à NAMÉ, elle est achetée par des entreprises locales qui l'utilisent dans la fabrication d'objets, d'ustensiles ou de films plastiques protecteurs ou elle est distribuée à l'international grâce à des réseaux comme Morssinkhof Plastics qui revend la matière à des entreprises européennes telles que Ikea. »

### 2.6. Conclusion du Cas Cameroun

L'analyse des données dans cette partie nous a permis de constater que Nestlé Cameroun évolue dans un contexte de pays pauvre, les stratégies de gestion responsables des déchets sont définies par la société mère au niveau global et mises en œuvre au niveau local à travers des projets. L'intention stratégique de Nestlé Cameroun est d'atteindre le statut de « zero déchet ». Les parties prenantes internes notamment les managers intermédiaires jouent un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets de gestion des déchets issus des activités de Nestlé Cameroun. Le développement des compétences se fait à travers des alliances conclues aussi bien au niveau global que local. Enfin le système de valeur se construit à travers la création des réseaux associatifs et l'inclusion des travailleurs du déchet dans le processus de gestion responsable et responsabilisant.

## **3. CAS 2 : LA GESTION DES DÉCHETS AU SEIN DE NESTLÉ AFRIQUE DU SUD**

### **3.1. Contexte**

Selon le rapport « Global Wealth Report » (2022) du Crédit Suisse et UBS ainsi que l'étude Statista du Fonds Monétaire International (FMI, 2022), l'Afrique du Sud, avec un PIB de 406 Milliards de dollars est le troisième pays le plus riche d'Afrique après le Nigéria et l'Égypte. C'est le premier pays africain dans lequel la société Nestlé a créé sa première usine en 1927. Aujourd'hui, Nestlé Afrique du Sud comprend six usines qui fabriquent respectivement les produits Nestlé suivants : Babelégi : Crèmes non laitières, céréales et aliments ; East London : Chocolat ; Estcourt : Café, boissons ; Harrismith : nutrition infantile ; Mossel Bay : Produits laitiers ; et Potchefstroom : Crèmes. Elle comprend aussi deux centres de distribution et des unités d'affaires, des services partagés. Nestlé South Africa (Nestlé ZA) est le siège de la région ESAR (East and Southern African Region) de Nestlé qui comprend 23 pays.

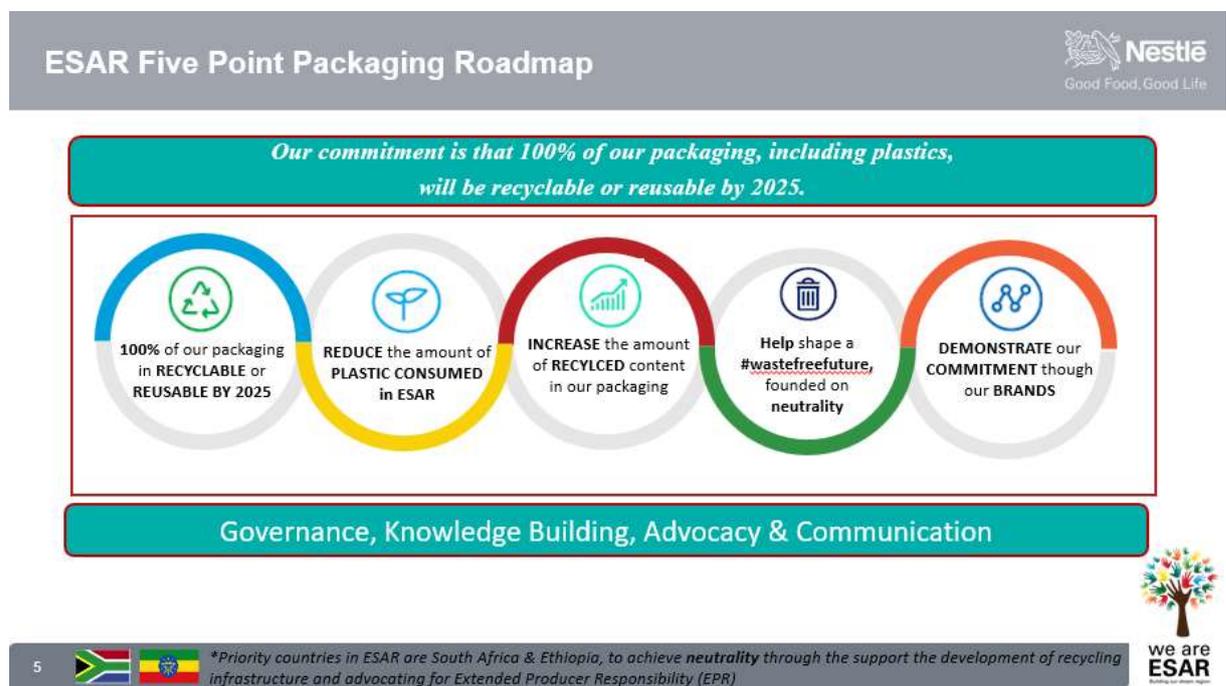
S'agissant de la gestion des déchets, selon un rapport de l'Union internationale pour la conservation de la nature (IUCN, 2020), l'Afrique du Sud produit 2,4 millions de tonnes de déchets plastiques par an, soit 41 kg/habitant/an, ce qui est supérieur à la moyenne mondiale de 29 kg/habitant/an. Sur ces déchets, seuls 14 % sont recyclés et environ 40 % sont mal gérés, 3 % s'écoulant directement dans l'environnement. Compte tenu de sa forte implantation en Afrique du Sud, Nestlé contribue de manière significative à la génération de ces déchets. Nous allons présenter dans cette partie les résultats des données collectées dans le cadre de notre recherche sur les stratégies de gestion des déchets issus des activités de Nestlé en Afrique du Sud. Nous verrons l'approche de Nestlé South Africa (Nestlé ZA) dans la gestion des déchets issus de ses activités (3.1.), les parties prenantes impliquées (3.2.) et l'opérationnalisation par Nestlé ZA de la responsabilité élargie du producteur (REP) (3.3).

### **3.2. L'intention stratégique de Nestlé dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique du Sud**

La stratégie de gestion des déchets à Nestlé ZA repose comme dans toutes les filiales de Nestlé dans le monde sur la création de la valeur partagée, avec ses trois grands domaines

d'impact que nous avons déjà vu plus haut à savoir : les individus et la famille, les communautés et la planète. La stratégie de gestion des déchets à Nestlé ZA s'inscrit selon Saint THALANG, CCPA Manager de NESTLE ESAR, dans la dimension planète de la création de la valeur partagée. Le domaine stratégique choisi par Nestlé ZA en matière de gestion des déchets issus de ses activités est la gestion des déchets d'emballages plastiques. Les stratégies élaborées et mises en œuvre dans ce cadre doivent permettre d'atteindre l'objectif global défini par le siège à savoir « *atteindre zéro émission nette d'ici 2050* »<sup>3</sup>. Pour ce faire, Nestlé ZA s'est engagée « *à atteindre 100% d'emballage plastique recyclable ou réutilisable d'ici 2025* »<sup>4</sup>. Une feuille de route en 5 points regroupés en 3 grands piliers a été définie à cet effet : l'emballage du futur, l'avenir sans déchet et l'éducation des consommateurs, nous passerons en revue chacun de ces piliers.

**Tableau 14 : Extrait ESAR Packaging Roadmap 2020**



<sup>3</sup> Traduit de l'anglais « achieve zero net emissions by 2050" »

<sup>4</sup> Traduit de l'anglais " achieve 100% recyclable or reusable plastic packaging by 2025".

### 3.2.1. La création de l’emballage du futur

C’est un axe essentiel dans la stratégie de Nestlé ZA en matière de gestion des déchets d’emballages plastiques. Il vise à éliminer les matériaux nocifs dans l’emballage et à rechercher des alternatives qui seront importantes pour la protection de la planète. Selon Xolile White, le Technical Manager de Nestlé ZA, la circularité est un élément important dans la création de l’emballage du futur c’est pourquoi l’innovation et plus particulièrement l’éco-conception est le moteur de ce changement. Nestlé ZA collabore à ce niveau avec les start-ups locales créatives et disruptives comme SHOPIT et KUDOTI, pour imaginer l’emballage et le recyclage de demain. Ces start-ups ont été sélectionnées à travers des compétitions lancées par Nestlé en Afrique, comme le « *R&D innovation challenge* ». Selon le Saint Thalang, le CCPA Manager :

*"Lorsque les gens parlent du futur, un monde d'aéroglisseurs ou d'hologrammes peut leur venir à l'esprit. Mais chez Nestlé, nous sommes à la recherche d'un paysage futuriste plus respectueux de l'environnement. Grâce à ces prix, nous avons pour mission d'identifier et de renforcer les perturbateurs du marché dans l'espoir d'accélérer l'avènement d'un avenir sans déchets »<sup>5</sup>*

Au terme du processus de sélection, les start-ups lauréates ont collaboré avec le Centre R&D Nestlé à Abidjan, en Côte d'Ivoire dans la création de l’emballage du futur à travers des projets comme l’élaboration des emballages à partir de la biomasse, l’utilisation du plastique recyclé (rPET), la réduction du poids des bouteilles etc. Un exemple concret est le passage en 2020 de la marque de confiserie de Nestlé la plus populaire en Afrique du Sud, NESTLÉ SMARTIES, d’un emballage en plastique à l’emballage en papier 100 % recyclable.

---

<sup>5</sup> Traduit de l’anglais: "When people speak of the future, a world of hover crafts or holograms may come to mind. But at Nestlé, we are seeking a more environmentally futuristic landscape. Through these Awards, we are on a mission to identify and empower market disruptors in the hope of accelerating a waste-free future",

### 3.2.2. Nestlé ZA waste free future ou l'avenir sans déchet

Nestlé ZA vise à travers ce pilier qu'aucun de ses emballages, y compris ceux en plastique, n'aboutisse dans une décharge ou ne se transforme en détrit. D'après le CCPA Manager, pour que cette vision ne soit pas juste un noble idéal quelconque, Nestlé ZA travaille avec acharnement à sa concrétisation pour contribuer à l'avènement d'un avenir sans déchets en Afrique du Sud. Pour cela, Nestlé ZA collabore avec des partenaires externes pour la mise en œuvre des infrastructures de gestion des déchets. Ainsi, Nestlé ZA est devenue la première entreprise alimentaire et manufacturière en Afrique du Sud à rejoindre l'organisation de responsabilité des polyoléfines (Polyco), un organisme industriel à but non lucratif qui a été créé en 2011 ayant pour objet la réduction de la quantité d'emballages en plastique de polyoléfine usagés allant à la décharge et l'élimination des déchets plastiques dans l'environnement. Polyco a pour objectif de faire des déchets une ressource précieuse qui contribue à l'économie circulaire en Afrique du Sud en augmentant la collecte durable, le recyclage, la valorisation et la mise en exergue d'emballages en plastique polyoléfinique.

Des partenariats ont aussi été signés avec des entreprises comme SmartMatta Compagny ZA, pour la gestion des déchets dans tous les 6 sites de production de Nestlé dans le cadre du programme : « *South Africa's renewable energy sustainability initiative* » lancé par Nestlé ZA visant à renforcer toutes les initiatives, stratégies et ressources en matière de durabilité pour aider à atténuer les défis de la durabilité et à contribuer à un avenir sans déchets. L'initiative encourage tout le monde - l'industrie, la société civile, les consommateurs, les gouvernements - à repenser, réduire et réutiliser à leur manière en rendant la durabilité plus pratique, plus accessible, plus motivante et plus gratifiante. Selon Saint Thalang, le CCPA Manager :

*"Nous savons qu'il n'est pas possible de relever les défis de la durabilité sans collaboration et il est donc important de travailler avec des partenaires partageant les mêmes idées pour, entre autres, encourager des initiatives circulaires afin de tendre vers un impact environnemental nul"<sup>6</sup>.*

Nestlé ZA se concentre sur trois piliers clés pour aborder les questions de durabilité que nous avons présenté plus haut : RETHINK, REDUCE et REPURPOSE.

---

<sup>6</sup> Traduit de l'anglais: "We know that it's not possible to meet the challenges of sustainability without collaboration, so it's important to work with like-minded partners to, among other things, encourage circular initiatives to move towards zero environmental impact."

**RETHINK** : ce pilier vise à repenser et à encourager la société dans son ensemble, à repenser sa relation avec l'environnement. Nestlé ZA à l'intention d'y parvenir en éduquant les communautés locales sur les moyens de modifier leurs comportements pour mieux servir l'environnement. Sont concernés ici la conservation de l'eau, le recyclage et le maintien de pratiques respectueuses de l'environnement.

**REDUCE** : le deuxième pilier concerne l'engagement de Nestlé ZA à réduire son impact environnemental à zéro. Cela fait partie de l'ambition globale de Nestlé de tendre vers un impact nul sur l'environnement d'ici 2030. Au niveau de Nestlé ZA, elle compte y arriver en favorisant la réduction des déchets tout au long de la chaîne de valeur, par exemple des déchets alimentaires et plastiques, ainsi que des inefficacités opérationnelles qui contribuent au gaspillage.

**REPURPOSE** : le troisième pilier de l'initiative se concentre sur le recyclage et la réutilisation des matériaux. C'est à ce niveau que Nestlé ZA accélère les modèles d'entreprise et les projets d'économie circulaire pour montrer son engagement et son leadership dans ce domaine.

### 3.2.1. L'éducation

Ce troisième élément de la stratégie de gestion des déchets à Nestlé ZA vient compléter les deux autres. En effet selon le CCPA Manager :

*« Une fois que l'on peut développer les emballages du futur, créer l'infrastructure de gestion des déchets, il faut enseigner au consommateur, comment il peut contribuer au recyclage »<sup>7</sup>.*

---

<sup>7</sup> Traduit de l'anglais : "Once we can develop the packaging of the future and create the waste management infrastructure, we need to teach consumers how they can contribute to recycling."

L'éducation se fait ici essentiellement à travers la sensibilisation à plusieurs niveaux notamment : au niveau des riverains, des écoles, des consommateurs et même de toute la communauté.

**Au niveau des riverains**, Nestlé ZA travaille avec MKGreen Solutions co. ZA une organisation sud-africaine spécialisée dans la fabrication des emballages biodégradable à partir des matières premières recyclées, pour gérer et minimiser les déchets à l'intérieur et autour de son usine d'Estcourt. L'objectif est de réduire les déchets mis en décharge, déposés illégalement ou brûlés en créant un environnement propice aux activités de recyclage. L'éducation se fait ici par le biais de campagnes de sensibilisation des riverains à l'usage de dépôts de recyclage et de collecte ou des centres de rachat. En effet autour de ses usines en Afrique du Sud, Nestlé a contribué à la mise sur pied des dépôts de recyclages pour la collecte des emballages des ménages. Les collecteurs individuels qui font du porte-à-porte vendent les déchets d'emballages triés directement, dans les centres de rachat des quartiers. Pour encourager les populations à adhérer à ce programme, des mesures incitatives de type « *cash for waste* » qui permet aux communautés riveraines de recevoir des paiements sur leurs comptes eWallet pour chaque activité de collecte, ont été mises en place.

**Au niveau des écoles**, un projet pilote a été initié par Nestlé en collaboration avec le ministère de l'éducation sud-africain en vue de contribuer à la sensibilisation des élèves sur divers sujets en rapport avec l'environnement notamment la gestion des déchets d'emballage plastique. Selon le Bruno Olierhook, le Directeur Général de Nestlé dans la zone ESAR :

*« Nous nous adressons aux enfants, parce qu'ils représentent l'avenir, l'espoir. Il est donc important qu'ils puissent être impliqués dans le développement durable dès le bas âge. »*<sup>8</sup>

Au niveau des consommateurs, l'éducation se fait tout d'abord à travers la communication sur l'emballage du produit conformément à la réglementation locale sur l'emballage. Ainsi, on peut trouver sur les emballages des produits Nestlé les mentions : "*veuillez me recycler*", "*ceci est poly-recyclable*", etc. L'éducation du consommateur se fait aussi à travers les actions communautaires comme les campagnes de nettoyage à l'instar de celle organisée lors de la journée mondiale des océans où tous les employés de Nestlé ZA ont

---

<sup>8</sup> Traduit de l'anglais "We're talking to children because they represent the future and hope. So it's important for them to be involved in sustainable development from an early age."

participé au ramassage et à l'élimination des déchets plastiques qui débordent la rivière Jukskei, l'une des plus grandes rivières de Johannesburg.

**Tableau 15 : plan de gestion des déchets d'emballages plastiques à Nestlé ESAR (2020)**

ESAR Packaging Roadmap: Measures 				
Priority	Focus Area	Key Activity	KPI	Owner
	Developing the packaging of the future	Increase the amount of packaging that is recyclable, compostable, degradable and the amount of recycled content in our packaging material	Increased the number of SKU's with recyclable packaging [%] # of packaging light weighting projects *Increase in recycled content in our packaging [%]	TECHNICAL Packaging & IZL
	Help shape a waste-free future, founded on neutrality	Support the development of recycling infrastructure and advocate for Extended Producer Responsibility (EPR)	Increase in collection, sorting, contained & recycled packaging [1] (ZAR & Ethiopia) Increase in countries with recycling infrastructure able to recycle up to 50% of our packaging [#] *No. of countries with EPR schemes in place [#]	TECHNICAL CCPA, SHE, RSA
	Consumer beliefs and behaviours	Demonstrate our ambition and commitment through our Brands	# of Brand campaigns # Voluntary clean up programs # Products with clear labelling	CCPA BEO, CCPA, SHE 

### 3.3. Les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du système d'offre en matière de gestion des déchets de Nestlé ZA

*"Nous nous sommes engagés à faire une différence significative partout où nous opérons. C'est pourquoi nous travaillons avec les gouvernements, les ONG, les fournisseurs, les gestionnaires de déchets, les détaillants et d'autres entreprises pour prendre des mesures significatives. Nous sommes également déterminés à réduire les plastiques à usage unique"<sup>9</sup>, a déclaré Bruno Olierhoek, Directeur Général de Nestlé : Région Afrique de l'Est et du Sud (ESAR).*

Dans cette partie nous nous présenterons les principales parties prenantes concernées notamment l'Etat, les fournisseurs et les différents partenaires.

#### 3.3.1. L'Etat

L'Afrique du Sud a adopté une loi qui institue la responsabilité élargie du producteur (REP). La mise en œuvre de cette loi est assurée par l'Etat tant au niveau national et provincial

<sup>9</sup> Traduit de l'anglais : "We are committed to making a significant difference everywhere we operate. That is why we have been working with governments, NGOs, suppliers, waste managers, retailers as well as other companies to take meaningful actions. We are also determined to reduce single-use plastics,"

qu'au niveau municipal. A Nestlé ZA, trois middle managers représentent les points de contact privilégiés dans les échanges continus avec l'Etat : le *Corporate compliance & Regulatory affairs manager*, le *CCPA Manager* et le *Safety Health and environmental manager*. Leur rôle est de défendre la position de Nestlé lors des échanges avec le gouvernement au cours du processus d'adoption de nouvelles normes environnementales en matière de gestion des déchets, et aussi de s'assurer du strict respect de la mise en œuvre de ces normes une fois adoptées.

De manière plus spécifique, le *Regulatory Affairs Manager* assure la conformité des opérations de Nestlé ZA aux normes environnementales coercitives et volontaires édictées par l'Etat. Selon Makhoane Francina, *Corporate compliance & Regulatory affairs manager* :

« Nestlé étant le leader de l'agroalimentaire il doit montrer l'exemple aux autres entreprises »<sup>10</sup>.

Le SHE Manager quant à lui travaille avec les municipalités sur l'élaboration et la mise en œuvre des projets de durabilité environnementale des emballages c'est-à-dire des projets de collecte et de recyclage des emballages plastiques. Le projet de sensibilisation des élèves dans les écoles sur la gestion des déchets plastique par exemple, a été élaboré avec le gouvernement national mais son opérationnalisation se fait avec les municipalités qui ont la charge des écoles.

Enfin, le CCPA Manager s'occupe de la communication environnementale institutionnelle, c'est lui qui présente de manière périodique au gouvernement les actions menées par Nestlé dans le cadre de la gestion des déchets ainsi que leur impact au sein des communautés locales.

### 3.3.2. Les fournisseurs

La stratégie de gestion des déchets de Nestlé ZA est fondée sur une approche collaborative qui inclut les fournisseurs et les différents partenaires d'affaires de Nestlé.

S'agissant des fournisseurs, Nestlé ZA s'est inspirée du code de conduite de Nestlé pour imposer des normes environnementales aux fournisseurs qui souhaitent traiter avec elle. Les fournisseurs industriels de confiance sont ceux qui acceptent d'appliquer les normes de qualité environnementale de Nestlé ZA. Les relations d'affaires avec ces fournisseurs sont

---

<sup>10</sup> Traduit de l'anglais "As the world's largest food and beverage company must set an example for other companies"

continuellement suivies et évaluées. Ainsi Nestlé ZA exige de chaque fournisseur qu'il respecte « *toutes les dispositions légales en vigueur en matière d'environnement et démontre une amélioration continue de ses performances environnementales. Le fournisseur doit veiller à obtenir, tenir à jour et suivre les lignes directrices en matière d'élaboration de rapports de toutes les autorisations et inscriptions environnementales requises afin d'être en permanence en conformité avec les dispositions légales. Il doit documenter et mettre en œuvre un système de gestion environnementale pertinent (fondé sur des normes internationales telles qu'ISO 14001 :2004), visant à identifier, contrôler et atténuer toute répercussion importante sur l'environnement* ». (Extrait du Code de conduite des affaires chez Nestlé)

Le fournisseur doit mettre en œuvre et démontrer des mesures solides de prévention de la pollution et de minimisation de la production de déchets solides, d'eaux usées et d'émissions atmosphériques. Avant de les rejeter ou de les évacuer, le fournisseur doit analyser et traiter les eaux usées et les déchets solides de façon appropriée et conformément aux lois et réglementations en vigueur.

Pour accompagner les fournisseurs dans le respect de ces engagements, des réunions périodiques et ateliers sont organisés par Nestlé ZA ainsi que des formations régulières à la santé, sécurité et environnement, les conférences annuelles et les audits et évaluations périodiques.

### **3.3.3. Les partenaires**

Les deux principaux partenaires de Nestlé en matière de gestion des déchets sont : la « *South African Alliance to End Plastic Pollution in the Environment* » et la société SmartMatta.

