

Quelles conséquences quand les capitaux chinois rachètent une entreprise en Afrique ? Cas d'étude d'une agro-industrie au Cameroun

Samuel Assembe-Mvondo, Paolo Cerutti, Louis Putzel et Richard Eba'a Atyi

Résumé

Cet article cherche à comprendre l'évolution de la responsabilité sociale d'entreprise lors de deux phases de privatisation. En effet, une entreprise publique camerounaise de caoutchouc a été rachetée par une entreprise singapourienne. Celle-ci a été rachetée par la suite par une entreprise d'État chinoise. La recherche a révélé que les deux différents propriétaires internationaux ont hérité d'un certain nombre de problèmes et de conflits non résolus, tels que la prise de possession des terres coutumières des communautés locales par le gouvernement sans compensation, le manquement aux clauses conventionnelles de remettre une part du capital de la compagnie aux employés, ainsi qu'une amélioration de conditions d'emploi et d'augmentation des effectifs non satisfaisantes. Certains indices préliminaires montrent que les investisseurs chinois pourraient avoir un intérêt plus fort dans la réforme et la revitalisation de la compagnie, que ce soit pour l'accroissement de la production et de l'efficacité, ou pour appliquer les standards de responsabilité sociale d'entreprise. Cependant, il reste à prouver que le secteur bénéficiera plus largement aux communautés locales et aux employés, au vu des problèmes et conflits pré-existants bien ancrés dans cet environnement social.

Abstract

This article seeks to understand the evolution of corporate social responsibility (CSR) through two phases of privatisation: the acquisition of a Cameroonian state-owned public rubber company by a Singaporean firm, and the subsequent acquisition of the latter by a Chinese state-owned company. The investigation revealed that a number of unresolved problems, including uncompensated land, dis-possession by the government, failure to fulfil a promise of vesting a proportion of the company's capital with employees and a history of unsatisfactory employment conditions, were passed on to two generations of multinational owners. Although there are preliminary indications that the Chinese investors may have a stronger interest in reforming and rejuvenating the company, from increasing production and efficiency to applying CSR standards, it remains to be seen whether the sector will bring greater benefits to local communities and employees given the entrenched nature of pre-existing shortcomings.

Introduction

Depuis 10 ans, les médias et le monde universitaire s'intéressent de plus en plus aux investissements chinois dans l'agriculture africaine (Schiere *et al.* 2001 ; Kaplinsky 2008 ; Ademola *et al.* 2009 ; Kaplinsky et Morris 2009 ; Moyo 2012). Sur le plan politique, ces investissements semblent être des facteurs non négligeables dans le remplacement progressif du « Consensus de Washington » qui, pour les pays africains, est synonyme d'ajustements structurels et de conditionnalités de l'aide économique, par le « consensus de Beijing », qui est fondé sur l'affirmation du principe de la non-ingérence dans la politique interne des pays tout en créant

pour les deux parties en présence un environnement favorable au développement et aux échanges commerciaux (Meidan 2008 ; Delcourt 2011 ; Braeckman 2012). Sur le plan stratégique, ces investissements s'inscrivent dans la tendance mondiale d'accélération des investissements directs étrangers (IDE) dans les terres arables afin d'accroître la production alimentaire et celle d'autres matières premières d'origine agricole, telles que le caoutchouc (Meidan 2008 ; Cotula *et al.* 2009 ; Gu 2009 ; Gabas 2011 ; Amanor, 2012). Les échanges commerciaux entre l'Afrique et la Chine peuvent par conséquent ouvrir de nouvelles opportunités à certains pays africains pour s'extraire du sous-développement et de la pauvreté endémique qui caractérisent leur situation jusqu'à aujourd'hui. Compte tenu de la maigre performance de l'agriculture en Afrique (voir, par exemple, Allen et Quaim 2012), un accroissement des IDE chinois pourrait permettre de donner un

nouvel élan à la production agricole par le transfert de technologies, l'utilisation de variétés de graines améliorées, la possibilité d'accéder aux marchés internationaux, la création d'emplois, la hausse des recettes fiscales et le développement de l'expertise (Castel et Kamara 2009).