#### **3.3.3.1. South African Alliance to End Plastic Pollution in the Environment**

L'initiative sud-africaine pour l'élimination de la pollution plastique a été lancée en novembre 2006 à l'initiative de la Commission européenne, elle a abouti en 2019 à la création de South African Alliance to End Plastic Pollution in the Environment. Cette alliance regroupe les acteurs du secteur chimique, les producteurs de polymères et/ou de matières premières, les importateurs, les transformateurs d'emballages, les détaillants, les propriétaires de marques internationales et locales, les franchises de restauration rapide, les organisations de responsabilité des producteurs ainsi que de nombreuses autres parties prenantes, comme le

ministère de l'environnement, des forêts et de la pêche, le ministère du commerce et de l'industrie et le programme des Nations unies pour l'environnement. Tous les membres se sont engagés à unir leurs forces et à collaborer pour avoir un impact positif sur l'environnement en œuvrant à la prévention et, à terme, à l'élimination de la pollution plastique dans l'environnement.

Nestlé ZA est membre du groupe de travail coordonné par le Conseil des biens de consommation d'Afrique du Sud, qui vise à trouver des solutions et à développer les meilleures applications durables pour la gestion des emballages à usage unique. Cette priorité est suivie de près par la nécessité d'élaborer un plan d'action qui permettra d'augmenter le taux de collecte et de recyclage des plastiques en Afrique du Sud et d'améliorer la qualité de l'environnement en fabriquant davantage de produits avec des emballages plus recyclables. Ce groupe de travail est divisés en six sous-groupes qui ont été constitués pour se pencher, entre autres, sur les points suivants (1) la technologie, l'innovation et le design ; (2) l'infrastructure ; (3) les bioplastiques et les alternatives ; (4) l'éducation et la sensibilisation à la lutte contre les déchets sauvages ; (5) les normes et la conformité ; et (6) l'intégration des ramasseurs de déchets dans l'économie circulaire. Ils ont pour mission de trouver des solutions à des problèmes spécifiques sur la base d'analyses du cycle de vie durable, d'informations des installations de recherche et des paysages technologiques, en s'assurant du soutien et de l'adhésion des gouvernements, des entreprises, des ONG, des réseaux environnementaux et communautaires existants, ainsi que des organisations de la société civile. Les solutions doivent être basées sur les approches internationales, mais développées spécifiquement pour le contexte sud-africain et dans le but de changer le comportement des communautés locales dans le processus de gestion des déchets.

### **3.3.3.2. La société SmartMatta**

SmartMatta est une entreprise sud-africaine spécialisée dans la gestion des déchets et réputée dans la mise en place d'un processus de tri et de recyclage efficace à la fin du processus de production dans les sites industriels agroalimentaires. C'est le partenaire opérationnel de premier rang de Nestlé ZA dans sa stratégie Zéro déchet. Selon Xolile White, le Technical Manager de Nestlé ZA a déclaré à cet effet:

*« SmartMatta a introduit diverses stratégies de gestion des déchets sur les sites de Nestlé afin de réduire la mise en décharge entre 2018 et 2020. Les sites les plus*

*remarquables ont été Estcourt et Babelegi, qui ont connu une réduction impressionnante des déchets mis en décharge sur une période de 12 mois »<sup>11</sup>*

D'après le rapport produit par Smartmatta en février 2020 (voir tableau 16 ci-dessous), l'engagement de SmartMatta à soutenir Nestlé dans son objectif de zéro déchet s'est traduit par les réalisations suivantes dans les différents sites : Nestlé Babelegi de 29% de mise en décharge en 2013 à 0% de mise en décharge en 2019, Nestlé Estcourt de 97% de mise en décharge en janvier 2016 à 0,5% de mise en décharge en 2019, Nestlé Harrismith de 40% de décharge en 2013 à 4% de décharge en 2019, Nestlé Longmeadow de 54% de mise en décharge en 2013 à 12% en 2019.

Selon le responsable de SmartMatta, les stratégies de réduction de la mise en décharge de Nestlé ont été alignées sur la hiérarchie des déchets préalablement défini en mettant l'accent sur la réduction, le recyclage, la réutilisation des déchets générés ainsi que la récupération d'énergie par le biais du co-traitement, qui se situe plus bas dans la hiérarchie des déchets. Il s'agit d'un processus complexe qui a nécessité une compréhension approfondie des flux de déchets et des processus sur tous les sites de Nestlé.



**Figure 9 : Processus de gestion des déchets Nestlé élaborées par SmartMatta (source : notre étude)**

Un temps considérable a été consacré à chaque site pour comprendre les exigences opérationnelles, le personnel, les flux de déchets et les processus qui les génèrent. Les processus ont d'abord été examinés afin de trouver des possibilités de réduire les volumes de déchets. SmartMatta a étudié ensuite le flux de déchets pour comprendre les possibilités de valorisation et s'est intéressé également aux pratiques de l'industrie. Enfin, une proposition a été faite à Nestlé ZA pour exploiter la possibilité de réutilisation ou de recyclage. Cette proposition a été présentée au site concerné et, après approbation, SmartMatta s'est chargé de la mise en œuvre.

<sup>11</sup> Traduit de l'anglais : "SmartMatta has introduced various waste management strategies at Nestlé sites to reduce landfill between 2018 and 2020. The most notable sites were Estcourt and Babelegi, which saw an impressive reduction in landfilled waste over a 12-month period."

**Tableau 16 : Rapport des activités de réduction de déchets de Smartmatta par site Nestlé ZA 2020**

## Recyclable versus Landfill 2017 - 2019

OPERATIONAL SITE	2017 Average	2018 Average	2019 Average
<b>Nestle Estcourt</b>			
% Recyclable	98.8%	99%	99.5%
% Landfill	1.2%	1%	0.5%
<b>Nestle Harrismith</b>			
% Recyclable	93%	96%	96%
% Landfill	7%	4%	4%
<b>Nestle East London</b>			
% Recyclable	50%	60%	62%
% Landfill	50%	40%	38%
<b>Nestle Babelegi</b>			
% Recyclable	99%	94%	100%
% Landfill	1%	6%	0%
<b>Nestle Longmeadow</b>			
% Recyclable	80%	85%	88%
% Landfill	20%	15%	12%
<b>Nestle Belville</b>			
% Recyclable	71%	81%	87%
% Landfill	29%	19%	13%
<b>Nestle Head Office</b>			
% Recyclable	29%	48%	73%
% Landfill	71%	52%	27%

### 3.4. Développement des compétences et opérationnalisation de la REP par Nestlé ZA

Les règlements relatifs à la responsabilité élargie des producteurs en Afrique du Sud ont été publiés sous l'avis gouvernemental R.1184 dans la Gazette gouvernementale 43879 le 5 novembre 2020 ; complété par le « *paper, packaging and some single use products notice* » sur les mesures concernant de manière spécifique les emballages et certains produits à usage unique publié en vertu de l'avis gouvernemental R.1187 dans la gazette gouvernementale 4387 du 5 novembre 2020. Nous présenterons le cadre général de la REP en Afrique du Sud avant de passer en revue les actions menées par Nestlé ZA dans ce cadre.

#### 3.4.1. Cadre général de la REP en Afrique du Sud

Il ressort du cadre général de la REP en Afrique du Sud qu'il existe deux acteurs principaux dans la gestion des déchets : le producteur et l'organisation en charge de la responsabilité des producteurs. Le producteur est toute personne ou catégorie de personnes, y

compris un propriétaire de marque, qui est engagée dans la fabrication commerciale, la conversion, la remise à neuf (le cas échéant) ou l'importation de produits identifiés nouveaux ou usagés. L'organisation en charge de la responsabilité des producteurs est une organisation à but non lucratif créée par des producteurs ou toute personne opérant dans l'un des secteurs industriels couverts par les avis publiés en vertu de la loi, en vue de soutenir la mise en œuvre de leur régime de responsabilité élargie des producteurs, qu'il soit individuel ou collectif.

### 3.4.1.1. Obligations des producteurs

Les entreprises productrices doivent :

- a) Établir et mettre en œuvre un régime de responsabilité élargie des producteurs qui englobe l'ensemble de la chaîne de valeur ou désigner une organisation de responsabilité des producteurs chargée d'établir et de mettre en œuvre un régime de responsabilité élargie des producteurs qui englobe l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- b) Rendre compte du fonctionnement et des résultats de leur régime de responsabilité élargie des producteurs ;
- c) Réaliser une analyse du cycle de vie du produit identifié, conformément aux normes applicables, dans les cinq ans suivant la mise en œuvre de leur système de responsabilité élargie des producteurs ;
- d) Par le biais de l'analyse du cycle de vie, se concentrer au minimum sur les points suivants : (i) Minimisation des matériaux utilisés dans le produit identifié ; (ii) Conception du produit pour faciliter la réutilisation, le recyclage ou la récupération, sans compromettre la fonctionnalité du produit et (iii) réduction de la toxicité environnementale du flux de déchets post-consommation qui en résulte ;
- e) Collaborer en tant que producteurs d'un produit identifié et en consultation avec le ministère responsable du commerce, de l'industrie et de la concurrence pour élaborer une charte de transformation vers une économie circulaire incluant les jeunes les femmes et les personnes vivant avec un handicap.

### 3.4.1.2. L'organisation en charge de la responsabilité du producteur ou « *Product responsibility organisation* » (PRO)

Parmi ses nombreuses obligations, les principales sont les suivantes :

- Développer et maintenir un système de collecte des redevances de responsabilité élargie des producteurs ;
- Réaliser des audits financiers internes semestriels et mettre ces rapports d'audit à la disposition du département sur demande et inclure les résultats de l'audit interne semestriel dans le rapport d'audit annuel ;
- Recueillir, enregistrer, gérer et soumettre des données au système d'information sud-africain sur les déchets ;
- Passer un contrat pour la collecte, le recyclage et la récupération des produits identifiés, en cas d'externalisation, par le biais d'un processus équitable et transparent et tenir un registre de la quantité de produits identifiés, mis sur le marché, collectés, triés, recyclés ; et valorisés ;
- Coopérer avec toutes les municipalités (le cas échéant), afin d'accroître la récupération des produits identifiés auprès des consommateurs.
- Intégrer les collecteurs de déchets informels, les récupérateurs et les ramasseurs dans la chaîne de valeur de la collecte post-consommation.
- Développer et établir des marchés secondaires pour le contenu recyclé ;
- Utiliser les infrastructures nouvelles et existantes dans le cadre des régimes de responsabilité élargie des producteurs de manière collaborative, lorsque cela est possible, ou établir des marchés secondaires pour le contenu recyclé.
- Indemniser les collecteurs de déchets, les récupérateurs ou les ramasseurs, qui s'inscrivent dans la base de données nationale d'enregistrement, pour les services de collecte et les avantages environnementaux qu'ils procurent.
- Mettre en œuvre la transformation au sein des entités avec lesquelles ils passent des contrats, en mettant l'accent sur les femmes, les jeunes et les personnes handicapées ; et donner la priorité à la promotion des petites entreprises et des entrepreneurs, en accordant une attention particulière aux femmes, les jeunes et les personnes vivant avec un handicap

### **3.4.2. Mise en œuvre de la REP à Nestlé ZA**

Depuis novembre 2021, la REP est désormais obligatoire en Afrique du Sud et Nestlé ZA a rejoint les organisations de responsabilité des producteurs (PRO) pour les différents types d'emballages. Le rôle des PRO est de soutenir la collecte et le recyclage des matériaux d'emballage. Grâce à sa représentation au sein des conseils d'administration des PRO à son

adhésion et aux cotisations versées, Nestlé ZA participe activement au développement structuré de la collecte et du recyclage des matériaux d'emballage issus de ses activités, ce qui permet de réduire la quantité d'emballages mis en décharge et rejetés dans l'environnement.

Selon le Directeur général de Nestlé ESAR,

*« Il n'est pas possible de relever les défis du développement durable sans collaboration, et il est donc important de travailler avec des partenaires partageant les mêmes idées »<sup>12</sup>,*

Dans le cadre de la REP, Nestlé ZA s'est engagée sur 5 points :

**a) *Éliminer progressivement les plastiques non recyclables ou difficiles à recycler***

Nestlé ZA a procédé au remplacement de la paille en plastique du Milo prêt à boire par du papier. En utilisant des matériaux d'emballage en papier de dernière technologie, Nestlé R&D a aidé Nestlé ZA à remplacer les barres de chocolat Smarties et les sacs Smarties fun par du papier, éliminant ainsi 12 tonnes supplémentaires d'emballages en plastique chaque année. Bien qu'il y ait une pénurie mondiale de matériaux recyclés de qualité alimentaire, Nestlé ZA travaille avec ses fournisseurs d'emballages pour commencer à utiliser des résines plastiques recyclées dans ses emballages plastiques.

**b) *Développer les matériaux alternatifs***

L'objectif que Nestlé ZA s'est fixée est que tous ses emballages plastiques soient conçus pour être recyclés d'ici 2025. Selon Robins ANDRE, le HSE manager de Nestlé ZA :

*« Grâce aux changements déjà mis en œuvre, 82 % des emballages plastiques seront conçus pour le recyclage en 2025. La technologie est disponible pour les laminés durables à haute barrière, qui sont nécessaires pour certains produits Nestlé. La R&D de Nestlé travaille à l'optimisation de la conception des laminés afin de les adapter aux vitesses actuelles des machines et de réduire l'épaisseur de ces matériaux D4R »<sup>13</sup>.*

En effet, dans certains cas, des matériaux plastiques plus épais sont nécessaires pour atteindre les propriétés de barrière des couches d'aluminium et de polyéthylène téréphtalate (PET), ce qui rend ces laminés non recyclables. Ces laminés plus épais, qui peuvent

---

<sup>12</sup> Traduit de l'anglais: "It's not possible to meet the challenges of sustainable development without collaboration, so it's important to work with like-minded partners."

<sup>13</sup> Traduit de l'anglais : "Thanks to the changes already implemented, 82% of plastic packaging will be designed for recycling by 2025. The technology is available for durable, high-barrier laminates, which are required for some Nestlé products. Nestlé R&D is working to optimize laminate design to match current machine speeds and reduce the thickness of these D4R materials."

correspondre aux durées de conservation actuelles, vont à l'encontre de l'objectif de réduction des plastiques, mais des travaux de recherche et de développement sont en cours pour fabriquer des structures de laminés durables optimisées qui offrent de bonnes propriétés de barrière pour un poids de plastique minimal.

### ***c) Augmenter l'utilisation de plastiques recyclés***

Selon le CCPA manager, au niveau mondial, l'utilisation globale de plastique recyclé est actuellement de 5 % alors que Nestlé ZA utilise aujourd'hui plus de 12 % de matières recyclées dans ses bouteilles d'eau en PET. Elle compte également réduire son utilisation de plastiques vierges, et donc s'approvisionner en plastiques recyclés de qualité alimentaire et obtenir ainsi des taux de recyclage plus élevés.

### ***d) "simplifier" les emballages***

Afin de simplifier ses matériaux et ses structures d'emballage, Nestlé a élaboré et diffusé auprès de ses fournisseurs un ensemble de "règles d'or" pour la conception et le développement de ses emballages. On peut citer par exemple :

- Optimiser la performance environnementale du produit emballé
- Optimiser le poids et le volume des emballages primaires, secondaires et de transport
- Utiliser un maximum de contenu recyclé
- Tenir compte des infrastructures et des technologies disponibles localement
- Préparer une communication appropriée sur l'élimination et/ou la valorisation.
- Ne pas utiliser de plastiques oxo-dégradables, sauf si la loi l'exige.
- Envisager un contenu biosourcé pour les emballages
- Ne pas utiliser de polychlorure de vinyle (PVC), de polychlorure de vinylidène (PVDC), de polystyrène (PS), de polystyrène expansé (EPS).
- Préférer les matériaux transparents ou légèrement teintés, éviter les mélanges-mâtres à base de carbone.
- Veiller à ce que les produits résiduels puissent être facilement éliminés

### ***e) Aider les consommateurs à recycler correctement les emballages des produits***

Nestlé ZA s'est engagée à sensibiliser et à informer ses consommateurs sur la bonne manière d'éliminer et de recycler les emballages de ses produits, notamment par le biais d'un étiquetage sur l'emballage. Les consommateurs ont un rôle essentiel à jouer dans l'amélioration

des taux de recyclage et Nestlé ZA les impliquent dans des campagnes éducatives sur le comportement responsable des consommateurs par l'intermédiaire de ses marques et de ses canaux de communication d'entreprise.

### **3.5. Mise sur pied d'un réseau de valeur à travers une stratégie inclusive de gestion des déchets à Nestlé ZA**

En 2021, Nestlé Région Afrique de l'Est et Afrique australe (ESAR) a uni ses forces à celles de la start-up technologique Kudoti, du centre de rachat de déchets *Destination Green* et des récupérateurs de déchets de Tembisa pour lancer « *RE-Imagine Tomorrow* », une initiative ambitieuse de gestion des déchets. Le projet applique les principes de l'économie circulaire à la lutte contre la mauvaise gestion des déchets et a élaboré un projet de chaîne de valeur évoluée pour la gestion des déchets. La clé de ce développement est l'impact multiforme de l'autonomisation des récupérateurs de déchets, du développement de nouveaux marchés pour les entreprises locales, du recyclage et de la réaffectation des déchets.

Lancé en septembre 2021, le projet *RE-Imagine Tomorrow* analyse la gestion traditionnelle des déchets afin d'explorer les innovations susceptibles d'améliorer le secteur. Les collecteurs de déchets collectent généralement les déchets pour les revendre à des petits centres de rachat de déchets à des prix déterminés par des centres de rachat plus importants qui ont une plus grande influence sur le marché. Cette dynamique a eu pour effet de contrôler étroitement les prix et de limiter la gamme des déchets collectés. En outre, ce processus ne dispose généralement pas de données enregistrées de manière cohérente, permettant d'identifier les collecteurs, les déchets qu'ils ont collectés et l'argent qu'ils ont gagné. La nature informelle de l'ensemble de la chaîne de valeur au niveau local a rendu difficile l'innovation et la croissance pour tous les participants. *RE-Imagine Tomorrow* s'efforce de changer cela, en faisant des récupérateurs de déchets les bénéficiaires ultimes.

Dans ce programme, *RE-Imagine Tomorrow* associe la technologie et la communauté à l'entreprise. Kudoti et fournit la plateforme qui permet la saisie de diverses données telles que les profils des récupérateurs, la date, le type et la quantité de déchets collectés, ainsi que les salaires perçus. Cela permet de créer une base de données vérifiable pour chaque récupérateur de déchets impliqué dans le projet. À long terme, les données peuvent aider à développer des profils de crédit pour les récupérateurs de déchets et légitimer leur profession dans le système

bancaire formel, facilitant l'accès au crédit et à d'autres services financiers dont ils sont actuellement exclus.

Destination Green rassemble une communauté de récupérateurs de déchets et leur achète les déchets collectés. Avec huit centres à Tembisa dans une banlieue de Johannesburg, Destination Green permet aux récupérateurs de déchets de tout le quartier d'accéder facilement à la vente de leurs marchandises. La collecte de données sur Kudoti se fait électroniquement dans les centres de Destination Green.

Nestlé ZA, en tant qu'entreprise partenaire, s'est chargée dans le cadre du projet de collecter certains déchets, en particulier les déchets plastiques, dans le cadre des interventions de gestion des déchets de l'entreprise. Cela a créé un nouveau marché pour Destination Green, lui permettant d'obtenir des taux de rachat supérieurs à la moyenne des récupérateurs de déchets. Nestlé ZA a également mis en place des incitations supplémentaires pour les meilleurs récupérateurs de déchets chaque mois, ce qui leur a permis d'augmenter encore leurs revenus.

Au début du projet pilote, cinquante récupérateurs de déchets participaient au projet. Outre la création de profils de collecteurs de déchets, la formation faisait partie du projet pilote, garantissant le développement des compétences des collecteurs de déchets. Les déchets collectés dans le cadre du projet ont été traités selon des méthodes respectueuses de l'environnement afin de produire un matériau composite adapté à la fabrication de toutes sortes de mobilier public. De grandes poubelles de recyclage extérieures compartimentées ont été créées à partir de 80 tonnes de déchets plastiques divers. Elles ont été installées à l'école primaire de Nyiko, à l'école primaire de Moriting, à l'école primaire de Khula Sizwe, à l'école polyvalente d'Ikusasa, au centre communautaire d'Arebaokeng et au centre communautaire d'Ikhaya LoThando, à Tembisa. Au total, le projet pilote a permis de collecter plus de 2 100 tonnes de déchets. Saint-Francis Tohlang, CCPA Manager de Nestlé ESAR, a déclaré à propos de cette étape importante :

*« La gestion des déchets dans les communautés nécessite des partenariats solides, de l'innovation et des efforts concrets qui ont un impact tangible. Grâce à la collecte de données, à la formation et au programme d'incitation de RE-Imagine Tomorrow, nous démontrons comment REthink, Reduce, Repurpose peuvent être ancrés dans*

*notre vie quotidienne pour améliorer la gestion des déchets et préserver notre environnement. »<sup>14</sup>*

### **3.6. Conclusion cas Nestlé Afrique du Sud**

L'analyse des données dans cette partie nous a permis de constater que le contexte sud-africain de gestion des déchets se rapproche quelque peu de celui des pays développés avec l'instauration de la REP. Nestlé ZA est la première filiale de Nestlé en Afrique et comporte six usines. Sa stratégie de gestion des déchets bien que reposant sur des axes définis par le siège est adaptée localement et prend en compte les réalités du pays. Nous avons relevé trois grands axes stratégiques qui sont mis en œuvre avec les différentes parties prenantes. De nombreuses alliances sont conclues avec des partenaires de plusieurs ordres en vue d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée en matière de gestion responsable des déchets issus de ses activités. Les activités de formation contribuent au développement de compétences des communautés locales et à la mise en œuvre d'un réseau inclusif.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Il était question dans ce chapitre de faire une analyse intra cas des données collectées sur les stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets à Nestlé Cameroun et à Nestlé Afrique du Sud. Cette analyse s'est faite selon la même structure sur la base du schéma directeur de la RSE BoP de Martinet et Payaud (2009). Nous avons tout d'abord présenté l'axe stratégique global défini par la société mère basée au siège du groupe Nestlé à Vevey en Suisse, avant de préciser le contexte de chaque étude. Pour chaque cas, nous avons pu analyser l'intention stratégique, les usages, le système d'offre, les compétences stratégiques et le réseau de valeur. Ceci nous a permis de comprendre les stratégies responsables mises en œuvre par Nestlé en matière de gestion des déchets issus de ses activités dans ces deux filiales africaines situés dans des contextes différents. Il nous paraît dès lors important de faire une analyse inter cas en vue de relever les points communs et les différences.

---

<sup>14</sup> Traduit de l'anglais : "Waste management in communities requires strong partnerships, innovation and concrete efforts that have a tangible impact. Through RE-Imagine Tomorrow's data collection, training and incentive program, we're demonstrating how REthink, Reduce, Repurpose can be embedded in our daily lives to improve waste management and preserve our environment."

## Chapitre 7 :

# ANALYSE INTER-CAS ET PROPOSITIONS

---

## INTRODUCTION

En considération de notre enquête conceptuelle et de nos analyses intra-cas, nous comparons nos deux études de cas et mettons en avant les principales convergences et divergences des stratégies de gestion des déchets qu'elles mobilisent respectivement au niveau de chaque bloc du schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009). Nous utilisons ainsi le schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009) comme grille d'analyse afin de conduire une comparaison rigoureuse de nos différents cas. Nous analysons ainsi l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies responsables et responsabilisantes qui ont émergé de nos analyses intra-cas (1) et nous présentons notre proposition générique (2).

L'annexe 8 résume l'analyse croisée des cas pour chaque bloc du schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009) et présente également la comparaison des cas à travers des thèmes ayant émergés de nos analyses intra-cas.

*Annexe 8 : Analyse croisée des cas selon les différents blocs du schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009).*

### 1. ANALYSE INTER-CAS

Nous présenterons dans cette partie les convergences et divergences observées au niveau de l'analyse comparative des données de nos deux cas étudiés au niveau de chacun des 5 blocs du schéma directeur de la RSE BoP de Martinet et Payaud (2009), notamment l'intention stratégique (1.1.), clients et marché (1.2), système d'offre (1.3), réseau de valeur (1.4) et compétences et ressources (1.5).

#### 1.1. Convergences et divergences au niveau du bloc « intention stratégique »

Selon Martinet et Payaud (2009), « *l'intention stratégique précise la stratégie corporate définie notamment par les buts de politique générale et les orientations fondamentales de l'entreprise qui décide de s'intéresser à la base de la pyramide* » (Martinet et Payaud, 2009 ;p.67). Dans le système de propositions détaillé et illustré par les auteurs, **l'intention stratégique** concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise, elle doit s'inscrire dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales. Elle comprend aussi la formule stratégique et la stratégie

générique adoptée par l'entreprise. Ainsi même si l'ambition et les buts de Nestlé Cameroun et Nestlé Afrique du Sud sont les mêmes en matière de gestion des déchets issus de leurs activités, la formule stratégique et les stratégies génériques mises en œuvre présentent à plusieurs égards des différences.

### **1.1.1. Atteindre le « Net Zero Waste » au cœur de la stratégie de création de la valeur partagée de Nestlé**

L'étude des deux cas nous a permis de constater que la stratégie corporate du groupe Nestlé repose sur la création de la valeur partagée. Cette création de valeur partagée repose sur 3 piliers essentiels : valeur pour les familles et les communautés, valeur pour les actionnaires et valeur pour la planète. La gestion des déchets issus des activités de Nestlé est au centre de la valeur planète. En effet, l'engagement de Nestlé en matière environnemental est la pierre angulaire de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur partagée et s'inscrit dans le cœur de métier de Nestlé en tant que leader de secteur de l'agroalimentaire, il contribue à bâtir la confiance de l'entreprise en vue du maintien de sa licence d'opérer. Le but visé par le siège est d'atteindre le Net Zéro c'est-à-dire, zéro émission nette d'ici 2050. En matière de gestion de déchet, Nestlé a l'ambition au sein de toutes ses filiales à travers le monde de « *contribuer à un monde dans lequel aucun des emballages de Nestlé, y compris le plastique, ne se retrouvera à la décharge ou comme détritrus sur terre ou dans les mers, les océans et les voies navigables* ».

**Ainsi, la gestion des déchets se situe au cœur de la stratégie de création de la valeur partagée de Nestlé, elle est définie par le siège et déclinée en objectifs spécifiques à atteindre par chaque filiale.**

### **1.1.2. Formule stratégique adapté au contexte de chaque pays**

Il s'agit des orientations stratégiques qui découlent de l'ambition que l'entreprise s'est fixée (Martinet et Payaud, 2009). Dans le cadre de nos deux cas étudiés, bien que la société mère ait défini 5 piliers essentiels en matière de gestion des déchets à savoir : réduire, réutiliser et recharger, refondre, recycler, repenser les comportements. Chaque filiale en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée peut définir une formule stratégique qui lui est propre. Ainsi, Nestlé Cameroun s'est fixée comme objectif d'atteindre zéro déchet pour enfouissement d'ici 2025, alors que Nestlé ZA s'est fixée quant à elle l'objectif d'atteindre 100% d'emballage plastique recyclable ou réutilisable d'ici 2025. Toutefois, dans l'un ou l'autre cas, l'éducation des

consommateurs et des communautés est apparue comme une formule stratégique prioritaire pour atteindre lesdits objectifs. La formule stratégique adoptée peut être aussi étroitement liée à l'objectif que chaque entreprise s'est fixé. Ainsi, pour atteindre son objectif, Nestlé Cameroun s'est engagée à maîtriser la gestion des déchets tout au long de sa chaîne de valeur. Quant à Nestlé ZA, elle a opté pour la formule de l'éco-innovation avec la conception de l'emballage du futur et la création d'un avenir sans déchet.

**En définitive, en matière de gestion des déchets dans ses filiales africaines, l'éducation des consommateurs et des communautés peut être considérée comme la formule stratégique de base, d'autres formules stratégiques pouvant découler par la suite en fonction de l'objectif visé.**

### **1.1.3. Stratégies génériques émergentes**

D'après Payaud et Martinet (2010) la stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles. Il s'agit ici d'identifier les stratégies à faibles coûts qui vont apporter une grosse valeur puisqu'on est dans un marché pauvre. Dans nos deux cas étudiés, même si les stratégies génériques qui ont émergé sont étroitement liées au niveau de développement du marché, la communication et la sensibilisation en matière de déchet est apparue comme une stratégie à moindre coût pouvant avoir un fort impact dans l'éducation des consommateurs et des communautés. Ainsi au niveau de Nestlé Cameroun qui est un marché bien plus pauvre que l'Afrique du Sud, cette communication s'est faite à travers des rencontres périodiques avec les populations riveraines et les associations des consommateurs. En Afrique du Sud, la communication et la sensibilisation s'est faite sur les étiquettes produit et à travers des campagnes publicitaires « *outdoor* ».

**Il ressort clairement que les stratégies génériques de gestion de déchets émanent de la formule stratégique adoptée par l'entreprise, la communication et la sensibilisation des consommateurs et des communautés apparaissent comme des stratégies efficaces à moindre coût.**

## **1.2. Convergences et divergences au niveau du bloc « Clients et marché »**

Selon Martinet et Payaud (2009), le bloc « Clients et marché » explicite le positionnement et notamment les segments de pauvreté principalement ciblés. L'étude de nos

deux cas nous a permis d'identifier les usages en matière de gestion de déchets au Cameroun et en Afrique du Sud, les segments de déchets notamment les déchets d'emballage plastique issus des activités de production et de consommation des deux filiales de Nestlé étudiées et enfin les voies et moyens d'accès à ces déchets.

### **1.2.1. Les usages en matière de gestion des déchets**

La stratégie de RSE BoP répond prioritairement à des besoins fondamentaux (Martinet et Payaud, 2009). La gestion des déchets permet de répondre à un besoin de santé publique dans les pays étudiés. L'analyse de nos deux cas nous a permis de comprendre que les usages en matière de gestion des déchets présentent de nombreuses similitudes. Ainsi le déversement à ciel ouvert, le brûlage, l'enfouissement, l'absence de tri, la collecte indépendante sont des pratiques usuelles des populations en matière de déchets de consommation dans les deux pays étudiés. Même si l'on a pu observer plus de discipline au niveau du déversement qui se fait beaucoup plus dans les centres de collecte en Afrique du Sud par rapport au Cameroun où les déchets sont parfois déversés en bordure de route, dans l'ensemble, il n'y a pas de différences significatives entre les cas au niveau des usages.

**Ainsi, les usages des populations en matière de déchets de consommation sont quasi identiques dans les deux pays et justifient le positionnement de la gestion des déchets post-consommation dans les segments de pauvreté nécessitant la mise en œuvre des stratégies responsables et responsabilisantes par les entreprises productrices.**

### **1.2.2. Les segments de pauvreté en matière de gestion des déchets**

Deux segments ont émergé au cours de notre étude de cas : les déchets post-production et les déchets post-consommation. Qu'il s'agisse de Nestlé Cameroun ou de Nestlé ZA, la gestion des déchets post-production n'a pas présenté de problèmes majeurs. La démarche de gestion de ces déchets étant standardisée par des normes environnementales rigoureuses mises en œuvre par Nestlé dans toutes ses usines à travers le monde. Le segment identifié comme source de nombreuses difficultés aussi bien au Cameroun qu'en Afrique du Sud est celui des déchets post-consommation. Compte tenu des usages, de la faible législation en la matière (observé surtout dans le cas Cameroun), du faible pouvoir d'achat des populations et du rôle insuffisant de l'Etat, la gestion des déchets post- consommation apparait comme le problème stratégique majeur.

En effet, dans les cas étudiés, Nestlé a conçu des produits de petits conditionnements pour pénétrer les marchés pauvres et leur grande consommation a le défaut de multiplier les déchets d'emballages. A l'issue du processus de consommation, les déchets ne sont pas pris en charge par le consommateur et les services communaux ne fonctionnent pas correctement. Des emballages à l'effigie de Nestlé parcourent les rues, les caniveaux, les décharges à ciel ouvert, au Cameroun et en Afrique du Sud.

### 1.2.3. L'accès aux déchets

Il s'agit des moyens novateurs permettant l'accès direct des prestataires aux services de l'entreprise (Payaud et Martinet ,2010). Dans nos deux cas étudiés nous nous sommes intéressés au circuit des déchets d'emballages plastiques au niveau de la production et de consommation.

Au niveau de la production le circuit emprunté par les déchets est le même à Nestlé au Cameroun et en Afrique du sud. C'est un circuit court qui part de l'usine au centre de distribution vers l'entreprise de traitement ou de recyclage.



**Figure 10:** *Circuit d'accès au déchet de production à Nestlé Cameroun (source : notre étude)*

Les déchets post-consommation suivent par contre un circuit différent dans nos deux cas

Au Cameroun le circuit est court faisant intervenir un seul intermédiaire, le collecteur, alors qu'il est long en Afrique du Sud avec l'intervention des centres de rachats secondaires et principaux en plus du collecteur.



**Figure 11:** *Circuit d'accès aux déchets consommateurs d'emballages plastiques à Nestlé Cameroun (source : notre étude)*



**Figure 12:** *Circuit d'accès aux déchets consommateur d'emballages plastiques en Afrique du Sud*  
(source : notre étude)

### 1.3. Convergences et divergences au niveau du bloc « système d'offre »

Selon Martinet et Payaud (2009), « *le système d'offre indique la mise en cohérence des propositions de produit ou de service. Il comprend l'éventail de l'offre, la localisation, la distribution et la stratégie marketing mise en œuvre* » (p.67).

#### 1.3.1. L'éventail de l'offre

Selon Martinet et Payaud (2009), dans le cadre de la stratégie RSE BoP, « *l'offre doit se concentrer sur un produit ou un nombre très limité de références de produits et/ou de services* » (Martinet et Payaud, 2009, p.67). L'entreprise ne doit pas céder à la différenciation des produits, ni à un marketing sophistiqué. Dans les deux cas étudiés nos entreprises se sont concentrés sur la gestion des emballages plastiques. Nestlé en Afrique du Sud a défini une feuille de route basée sur trois piliers : RETHINK, REDUCE et REPURPOSE. Quant à Nestlé Cameroun, la gestion de déchets repose sur la mise en œuvre des projets comme « Nestlé Care » ou « retour emballage ».

**Ainsi, l'offre de gestion des déchets issus des activités de Nestlé au Cameroun et en Afrique du Sud concernent prioritairement la gestion des déchets d'emballages plastiques.**

#### 1.3.2. La localisation

Dans le cadre de la RSE BoP, « *le système d'offre doit limiter au maximum les coûts d'acheminement des approvisionnements, de la distribution, de transport, chaque localisation doit fabriquer son écosystème d'activités* » (Martinet et Payaud, 2009, p.67). Au niveau de Nestlé en Afrique du Sud, les déchets post-production en provenance de la grande distribution sont stockés dans les centres de collecte de la société Smartmatta situé dans les deux centres de distribution de Nestlé. Après un tri et un classement préalable, lesdits déchets sont mis en lot et

transportés dans des camions pour le centre de traitement de Smarmatta. Au Cameroun les déchets post-consommation de Nestlé sont récupérés pendant les activités « *retour emballages* » et sont acheminés chez les grossistes ou distributeurs qui se chargent de les retourner dans l'unique centre de traitement de déchet du partenaire Namé recycling situé à Douala. Les déchets suivent ainsi le circuit inversé de la distribution des produits partant du consommateur vers l'entreprise. Dans les deux pays, la plupart des déchets post-consommation de l'entreprise sont collectés auprès des ménages, dans les bacs à ordures, les drains et aux abords des routes par des collecteurs indépendants qui les acheminent vers des points de collecte. Contrairement à l'Afrique du sud où les municipalités en collaboration avec Nestlé ont multiplié les points de collecte dans les quartiers, il existe très peu de points de collecte au Cameroun.

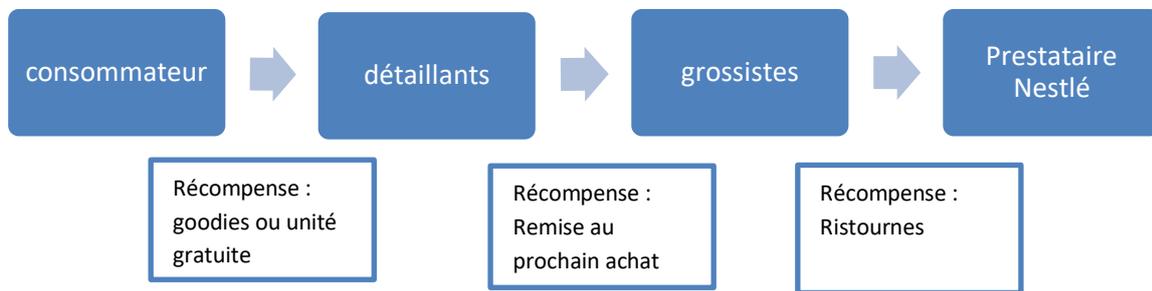
**En définitive la collaboration de Nestlé avec les municipalités pour la multiplication des centres de collecte des déchets d'emballages plastiques dans les quartiers, comme observé en Afrique du Sud, permet de limiter les coûts d'acheminement et de créer un écosystème d'activités (consommateurs, collecteurs, récupérateurs, transporteurs) autour de chaque centre de collecte.**

### 1.3.3. La distribution et la stratégie Marketing

Selon Martinet et Payaud (2009), « *la distribution constitue un facteur stratégique majeur, elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales et la stratégie marketing doit combiner des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'écosystème et minimisant le budget marketing global* » (Martinet et Payaud, 2009 ; p.67). Dans la cadre de nos deux études de cas, chacune des entreprises a fait preuve d'importantes innovations en matière de stratégie marketing pour assurer la gestion des déchets issus de ses activités.

Les catégories Bouillons Culinaires Maggi et Lait en Poudre Nido qui représentent environ 80% du chiffre d'affaires de Nestlé au Cameroun, ont mis sur pied des actions marketing innovantes appelées « *retour emballages* » qui visaient à fidéliser leurs consommateurs de petits formats tout en collectant directement leurs déchets d'emballages et en les éduquant par la même occasion au tri sélectif. Pour ce faire, elles se sont appuyées sur le circuit de distribution existant. Ainsi chaque consommateur devait collectionner ses emballages, les retourner auprès de son détaillant qui à son tour les ramène aux grossistes qui

les acheminent finalement aux prestataires de Nestlé comme Namé recycling ou Hysacam, chargés du traitement. Au niveau de chaque étape il y a une récompense directe ou indirecte.



**Figure 13 :** *Gestion des déchets intégrés au circuit de distribution inversé et à la stratégie marketing de Nestlé Cameroun (notre étude)*

En Afrique du Sud des stratégies marketing innovantes ont été mises en place à travers le programme « *cash waste* ». En effet autour de ses usines en Afrique du Sud, Nestlé a contribué à la mise sur pied des dépôts de recyclages pour la collecte des emballages des ménages. Les collecteurs individuels qui font du porte-à-porte vendent les déchets d’emballages triés directement auprès des ménages, dans les centres de rachat des quartiers. Pour encourager les populations à adhérer à ce programme, « *cash for waste* » permet aux communautés riveraines de recevoir des paiements sur leurs comptes *eWallet* pour chaque activité de collecte mise en place. Ensuite Nestlé ZA s’est plutôt engagée à sensibiliser et à informer ses consommateurs sur la bonne manière d’éliminer et de recycler les emballages de ses produits, notamment par le biais d’un étiquetage sur l’emballage.

**En définitive, il ressort des cas étudiés que les consommateurs ont un rôle essentiel à jouer dans l’amélioration du taux de collecte et de recyclage des déchets post-consommation. Nestlé contribue à leur implication à travers des campagnes éducatives sur le comportement responsable des consommateurs et des stratégies marketing de distributions innovantes.**

#### **1.4. Convergences et divergences au niveau du bloc « réseau de valeur »**

Selon Martinet et Payaud (2009) le réseau de valeur identifie la constellation des partenariats et relations (4.1) et l’encastrement des acteurs dans les réseaux locaux (4.2).

### 1.4.1. Constellation des partenariats et relations

Selon Martinet et Payaud (2009) l'« écosystème d'activités » doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement...) entre acteurs. Les relations denses et proches doivent engendrer une efficacité économique, une préservation écologique qui diminuent les coûts sociaux supportés par les acteurs des populations locales. Dans nos deux cas étudiés, des partenariats ont été signés avec des fournisseurs, des sous et co-traitants, des distributeurs ainsi que des alliances avec d'autres grandes entreprises du secteur agro-alimentaire opérant dans chacun des pays.

Au Cameroun, Nestlé a signé un partenariat avec l'entreprise Namé recycling qui est la principale entreprise en matière de collecte et de traitement des déchets d'emballages plastiques au Cameroun. Ainsi, les déchets d'emballages post-production sont directement collectés auprès de l'usine et du centre de distribution de Nestlé à Douala par la société Namé Recycling. Dans le cadre de l'activité « *Retour emballages* » les déchets de consommation récupérés par les grossistes auprès des détaillants sont acheminés à Namé recycling. Par ailleurs, l'entreprise travaille en collaboration avec les collecteurs individuels et la municipalité pour la gestion des déchets récupérés auprès des ménages ou dans les rues et les drains. Un véritable écosystème d'activité s'est créé entre Nestlé, Namé recycling, les collecteurs, la municipalité et même quelques fois les grossistes.

En Afrique du Sud la Responsabilité élargie du producteur est obligatoire. En tant que producteur, Nestlé ZA collabore avec de nombreux partenaires pour assurer sa transformation vers une économie circulaire. Ainsi, elle est membre de la *South African Alliance to End Plastic Pollution in the Environment*, alliance qui regroupe de nombreux producteurs et d'autres parties prenantes, comme le ministère de l'environnement, des forêts et de la pêche, le ministère du commerce et de l'industrie et le programme des Nations unies pour l'environnement. Nestlé ZA coopère avec les municipalités afin d'accroître la récupération de ses déchets d'emballages post-consommation et passe dans ce cadre des contrats pour la collecte, le recyclage et la récupération. SmartMatta et Polyco sont les principaux partenaires de Nestlé ZA dans la collecte et le recyclage des déchets. Ils accompagnent aussi les fournisseurs de l'entreprise dans le respect de leurs engagements à travers des réunions périodiques et des ateliers organisés par Nestlé ZA ainsi que des formations régulières à la santé, sécurité et environnement, les conférences annuelles et les audits et évaluations périodiques.

**En définitive, des relations denses existent dans chacun des cas étudiés entre les différentes parties prenantes créant un véritable écosystème d'activités autour de la gestion des déchets issus des activités de Nestlé.**

#### **1.4.2. Encastrément des acteurs dans les réseaux locaux**

L'encastrément des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles, ce qui leur offre la possibilité d'augmenter leur potentialité, d'accroître leurs capacités au sens de Sen (Martinet et Payaud, 2009). Dans nos deux cas étudiés, l'encastrément des acteurs locaux concernent particulièrement les collecteurs de déchets informels, les récupérateurs et les ramasseurs qui sont intégrés dans la chaîne de valeur de la collecte des déchets post-consommation. Contrairement à Nestlé Cameroun qui accompagne tout simplement ses partenaires Namé recycling et la société SABC dans l'inclusion des collecteurs informels dans la chaîne de valeur des déchets sans intervenir de manière directe, Nestlé ZA s'est impliquée directement comme partenaire dans le programme « *RE-Imagine Tomorrow* », un programme innovant permettant d'accroître véritablement les capacités de ces collecteurs au sens de Sen.

En effet, le programme « *RE-Imagine Tomorrow* » associe la technologie et la communauté à l'entreprise. La start-up Kudoti avec le soutien de Nestlé ZA a élaboré une plateforme qui permet la saisie de diverses données telles que les profils des récupérateurs, la date, le type et la quantité de déchets collectés, ainsi que les salaires perçus. Cela a permis de créer une base de données vérifiable pour chaque récupérateur de déchets impliqué dans le projet. À long terme, les données pourront aider à développer des profils de crédit pour les récupérateurs de déchets et légitimer leur profession dans le système bancaire formel, facilitant l'accès au crédit et à d'autres services financiers dont ils sont actuellement exclus.