En Afrique subsaharienne, les IDE ont connu un mouvement en dents de scie au cours des dernières décennies : il était plus important au tout début de la période post-coloniale que dans les années 1980 pour atteindre ensuite le chiffre record de 37,3 milliards USD en 2008 avant de se stabiliser (Meyer 2012). Lancée en 1999 en partie pour stimuler l'IDE chinois, la stratégie d'internationalisation de la Chine a dynamisé l'investissement en Afrique après la crise financière de 2008 (Brautigam 2009 ; Miller 2010). Cependant en dépit des avantages d'un financement plus conséquent, bon nombre de problèmes et de questions subsistent toujours à propos des externalités négatives des IDE qui augmentent en Afrique. Les investissements étrangers, particulièrement dans les secteurs productifs exploitant les ressources du sol et sous-sol comme l'agriculture et les forêts, peuvent par exemple engendrer des nuisances environnementales, compromettre l'accès de la population locale aux ressources qui sont essentielles à leur survie et déclencher des conflits avec des communautés qui vivent dans les zones agro-industrielles ou à proximité de celles-ci.

Ces craintes expliquent en partie une tendance à l'évaluation négative des relations sino-africaines, au moins tel qu'on le voit dans certains médias et certaines sphères d'influence occidentale (Brondeau 2010 ; Delcourt 2011). Un point de vue répandu est que la Chine comme « partenaire du développement » a une façon de procéder qui n'est pas celle des partenaires traditionnels. À l'appui de ce point de vue, il y a le fait que les IDE chinois privilégient souvent une démarche public-privé dans les projets à l'étranger, ce qui permet aux entreprises chinoises de prendre des risques que d'autres sociétés privées ne peuvent envisager (Edinger 2008), et le peu de transparence de ses négociations à haut niveau sur l'aide, le commerce et les investissements, qui sont souvent liés (Huse et Muyaka 2008). La politique de non-ingérence de la Chine quand elle accorde une aide financière est bien accueillie par de nombreux chefs d'État africains, qui tiennent à l'autodétermination tout en limitant au minimum les barrières commerciales non tarifaires, mais cela implique de fermer les yeux sur d'éventuelles conséquences socio-environnementales (BIC 2006). L'analyse de la part des investissements chinois dans des projets de développement à long terme en Afrique révèle des différences importantes entre les secteurs, ce qui fait qu'il est en général impossible de tirer des conclusions sur l'impact de ces investissements sur la qualité de vie des communautés locales et sur leur environnement (Asche et Schüller 2008 ; Cerutti *et al.* 2011).

Le but de cet article est d'approfondir les connaissances que nous avons sur le rôle et l'incidence des investissements chinois en Afrique sub-saharienne en évaluant leurs effets socio-économiques sur le secteur agricole camerounais, et en s'intéressant plus particulièrement à la production de caoutchouc (*Hevea guianensis*). L'agriculture étudiée ici n'est qu'un exemple du fort impact des investissements chinois qui touchent toute l'économie camerounaise et son environnement, plusieurs barrages, routes et plantations en constituant les signes les plus évidents. La coopération bilatérale entre les deux pays, qui suit le cadre défini par le sommet de Beijing du Forum sur la coopération Chine-Afrique

en 2006 (AFRODAD 2011), concerne les échanges commerciaux, la construction, les infrastructures, l'agriculture, l'éducation, la culture, le financement, l'énergie et l'exploitation des ressources naturelles.

Une société de production et de transformation de caoutchouc est analysée dans une étude de cas en comparant trois stades de sa vie : au départ l'entreprise publique camerounaise (1975-1997), puis l'entreprise privatisée avec des capitaux non chinois (1997-2008) et enfin l'entreprise financée par des capitaux chinois (2009 à ce jour). Ce processus, dans lequel une entreprise tierce rachète la société mère d'une filiale située au Cameroun, ressemble à de nombreux égards à l'opération dans laquelle une multinationale du secteur des matières premières agricoles absorbe les filiales en amont et en aval (Gabas 2011). L'étude de cas et l'analyse historique de cette entreprise, qui aura vu trois propriétaires différents depuis 30 ans, permet de mieux comprendre l'incidence de la structure de propriété ou de l'origine géographique des investissements sur la performance de l'entreprise et la situation socio-économique locale (voir aussi Putzel *et al.* 2011). L'article est structuré ainsi : la première partie présente le contexte théorique, la deuxième décrit les méthodes utilisées et la troisième expose chronologiquement les résultats en les commentant. La dernière partie est la conclusion.

Cadre conceptuel

Cette étude de cas s'appuie sur le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), en vertu duquel les entreprises qui s'y engagent sont censées faire mieux que le simple respect de la loi pour entreprendre des actions favorisant le bien-être social et la qualité de vie sur le plan environnemental, actions qui dépassent largement la vocation première de l'entreprise et ses obligations juridiques (McWilliams et Siegel 2001 ; Logsdon et Wood 2002 ; Utting et Ives 2006). Dans cette optique, le Pacte Mondial des Nations Unies (ONU 2000) a proposé de définir la RSE par trois principes : respect des droits humains, du droit du travail et de l'environnement. Les fondements théoriques relatifs à la RSE donnent deux raisons d'agir. D'abord, l'entreprise adopte une démarche philanthropique en vue de réaliser un certain nombre d'objectifs sociaux et environnementaux. Les effets immédiats de cette démarche sont cependant une certaine diminution des bénéfices (Baron 2001). Deuxièmement, l'entreprise intègre les programmes de RSE dans ses stratégies de management et de marketing pour que les résultats sociaux et environnementaux escomptés ne soient pas obtenus aux dépens des objectifs économiques qu'elle poursuit. Ainsi, la motivation trouve sa source dans les activités de l'entreprise dont la responsabilité propre est engagée (Baron 2001). La théorie de l'éthique de l'entreprise porte à s'interroger sur le comportement des multinationales intervenant à l'étranger, quand les normes sociales et environnementales du pays hôte sont inférieures à celles de celui qui apporte le financement. Cette question brûlante est liée à celle évoquée précédemment, c'est-à-dire le fait d'envisager les investissements de la maison mère vers la filiale (ou approche centre-périphérie), l'organisation dans les multinationales reposant surtout sur deux processus : le contrôle et la coordination entre la maison mère et les filiales (Baliga et Jaeger 1984 ; Roth et Nigh 1992).

La RSE a été critiquée comme instrument de gouvernance transnationale privée qui légitime la privatisation du patrimoine national et confie à des sociétés ayant vocation à générer des bénéfices la production et la protection de biens publics et la prévention de l'injustice sociale (voir, par exemple, Nölke et Graz

2007). Le rôle plus grand des multinationales dans le domaine de la gouvernance peut fonctionner dans le paradigme du « capitalisme mondial » comme l'explique clairement Shamir (2011). Cependant, sous le vernis de la RSE, des sociétés d'envergure mondiale peuvent aussi bafouer le droit au niveau local en toute impunité (Thabane 2014). D'un point de vue environnemental, la RSE a servi à faire de l'« écoblanchiment » ou « greenwashing » quand l'entreprise communique sur ses performances de telle façon que l'image donnée des pratiques responsables sur le plan environnemental soit bien meilleure que dans la réalité (Ullman 1985 ; Font *et al.* 2012). Malgré ces réserves, les principes de la RSE peuvent servir à mesurer la performance d'une entreprise en vue d'examiner son comportement social et environnemental et son sérieux en la matière (sans toutefois soulever la question très délicate du paradigme dans laquelle elle s'inscrit).

L'un des premiers moteurs de la RSE est l'idée que la responsabilité sociale et environnementale peut générer des avantages économiques. Un autre aspect est l'approche des questions sociales par le concept de partie concernée/d'acteur, qui nécessite de considérer les activités des entreprises dans le cadre plus vaste des réalités socio-économiques comprenant des principes tels que les droits humains et le droit du travail, la justice économique et environnementale et un ensemble de normes qui prennent forme dans les débats internationaux. L'idée qu'on se fait habituellement de la RSE nous a fait entrevoir l'espoir que l'autodiscipline des entreprises et leurs initiatives volontaires pourraient servir à résoudre de nombreux problèmes sociaux et environnementaux relevant du domaine public. En bref, là où l'État échoue, les entreprises privées et les acteurs non étatiques seraient susceptibles de réussir (Dahlsrud 2008 ; Utting et Marques 2013). Dans ce contexte, les parties concernées sont des personnes ou des groupes affectés par les activités d'une entreprise (Baron 2001). On s'attend donc à ce que les entreprises abordent les questions socio-écologiques en évaluant l'impact de leurs activités. D'après Utting et Ives (2006, p. 11), la RSE fait passer deux grandes idées : (i) les entreprises devraient faire plus que satisfaire aux obligations inscrites dans la loi et décider d'interventions superficielles au coup par coup ; elles devraient adopter un train complet de mesures volontaires visant à limiter au minimum les mauvaises pratiques et à améliorer leur performance sociale, environnementale et en matière de droits humains ; (ii) les entreprises doivent être plus réactives par rapport aux préoccupations des parties concernées et sur certaines questions de management, notamment quand il s'agit de gestion des risques et de réputation. Une autre définition détaillée de la RSE qui sera envisagée dans cet article est extraite des travaux de Auld *et al.* (2008). Elle comprend les actions propres des entreprises, les accords entre une entreprise et une ONG, les partenariats public-privé, l'exploitation des données, les procédures de gestion environnementale, les codes de déontologie des entreprises mis en place par les syndicats professionnels et la gouvernance non étatique impulsée par le marché.