Un autre partenaire au projet est « *Destination Green* » qui est une association qui rassemble une communauté de récupérateurs de déchets et leur achète les déchets collectés. Avec huit centres à Tembisa dans une banlieue de Johannesburg, *Destination Green* permet aux récupérateurs de déchets de tout le quartier d'accéder facilement à la vente de leurs marchandises au juste prix. La collecte de données sur Kudoti se fait électroniquement dans les centres de Destination Green. Nestlé ZA, en tant qu'entreprise partenaire, s'est chargée dans le cadre du projet de collecter certains déchets, en particulier les déchets plastiques, dans le cadre des interventions de gestion des déchets de l'entreprise. Cela a créé un nouveau marché pour

Destination Green, lui permettant d'obtenir des taux de rachat supérieurs à la moyenne des récupérateurs de déchets. Nestlé ZA a également mis en place des incitations supplémentaires pour les meilleurs récupérateurs de déchets chaque mois, ce qui leur a permis d'augmenter encore leurs revenus. Outre la création de profils de collecteurs de déchets, la formation faisait partie du projet pilote, garantissant le développement des compétences des collecteurs de déchets. Les déchets collectés dans le cadre du projet ont été traités selon des méthodes respectueuses de l'environnement afin de produire un matériau composite adapté à la fabrication de toutes sortes de mobilier public.

**Ainsi, l'encastrement des acteurs locaux à Nestlé ZA à travers le renforcement des capacités des collecteurs indépendants par la formation, l'autonomisation et des solutions innovantes a permis de mettre sur pied un réseau de valeur efficace offrant des possibilités accrues à la population locale.**

### **1.5. Convergences et divergences au niveau du bloc : « Compétences et ressources stratégiques »**

Selon Martinet et Payaud (2009), c'est une évaluation des ressources et compétences à maintenir, acquérir, développer. Quatre éléments figurent dans le schéma directeur au niveau de ce bloc : les compétences centrales, les compétences périphériques, les aptitudes, les actifs/ressources.

#### **1.5.1. Les compétences centrales et périphériques**

Elles résultent selon Martinet et Payaud (2010) « *d'une co-construction entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise* » (Martinet et Payaud, 2010 p39). Les deux auteurs précisent que la volonté de mobiliser les savoir-faire et savoirs locaux ainsi que les systèmes relationnels pousse l'entreprise à ne pas se contenter de transférer et/ou appliquer ses compétences habituelles à un contexte nouveau, mais à innover en combinant et transférant les compétences locales aux siennes. Dans nos deux cas étudiés, il s'est clairement dégagé une co-construction de compétences entre l'entreprise et les populations locales en matière de gestion des déchets.

En Afrique du Sud, le programme « *RE-Imagine Tomorrow* » sponsorisé par Nestlé a permis la mise sur pied d'une plateforme digitale par la start 'up KUDOTI en matière de gestion des déchets. Cette plateforme a permis de recenser les informations des collecteurs et récupérateurs de déchets notamment au niveau de leur identification, les quantités collectés, les prix de ventes. Ces informations ont permis à Nestlé ZA de construire une base de données de collecteurs afin de favoriser leur intégration dans le système bancaire local et leur permettre de bénéficier des conditions de vies plus décentes. Ce programme a permis ainsi le renforcement des compétences de Nestlé ZA dans la mise en œuvre des principe 7 et 8 de l'engagement des entreprises en matière de droits de l'homme dans le secteur informel des déchets qui recommandent respectivement aux entreprises de « *Favoriser les approches locales, adaptées aux contextes locaux* » et « *l'inclusion des travailleurs du secteur informel des déchets en tant qu'acteurs concernés dans les processus décisionnels susceptibles d'affecter leurs moyens de subsistance* ».

Au Cameroun, la transformation des employés en ambassadeurs bénévoles de protection de l'environnement avec une participation obligatoire de tous les employés à la collecte des déchets plastiques autour du Wouri, le plus grand fleuve du pays, a permis à Nestlé Cameroun de développer les aptitudes de ses employés et d'améliorer sa communication environnementale avec des activités plus concrètes. On peut aussi relever l'utilisation par Nestlé Cameroun de son circuit de distribution inversé pour assurer la mise en œuvre de ses activités marketing de « retour emballage ». Cette action permet à la fois à Nestlé de développer les aptitudes de ses consommateurs en matière de tri sélectif et de renforcer les compétences de l'entreprise en matière de collecte et de transport de ses déchets post-consommation.

### 1.5.2. Les aptitudes et les ressources

Elles concernent les aptitudes des cadres intermédiaires qui doivent être renforcées pour constituer une véritable ressource, un actif pour l'entreprise. Selon Payaud (2007), le middle manager est manager dans la relation intra-organisationnelle et inter-organisationnelle. Dans la relation intra-organisationnelle, il gère les interactions entre les instances supérieures et les instances inférieures. Dans la relation intra-organisationnelle il s'apparente au « marginal-sécant » de Crozier et Friedberg (1977). En effet, il est un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre les logiques d'actions différentes, voire contradictoires.

Dans nos deux cas, les middle managers identifiés en matière de gestion des déchets sont principalement : le CCPA Manager, le HSE Manager, le Regulatory Affairs Manager, les Category Manager et le Technical Manager.

A Nestlé Cameroun par exemple, le Manager de la catégorie des bouillons culinaires MAGGI est chargé de la mise en œuvre de l'activité « *Retour emballage Maggi* ». Dans ce cadre il valide avec sa hiérarchie les objectifs et le budget de l'activité, avec son équipe et coordonne la mise en œuvre sur le terrain. A l'externe, il collabore avec les associations féminines, les détaillants, les municipalités et les partenaires comme Namé recycling. Cette approche multi-acteurs renforcent les compétences individuelles du middle manager et contribue à développer les capacités de l'organisation.

A Nestlé ZA on peut prendre pour exemple le CCPA Manager qui est chargé de la communication environnementale. Il est le garant opérationnel des engagements environnementaux de l'entreprise et par conséquent de l'image de l'entreprise, il participe à la mise en œuvre de tous les projets élaborés par l'entreprise dans ce cadre. Pour éviter de tomber dans le greenwashing il doit connaître les attentes des différentes parties prenantes, les confrontées à celle de l'entreprise afin d'y répondre de façon concrète. Ainsi, la communication dans les différents projets mises en œuvre par Nestlé ZA, semblent avoir répondu à cette exigence.

### 1.6. Les avantages stratégiques

Selon Martinet et Payaud (2010), « *Le schéma directeur met en évidence la combinaison singulière qu'opère la stratégie RSE-BOP entre l'avantage concurrentiel (AC) entendu au sens usuel, les avantages liés aux ressources et compétences (AR) dont certaines sont inédites et liées aux innovations radicales requises et les avantages liés aux partenariats (AP) que confère une insertion en profondeur et imaginative sur les territoires et au sein des populations locales. Les fortes mises en tension qu'opère une telle stratégie, le caractère synchrétique de la combinaison AC\*AR\*AP, sont susceptibles d'entrer en synergie pour enclencher des bouclages récursifs bénéficiant à chaque élément de la composition* » (Martinet et Payaud, 2010 p.41).

Il se dégage de l'étude de nos deux cas une combinaison entre AC, AR et AP. En effet l'avantage concurrentiel qui se dégage pour les deux entreprises étudiées est relatif à leur fort ancrage social. Ceci a permis à chacune de ces entreprises de comprendre les pratiques de

gestion des déchets dans leurs territoires d'implantation et d'adapter les stratégies globales en provenance de la société mère afin de proposer des solutions inclusives prenant en compte les besoins des communautés locales. Par ailleurs, l'apprentissage, le sponsoring des programmes d'entrepreneuriat environnemental et la communication a permis à nos deux entreprises étudiées de développer un avantage lié aux ressources et compétences en matière de gestion responsable et responsabilisant des déchets issus de leurs activités. Enfin les partenariats, alliances, et sous/co-traitance passés par chacune des entreprises a permis de développer et de mettre en œuvre des stratégies d'éco-innovation en matière de gestion des déchets pouvant contribuer significativement au développement de l'économie circulaire dans les différents pays.

## **2. PROPOSITION : TAXONOMIE DES STRATÉGIES RESPONSABLES ET RESPONSABILISANTES DE GESTION DES DÉCHETS ISSUS DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES MULTINATIONALES DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE EN AFRIQUE.**

Nous présenterons dans cette partie les résultats de notre recherche issue de notre analyse inter-cas. Ainsi nous avons pu dresser une taxonomie que nous présenterons sous forme de tableau (2.1) avant d'en faire un bref résumé du contenu (2.2).

### **2.1. Taxonomie des stratégies responsables et responsabilisante de gestion des déchets au sein des filiales des entreprises multinationale de l'agro-alimentaire en Afrique**

L'analyse de nos deux cas d'études nous a permis de proposer une taxonomie composée de quatre formes de stratégies responsables et responsabilisantes en matière de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales du secteur de l'agro-alimentaire en Afrique. Ainsi, sur la base des blocs définis par le schéma directeur RSE BoP de Martinet et Payaud (2009), nous avons classés ces stratégies de gestion de déchets selon les quatre formes suivantes : contributives, solidaires, intermédiaires et circulaires. Le tableau ci-dessous nous présente de façon détaillée ladite taxonomie.

**Tableau 17 : Taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets au sein des filiales des entreprises multinationales de l'agro-alimentaire en Afrique (source : notre étude)**

Blocs	Critères	Stratégies contributives	Stratégies solidaires	Stratégies intermédiaires	Stratégies circulaires
Intention stratégique	Ambition et but	Définies en fonction des engagements de l'entreprise en matière de gestion des déchets	Définies en fonction des attentes des communautés locales	Définies en fonction des engagements des entreprises du même secteur d'activité	Définies en fonction des attentes de toutes les parties prenantes
	Formule stratégique	Centrée sur les consommateurs de l'entreprise	Centrée sur les collecteurs des déchets et les riverains	Centrée sur les principaux intervenants dans la chaîne des déchets	Centrée sur tous les intervenants de la chaîne des déchets
	Stratégies génériques	Programmes à l'attention des consommateurs et des associations de consommateurs	Inclusion des collecteurs et des riverains dans la stratégie de gestion des déchets de l'organisation	Innovations frugales	Innovation durables
Clients et marché	Usages	Changer les usages relatifs au mauvaises pratiques (déversement à ciel ouvert, absence de tri sélectif).	Organiser le système de collecte et de transport ; créer des réseaux inclusifs	Réduire l'usage des emballages à usage unique ; Créer des mécanismes de réutilisation et de recyclages	Développer un circuit innovant de collecte et de traitement des déchets
	Segments	Déchets post-consommation	Déchets post-consommation	Déchets tout au long de la chaîne de valeur	Déchets tout au long de cycle de vie du produit
	Accès	Circuit direct	Circuit court	Circuit long	Circuit long
Système d'offre	Eventail	Offre intégrant les consommateurs au processus de collecte	Offre prenant en compte les collecteurs indépendants de déchets	Offre prenant en compte le produit ainsi que les parties prenantes clés	Offre dans le cadre de la REP
	Localisation	Eco-système (entreprise-consommateurs)	Eco-système (entreprise-consommateurs-collecteurs)	Eco-système (entreprise-consommateurs-collecteurs-prestataire)	Eco-système (entreprise-consommateurs-Municipalités-collecteurs-prestataires-entreprise)

	Distribution	Utiliser le circuit de distribution inversé pour la collecte des déchets	Intégrer les collecteurs dans le circuit de distribution inversé	Sous/co-traitant et partenaires externes	Alliances et partenariats
	Stratégie Marketing	Concentration	Sociale	Coopétition	Différenciation
Réseau de valeur	Fournisseurs	Formation en gestion des déchets	Signature des engagements à respecter en gestion des déchets	Choix des fournisseurs responsables	Responsabilité commune et différenciée
	Sous/co-traitant	Entreprise de traitement des déchets	Entreprise de transport et de traitement	Entreprise de collecte, transport et traitement	Entreprise de collecte, transport et traitement
	Alliances	Avec des associations de consommateurs	Avec des ONG, les municipalités et associations des collecteurs indépendants	Avec les entreprises du même secteur d'activité	Avec des Experts, centres de recherches, ONG, Etat.
	Distributeur	Récupération et transfert des déchets d'emballage à l'entreprise ou son sous/co-traitant	Récupération et transfert des déchets d'emballages à l'entreprise ou son sous/co-traitant	Travail en réseau des distributeurs des entreprises membres d'une alliance pour la collecte et le transport des déchets	Travail en réseau des distributeurs des entreprises membres d'une alliance pour la collecte et le transport des déchets
Compétences stratégiques	Centrales	Bonnes pratiques de gestion des déchets d'emballages plastiques	Mise en place des réseaux inclusifs	Eco-innovation frugales	Eco-innovation avancée
	Périphériques	Apprentissage réciproque	Ancrage social	Communication environnementale	Transformation environnementale
	Aptitudes	Tri sélectif	Inclusion des travailleurs du déchet	Réduction, réutilisation et recyclage	Mobiliser des réseaux multi-acteurs
	Actifs/ressources	Capacité des consommateurs	Capacité des populations locales	Capacité des managers intermédiaires	Capacité de toutes les parties prenantes

## 2.2. Contenu des différentes formes de stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets

La première forme de stratégie responsable et responsabilisante que nous proposons est dite « **contributive** ». Elle regroupe les stratégies de gestion des déchets mises en œuvre par l'entreprise et ont pour but à la fois d'assurer l'atteinte des engagements de l'entreprise en matière de gestion des déchets issus de ses activités et de contribuer de manière significative à la résolution du problème identifié comme majeur dans la gestion responsable des déchets de l'entreprise dans son pays d'implantation. Ces stratégies sont centrées sur les consommateurs et les déchets post-consommation notamment les déchets d'emballages plastiques, conséquence des stratégies commerciales de forte pénétration des marchés pauvres mises en œuvre par les entreprises multinationales. Les stratégies contributives de gestion de déchet visent à lutter contre les mauvaises pratiques de gestion des déchets en cours dans la communauté en mettant en œuvre des programmes de sensibilisation et de collecte des déchets à travers un circuit inversé de distribution. L'entreprise est l'acteur principal dans la mise en œuvre de la stratégie. Elle contribue à la structuration de son réseau de consommateur pour améliorer les pratiques de gestion des déchets au plan local. Ceci permet de développer l'apprentissage réciproque au sein du réseau et de changer le comportement des consommateurs ; l'illustration est faite dans notre étude par le programme « *Retour emballage Maggi* » mis en œuvre par Nestlé au Cameroun.

La deuxième forme de stratégie responsable et responsabilisante que nous proposons est dite « **solidaire** ». Elle regroupe les stratégies de gestion des déchets mises en œuvre par l'entreprise qui ont pour but de répondre aux attentes des communautés locales en matière de gestion des déchets. Les stratégies solidaires sont centrées sur les collecteurs des déchets et les communautés vivant autour des usines de production. L'objectif étant l'inclusion de ces derniers dans la stratégie de gestion des déchets de l'organisation ainsi que leur autonomisation. Ici l'entreprise va au-delà de ses consommateurs, elle s'intéresse au bien être de toute la communauté. La mise en œuvre des stratégies solidaires de gestion de déchets nécessite de la part de l'entreprise génératrice de déchet, un encastrement local et la mise en place d'un réseau inclusif comprenant les ONG, les municipalités, les associations des collecteurs de déchet et les riverains ; l'illustration est faite dans notre étude par le programme « *Re-imagine* » de Nestlé en Afrique du Sud.

La troisième forme de stratégie responsable et responsabilisante de gestion des déchets que nous proposons est dite « **intermédiaire** ». Elle regroupe à la fois les stratégies

contributives et solidaires. En effet les stratégies intermédiaires regroupent les différentes stratégies de gestion des déchets qui ont pour but d'assurer l'atteinte des engagements de l'entreprise et de tout le secteur agro-alimentaire en matière de gestion des déchets, elles sont centrées sur les principaux intervenants des déchets partenaires de l'entreprise et reposent sur l'éco-innovation. Les innovations ici sont dites « frugales », elles doivent être de moindres coûts mais efficaces en matière de gestion des déchets. Elles visent à réduire l'usage des emballages à usage unique et créer des mécanismes de réutilisation et de recyclages des déchets de l'entreprise. La mise en œuvre des stratégies intermédiaires implique l'existence d'alliances entre les entreprises du même secteur d'activité en matière de gestion des déchets et une communication environnementale véritable sur les actions de Réduction, Réutilisation et Recyclage menées par l'entreprise génératrice ; l'illustration est faite dans notre étude par le programme « *waste free future* » de Nestlé en Afrique du Sud.

Enfin la quatrième forme de stratégie responsable et responsabilisante de gestion de déchets est dite « **circulaire** ». Elle regroupe les stratégies de gestion des déchets qui ont pour but la transformation des déchets en matière premières en vue de les réinjecter dans le circuit économique. Ces stratégies sont mises en œuvre dans les pays où la REP est obligatoire. Elles reposent sur l'éco-innovation et nécessitent l'implication de toutes les parties prenantes tout au long du cycle de vie du produit et la mise en œuvre d'un réseau multi-acteur comprenant les experts, les centres de recherches, les ONG, l'Etat. Les innovations technologiques importantes peuvent être envisagées ici, l'illustration est faite dans notre étude par la mise en œuvre de la REP en Afrique du Sud.

## CONCLUSION

Il était question dans ce dernier chapitre de notre thèse de procéder à une analyse inter-cas de nos deux cas d'études à savoir Nestlé Cameroun et Nestlé Afrique du Sud en matière de gestion des déchets issus de leurs activités. Cette analyse qui s'est fait selon la grille définie par le schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009) nous a permis de dégager les convergences et divergences des stratégies de gestion des déchets mises en œuvre par chacune des entreprises. Sur la base de cette approche nous avons pu présenter les résultats de notre recherche en proposant une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus des activités des filiales des FMN du secteur de l'agro-alimentaire en Afrique. Ainsi nous avons pu classer ces stratégies en quatre formes : les stratégies contributives, les stratégies solidaires, les stratégies intermédiaires et les stratégies circulaires. Ces différentes formes de stratégies de gestion des déchets peuvent être mises en œuvre de manière successives ou cumulatives.

## **SYNTHESE TROISIEME PARTIE**

Nous avons consacré le chapitre 6 aux analyses intra-cas de nos deux études de cas (Nestlé au Cameroun et Nestlé en Afrique du Sud) au regard de notre problématique de recherche. Chaque analyse a été effectuée selon le schéma directeur de la RSE BoP de Martinet et Payaud (2009) afin de comprendre les mécanismes d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies proactives de gestion des déchets issus des leurs activités.

Dans le Chapitre 7 nous avons fait une analyse inter-cas à la lumière de notre cadre conceptuel. En considération de notre enquête conceptuelle et de nos analyses intra-cas, nous avons comparé nos deux études de cas en mettant en avant les principales convergences et divergences des stratégies mobilisées par rapport à chaque bloc du schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009). Ensuite, sur la base de l'analyse comparative effectuée, nous avons proposé une taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion par les entreprises multinationales des déchets issus de leurs activités en Afrique.

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Nous avons analysé comment l'entreprise multinationale peut gérer de manière responsable et responsabilisante les déchets issus de ses activités en Afrique. La conduite d'une étude de cas multiples contrastés a permis de mettre en avant différentes manières par lesquelles cette problématique peut être traitée. Nous nous sommes focalisés sur l'analyse des stratégies responsables de gestion des déchets menées par deux entreprises du même groupe. En nous concentrant sur les stratégies mises en œuvre, nous avons pu comprendre la manière dont ces stratégies avaient été mobilisées par les deux organisations pour gérer de façon responsable et responsabilisante les déchets issus de leurs activités. Le but était d'analyser les convergences et les divergences des stratégies utilisées pour traiter la problématique de déchet dans leur territoire. L'étude des différentes stratégies de gestion des déchets mises en œuvre par chacune des organisations nous a permis de proposer une taxonomie des stratégies de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales du secteur agro-alimentaire en Afrique.

Cette démarche reflète ainsi notre utilisation du schéma directeur de la RSE-BoP de Martinet et Payaud (2009) à des fins à la fois compréhensive et heuristique. En effet le schéma directeur de la RSE BoP, enrichie par d'autres concepts de la littérature, nous a guidé dans la compréhension de nos études de cas sur le terrain et dans la conduite de nos analyses intra-cas et inter-cas. C'est grâce à la connaissance générée que nous avons pu fournir une heuristique pour la proposition d'une taxonomie des stratégies de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales du secteur agro-alimentaire en Afrique.

Cette recherche visait à répondre à la problématique et aux questions de recherche suivantes : « **Comment l'entreprise multinationale peut-elle contribuer à l'amélioration de la gestion des déchets issus de ses activités dans les pays africains où elle opère ?** »

De cette question principale a découlé les trois sous-questions de recherche suivantes :

1. Quel est l'intérêt de l'entreprise multinationale à agir dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?
2. Comment l'entreprise multinationale élabore et met-elle en œuvre sa stratégie de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?
3. Comment rendre plus efficace les actions de l'entreprise multinationale en matière de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?

Dans notre conclusion, nous nous attachons à répondre à cette problématique en répondant à chaque sous question de recherche (1), puis nous présentons les contributions

théoriques et managériales (2) avant de discuter des limites méthodologiques et empiriques de la recherche (3) ; enfin, nous proposons des voies futures de recherche (4).

## 1. Réponses aux questions de recherche

Nous répondons synthétiquement à chacune des questions de recherche.

### 1.1. Quel est l'intérêt de l'entreprise multinationale à agir dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?

Le contexte de gestion des déchets en Afrique et les engagements environnementaux pris par l'entreprise multinationale au plan international l'obligent à agir dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique afin de préserver son image et maintenir sa « *licence to operate* »

#### ❖ Préserver son image en respectant ses engagements environnementaux

Les entreprises multinationales du secteur agro-alimentaire ont développé des stratégies commerciales de pénétration des marchés pauvres à travers des petits conditionnements. Ces produits de grande consommation génèrent des déchets. Contrairement aux pays développés où, à l'issue du processus de consommation, ces déchets sont pris en charge par le consommateur qui trie ses ordures ménagères, les services de la ville qui nettoient les rues, une infrastructure publique ou privée qui collecte les déchets ménagers, dans des pays pauvres, les habitants ne sont pas suffisamment éduqués aux enjeux des déchets, les communes n'ont pas les moyens pour nettoyer régulièrement les rues. Dans ce contexte, quand une entreprise internationale soumise à des obligations légales, à des normes internationales, à la responsabilité sociale des entreprises voit des emballages à son effigie parcourir les rues, les caniveaux, les décharges à ciel ouvert, son image est menacée et elle a un intérêt stratégique à contribuer à la gestion non seulement des déchets issus de la production mais aussi ceux générés par ses consommateurs.

#### ❖ Maintenir sa « *licence to operate* »

L'entreprise n'est pas légitime en soi. Elle est au contraire dans un processus continu de légitimation à travers une mise en cohérence, une plus grande inscription dans le territoire, une participation dans des actions collectives avec des acteurs publics ou associatifs et une réflexion plus large sur la création de la valeur partagée. Pour être légitime, l'activité de l'entreprise multinationale, doit être au service des communautés locales et pour ce faire doit être le résultat d'une construction sociale avec divers autres acteurs institutionnels et non le fait unique de l'entreprise. Dans les pays pauvres, cette construction sociale doit tenir compte du faible niveau

de vie des populations et des défis environnementaux majeurs. Pour ce faire, des stratégies BoP doivent être mises en œuvre. Elles doivent être inclusives et permettre d'améliorer les conditions de vie des populations via une création de valeur économique et sociale mutuelle entre le pauvre et l'entreprise.

### **1.2. Comment l'entreprise multinationale élabore et met en œuvre sa stratégie de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique**

Pour élaborer et mettre en œuvre sa stratégie de gestion des déchets l'entreprise multinationale développe un encastrement local, coopère avec l'ensemble des parties prenantes et met en œuvre des stratégies d'éco-innovation adaptés au contexte local.

#### **❖ L'encastrement local**

Pour élaborer et mettre en œuvre les stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets en Afrique, l'entreprise multinationale doit adapter ses activités aux besoins des communautés, elle doit s'encastrent localement à travers l'intégration dans des réseaux locaux diversifiés. Ainsi, la prise en compte du contexte africain dans lequel l'activité de l'entreprise est encadrée, contribue à construire un écosystème local qui permette une meilleure intégration de toutes les parties prenantes dans l'activité de gestion responsable et responsabilisante des déchets. Les capacités stratégiques sont à coconstruire entre l'entreprise et les populations locales « *en mobilisant les pouvoirs et les relations sises sur le territoire ainsi que les compétences globales et locales de l'entreprise* » (Payaud et Martinet, 2010 ; p.33)

#### **❖ Coopération avec l'ensemble des parties prenantes**

Les partenariats sont importants dans la création de valeur partagée entre les acteurs impliqués dans la gestion responsable et responsabilisante des déchets issus des activités de l'entreprise multinationale en Afrique. La prise en considération des consommateurs, des collecteurs de déchets, des riverains et des communautés locales doit rester au centre des préoccupations. C'est l'intégration de ces parties prenantes clés qui va permettre d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion des déchets en Afrique. La place centrale accordée à l'écosystème ainsi créé permet à l'entreprise multinationale de mettre en œuvre des stratégies plus inclusives et impactantes dans la gestion des déchets issus de ses activités.

#### **❖ Eco-innovation adaptée au contexte local**

L'innovation en matière de gestion des déchets au sein des entreprises multinationales opérant en Afrique doit être le résultat d'un processus d'apprentissage réciproque et récursif

qui va permettre l'enrichissement des compétences locales par les compétences globales et l'enrichissement de ces dernières par les compétences locales. Elle ne doit pas seulement être technologique limitée aux procédés, elle doit être une innovation frugale au service des populations locales, des riverains, des collecteurs des déchets. Elle doit permettre l'inclusion des populations vulnérables et des femmes à un coût acceptable.

### **1.3. Comment rendre plus efficace les actions de l'entreprise multinationale en matière de gestion des déchets issus de ses activités en Afrique ?**

Pour rendre plus efficace les stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus de leurs propres activités en Afrique, l'entreprise multinationale doit adopter une démarche graduelle conformément à la taxonomie que nous avons proposée. Ainsi l'entreprise doit commencer par des stratégies « contributives » centrées sur les consommateurs directs, l'objectif étant à ce niveau la formation, l'éducation et l'apprentissage des principes de gestion des déchets post consommation comme le tri, l'usage d'une poubelle, le déversement dans les points de collecte etc. Ce n'est que par la suite que l'entreprise peut migrer vers des stratégies dites « solidaires », celles-ci sont centrées sur les collecteurs de déchets et les communautés vivant aux alentours des unités de productions. L'objectif à ce niveau est d'intégrer ces derniers à la stratégie de gestion de déchets de l'entreprise afin de créer avec les consommateurs un écosystème formé de réseaux inclusifs. Ensuite l'entreprise peut alors mettre en place des stratégies « intermédiaires » qui sont des stratégies collectives de gestion des déchets mises en œuvre par un groupe d'entreprises du même secteur d'activité qui décident d'adopter des mesures communes pour réduire, réutiliser ou recycler les déchets issus de leurs activités sur un territoire donné. Enfin, les stratégies « circulaires » peuvent être mises en œuvre, elles visent la gestion des déchets tout au long du cycle de vie du produit et reposent principalement sur l'éco-innovation.

## **2. Les apports de la recherche**

L'originalité de cette recherche consiste à étudier les stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus des activités de l'entreprise multinationale dans un contexte de pays en développement. Dans le cadre de cette recherche, les « stratégies responsables » s'entendent comme étant des stratégies environnementales proactives de gestion des déchets et les « stratégies responsabilisantes » comme des stratégies collaboratives visant l'inclusivité et la création de la valeur partagée. Dans ce cadre, nous avons tout d'abord effectué une revue de littérature centrée sur trois thématiques :

- Le comportement de l'entreprise multinationale face aux pressions environnementales dans les pays en développement, ce qui nous a permis de mobiliser la littérature autour de la légitimité de l'intervention de l'entreprise multinationales dans la gestion des déchets issus de ses activités dans les pays en développement.
- Les stratégies responsables en matière de gestion environnementale, ce qui nous permis de mobiliser la littérature sur la RSE et le développement durable.
- La responsabilisation en matière environnementale, ce qui nous a permis de construire notre cadre théorique autour de la RSE BoP de Martinet et Payaud (2009)

### 2.1. Les apports théoriques

Notre recherche est ancrée dans les sciences de gestion, bien que de nombreuses disciplines auraient dû être mobilisées pour faciliter la compréhension de la problématique : sciences juridiques, sciences politiques (évaluation des politiques publiques), sociologie, écologie industrielle, ingénierie de l'environnement (éco-conception). Nous pensons avoir contribué aux sciences de gestion en tant que théorie telle que l'a décrite Martinet (2009) c'est-à-dire « *une nouvelle science morale et politique ou noo- politique du concevable* ». Nous nous sommes attelés comme l'explique Martinet (2009), au-delà de la compréhension de ce qui existe, « *à la conception de ce qu'il apparaît souhaitable, possible, compossible de faire advenir. Bref, « le concevable » en ce qu'il s'oppose à l'inconcevable, à l'inacceptable, à l'ignoble, à l'immonde, à l'inhabitable* »

Au-delà de l'analyse des stratégies de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales mises en œuvre en Afrique nous pensons que plusieurs enseignements d'ordre théorique peuvent être tirés de cette recherche.

#### 2.1.1. Contribution à la littérature de la RSE BoP

La RSE-BOP (Martinet et Payaud, 2008a, 2008b, 2009) est inspirée de « *la base de la pyramide (« Bottom of the pyramid ») de Prahalad (2004) qui désigne les 4 milliards d'individus disposant de moins de deux dollars par jour et qui suggère aux entreprises de reconsidérer ce faible pouvoir d'achat et de s'intéresser à ces nouveaux consommateurs* » (Payaud et Martinet 2010 ; p.31). En réponse à cet appel, les FMN ont développé pour la plupart des stratégies *low-cost* consistant pour ce qui est des entreprises du secteur agro-alimentaire en la production et la commercialisation des produits de petits formats (Payaud, 2014). L'une des principales conséquences a été la multiplication des déchets d'emballage plastiques, à raisonner en impacts négatifs, l'entreprise a été perçue davantage en pollueur plus ou moins payeur que

comme entrepreneur social potentiel dans ces pays où « *le tissu économique n'est pas développé, ni organisé, les territoires ne bénéficient pas des obligations de responsabilité sociale des entreprises* » (Payaud et Martinet 2010 ; p.32). Notre recherche se situant dans la continuité de la RSE BoP qui est considéré par ses auteurs comme le stratégie RSE le plus élaborée à destination des pays pauvres (Martinet et Payaud, 2008b), apporte des solutions au diagnostic posé sur l'effet néfaste des stratégies BoP sur l'environnement naturel des territoires. La taxonomie des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets par la FMN que nous proposons a été construite à partir des blocs du schéma directeur de la RSE BoP (Martinet et Payaud, 2009). Elle confirme l'encastrement local et de l'inclusivité comme les piliers de la RSE BoP.

### **2.1.1.1.L'encastrement local, une condition indispensable à la mise en œuvre des stratégies responsables et responsabilisante de gestion des déchets issus des activités des entreprises multinationales en Afrique**

Le besoin d'encastrement (Granovetter, 1985, 2005) est évoqué à plusieurs reprises dans la littérature BoP (Lashitew, Bals, & Tulder, 2018 ; Nobre & Morais-da-Silva, 2018). Pour ce faire, il est conseillé aux entreprises multinationales de s'entourer d'acteurs non commerciaux (Hahn & Gold, 2014 ; Webb, Kistruck, Ireland, & Ketchen, 2010) pour gagner en légitimité auprès des populations locales. Notre recherche confirme en effet la nécessité pour les organisations de gagner en légitimité auprès des populations locales pour mener leurs activités. Ainsi, nous comprenons que ce besoin d'encastrement concerne tout type d'acteur et expliquons la manière dont ils peuvent l'encourager.

C'est par la multiplication des interactions écosystémiques et la conduite de pratiques inclusives qu'une organisation peut progressivement gagner en légitimité et s'encaster localement. Ceci est particulièrement important dans le cas de la gestion des déchets issus des activités des FMN en Afrique. En effet, notre recherche montre que pour développer des stratégies responsables et responsabilisantes en matière de gestion des déchets en Afrique, les FMN doivent comprendre les usages locaux et les pratiques courantes en matière de gestion des déchets afin d'adapter sa stratégie selon les besoins et les attentes locales. Ceci confirme la position de Martinet et Payaud (2009) selon laquelle, pour adapter ses activités aux besoins des communautés, l'entreprise doit s'encaster localement (Martinet et Payaud, 2009). Cet encastrement local consiste en effet en « *l'intégration dans des réseaux locaux diversifiés qui conduit au développement de relations de coopération à long terme et qui peut aboutir à la*

*réalisation d'avantages communs pour tous les acteurs impliqués dans le réseau.* » (Sánchez et al., 2006, p. 20).

Nous suggérons toutefois, dans le cadre de la gestion des déchets en Afrique, que cet encastrement se fasse de manière progressive. Les FMN pourront commencer par créer un réseau avec les associations des consommateurs et les communautés vivant aux environs des usines de production, ensuite, elles élargiront le réseau avec les collecteurs indépendants de déchets et les entreprises de traitement avant d'intégrer les acteurs institutionnels comme les communes et les ministères.

### **2.1.1.2. La construction d'un écosystème inclusif, stratégie centrale de gestion responsable et responsabilisante des déchets par l'entreprise multinationale en Afrique**

L'inclusivité se résume souvent à la pratique visant à intégrer les plus démunis dans la chaîne de valeur des entreprises. Comme l'a déjà relevé Dulamanède (2019), nos études de cas soulignent la vision réductrice de cette définition. En effet, même si l'intégration d'un individu pauvre dans la chaîne de valeur est génératrice de revenus, elle n'est pas forcément une source de durabilité. Il est nécessaire d'intégrer la durabilité dans l'appréhension de l'inclusivité, le terme durabilité devant se comprendre ici comme la pratique dite inclusive sur la durée. Il semble ainsi important d'estimer l'étendue des bienfaits associés à l'inclusivité dans l'écosystème de toutes les personnes qui en bénéficient, sans les restreindre à la communauté BoP. L'intégration des collecteurs de déchets indépendants dans le système bancaire à travers une application de collecte de données développée par une start up Sud-africaine financée par Nestlé est un exemple d'inclusivité durable. La difficulté peut résider dans la possibilité de définir les contours des pratiques inclusives alors que leur durabilité varie selon les contextes, les acteurs impliqués, et l'organisation initiatrice. C'est pourquoi toute pratique doit être contextualisée avant d'être envisagée. La conduite de certaines pratiques n'est donc pas un gage d'inclusivité. Une même pratique dite inclusive peut ainsi entraîner un niveau de développement inclusif variable selon le contexte.

Nous contribuons ainsi à comprendre la particularité des stratégies responsabilisantes de gestion des déchets issus des activités des FMN en Afrique. En effet, ces stratégies doivent être inclusives et contribuées à la diffusion des bonnes pratiques. A travers le bien-être que les pratiques inclusives peuvent procurer, les différences entre les acteurs de la gestion des déchets peuvent être amoindries. L'objectif de l'organisation est de permettre à chaque acteur de la

gestion des déchets de contribuer lui-même avec efficacité à la gestion des déchets dans son environnement de vie.

### **2.1.2. Contribution à la théorie des parties prenantes et le rôle des *middle managers***

Les travaux de recherche sur les parties prenantes dont l'origine peut être tracée à l'ouvrage fondateur de Freeman (1984) ont pour objectif de qualifier, cartographier, hiérarchiser les parties prenantes dans le but de définir une stratégie d'entreprise réaliste et performante, parce qu'alignée sur les objectifs des individus ou groupes d'individus qui affectent ou peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Notre analyse des parties prenantes en matière de gestion responsables et responsabilisante des déchets au sein de la FMN en contexte africain a confirmé le rôle important des *middle managers* tel que relevé par la littérature en management stratégique (Payaud, 2007 ; Wooldridge et al., 2008 ; Raes et al., 2011 ).

En effet, aussi bien dans la relation intra-organisationnelle qu'inter-organisationnelle : « le middle manager est un acteur clé qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre les logiques d'actions différentes, voire contradictoires » (Messalti, 2018). Dans un contexte du développement durable, cette analyse est d'autant plus importante que la définition de la valeur pour l'organisation ou même la société dans son ensemble est redéfinie en permanence : valeur environnementale, valeur économique ou valeur sociale. C'est donc l'impact de la combinaison de ces différentes valeurs que le manager intermédiaire doit évaluer en travaillant avec les parties prenantes sur un outil d'aide à la décision qui utilise à la fois des critères et une pondération relative attribuée à chacun des critères économiques, environnementaux et sociaux définis par les parties prenantes. L'outil est utilisé pour élaborer différents scénarios de gestion en fonction des pondérations choisies. Les parties prenantes peuvent alors évaluer non plus les priorités mais les résultats et les impacts potentiels des scénarios basés sur ces différentes priorités.

### **2.1.3. Contribution à la littérature sur la coopération et l'innovation environnementale**

Dans la littérature, la coopération est très largement identifiée comme un des moyens utilisés par les entreprises pour développer des innovations. Ayuso and al. (2011) affirment que les firmes doivent construire de la connaissance avec leurs parties prenantes et développer des stratégies de coopération. Dans ce cas, selon la littérature empirique (Becker et Dietz, 2004),

les entreprises peuvent obtenir des avantages en interagissant avec un grand nombre de partenaires tels que : les clients, les fournisseurs, les organismes d'enseignement et ou de recherche, etc. Ce type d'alliance avec des partenaires non concurrents a été largement étudié sous le concept « d'Open innovation » (Chesbrough, 2003). Toutefois, des partenariats peuvent être également réalisés entre concurrents. Ce type de coopération a été étudié sous le concept de « coopétition » (Le Roy et al., 2013 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996). Notre recherche a montré qu'en matière de gestion responsable et responsabilisante des déchets par les FMN en Afrique, les alliances entre les entreprises concurrentes du même secteur d'activité sont les plus efficaces. Elles permettent de mobiliser les moyens pour innover en termes de réduction, réutilisation et recyclage des déchets afin de mettre en place une véritable économie circulaire. Les alliances relevées à travers nos études de cas autour de la gestion des déchets d'emballages plastiques ont été à cet effet assez illustratifs.

### **2.2. Les apports managériaux**

La taxonomie proposée s'adresse aux FMN qui ont mis ou qui souhaitent mettre en place des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets issus de leurs activités dans les pays en développement. En se focalisant sur les FMN du secteur agro-alimentaire et plus particulièrement sur la gestion des déchets d'emballages plastiques, nous cherchons à fournir des propositions opératoires adaptées à ce contexte donné. Comme le soulignent (Martinet et Payaud, 2007), « *la taxonomie offre une heuristique de raisonnement pour discuter l'évolution des stratégies, le passage d'une catégorie à une autre et les limites de la convergence entre les engagements les plus avancés et l'entreprise sociale* » (Martinet et Payaud, 2007 ; p.199).

Dans le cadre de la gestion responsable et responsabilisante des déchets dans un contexte de pauvreté, la taxonomie proposée peut servir d'outil de diagnostic ou d'évaluation. Les organisations ayant déjà mis en œuvre des stratégies de gestion des déchets issus de leurs activités en Afrique, peuvent se référer à cette taxonomie pour évaluer leur stratégie et identifier les points critiques où la création de valeurs sociales et économiques peut être améliorée. Un plus grand encastrement local peut être requis ou la mise en œuvre de réseaux inclusifs ou encore l'adoption des stratégies d'alliances et de coopération. Quant aux organisations souhaitant mettre en place des stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets, la taxonomie pourra leur servir de boussole pouvant les orienter dans leur choix même

si nous préconisons une démarche progressive partant des stratégies contributives vers les stratégies circulaires.

Un autre apport de la taxonomie proposée est qu'elle dresse une liste de bonnes pratiques identifiées au cours de nos études de cas qui peut être directement mise en œuvre par l'organisation. L'usage du circuit de distribution inversé par exemple permet de collecter et de retourner efficacement les déchets d'emballages plastiques vers les entreprises partenaires de traitement.

### **3. Les limites méthodologiques et empiriques de la thèse**

La principale limite méthodologique de ce travail de recherche concerne le chercheur lui-même. Bien que nous ayons adopté une prise de recul systémique, notre qualité d'ancien cadre de Nestlé au Cameroun peut justifier l'existence d'un biais dans la collecte et l'analyse des données. Une autre limite méthodologique notable est relative au temps mis dans la collecte des données dans nos deux pays d'études. Alors que nous avons fait un séjour de trois semaines en Afrique du Sud, nous avons passé plusieurs mois au Cameroun. Aussi, pour accéder à certaines données en Afrique du Sud, nous avons signé une clause de confidentialité.

Une autre limite est liée au contexte des deux pays, l'Afrique du Sud applique la REP bien qu'elle soit récente alors que le Cameroun est plutôt sur une approche de pollueur-payeur, ce qui a pu apporter un biais dans l'analyse des divergences et des convergences.

Ces limites doivent être prises en compte pour apprécier les résultats de ce travail doctoral.

### **4. Les perspectives de la recherche**

Il existe peu de travaux théoriques et empiriques en management stratégique sur la gestion des déchets. Ce travail est une étape qui vise à être enrichie. Appliquer la taxonomie proposée peut susciter de nombreuses discussions aussi bien au plan théorique que pratique. Une première perspective consiste à augmenter l'accès aux terrains d'investigation. D'autres exemples dans le domaine de la gestion des déchets nous permettraient d'ajuster la taxonomie.

Une deuxième perspective prometteuse en termes théoriques consiste également à approfondir la question des stratégies responsabilisantes en matière de gestion des déchets. Ainsi on pourrait envisager le rôle des réseaux inclusifs ou la place de la coopération dans la gestion des déchets issus des activités des FMN en Afrique.

Enfin, le contexte africain souffre d'une carence en études en matière de RSE, celles qui existent sont beaucoup plus descriptives et souffrent d'une conceptualisation stratégique insuffisante ; très peu de publications se sont intéressées à l'opérationnalisation des stratégies RSE en matière environnementale en Afrique subsaharienne. Nous souhaitons que cette thèse ouvre de nouvelles perspectives dans cette voie.

## RÉFÉRENCES

---

- Abdelmalki, L., et Mundler P. (2010). « Chapitre 5. Stratégies d'entreprise et environnement ». *Le point sur... Economie*, 44-121.
- Acosta, P., Acquier, A., et Gond, J-P. (2019). « Revisiting Politics in Political CSR: How Coercive and Deliberative Dynamics Operate through Institutional Work in a Colombian Company ». *Organization Studies*, septembre.
- Acquier, A., Daudigeos, T., et Valiorgue, B. (2011). « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées ». *Revue française de gestion* N° 215 (6): 83-167.
- Aggeri, F. (2023). « L'innovation mais pour quoi faire ? Essai sur un mythe économique, social et managérial », Paris, Seuil, 256 p.
- Aggeri, F. (2011). « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective ». *Revue française de gestion* 37 (juillet).
- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? », *Revue française de gestion* (janvier).
- Aggeri, F. et Acquier, A. (2005). « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? » *XIVème Conférence de l'AIMS*, Jun 2005, Angers, France.
- Ait-Daoud, S., Bourdon, I., et Rodhain, F. (2012). « La gestion responsable des Technologies de l'Information et de la communication (TIC) : Un isomorphisme institutionnel ? Le cas de la gestion des déchets informatiques (e-déchets) ». In , hal.science 19 p.
- Aldrich, E., et Marlene Fiol, C. (1994). « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation ». *Academy of Management Review* 19 (4).
- Allard- Poesi, F. (2003) « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », Caen : in Y. Giordano (Dir.), EMS, 2003, pp. 245-290.
- Arras, D. (2008). « Les déchets, sur la voie de l'économie circulaire ». *Annales des Mines - Realites industrielles* Novembre 2008 (4).
- Avenier, M-J. (2011). « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » *Management Avenir* n° 43 (3).
- Azzone G., et al. (1997) "Evolutionary trends in environmental reporting", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, No. 4, pp. 219-230.
- Bampoky, B. (2015). « Enjeux et perspectives du pilotage de la RSE pour les entreprises d'une économie en développement ». *Revue Congolaise de Gestion* Numéro 20 (1): 94-129.
- Bansal, P. (2002). « The corporate challenges of sustainable development ». *Academy of Management Perspectives* 16 (2).
- Baret, P. (2009). « Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale ».