Comme l'ont souligné Wong et Kiswend-Sida Yameogo (2011), la RSE n'est pas encore à l'ordre du jour des débats publics en Afrique, le sujet n'étant abordé que dans certains cercles professionnels et universitaires. Par conséquent, les filiales de sociétés transnationales intervenant en Afrique ne semblent pas disposer de stratégies ou de politiques de RSE propres. Cependant, Tan-Mullins et Mohan (2012) ont montré que les

investissements chinois en Afrique révèlent que la RSE produit des effets très variables.

Méthodes utilisées

L'évaluation des effets socio-économiques des investissements chinois dans l'agriculture africaine, dans laquelle nous classons la production de caoutchouc, se rattache aux études des impacts potentiels du commerce sur les forêts et les communautés locales définies comme thématique de recherche prioritaire (Putzel *et al.* 2011). Dans cette optique, la première étape a été d'étudier la documentation disponible sur les investissements chinois au Cameroun et ensuite d'analyser les exemples susceptibles d'être intéressants pour cette étude de cas. Le choix s'est fait sur les critères suivants : disponibilité et accessibilité des informations, surtout en ce qui concerne les documents non publiés, et possibilité d'interroger les anciens dirigeants, cadres et employés qui pourraient donner l'historique des faits. Cinq entretiens en tête-à-tête ont eu lieu avec des experts qui travaillent dans le secteur agro-industriel et avec des représentants de l'administration locale, afin d'obtenir des informations sur l'historique des investissements : le maire, le sous-préfet, le représentant local du ministère de l'Agriculture et celui du ministère des Forêts et un policier local. Nous avons passé deux semaines sur le site agro-industriel en juillet 2012. Le but de cette mission de terrain était de mieux comprendre les effets socio-économiques au sein de l'entreprise et sur les communautés locales. Nous avons également interrogé quatre cadres supérieurs de l'entreprise, notamment le directeur des Ressources humaines, le directeur des plantations en charge de la recherche et du développement, le responsable de l'environnement et de la sécurité et le superviseur de l'usine. Nous avons aussi eu des entretiens intéressants avec un ancien directeur général adjoint et l'ancien directeur des plantations. Ces échanges nous ont livré des informations précieuses sur la chronologie des événements. Des groupes de discussion ont été organisés avec une dizaine d'employés subalternes qui participaient aux négociations avec l'équipe managériale de l'entreprise. Et pour recueillir l'avis et le sentiment des villageois des communautés voisines, des groupes de discussion ont aussi eu lieu dans sept villages riverains. En plus de ces débats publics, des entretiens ont été tenus avec deux dirigeants d'ONG locales qui supervisent les activités rurales dans la zone de l'étude. L'observation directe a servi à vérifier empiriquement les déclarations recueillies au niveau local.

L'analyse historique a été facilitée par le fait que la situation socio-économique et écologique des communautés situées autour du site agro-industriel avait été étudiée avant le rachat par le groupe chinois (Oyono 2005 ; Gerber 2007, 2008). Des analyses précédentes avaient mis en évidence des conflits à propos du régime foncier et de questions environnementales, et une demande de dédommagement financier qui a opposé les communautés ethniques voisines (Bulu et Bagyeli) au groupe de production de caoutchouc et à l'État camerounais (Gerber 2007, 2008). Pour Gerber (2008, p. 25), les conflits reflétaient le différend qui existait entre les communautés locales et le capitalisme agricole promu par l'État camerounais, qui profite maintenant aux multinationales étrangères. Les systèmes de valeurs des deux côtés se fondent sur une utilisation et une conception différentes des forêts et de la terre. Ces premières études servent de référence historique pour comprendre l'évolution de la situation socio-économique et la dynamique de l'action collective au sein des communautés des alentours du complexe agro-industriel, du moment où l'entreprise a

été créée jusqu'à son rachat par le groupe d'investissement chinois en passant par le jour où l'État qui en était propriétaire l'a cédé à une multinationale privée de Singapour. Cependant, Oyono (2005) et ensuite Gerber (2007, 2008) ont limité leurs travaux à l'analyse des interactions entre l'entreprise et les communautés locales voisines, tandis que nous avons cherché par nos enquêtes à aller plus loin que cette première analyse en décrivant aussi les conditions de vie des employés de cette entreprise, désormais sous le contrôle de capitaux chinois.

Résultats

Entreprise publique d'hévéaculture : 1975–1997

L'entreprise publique de caoutchouc (Hevecam) se situe non loin de Kribi, ville du littoral atlantique. Elle est issue de la politique capitaliste de l'État, qui concevait et organisait la vie économique du Cameroun à la veille de l'indépendance en 1960 (Courade 1984). Entre la fin des années 1960 et le début des années 1980, le pouvoir en place à Yaoundé a conçu et défini la politique de développement du pays, au moyen de plans quinquennaux et en privilégiant surtout l'installation de complexes agro-industriels qui seraient source de profit et développement économique. C'est grâce à cette politique qu'a été créée l'entreprise publique de caoutchouc en 1975, avec un financement de la Banque mondiale et l'assistance technique française du Groupe Rivaud.

En 1974, en vue de la création du complexe de production de caoutchouc, l'État camerounais a déclassé une partie du domaine foncier national de 41 339 ha de forêts pour le reclasser en domaine public utilisé comme investissement de l'État, et comme apport en nature dans le capital de départ de l'entreprise de caoutchouc. L'acquisition des terres forestières par l'État n'allait pas à l'encontre du régime foncier national en vigueur ; cependant, cela s'est fait au détriment des droits historiques et bien documentés que les communautés locales, appartenant à deux minorités ethniques, détenaient sur les terres en vertu du droit coutumier (Dugast 1949 ; Alexandre et Binet 1958 ; Oyono *et al.* 2000 ; Oyono 2002 ; Oyono 2005). Ces minorités sont les Bulus (appartenant aux peuples *bantou*) et les Bagyelis (minorité appartenant aux ethnies qu'on appelait les « Pygmées » ou « peuple de la forêt »). Le dédommagement versé ne correspondait pas à la valeur réelle des terres dont ces communautés avaient hérité et qu'elles ont été forcées d'abandonner.

Le gouvernement camerounais a bien dédommagé un village sous forme de denrées alimentaires et par une somme d'environ 7 600 €, mais les autres communautés concernées n'ont pas du tout été dédommagées. Cette dépossession a été considérée et ressentie comme une sorte de spoliation des terres ancestrales par l'État, entraînant au fil du temps des conflits et un certain nombre de demandes légitimes de compensation financière (Oyono 2005 ; Gerber 2007, 2008). La procédure juridique et le déboisement des terres occupées en vue de préparer la monoculture de l'hévéa ont commencé en 1975. En 1980, l'État avait investi plus de 40 millions € dans le site agro-industriel du Niète (Willame 1985, p. 47) et en 1985 l'installation de la plantation avait créé 2 800 emplois (Hevecam 1994). L'effectif s'élevait à 4 317 employés en juin 1994, et l'activité faisait vivre environ 15 000 habitants dans les 15 villages créés par l'entreprise de caoutchouc pour ses ouvriers et leurs familles (Hevecam 1994).