- Management Avenir* n° 29 (9).
- Bastianutti, J., (2014). « Les Dynamiques Organisationnelles Liées à La RSE. Le Cas de La Relation Siège-Filiale ». *Revue Française de Gestion* 40 (240).
- Batisse, J., (2015). « Responsabilité sociétale et ancrage territorial d'une entreprise de services urbains : le cas de Lyonnaise des Eaux ». Phd thesis, Université Michel de Montaigne.
- Beulque, R. et al., (2016). « D'une politique de gestion des déchets vers une politique d'économie circulaire ? : Une mise en perspective historique par les instruments d'action publique ». *Conférence OPDE - Les Outils pour Décider Ensemble*, Fev.
- Boidin, B., et Djeflat A. (2009). « Spécificités et perspectives du développement durable dans les pays en développement ». *Mondes en développement* n° 148 (4).
- Brunsson, N., Rasche, A. et Seidl, D. (2012). « The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies ». *Organization Studies*.
- Capron, M. (2005). « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles "nouveauautés" s'agit-il ? » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212 (avril).
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies », La découverte Paris.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2010). « La responsabilité sociale d'entreprise » *L'encyclopédie du développement durable* n° 99.
- Clegg, R., Hardy C., Tom L., et Walter R., (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. SAGE.
- Cloutier, J., (2003). « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahiers de CRISES*, Collection études théoriques.
- Cordelier, B et Breduillieard P. (2013) « Publicité verte et greenwashing » *Management & Prospective* Volume 30, 115 -131 Association de Recherches et Publications en Management.
- Couprie, S. (2012). « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité ». *Mondes en developpement* n°159 (3): 59-72.
- Cournac, A. (2013). « La responsabilité sociale de l'entreprise multinationale à l'égard de ses territoires d'implantation ». Phd thesis, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Damert, M., et Rupert J. (2018). « External Pressures or Internal Governance – What Determines the Extent of Corporate Responses to Climate Change? » *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25 (4).
- Debout, L., et Bénédicte F. (2011). « Chiffonniers et entreprises privées internationales

- Stratégies d'adaptation des acteurs formels et informels face à la réforme de la gestion des déchets au Caire ». *Egypte Monde arabe*, n° 8.
- Dhaouadi, I., (2016). « La “RSE politique” : quel rôle et quelle légitimité pour les entreprises multinationales dans la gouvernance mondiale ? » In hal.archives-ouvertes.
- Dhaouadi, I., (2019). « La « RSE politique », état de l'art et agenda critique de recherche ». *Revue française de gestion* N° 279.
- DiMaggio, P., et Powell, W. (1983). « The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review* · January.
- Dobers, P., et Minna H., (2009). « Corporate Social Responsibility and Developing Countries ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16 (5).
- Dreveton, B., (2009a). « Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens ». *Management Avenir* n° 29 (9).
- Dreveton, B., (2009b). « Construire une instrumentation de la RSE : une délicate quête de sens ». *Management Avenir* n° 29 (9).
- Dumalanede, C., (2019). « Un management stratégique dédié à la prestation de services de santé primaires aux plus démunis des régions en développement : un business model Bottom the Pyramid (BoP) et son système propositionnel ». Thèse de doctorat, Gestion et management. Université de Lyon.
- Dyer, J., and Singh H., (1998). “ The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage” *Academy of Management Review* Vol. 23, No. 4 (Oct., 1998), pp. 660-679.
- El Abboubi, M., et Cornet. (2010). « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau » *Revue management & avenir*. N° 33, mars 2010, 275-297.
- Fernández, E., Junquera B., et Ordiz M., (2006). « Managers' Profile in Environmental Strategy: A Review of the Literature ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13 (5).
- Floyd, SW et Wooldridge, B., (1997) “Middle management's strategic influence and organizational performance” *Journal of Management studies*, 1997.
- Forgues, B., Fréchet, M., et Josserand E., (2006). « Relations interorganisationnelles ». *Revue française de gestion* no 164 (5): 17-31.
- Geels, F., W. (2002). « Technological Transitions as Evolutionary Reconfiguration Processes: A Multi-Level Perspective and a Case-Study ». *Research Policy*, 20, 31 (8): 1257-74.

- Geels, F., W., (2010). « Ontologies, Socio-Technical Transitions (to Sustainability), and the Multi-Level Perspective ». *Research Policy*, Special Section on Innovation and Sustainability Transitions, 39 (4):
- Gond, J-P., (2011). « La Responsabilité Sociale de l'entreprise Au-Delà Du Fonctionnalisme : Un Cadre d'analyse Pluraliste de l'interface Entreprise - Société ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 14 (2): 37-66.
- Gond, J-P., Cabantous, L., et Krikorian, F.(2020). « How do things become strategic? 'Strategifying' corporate social responsibility.
- Gournay, B. (1964). « Crozier (Michel) - Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel ». *Revue française de science politique* 14 (5).
- Haudeville, B. et Le Bas, C. (2016) « L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation ? » *Innovations n° 51*. 9-25 De Boeck Supérieur
- Hlady-Rispal, M. (2015) « Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas » *Revue française de gestion* (n° 127, janvier-février 2000).
- Hoffman, Andrew J. (1999). « Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry ». *Academy of Management Journal* 42 (4).
- Igalens, J. (2009). « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 ». *Management Avenir* n° 23 (3): 91-104.
- Kamdem, E., Chevalier F., et Payaud, M. (2020) « La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique » éditions EMS.
- Klarsfeld, A., et Delpuech, C. (2008). « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle ». *Revue de l'organisation responsable* Vol. 3 (1): 53-64.
- Lahouel, B, et al., (2015). « L'ancrage de la citoyenneté dans les entreprises multinationales : Une analyse du cas Danone ». *Recherches en Sciences de Gestion* N° 106 (1).
- Laperche, B., et Lefebvre, G. (2012). « Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes ». *Innovations* n°37 (1).
- Lépineux, F., et al. (2016). « La RSE - La responsabilité sociale des entreprises » - 2e éd. - *Théories et pratiques*. 2e édition. Paris : Dunod.
- Maréchal J-P (2009) a. « Les multinationales peuvent-elles se convertir au développement durable ? » *Esprit*, Janvier (1) : 53.
- Martinet, A. C., (1997). *Pensée stratégique et rationalités : Un examen épistémologique*, Management International, 67.

- Martinet, A. C., (2005). *Savoir(s), connaître, agir en organisation : Attracteurs épistémiques*  
Paris : AFSCET-UES.
- Martinet, A. C., (2009). *Management Stratégique et Libertés : Pour une science noo-politique du concevable*. *Management international*, 13(3), 85.
- Martinet, A. C., (2015). *La recherche en management : Une épistémologie pragmatiste*. In *La création de connaissance par les managers*. Éditions EMS.
- Martinet, A. C., et al., (2011). *Forme et ingénierie du changement stratégique*. In *Gouvernance et stratégies des groupes : Régénérer la politique générale d'entreprise* (pp. 133–163). Lavoisier.
- Martinet, A. C., et Payaud, M., (2007). « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion* 2007/11 (n° 180), p. 199-214.
- Martinet, A. C., et Payaud, M. (2009) /1. *Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BOP »*, *Revue de l'organisation responsable* 2009/1 (Vol.4), p. 19-30.
- Martinet, A. C., et Payaud, M. (2010). « La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés ». *Revue française de gestion* n° 208-209 (9): 63-81.
- Mena, Sébastien, et Roy Suddaby. (2016). « Theorization as Institutional Work: The Dynamics of Roles and Practices ». *Human Relations* 69 (8).
- Mermet, L., et al, (2005). « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement ». *Natures Sciences Sociétés* 13 (2).
- Mérot A-S. (2014)., *Gouvernance et développement durable : le cas de la responsabilité élargie du producteur dans la filière de gestion des déchets des équipements électriques et électroniques*. Thèse de doctorat Gestion et management. Université de Grenoble.
- Micheaux, H., et Aggeri. F. (2019). « Le déchet comme potentiel commun : vers une nouvelle forme de gouvernance de l'environnement ». *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*
- Mitchell, G., et Hill, T. (2009). « Corporate Social and Environmental Reporting and the Impact of Internal Environmental Policy in South Africa ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16 (1).
- Ngnikam, E., et Tanawa ,E. (2006). « Les villes d'Afrique face à leurs déchets », 288 pages  
*Éditions de l'UTBM*
- Ouattara, I & al. (2021) « Acteurs et stratégies de gestion des déchets solides ménagers à Bamako », *Revue africaine des sciences sociales et de la santé publique*, Vol. 3 No 2  
Juillet – Décembre.
- Oliver, D., et Roos, J. (2006). « Créativité et identité organisationnelle ». *Revue française de*

- gestion* no 161 (2).
- Ostrom, E. (1998). « A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997 ». *The American Political Science Review* 92 (1).
- Palazzo, G., et Scherer, A. (2008). « Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation ». *Academy of Management Review* 33 (3).
- Payaud, M. A., (2014). Management stratégique BoP: Une modélisation à l'épreuve d'une recherche- intervention chez Nestlé Cameroun. *BoP Strategic Management Framework: A Validation towards an Action Research within Nestlé-Cameroon.*, 18, 212–228.
- Payaud, M. A., & Martinet, A. C. (2010). Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines, Concepts et propositions génériques, *Management international*, 14 (2) : 31-51
- Payaud, M. A., Martinet, A. C. & Amoussouga, F. (2014). La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des « pays les moins avancés » Dans *Revue française de gestion* 2014/8 (N° 245), pages 133 à 158.
- Pérez, R. (1996). « Les stratégies des firmes multinationales alimentaires ». *Économie rurale* 231 (1): 21-28. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1996.4768>.
- Pesqueux, Y. (2011). « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu ». *Innovations* n°34 (1): 37-55.
- Pestre, F., (2007). « Les relations siège filiales dans les pratiques de responsabilité sociale: Lafarge et la lutte contre le sida en Afrique ». In [halshs.archives-ouvertes.fr](http://halshs.archives-ouvertes.fr)
- Pestre, F., (2010). « Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté ? » *Revue française de gestion* n° 208-209 (9).
- Pestre, F., (2011). « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale ». *Revue française de gestion* n° 212 (3).
- Pestre, F., (2014). « Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale ». *Management international / International Management / Gestión Internacional* 18: 21-41.
- Pigé, B., (2019). Théorie et fondements théoriques de la Tétranormalisation. *Recherches en sciences de gestion*, N°131 (2), pp.215-240.
- Pinget, A. (2016). « Spécificités des déterminants des innovations environnementales : une approche appliquée aux PME ». Thèse de Doctorat, Gestion et management. Université

- Grenoble Alpes.
- PNUE, (2018). Avenir de la Gestion des Déchets en Afrique. *Programme des Nations Unies pour l'Environnement*, Nairobi, Kenya.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K., (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (1st edition). Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K., (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6–12.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L., (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy business*. Issue 26.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V., (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Rabekolo, F. (2020). « Le concept de RSE : une démarche rationnelle et une contrainte institutionnelle ». Communication, 17ème Congrès de l'ADERSE.
- Renouard, C., (2006). « Multinationales industrielles et développement durable des pays du Sud : de quoi rendre responsables les entreprises multinationales ? » <http://www.theses.fr>. These de doctorat, Paris,
- Renouard, C. (2007) a. « La responsabilité éthique des multinationales » *Presses Universitaires de France*.
- Renouard, C. (2007) b. « Présentation ». *Ethique et philosophie morale*, 319-20.
- Reverdy, T. (2005). « Management environnemental et dynamique d'apprentissage ». *Revue française de gestion* no 158 (5).
- Richard, J. et Plot E. (2014). « IV / Stratégie et gestion environnementale ». *Reperes*, avril, 53-78.
- Rubinstein, M. (2006). « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel ». *Revue d'économie industrielle*, n° 113 (mars):
- Salles, D. (2009). « Environnement : la gouvernance par la responsabilité ? » [*VertigO*] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, n° 6.
- Savall H., et Zardet, V. (2005). « Tétrarnormalisation : défis et dynamiques », *Economica*
- Scherer, A., et Palazzo G. (2008). « Globalization and Corporate Social Responsibility ». *Social Science Research Network*.
- Scherer, A., & al. (2013). « Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous

- Environments: Sustainable Development in a Globalized World ». *Journal of Management Studies* 50.
- Scherer, A., & al., (2016). « Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0 ». *Journal of Management Studies* 53 (3):
- Scott, W. (2014). « W. Richard SCOTT (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. » *M@n@gement* Vol. 17 (2).
- Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Oxford University Press.
- Slimane, K., et Leca B. (2010). « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives ». *Management Avenir* n° 37 (7): 53-69.
- Soparnot, R. (2013). « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Recherches en Sciences de Gestion* N° 97 (4): 23-43.
- Sotamenou, J. (2010). La délégation du service public de gestion des déchets solides en Afrique : A la recherche d'indicateurs de performance. 9th International conference of territorial intelligence, ENTI, Strasbourg, France. 13p.
- Stekelorum, R., et al., (2016). « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique. » In . hal.archives-ouvertes.fr.
- Taupin, B., (2017). « Le travail institutionnel : le rôle des acteurs dans la relation institution organisation ». *Les Grands Auteurs en Management*. EMS Editions.
- Rennings, K., (2000). "Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics" *Ecological Economics*, Volume 32, Issue 2, February, Pages 319-332.
- Roome, N., (1992). "Developing environmental management strategies" Volume1, Issue1, *Business and the Environment*, Spring Pages 11-24.
- Tourabi, A., (2016). « Contribution à l'analyse de l'innovation incrémentale en tant que stimulateur à l'amélioration de la performance environnementale ». In hal.archives-ouvertes.fr.
- Valiorgue, B., (2016). Actions collectives et traitement des externalités négatives. *Business administration*. Université Clermont Auvergne (UCA),
- Walsh, I., et Renaud A., (2010). « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information ». *Management Avenir* n° 39 (9): 283-302.
- Wolff, D., (2007). « L'appropriation du concept de développement durable par les firmes ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination ». *Revue de l'organisation*

*responsable 2 (2).*

Zimmerman, M., et Zeitz, G. (2002). « Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy », *Academy of management review*.

Zizi, A., et Bensebaa F. (2016) « Influence du cadre institutionnel sur les comportements des organisations : le cas des organisations de traitement des véhicules en fin de vie ». *RIODD Jul. 2016*, Saint-Étienne, France.

**ANNEXES**

---

**Annexe 1 : Exemples de Guides d'entretien****GUIDE D'ENTRETIEN NESTLE CAMEROUN**

L'objectif de notre étude est de comprendre les stratégies mises en œuvre par votre entreprise pour la gestion des déchets issus de ses activités au Cameroun ; notre guide d'entretien s'articule autour des 5 principaux points suivants :

- Les pratiques RSE d'opérationnalisation de la stratégie de gestion des déchets au sein de Nestlé Tropical Cluster ;
- L'adaptation locale de l'intention stratégique globale en matière de gestion des déchets ;
- L'impact des pressions institutionnelles et autres facteurs locaux influençant la formation et l'opérationnalisation de la stratégie de gestion des déchets de votre entreprise ;
- Le rôle des middle manager (Chefs de départements) dans la prise en compte des pressions coercitives et des attentes des parties prenantes au niveau de l'opérationnalisation des stratégies de gestion des déchets ;
- L'approche d'opérationnalisation et de renforcement des capacités des populations en bout de chaîne dans le processus de gestion des déchets.

L'entretien sera enregistré et retranscrit l'analyse se fera à l'aide des logiciels d'analyse des données qualitatives notamment N.Vivo

**Introduction :**

- Votre Nom ? Fonction ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ?
- Parcours dans l'entreprise ?

**1) Pratiques RSE d'opérationnalisation de la stratégie de gestion des déchets**

- Comment est-ce que les moteurs corporate (vision, missions et valeurs) intègrent-ils la gestion des déchets au sein de Nestlé TC ?

- Quelles sont les pratiques internes et externes de gestion des déchets que l'entreprise a mis en place pour atteindre son objectif de Zéro déchet à l'horizon 2025?
- Quelles sont les compétences et les ressources (interne/externes) mobilisées à cet effet ? Comment sont mobilisées ces ressources et compétences ?
- Quelle est la configuration structurelle interne des opérations de gestion des déchets au sein de Nestlé TC ?
- Comment opérationnalisez-vous la stratégie RSE de gestion de déchets tout au long de la chaîne de valeur appro/production/distribution ?
- Comment s'assure-t-on que le réseau (collecte/traitement/recyclage) est garanti dans le processus de gestion des déchets tout au long de la chaîne de valeur ?
- Que pensez-vous des pratiques d'opérationnalisation de la stratégie RSE de gestion de déchets au sein de votre département (avantages/points d'amélioration ?...)

## **2) Adaptation locale de l'intention stratégique globale en matière de gestion des déchets**

- Quelles sont les actions qui sont planifiées ou qui sont déjà implémentées au plan local (de votre département/business unit) en vue de l'atteinte de l'engagement global de l'entreprise en matière de gestion des déchets?
- Comment sont coordonnées les différentes actions qui sont menées au sein des différentes fonctions et/ou des différents départements en matière de gestion des déchets ?
- Comment ces initiatives locales en matière de gestion de déchets sont-elles intégrées/soutenues au plan global ?
- Que pensez-vous de l'adaptation locale de l'intention stratégique globale en matière de gestion des déchets (efficacité ? points d'amélioration ?...)

## **3) Pressions institutionnelles et facteurs locaux influençant l'élaboration et l'opérationnalisation de la stratégie de gestion des déchets**

- Quelles sont les exigences réglementaires, douanières et administratives qui influencent l'élaboration et l'implémentation de votre stratégie RSE de gestion des déchets ?
- Quelles sont les administrations publiques et/ou collectivités locales avec lesquelles vous interagissez le plus dans la mise en œuvre de votre stratégie de gestion des déchets ?

- Quelles sont les principales actions par lesquelles vous influencez les usages locaux en matière de déchets au sein la communauté ?
- Que pensez-vous de la coopération avec les autres entreprises du même secteur d'activité pour une stratégie de gestion de déchets plus efficace ?

**4) Rôle des middle manager (Directeurs et Chefs de département) dans la prise en compte des attentes des parties prenantes au niveau de la formation et de la mise en œuvre des stratégies RSE de gestion des déchets.**

- Quelles sont les principales parties prenantes internes/externes que vous associez à l'élaboration de la stratégie RSE de gestion des déchets ?
- Comment y sont-ils associés ?
- Par quels mécanismes réussissez-vous à diffuser aux différentes parties prenantes (internes et externes) les stratégies RSE adoptées ?
- Comment assurez-vous la participation de ces parties prenantes à l'implémentation de la stratégie de gestion des déchets?
- Quels processus d'amélioration continue avez-vous mis en place pour le suivi des actions opérationnelles de gestion des déchets au sein de votre département ?
- Que pensez-vous des résultats obtenus ?

**5) Stratégies d'autonomisation et de responsabilisation des populations en matière de gestion des déchets.**

- Quelle est la place que vous accordez à la population (jeunes/ femmes /individu/consommateur/ utilisateur dans votre stratégie de gestion des déchets ?)
- Quelles options stratégiques envisagez-vous pour une meilleure intégration de ces populations en bout de chaîne dans le processus de gestion des déchets ?
- Quelles sont les opportunités opérationnelles envisageables à la suite de ces options stratégiques en matière de gestion des déchets ?

## **Guide d'entretien à l'attention des parties prenantes**

### **Attentes**

- Comment jugez-vous les pratiques des entreprises multinationales du secteur de l'agroalimentaire en matière de gestion des déchets dans votre pays ?
- Quelles sont vos attentes pour ces entreprises en matière de gestion des déchets?
- Comment souhaitez-vous être impliqué dans le processus de gestion de déchets par ces entreprises ?

### **Rôles et responsabilités**

- Quels rôles jouez-vous dans la gestion des déchets issus des activités de ces entreprises?
- Comment cette responsabilité vous a-t-elle été attribuée ?
- Quelles sont les compétences et les ressources dont vous disposez pour ce rôle?
- Quelles sont les actions dont vous en êtes les plus fiers ? Quels sont les points à améliorer ?
- Comment souhaitez-vous que cette entreprise vous accompagne dans la gestion de des déchets ?

### **Processus de dialogue**

- Quels avantages l'entreprise peut-elle tirer d'un dialogue avec vous sur l'amélioration de leurs pratiques de gestion de déchets ?
- A quel moment ce dialogue doit-il être enclenché ?
- Quels sont les enjeux spécifiques à soumettre au débat avec l'entreprise ? Quelles sont les décisions mises en jeu ?
- Quels sont les techniques et outils de dialogue les plus adéquats ?
- Quel est votre point de contact privilégié au sein de l'entreprise ?
- Comment évaluer vous et mesurer la prise en compte de vos attentes après un processus de dialogue avec l'entreprise ?
- 

### **Développement des capacités**

- Comment contribuez-vous au renforcement des capacités des populations pour une gestion durable des déchets issus des activités de ces entreprise multinationales de l'agroalimentaire ?