Cependant, vers la fin des années 1980, le Cameroun a été frappé par une grave crise économique qui s'est traduite, entre autres, par l'effondrement du prix des produits de base agricoles (dont le caoutchouc) et par la stagnation, puis le recul de la production pétrolière (Courade et Alary 1994 ; Gauthier 1996). Après avoir beaucoup traîné les pieds, les autorités camerounaises ont été obligées d'accepter une série de Programmes d'ajustement structurel, imposés par les institutions de Bretton Wood (Gerber 2008), qui ont abouti à la privatisation du patrimoine agro-industriel de l'État (Willame 1985 ; Konings 1986 ; Courade et Alary 1994 ; Mbembe 1999 ; Etounga-Manguelle 2004). En 1996/1997, le complexe agro-industriel fut vendu au Golden Millennium Group (GMG) de Singapour. La privatisation rapporta à l'État 39 millions € pour la vente de 90 % de ses parts (Begne 2006, p. 112–113), les 10 % restants demeurant dans son portefeuille. Au moment de la privatisation, l'entreprise disposait d'un bail de 99 ans sur les 41 339 ha de terres, dont 18 000 ha de plantations d'hévéas, une usine de transformation du caoutchouc et du latex ayant une capacité initiale de 24 tonnes par jour, et plus de 5 000 employés. Ceux-ci, avec leurs familles, les services de l'État et les commerçants représentaient au total près de 18 000 habitants qui vivaient dans une petite ville agro-industrielle comportant une maternelle, des écoles primaire et secondaire, un hôpital de 140 lits, un centre socioculturel, des espaces sportifs et de loisirs et une piscine (voir Tableau 1).

Privatisation du complexe agro-industriel de production de caoutchouc : 1997–2008

En 1998, deux ans après la cession d'Hevecam à GMG International par l'État, ces deux parties signaient un accord formalisant les engagements de chacune (République camerounaise 1998). GMG s'engageait à faire de nouveaux investissements, à créer de nouveaux emplois, à augmenter les salaires et à mettre en place un plan de sécurité sociale et d'équipements publics. Quant à l'État, il accordait à l'acquéreur des conditions avantageuses sur les plans juridique, financier et fiscal. L'accord précisait que l'entreprise ferait des investissements de grande envergure sur 10 ans à partir de l'année de référence 1997/1998 (République camerounaise 1998) : la création de nouvelles plantations d'hévéa au rythme d'au moins 2 000 ha par an, la régénération des plantations existantes sur une superficie totale de 14 842 ha, la modernisation des usines de transformation de caoutchouc et l'achat de nouvelles usines pour la transformation du caoutchouc en latex et le stockage de celui-ci, la construction d'un laboratoire de recherche et de développement, la création de 7 000 emplois, la hausse des salaires des employés et le transfert aux employés de 3 % du capital de l'entreprise. Par ailleurs, dans le domaine social et des services publics, l'acheteur promettait de respecter un certain nombre de conditions, notamment : une assistance et une aide financière pour le développement de plantations villageoises, l'extension des plantations villageoises dans toutes les communautés ethniques voisines Bulu et Bagyeli avec l'aide financière de la Banque mondiale, la rénovation du logement des employés, la prise en charge des soins de santé des employés et de leur famille, la protection de l'environnement, l'augmentation du nombre de places dans le système scolaire, l'entretien des routes existantes, une aide financière pour la police affectée à la zone urbaine du siège social et pour des services administratifs.

De son côté, le gouvernement camerounais s'engageait à garantir l'importation et le transport, sans restrictions, des matériaux

Tableau 1 : Résumé des principaux événements de la vie de l'entreprise camerounaise de caoutchouc

Types d'investissements	Entreprise publique camerounaise (1975-1997)	Entreprise singapourienne (1997-2008)	Entreprise chinoise (2008-2013)
Investissements industriels	<ul style="list-style-type: none"> • 41 339 ha • 15 125 ha de plantations d'hévéas • Usine de transformation du caoutchouc d'une capacité de 124 tonnes • 5 000 employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de 2 875 ha de la superficie plantée en hévéas • Développement de la capacité de transformation qui passe à 50 000 tonnes • 4500 employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rénovation des plantations : 2 000 ha • Création d'un laboratoire de recherche et de pépinières • Plan d'extension des plantations • 5 500 employés • Adoption d'une politique sanitaire, environnementale et de sécurité
Investissements sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Construction de 17 camps et de 3 villages • Deux maternelles • Une école primaire • Une école secondaire • Un hôpital de 1140 lits • Un centre culturel • Des espaces sportifs et de loisirs, une piscine 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la capacité d'accueil dans les écoles • Renforcement de la capacité technique de l'hôpital • Première étape de l'installation de l'électricité dans les camps 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la capacité d'accueil de l'hôpital • Souscription de polices d'assurance pour les employés • Équipement de sécurité et moyens de transport pour les ouvriers • Révision des salaires en 2012 • Versement d'une prime aux employés suite à la grève • Transfert de 3 % du capital aux employés, suite à la grève • Ouverture de négociations avec les communautés locales sur la mise en place de plantations d'hévéas