***Annexe 2 : Récapitulatif des entretiens***

<b>Recapitulatif des entretiens Nestlé</b>				
<b>Pays</b>	<b>Noms</b>	<b>Postes</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
CAMEROUN	Thomas caso	Managing Director	janv-20	1h05 min
	Rostand BANZEU	Corporate communication and public affairs Manager	janv-20	1h18min
	Denise NANGA	Human Ressources	janv-20	45 min
	SUKAM Laure	Regulatory affairs Manager	janv-20	38 min
	Norbert ESSAMA	NCE champion and goal alignment	janv-20	55 min
	Gaetan TEJE	Category Manager MAGGI	janv-20	1h10 min
	Rosanne MAKWET	Category Manager NIDO	janv-20	58 min
	Evelyne KAMBOU	Category Manager infants formula	janv-20	47 min
	Emmanuel TAMBANG	Category Manager Coffee	janv-20	40 min
	Martinien MEDI	Sales Operations Manager	janv-20	55 min
	TALLA Fall	Factory Manager	févr-21	1h05 min
	GNINTENG Etienne	Supply Chain Manager	févr-21	1h
	NGUEDJO Prince	SHE Manager	févr-21	1h30 min
	TAFON Noella	SHE Manager Factory	févr-21	1h 15 min
	Lovelyn DIANGAN	Quality Manager	févr-21	56 min
	KALLA KOTTO	Regional Sales Manager	févr-21	30 min
	ESSONO Nancy	Regional Sales Manager	févr-21	22 min
	Sylvain YAMSI	Sales and Marketing development Manager	févr-21	35 min
	Tchounga, dogmo, Bella, Bertin, Firmin	opérateurs usines	févr-21	environ 30 min
	Folefack, lagueto, fotso, Atango, Tagne	Opérateurs logistiques	févr-21	environ 30 min
Nkotte, Massoh, Yondo, Dion, Linda, Joe	commerciaux	févr-21	environ 30 min	
AFRIQUE DU SUD	Bruno OLIERHOOK	Head of Market	févr-20	1h30 min
	Saint THALANG	Corporate communication and public affairs Manager	févr-20	1h45 min
	White XOLILE	Head of Technical Management	févr-20	1h05
	Andre ROBINS	Corporate SHE Manager	févr-20	1h45
	Francina MAKHOANE	Corporate compliance and regulatory affairs Manager	févr-20	55 min
	Brenda	Corporate quality Manager	févr-20	50 min
	Ramora GALEBALWE	Corporate SHE Specialist	févr-20	35 min
	Todin DUBE	SHE Compliance Specialist	févr-20	58 min
	Jimmy MASAHAPA	Quality Manager Babelegi Factory	févr-20	45 min
	Moloi ITUMELENG	Quality Manager East London Factory	févr-20	45 min
	Moseia MOSABATA	SHE PL EastCourt	févr-20	30 min
	Monique BOTHA	Physical Logistics	févr-20	40 min
	Gale RAMOROLA	Marketing Support	févr-20	55 min
	Patricia PILLAY	Waste Management Champion	févr-20	1h50 min
	Asande NDIMANDE	Plant Manager MAGGI Noodles	févr-20	1h 05 min
	Ndlovu NOMFUNDO	Creamers CCME manager	févr-20	40 min
	Thabiso MASHELA	Senior Brand Manager Nestle Waters	févr-20	1h30 min
	Imraam RAJAN	Rout to Market Manager	févr-20	55 min
	Mmathabo PHALATSE	NCE Manager	févr-20	45 min
	Monepoi, Ramafosa	factories operators	févr-20	30 min
	thibolt, dominik, Erwan	salesmen	févr-20	30 min

<b>Recapitulatif des entretiens Externes</b>				
<b>Pays</b>	<b>Parties prenantes</b>	<b>Dénomination</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
CAMEROUN	Entreprise de collecte et de traitement des déchets	HYSACAM	janv-21	1h10min
		NAME RECYCLING	janv-21	1h45min
	ETAT	Délégation régionale du Ministère de l'environnement du littoral	janv-21	45 min
		Communauté urbaine de Douala	janv-21	38 min
		Mairie de Douala 5ème	janv-21	55 min
	Associations	Maggi association féminine	janv-21	1h10 min
		BELLOMAR	janv-21	58 min
		Association des consommateurs du Cameroun	janv-21	48 min
		APADIME	janv-21	55 min
	Distributeurs	SOVEPAC	févr-21	40 min
		SDTPA	févr-21	45 min
		Carrefour Market Douala	févr-21	1h
	Groupement professionnels	GICAM	févr-21	1h30 min
	Entreprise agroalimentaire	Brasseries du Cameroun	févr-21	1h 15 min
	Particuliers	5 collecteurs	févr-21	25min
4 riverains		févr-21	20 min	
AFRIQUE DU SUD	Entreprise de collecte et de traitement des déchets	Smartmatta	févr-20	1h45 min
		Petco	févr-20	1h20min
		Polyco	févr-20	1h05
	Etat	service communication Johannesburg council	févr-20	1h45
	Associations	Waste collectors and pickers associations	févr-20	40 min
		KUDOTI	févr-20	50 min
	Distributeurs	Shoprite	févr-20	35 min
		Spar	févr-20	35 min
	Particuliers	2 collecteurs	févr-20	20min
		3 riverains	févr-20	30min

***Annexe 3 : Liste des sources secondaires***

Nom	Codes	Pages
creating-shared-value-sustainability-report-2021-en	1	60
nestlé policy on environmental sustainability	1	92
nestle-action-tackle-plastic-waste-fr	1	41
nestle-action-tackle-plastic-waste-negative-list	1	20
nestle-institute-of-packaging-sciences-fr	1	20
No time to waste	1	81
responsabilisation et development_fr	1	76
rules-of-sustainable-packaging	1	18
Single Use Plastics - Mark Schnieder	1	32
1NWMS 2019 with Bureau highlighted Comments 24.01.2020 (2)	1	52
Dashboard	1	10
Federation of Plans EPR Plan.FINAL-DRAFT 26.07.2018	1	172
For-comment-PETCO-IndWMP-draft-v1.4	1	59
giz2018_EPR-Packaging_web	2	15
Govenrment-Gazette-11-AUGust-2016.compressed	1	43
IWMP Stakeholder letter	1	21
National Norms and Standards For Disposal of waste Aug 2013	1	13
National Norms and Standards for the Assessment of Waste for Landfill Disposal Aug 2013	1	13
Nestlé I Waste Management Program	1	15
Nestle stakeholders in plastics management	1	16
New%20ESAR%20Map%202018	1	18
PSA UPDATE October 2019 (3)	1	51
SA Initiative Infrastructure Working Group 31072019	1	19
Smartmatta	1	10
Umoja Q2 2019	1	29
UPDATED VERSION Jan2019_ Nestle Waters Plastic Packaging Strategy _ External Use	1	26
Waste Classification and Management Regulations Aug 2013	1	20

## ***Annexe 4 : Exemple programme hebdomadaire de collecte de données en Afrique du Sud***

### Agenda

Robins,Andre,BRYANSTON,SHE <Andre.Robins@za.nestle.com>

lun. 03/02/2020 10:04

À:POUMO LEUMBE Jean Jacques Parfait <jean.poumo-leumbe@univ-lyon3.fr>; poumojj@yahoo.fr  
<poumojj@yahoo.fr>;

SHE Meetin	Departn	Departmental Meetin	Factory Visit Babelegi Robins,Anc	UHURU Nestle - Xolile Office White,Xolile,BRYANSTON Technical	TBC - BU manager Nood
JJ Pick up at hotel ; Hote		Long Meadow Visit Long Meadow Robins,Anc		Regulators Affairs - Fran ZA: RBG Kit Kat Room Robins,Andre,BRYANSTO	TBC Creamers CCME
Waste Management Overview ZA: RBG Kit Kat Robins,Anc	Nicole PES	2020 T&P 1 ZA: RBG Ne ZA: Tech		Smartmatt - Waste Management Partner Head Office Robins,Anc	TBC - CCPA Waste Mana
		SWPN WELR Work Group ZA: RBG Country Fresh Room Robins,Anc	Manco Teli Tele-Confe SWPN Secr	UHURU Nestle HO - Xolile Office White,Xolil	
Bruno & Jean Jacques P		Water Efficiency and Leakage Reduction (WELR) Working Group - 4 Nestle, 8 Al SWPN Si		Tufflex - Recycler Tufflex Robins,Anc	
Post-Consumer packaging plans ZA: RBG Ricoffy Room Robins,Andre,BRYANSTO					

**Andre Robins** | ESAR Corporate SHE Manager | Technical | East & Southern Africa Region (ESAR) | Nestlé (South Africa) (Pty) Ltd | Anslow Office Park, 8 Anslow Crescent, Bryanston, 2120 | [andre.robins@za.nestle.com](mailto:andre.robins@za.nestle.com) | +27 11 514 6221 | +27 82 944 7203

Website: [www.nestle.co.za](http://www.nestle.co.za)

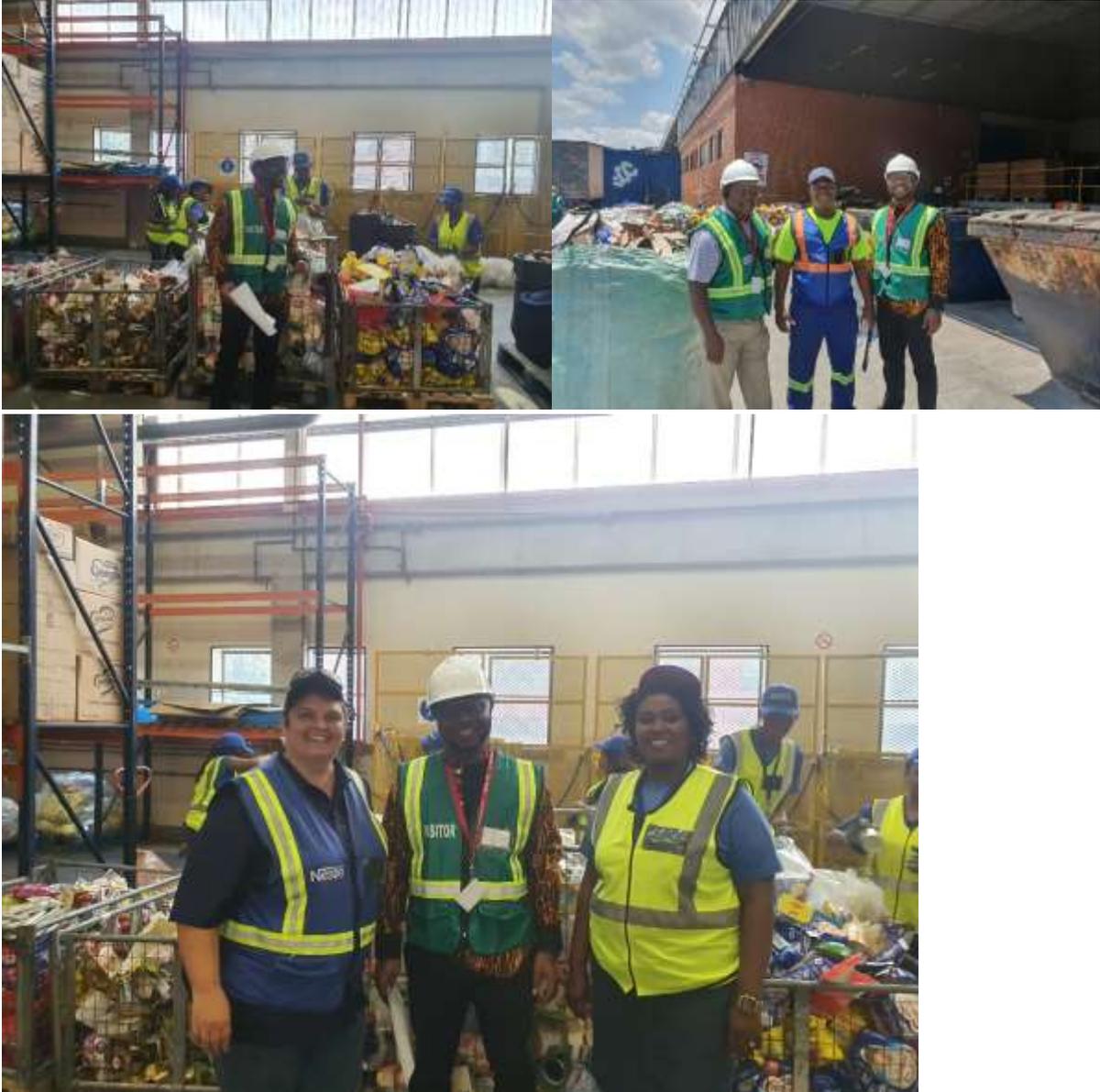


Have you thought about safety today? How have you cared for another employee? Please think about safety, and help yourself and your colleagues make good choices.

***Annexe 5: Quelques images de collecte de données au Cameroun et en Afrique du Sud***

Auteur des photographies : Jean Jacques Parfait Poumo Leumbe

- Au centre de distribution Longmeadow à Nestlé en Afrique du Sud



- Point de collecte des déchets de bouteilles plastiques PET de Namé Recycling au Cameroun



**Annexe 6 : Accord de confidentialité signé avec Nestlé en Afrique Sud**

**NON-DISCLOSURE AGREEMENT**

between

**NESTLÉ (SOUTH AFRICA) PROPRIETARY LIMITED**

(Registration number: 1916/001498/07)

("Nestlé")

and

**POUMO LEUMBE JEAN JACQUES PARFAIT**

(Identity number: 9912042488)

("Parfait")



1

A handwritten signature in black ink, appearing to be "D. S.", located in the bottom right corner of the page.

**WHEREAS:**

- A Nestlé is active in the fast moving consumer goods field and possesses confidential and/or proprietary information integral to its field of business, its operations and its clients.
- B Parfait, a student at the Academic Institution, is in the process of conducting research relating to waste management, and will, during the process of this research, be provided with Nestlé's Confidential Information.
- C Nestlé wishes to protect its Confidential Information which it may disclose to Parfait from disclosure or use by Parfait other than as may be permitted in terms of this Agreement, and the Parties are accordingly entering into this Agreement to govern the use and disclosure of confidential information relating to Nestlé.

**IT IS AGREED AS FOLLOWS:****1.****1.1 Definitions**

For the purposes of this Agreement and the preamble above, unless the context requires otherwise:

- 1.1.1 **"Academic Institution"** means the University of Lyon;
- 1.1.2 **"Affiliate"** means, in relation to any person, any other person which, directly or indirectly, is Controlled by the first mentioned person. **"Controlled"**, as used in the preceding sentence, means the possession, directly or indirectly, of the power to direct or cause the direction of the management and policies of such person, whether through the ownership of voting securities or otherwise;
- 1.1.3. **"Agreement"** means this non-disclosure agreement;
- 1.1.4. **"Business Day"** means any day other than a Saturday, Sunday or statutory public holiday in South Africa;

- 1.1.5. **"Confidential information"** means any information or data in whatever form (written, oral, visual, electronic or otherwise) relating to the business or affairs of Nestlé or its Affiliates, which has been disclosed by Nestlé or its Representatives to Parfait, whether before or after the date of this Agreement, or any information or data which by its nature or content is identifiable as confidential or proprietary to Nestlé or its Affiliates and, without limiting the generality of the foregoing, includes:
- 1.1.5.1 information relating to Nestlé or its Affiliates' properties and prospects, its businesses, business relationships, business plans, business opportunities and information technology;
- 1.1.5.2 any trade secret, information, correspondence, process, technique, algorithm, analysis, computer program (source and object code), design, drawing, formula or test data relating to any of the products, prospects, planned transactions, projects, work-in-progress, future developments, engineering, servicing, financing, rights sales, contractual arrangements, suppliers, clients, customers, employees, partners, shareholders or investors of Nestlé or its Affiliates;
- 1.1.5.3. any information which is derived from or based upon any information contemplated in clauses 1.1.5.1 and 1.1.5.2; and
- 1.1.5.4. the existence and contents of this Agreement,
- but does not include information or data which
- 1.1.5.5 is or becomes publically available and could be obtained by any person with no more than reasonable diligence, otherwise than by reason of a breach of this Agreement by Parfait;
- 1.1.5.6. was in Parfait's possession or known to him prior to receipt from Nestlé or, after disclosure by Nestlé to Parfait, such information becomes available to Parfait from a source other than Nestlé or its Representatives, which source is lawfully entitled without any restriction on disclosure to disclose such information to Parfait;

- 1.1.5.7 is independently developed by Parfait from publically available information without the benefit of the information provided by Nestlé or its Representatives;
- 1.1.5.8 the Parties agree in writing is not "Confidential Information" as herein defined;
- 1.1.6 "**Permitted Purpose**" means the purpose of conducting research towards a Doctorate at the Academic Institution;
- 1.1.7 "**Representative**" means any director, officer, employee, agent, Affiliate or representative of Nestlé; and
- 1.1.8 "**Signature Date**" means the date on which this Agreement is signed by the last signing Party.

## 1.2. Interpretation

For the purposes of this Agreement, the following rules of construction shall apply, unless the context requires otherwise:

- 1.2.1 a reference to any one gender, whether masculine, feminine or neuter, includes the other two;
- 1.2.2 any reference to a person includes, without being limited to, any individual, body corporate, unincorporated association or other entity recognised under any law as having a separate legal existence or personality;
- 1.2.3. any word or expression defined in, and for the purposes of, this Agreement shall, if expressed in the singular, include the plural and vice versa, and a cognate word or expression shall have the corresponding meaning;
- 1.2.4. where a number is expressed as a number followed by a description of that number in words, in the event of a conflict between the numbers and the words, the numbers shall prevail;

- 1.1.5.7 is independently developed by Parfait from publically available information without the benefit of the information provided by Nestlé or its Representatives;
- 1.1.5.8 the Parties agree in writing is not “Confidential Information” as herein defined;
- 1.1.6 “**Permitted Purpose**” means the purpose of conducting research towards a Doctorate at the Academic Institution;
- 1.1.7 “**Representative**” means any director, officer, employee, agent, Affiliate or representative of Nestlé; and
- 1.1.8 “**Signature Date**” means the date on which this Agreement is signed by the last signing Party.

## 1.2. Interpretation

For the purposes of this Agreement, the following rules of construction shall apply, unless the context requires otherwise:

- 1.2.1 a reference to any one gender, whether masculine, feminine or neuter, includes the other two;
- 1.2.2 any reference to a person includes, without being limited to, any individual, body corporate, unincorporated association or other entity recognised under any law as having a separate legal existence or personality;
- 1.2.3. any word or expression defined in, and for the purposes of, this Agreement shall, if expressed in the singular, include the plural and vice versa, and a cognate word or expression shall have the corresponding meaning;
- 1.2.4. where a number is expressed as a number followed by a description of that number in words, in the event of a conflict between the numbers and the words, the numbers shall prevail;

- 1.2.5 references to a statute or statutory provision include any subordinate legislation made from time to time under that statute or statutory provision and references to a statute or statutory provision include that statute or statutory provision as from time to time modified or re-enacted as far as such modification or re-enactment applies, or is capable of applying, to this Agreement or any transaction entered into in accordance with the Agreement;
- 1.2.6 references in this Agreement to "**clauses**" are to clauses of this Agreement
- 1.2.7 any word or expression defined in any clause shall, unless the application of the word or expression is specifically limited to the clause in question, bear the meaning ascribed to the word or expression throughout this Agreement;
- 1.2.8 no rule of construction shall be applied to the disadvantage of a Party because that Party was responsible for or participated in the preparation of this Agreement or any part of it;
- 1.2.9 unless otherwise provided, any number of days prescribed shall be determined by excluding the first and including the last day or, where the last day falls on a day that is not a Business Day, the next succeeding Business Day;
- 1.2.10 all the headings and sub-headings in this Agreement are for convenience only and are not to be taken into account for the purposes of interpreting it.

## **2. HANDLING OF CONFIDENTIAL INFORMATION**

In relation to the Confidential Information of Nestlé, Parfait undertakes to Nestlé that he shall

- 2.1 treat all Confidential Information as private and confidential;
- 2.2. not use the Confidential Information for any purpose other than the Permitted Purpose;
- 2.3 not decompile, disassemble or reverse engineer the whole or any part of the Confidential Information;
- 2.4. take all such steps as may be reasonably necessary to ensure that the Confidential Information is protected against theft or unauthorized access and that no person

receives Confidential Information unless authorized in terms of this Agreement and shall exercise in relation thereto no lesser security measures and degree of care than that which Parfait applies to his own confidential information;

- 2.5 inform Nestlé immediately on becoming aware, or suspecting, that any person not authorized to receive the Confidential Information in terms of this Agreement has received the Confidential Information;
- 2.6 subject to clause 3, not, without the consent of Nestlé, disclose the Confidential Information to any other person;
- 2.7 not, without the prior written consent of Nestlé, make copies or reproductions of any Confidential Information. Where such consent is given, the copies and reproductions shall be the property of Nestlé;
- 2.8 not at any time use the Confidential Information (or permit or assist a third party to use the Confidential Information): (i) to attract employees or customers away from the Disclosing Party or its Representatives; or (ii) for, or in connection with, any litigation of any nature (other than the enforcement of its rights under this Agreement); or (iii) to procure a commercial advantage over Nestlé or any of its Representatives; or (iv) in any way which is likely to be directly or indirectly detrimental to Nestlé or any of its Representatives.

### **3. PERMITTED DISCLOSURES**

- 3.1 Parfait may disclose Confidential Information to the extent required:
  - 3.1.1 by any order of court of competent jurisdiction or any competent judicial, governmental, regulatory or supervisory body;
  - 3.1.2 by the laws or regulations of any country with jurisdiction over the affairs of Parfait,

in which case, before he discloses any Confidential Information, Parfait shall, to the extent permitted by law, inform Nestlé of the full circumstances and the information required to be disclosed and consult with Nestlé as to possible steps to avoid or limit disclosure and, to the extent lawfully permitted, take such steps as Nestlé may reasonably require.

- 3.2 Nestlé understands and agrees that Parfait will prepare one or more papers or reports relating to the Permitted Purpose (each a "Document"). Parfait agrees that he will submit each Document, in final form, to Nestlé for review prior to disclosing, disseminating, presenting or publication to any third party or to the public in any manner. To the extent any such Document contains Confidential Information, as Nestlé may determine in its discretion, Parfait agrees to remove the Confidential Information from the Document prior to any publication, disclosure, dissemination or presentation to a third party.

#### **4. RETURN OF CONFIDENTIAL INFORMATION**

If Nestlé so requires in writing, Parfait shall, within 7 (seven) Business Days of such request

- 4.1 return the Confidential Information (whether in paper, electronic or in any other format) which Parfait may have received from the Disclosing Party or its Representatives; or
- 4.2 permanently delete or destroy all copies and partial copies of the Confidential Information (whether in paper, electronic or in any other format) which Parfait may have made or obtained from Nestlé or its Representatives.

#### **5. DURATION**

The obligations contained in this Agreement shall commence on the Signature Date and endure in perpetuity.

#### **6. INDEMNITY**

Parfait hereby indemnifies Nestlé and its Representatives in respect of any and all damages, losses and/or claims of whatever nature and howsoever incurred that may be suffered, incurred or brought against each such indemnified person arising out of, or in respect of, a breach of this Agreement by Parfait.

## 7. DISCLAIMER

- 7.1 All rights in the Confidential Information shall remain vested in Nestlé and no rights or obligations other than those expressly recited herein are granted or are to be implied from this Agreement.
- 7.2 In particular, no license is granted, directly or indirectly, under any invention, discovery, patent, copyright or other industrial property right now or in the future held, made, obtained or licensable by Nestlé.

## 8. NOTICES

- 8.1 The Parties choose for the purposes of this Agreement the following addresses, telefax numbers and email addresses:
- 8.1.1 Nestlé                      Anslow Office Park  
8 Anslow Crescent  
Bryanston  
Johannesburg  
Fax: (011) 514 4523  
Email: laine.loots1@ZA.Nestle.com  
For Attention: The Company Secretary
- 8.1.2 Parfait                      4 Rue Des Tuileries, Lyon, 69009  
Email: jean.poumo-leumbe@univ-lyon3.fr  
For Attention: Poumo Leumbe Jean Jacques Parfait
- 8.2 Any legal processes to be served on either of the Parties may be served on it/him at the physical address specified for it in clause 8.1 and it/he chooses that address as its/his *domicilium citandi et executandi* for all purposes under this Agreement.
- 8.3 Any notice or other communication to be given to either of the Parties in terms of this Agreement shall be valid and effective only if it is given in writing, provided that any notice given by telefax or by email shall be regarded for this purpose as having been given in writing.

- 8.4 Each notice:
- 8.4.1 if sent by telefax or email to a Party at the telefax number or email address specified for it in clause 8.1 shall be deemed to have been received (unless the contrary is proved) on the next Business Day after the date of transmission.
- 8.4.2 if delivered by hand to a Party at the physical address specified for it in clause 8.1 shall be deemed to have been received on the day of delivery; and
- 8.4.3 if sent by prepaid registered mail to a Party at the physical address specified for it in clause 8.1 shall be deemed to have been received on the 7th (seventh) day after posting.
- 8.5 Notwithstanding anything to the contrary herein contained a written notice or communication actually received by a Party shall be an adequate written notice or communication to it notwithstanding that it was not sent to or delivered at its chosen *domicilium citandi et executandi*.
- 8.6 Either Party may by written notice to the other Party change its/his physical address, telefax number or email address for the purposes of clause 8.1 to any other physical address (other than a post office box number), telefax number or email address provided that the change shall become effective on the 7th (seventh) day after receipt of the notice.

## 9. **BREACH**

During the continuance of this Agreement, if Parfait breaches any provision of this Agreement, Nestlé shall be entitled, at its election, to apply to a court of competent jurisdiction to restrain further disclosure of Confidential Information and to obtain any type of relief as may be appropriate.

## 10. INTELLECTUAL PROPERTY

Parfait may for one reason or the other be allowed access to Nestlé's intellectual property. Parfait accepts and agrees that he shall neither acquire nor have any claim to the ownership and/or continued use in any intellectual property:

- 10.1. owned by or licensed to Nestlé;
- 10.2. created and / or developed for the Permitted Purpose (unless agreed by mutual written consent);
- 10.3. used by Parfait; and/or
- 10.4. in which Nestlé has interests, vested or otherwise

## 11. GENERAL

### 11.1.

11.1.1 This Agreement constitutes the entire agreement between the Parties in regard to its subject matter.

11.1.2 Neither Party shall have any claim or right of action arising from any undertaking, representation or warranty not included in this Agreement.

### 11.2. Severance

If any provision of this Agreement, which is not material to its efficacy as a whole, is rendered void, illegal or unenforceable in any respect under any law, the validity, legality and enforceability of the remaining provisions shall not in any way be effected or impaired thereby and the Parties shall endeavour in good faith to agree an alternative provision to the void, illegal or unenforceable provision.

### 11.3. Non Variation

Save as otherwise expressly provided, no agreement to amend, add to or otherwise vary or waive any of the provisions of this Agreement or to cancel or terminate it shall

be effective unless made in writing and duly signed by the Parties or on their behalf by their duly authorised agents.

11.4.

Neither Party may cede any of its rights or delegate any of its obligations under this Agreement without the prior written consent of the other Party.

11.5. Further Assurance

The Parties shall co-operate with each other and execute and deliver to the other Party such other instruments and documents and take such other actions as may be reasonably requested from time to time in order to carry out, evidence and confirm their rights and the intended purpose of this Agreement.

11.6.

This Agreement may be signed in counterparts, both of which taken together shall constitute one and the same instrument. Both Parties may enter into this Agreement by signing either such counterpart.

11.7. No Waiver

The failure by either Party to enforce any provision of this Agreement shall not effect in any way that Party's right to require performance of the provision at any time in the future, nor shall the waiver of any subsequent breach nullify the effectiveness of the provision itself.

11.8. Costs

Each Party shall pay its own costs incurred by it in relation to the preparation and signing of this Agreement.

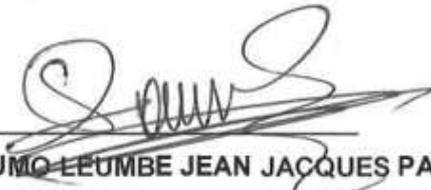
SIGNED at \_\_\_\_\_ on \_\_\_\_\_ 2020.

For: NESTLÉ (SOUTH AFRICA)  
PROPRIETARY LIMITED

\_\_\_\_\_  
Signatory:

Capacity:

SIGNED at Lyon on 18/02 2020.

  
POUMO LEUMBE JEAN JACQUES PARFAIT

***Annexe 7: Liste des Codes N Vivo***

Nom	Fichiers	Références
<b>Développement des compétences</b>	1	12
Communication	5	14
Eco-innovation	4	28
Perspectives et débouchés	5	12
<b>Économie circulaire</b>	1	2
Recyclage	8	52
Réduction	5	41
Réutilisation	5	22
<b>Elaboration stratégie</b>	3	9
Création de la valeur partagée	9	54
Déchets plastiques	15	98
Structures et organisation	5	12
Zéro déchets	8	16
<b>Inclusion</b>	7	18
Collecteurs de déchets	11	57
Population locales	11	36
<b>Mise en œuvre</b>	1	1
Réduction des déchets plastiques	3	13
Responsabilité élargie du producteur	3	8
Zéro déchets	13	51
<b>Parties prenantes</b>	4	5
Autres	10	62
Collecteurs de déchets	9	27
Communautés locales et population	6	19
Entreprises de recyclages	17	78
Etat	3	6
Manager intermédiaire	4	7
<b>Pressions institutionnelles</b>	1	1
Mimétiques	1	2
Normatives	2	8
Réglementaire et politiques	5	9
<b>Réseau de valeurs</b>	1	1
Collaboration et coopération	6	22
Collecteurs de déchets	11	64
Consommateurs	12	58

---

Fournisseurs	2	9
Populations riveraines	12	28
<b>Types de déchets</b>	1	1
Déchets chaînes de valeur	2	6
Déchets de production	2	3
Déchets issus de la distribution	2	42

***Annexe 8: Tableau d'analyse croisé selon le Schéma directeur RSE BoP de Martinet et Payaud (2009)***

Intention stratégique

	Ambition et but	Formule stratégique	Stratégies génériques
NESTLE Cameroun	Atteindre zéro déchet pour enfouissement d'ici 2025	-Maitrise des déchets tout au long de la chaîne de valeur -Education des consommateurs et des communautés	- Formation internes - communication et sensibilisation - stratégies marketing retour emballage, Nestlé care)
NESTLE South Africa	Atteindre 100% d'emballage plastique recyclable ou réutilisable d'ici 2025	-Eco-innovation (Emballage du futur, Avenir sans déchet) Education des consommateurs et des communautés	- communication & sensibilisation - collaboration

Clients Marché

	Usages	Segments	Accès
NESTLE Cameroun	-déversement à ciel ouvert - brûlage -enfouissement -absence de tri -collecte indépendante -traitement déchets de production	-déchets de production (chaîne de valeur) - déchet de consommation (bouteille plastique PET, sachet d'emballage plastique, autres emballages...)	-Usine -centre de distribution - ménages - drains, rues - point de collecte -collecteurs
NESTLE South Africa	-absence de tri -usage des bacs à ordures -collecte indépendante -déversement dans des points de collecte -traitement déchets de production	-déchets de production (chaîne de valeur) - déchet de consommation (bouteille plastique PET, sachet d'emballage plastique, autres emballages...)	-Usine -centre de distribution - ménages - drains, rues - point de collecte -collecteurs/récupérateurs -centre de rachats

## Système d'offre

	Eventail	Localisation	Distribution	Stratégie Marketing
NESTLE Cameroun	Déchets d'emballages plastiques	-Point de collecte -point de traitement	-collecteurs individuels  - Collecte « Namé recycling »	-activité « Retour emballage » -récompenses - communication -sensibilisation/formation
NESTLE South Africa	Déchets d'emballages plastiques	Point de collecte Point de traitement	-Smartmatta center -collecteurs individuels	-récompenses -communication -concours -sensibilisation/formation

## Réseau de valeur

	Fournisseurs	Sous/co - traitants	Alliances	Actifs/Ressources	Distributeurs
NESTLE Cameroun		-Name Recycling -collecteurs individuels - Municipalités	-SABC Corporation (GICAM)	Managers intermédiaires	-Namé Recycling
NESTLE South Africa	-formation des fournisseurs	-Smartmatta -Polyco -Plateforme digitale KUDOTI- projet Re-imagine  Municipalités Etat	- Coca cola, Unilever et Diageo - South African Alliance to End Plastic Pollution in the Environment -Communauté de récupérateurs de déchets - collecteurs individuels	Centre RD Nestlé (Experts) Manager intermédiaire	-Smartmatta -Polyco -KUDOTI

## Compétences stratégiques

	Centrales	Périphériques	Aptitudes	Actifs/Ressources
NESTLE Cameroun	-Gestion des déchets post-consommation -Intégration de la collecte des déchets dans le réseau de distribution -apprentissage avec les consommateurs et détaillants	- tri sélectif - réduction des emballages à usage unique.	-collaboration avec les associations locales et les riverains - apprentissage	-Managers intermédiaires communication environnementale
NESTLE South Africa	- - Plateforme digitalisation du processus de collecte (- projet Re-imagine)  -développement des matériaux alternatifs	-sensibilisation au niveau des écoles Communication environnementale	-collaboration avec les associations locales et les riverains - apprentissage	managers intermédiaires Communication environnementale Eco-innovation (plastique du futur)

## Avantages

Concurrentiels	Liés aux ressources et compétences	Partenariats
- Ancrage social - Inclusion - Réseaux	- Apprentissage - Entrepreneuriat environnemental - Communication et Image	- Eco-innovation - Co-Management - Economie circulaire

**TABLE DES MATIÈRES**

---

SOMMAIRE .....	i
DÉDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES ANNEXES .....	vii
SIGLE ET ABRÉVIATIONS .....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Partie 1 : RECHERCHES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES .....	9
Chapitre 1 : L'ENTREPRISE MULTINATIONALE FACE AUX PRESSIONS	
ENVIRONNEMENTALES .....	10
INTRODUCTION.....	11
1. L'ENTREPRISE MULTINATIONALE FACE AUX PRESSIONS	
INSTITUTIONNELLES DANS LES TERRITOIRES D'IMPLANTATION.....	11
1.1. La typologie des pressions subies par l'entreprise multinationale.....	12
1.1.1. Les pressions globales.....	12
1.1.2. Les pressions locales.....	13
1.2. Le rôle politique de l'entreprise multinationale.....	15
1.2.1. La RSE politique .....	15
1.2.2. Modes de politisation de l'entreprise multinationale.....	16
1.2.2.1 La participation à la gouvernance mondiale .....	16
1.2.2.2. La production des biens publics .....	17
2. LA RSE-BOP COMME APPROCHE STRATEGIQUE DE RESPONSABILISATION	
DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT.....	17
2.1. RSE BoP et la logique de la création de la valeur partagée .....	18
2.2. La RSE BoP et la logique inclusive .....	19
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	20
Chapitre 2 : LES STRATÉGIES RESPONSABLES EN MATIÈRE DE GESTION	
ENVIRONNEMENTALE .....	22
INTRODUCTION.....	23
1. L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES EN MATIÈRE DE GESTION	
ENVIRONNEMENTALE .....	23
1.1. Typologie des stratégies environnementales .....	23
1.1.1. Les stratégies réactives .....	24

1.1.2. Les stratégies proactives .....	25
1.1.2.1. Les stratégies proactives selon le modèle de Roome.....	25
1.1.2.2. Les stratégies proactives selon Capron et Quairel-Lanoizelée.....	26
1.2. L'éco-innovation .....	27
1.2.1. Définition de l'éco-innovation .....	27
1.2.2. Les fondements du concept d'éco-innovation.....	28
1.2.2.1. Le besoin de légitimation .....	28
1.2.2.2. La responsabilité écologique .....	28
1.2.3. Différents types d'eco-innovations.....	29
1.2.3.1. Les éco-innovations (EI) technologiques.....	29
1.2.3.2. L'EI organisationnelle.....	30
1.2.3.3. L'EI sociale .....	31
1.2.3.4. L'EI institutionnelle .....	32
2. LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES RESPONSABLES EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALES .....	33
2.1. L'implication des parties prenantes .....	33
2.1.1. Les parties prenantes internes.....	33
2.1.2. La collaboration avec les parties prenantes externes dans un contexte de gestion environnementale .....	36
2.2. La communication environnementale .....	38
2.2.1. La notion de communication environnementale .....	38
2.2.2. Le danger de la communication environnementale : le « Greenwashing ».....	40
CONCLUSION .....	41
Chapitre 3 : LA RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE .....	42
INTRODUCTION.....	43
1. RESPONSABILISATION À TRAVERS L'APPROCHE STRATÉGIQUE ADOPTÉE ...	43
1.1. L'encastrement de l'entreprise en société : un préalable à l'élaboration des stratégies responsabilisantes .....	44
1.2. L'intégration d'une approche inclusive.....	45
2. RESPONSABILISATION PAR L'OPÉRATIONNALISATION DES STRATÉGIES RSE AU SEIN DES FILIALES DES MULTINATIONALES EN AFRIQUE.....	47
2.1. La construction de la stratégie RSE au sein de la filiale de l'entreprise multinationale	47
2.1.1. Stratégie RSE et relation siège-filiales .....	47

2.2. L'opérationnalisation des stratégies RSE au sein des filiales des multinationales en Afrique .....	49
2.2.1. L'ambiguïté dans les pratiques RSE au sein des filiales africaines des firmes multinationales .....	49
2.2.2. La RSE-BoP comme approche stratégique de responsabilisation dans les pays africains.....	50
2.2.2.1. Contenu de la stratégie RSE-BoP .....	50
2.2.2.2. Mise en œuvre de la RSE-BoP : le schéma directeur .....	52
3. CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR : STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES ET RSE BOP .....	54
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	58
SYNTHESE PREMIERE PARTIE.....	59
Partie 2 : ENQUÊTE EMPIRIQUE .....	60
Chapitre 4 : ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	61
INTRODUCTION.....	62
1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	62
1.1. Les postures épistémologiques en sciences de gestion .....	62
1.2. Une orientation constructiviste .....	63
1.2.1. Le constructivisme pragmatique.....	63
1.2.2. Différences entre le constructivisme pragmatique et le PECGL.....	64
1.2.3. Focus sur le paradigme constructiviste pragmatique .....	64
1.3. Nécessité d'une connaissance actionnable en management stratégique .....	66
1.4. Un projet de connaissance pragmatique à visée ingénierique .....	67
1.4.1. L'élaboration du phénomène de recherche .....	67
1.4.2. Légitimation de la recherche et constructivisme pragmatique .....	68
1.4.3. Inquiétude axiologique.....	69
1.5. La construction du projet de recherche par le biais d'une démarche Abductive .....	69
2. MÉTHODES DE RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNÉES EMPIRIQUES .....	71
2.1. Notre choix : une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiples ....	71
2.1.1. La nécessité de comprendre l'action en contexte .....	71
2.1.2. La recherche qualitative par études de cas multiples.....	72
2.1.3. Critères de sélection des cas.....	73
2.1.4. Présentation des unités d'analyse choisies .....	75
2.2. La collecte des données .....	75

2.2.1. La collecte de données secondaires .....	75
2.2.2. La collecte de données primaires.....	76
2.2.2.1. L’observation.....	76
2.2.2.2. L’entretien individuel semi-directif .....	77
2.2.3. Gestion des biais de collecte des données.....	79
2.2.4. La conduite d’une analyse itérative de contenu .....	79
2.2.4.1. Codage et traitement des entretiens .....	79
2.2.4.2. L’utilisation du logiciel Nvivo .....	81
2.3. La validité de la recherche.....	81
2.3.1. La validité interne.....	82
2.3.2. La validité externe .....	82
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	83
Chapitre 5 : LE CONTEXTE DE GESTION DES DÉCHETS EN AFRIQUE.....	84
INTRODUCTION.....	85
1. LE RÉGIME GÉNÉRAL DES DÉCHETS EN AFRIQUE .....	85
1.1. Déterminants des déchets en Afrique.....	85
1.2. Les contraintes liées à la gestion des déchets en Afrique .....	87
1.2.1. Les contraintes nationales et locales .....	87
1.2.2. Les contraintes internationales .....	88
2. LES PRATIQUES DE GESTION DES DÉCHETS EN AFRIQUE .....	89
2.1. Les étapes de la gestion des déchets en Afrique .....	90
2.1.1. Production et composition des déchets en Afrique .....	90
2.1.2. La collecte des déchets en Afrique .....	91
2.1.3. Le traitement des déchets en Afrique .....	93
2.1.3.1. Les méthodes d’élimination des déchets en Afrique .....	93
2.1.3.2. La valorisation des déchets en Afrique .....	95
2.2. Les acteurs de la gestion des déchets en Afrique.....	98
2.2.1. Les acteurs institutionnels.....	98
2.2.2. Les acteurs non institutionnels .....	99
2.3. La Responsabilité élargie du producteur et l’économie circulaire en Afrique .....	100
2.3.1. La Responsabilité élargie du producteur.....	100
2.3.2. L’économie circulaire en Afrique.....	103
CONCLUSION.....	104
SYNTHÈSE DEUXIÈME PARTIE.....	105

Partie 3 : <u>ANALYSE DES CAS ET PRODUIT DE LA RECHERCHE</u> .....	106
Chapitre 6 : <u>PRÉSENTATION DES CAS ET ANALYSE INTRA CAS</u> .....	107
INTRODUCTION.....	108
1. <u>APERÇU DE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE NESTLÉ</u> ....	108
1.1. La création de la valeur partagée : socle de la stratégie des affaires de Nestlé. ....	109
1.1.1. Contenu de la stratégie de création de la valeur partagée à Nestlé.....	109
1.1.2. Cadre pour la création de la valeur partagée à Nestlé.....	110
1.2. La place de la gestion des déchets dans la stratégie « Net. Zero » de Nestlé.....	112
2. <u>CAS 1 : LA GESTION DES DÉCHETS AU SEIN DE NESTLÉ CAMEROUN</u> .....	114
2.1. Le contexte.....	114
2.2. L'intention stratégique de Nestlé dans la gestion des déchets issus de ses activités au Cameroun .....	114
2.2.1. Le projet « Zéro déchet » de Nestlé Cameroun.....	115
2.2.2. Le projet « Nestlé Cares » et la gestion des déchets post-consommation de Nestlé Cameroun.....	117
2.3. Les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du système d'offre en matière de gestion des déchets de Nestlé Cameroun .....	117
2.3.1. Les parties prenantes internes.....	117
2.3.2. Les parties prenantes externes.....	119
2.4. Développement des compétences en matière de gestion des déchets .....	121
2.4.1. Le développement des compétences centrales de Nestlé Cameroun en matière de gestion de déchets.....	121
2.4.2. Développement des compétences locales des populations .....	123
2.5. Mise sur pied d'un réseau de valeur à travers à travers une stratégie inclusive en matière de gestion des déchets.....	124
2.5.1. L'engagement du groupe Nestlé pour une stratégie inclusive en matière de gestion des déchets .....	124
2.5.2. La mise en œuvre au niveau de Nestlé Cameroun.....	128
2.6. Conclusion du Cas Cameroun.....	129
3. <u>CAS 2 : LA GESTION DES DÉCHETS AU SEIN DE NESTLÉ AFRIQUE DU SUD</u> .....	130
3.1. Contexte.....	130

3.2. L'intention stratégique de Nestlé dans la gestion des déchets issus de ses activités en Afrique du Sud.....	130
3.2.1. La création de l'emballage du futur.....	132
3.2.2. Nestlé ZA waste free future ou l'avenir sans déchet .....	133
3.2.1. L'éducation.....	134
3.3. Les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du système d'offre en matière de gestion des déchets de Nestlé ZA.....	136
3.3.1. L'Etat .....	136
3.3.2. Les fournisseurs.....	137
3.3.3. Les partenaires.....	138
3.3.3.1. South African Alliance to End Plastic Pollution in the Environment.....	138
3.3.3.2. La société SmartMatta .....	139
3.4. Développement des compétences et opérationnalisation de la REP par Nestlé ZA ....	141
3.4.1. Cadre général de la REP en Afrique du Sud.....	141
3.4.1.1. Obligations des producteurs .....	142
3.4.1.2. L'organisation en charge de la responsabilité du producteur ou « <i>Product responsibility organisation</i> » (PRO) .....	142
3.4.2. Mise en œuvre de la REP à Nestlé ZA .....	143
3.5. Mise sur pied d'un réseau de valeur à travers une stratégie inclusives de gestion des déchets à Nestlé ZA .....	146
3.6. Conclusion cas Nestlé Afrique du Sud.....	148
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	148
Chapitre 7 : ANALYSE INTER-CAS ET PROPOSITIONS .....	149
INTRODUCTION.....	150
1. ANALYSE INTER-CAS .....	150
1.1. Convergences et divergences au niveau du bloc « intention stratégique » .....	150
1.1.1. Atteindre le « <i>Net Zero Waste</i> » au cœur de la stratégie de création de la valeur partagée de Nestlé .....	151
1.1.2. Formule stratégique adapté au contexte de chaque pays .....	151
1.1.3. Stratégies génériques émergentes.....	152
1.2. Convergences et divergences au niveau du bloc « Clients et marché ».....	152
1.2.1. Les usages en matière de gestion des déchets .....	153
1.2.2. Les segments de pauvreté en matière de gestion des déchets .....	153
1.2.3. L'accès aux déchets .....	154

1.3. Convergences et divergences au niveau du bloc « système d’offre ».....	155
1.3.1. L’éventail de l’offre.....	155
1.3.2. La localisation.....	155
1.3.3. La distribution et la stratégie Marketing.....	156
1.4. Convergences et divergences au niveau du bloc « réseau de valeur ».....	157
1.4.1. Constellation des partenariats et relations.....	158
1.4.2. Encastrement des acteurs dans les réseaux locaux.....	159
1.5. Convergences et divergences au niveau du bloc : « Compétences et ressources stratégiques ».....	160
1.5.1. Les compétences centrales et périphériques.....	160
1.5.2. Les aptitudes et les ressources.....	161
1.6. Les avantages stratégiques.....	162
<b>2. PROPOSITION : TAXONOMIE DES STRATÉGIES RESPONSABLES ET RESPONSABILISANTES DE GESTION DES DÉCHETS ISSUS DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES MULTINATIONALES DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE EN AFRIQUE.....</b>	<b>163</b>
2.1. Taxonomie des stratégies responsables et responsabilisante de gestion des déchets au sein des filiales des entreprises multinationale de l’agro-alimentaire en Afrique.....	163
2.2. Contenu des différentes formes de stratégies responsables et responsabilisantes de gestion des déchets.....	166
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>168</b>
<b>SYNTHESE TROISIEME PARTIE.....</b>	<b>169</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>170</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>182</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>192</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>221</b>