nécessaires à l'exploitation des plantations, à prendre toutes les mesures pour encourager la production et l'exportation du caoutchouc, à donner des garanties juridiques de non-discrimination de l'entreprise, à garantir le respect de la propriété privée et le libre exercice du commerce et de l'industrie, à autoriser l'ouverture de comptes bancaires à l'étranger, à faire bénéficier l'entreprise du régime fiscal réservé aux opérateurs économiques stratégiques comme le prévoit le Code des investissements, à l'exempter du paiement de la taxe d'enregistrement des contrats d'assurance, à consentir une réduction de 50 % sur la taxe sur les sociétés, une réduction de 50 % sur la taxe proportionnelle sur les revenus du capital-investissement et une réduction de 50 % d'un montant égal à 0,5 % de la valeur FOB des exportations de produits manufacturés et enfin d'exonérer les exportations de caoutchouc de la taxe d'exportation. Enfin, l'accord prévoyait un mécanisme de contrôle annuel et de suivi, et le règlement des différends pouvant survenir lors de son exécution. Cet accord était signé le 1^{er} janvier 1998 pour une durée de 12 ans (voir Tableau 1).

Rachat du complexe agro-industriel par l'entreprise d'État chinoise

Depuis la privatisation en 1996, la filiale camerounaise de GMG a structuré sa stratégie industrielle autour de trois grands axes (Gerber 2008) : l'accroissement de la productivité des plantations,

la maximisation des bénéfices et, conformément à l'accord signé avec l'État, l'agrandissement de la superficie cultivée. C'est ainsi que la production annuelle de latex est passée de 8 200 tonnes en 1988 à 26 500 tonnes en 2001, et que la surface cultivée depuis la privatisation a évolué de 15 125 ha d'hévéas (dont 430 ha en plantations villageoises) (Gerber 2008) à 18 000 ha (dont 600 ha en plantations villageoises). De plus, d'autres équipements ont été installés dans l'usine de transformation depuis la privatisation, et en 2010 la capacité annuelle de transformation était officiellement de 50 000 tonnes de latex (GMG 2010), même s'il est probable que la production moyenne réelle correspondait à 100 tonnes par jour (*Hévéa News* 2012a), ce qui ferait en fait un total annuel de 30 000 tonnes.

En 2008, Sinochem, entreprise d'État chinoise, devint l'actionnaire majoritaire de GMG International. L'administration et la stratégie de la filiale camerounaise ont changé officiellement, avec la nouvelle répartition de l'actionnariat : 90 % pour Sinochem et 10 % pour l'État camerounais. Sinochem a commencé tout d'abord à s'atteler à l'extension de la superficie plantée et, à partir de 2011, à la rénovation des anciennes plantations conformément à l'accord d'origine qu'elle a décidé de reconduire. Par ailleurs, un nouveau laboratoire de recherche a été construit et dans les nouvelles pépinières poussent les plants qui remplaceront les anciens plants. En 2009, l'entreprise a élaboré une politique

sanitaire, environnementale et de sécurité fondée sur huit piliers définis en interne. Des efforts sont aussi faits pour étendre de nouveaux sites à quelques dizaines de kilomètres du siège d'origine et pour suivre la procédure de certification ISO 9001 (*Hévéa News* 2012a). Des données récentes montrent que Hevecam fournit 60 % de la production totale de latex du Cameroun. Avec plus de 5 500 employés, c'est le troisième employeur du Cameroun, qui a généré en 2010, 49 % des bénéfices mondiaux de GMG International, soit plus que ceux des autres filiales de l'entreprise en Côte d'Ivoire, en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande (GMG 2010). En 2011, la valorisation de l'entreprise était de 20 millions € et son chiffre d'affaires était évalué à plus de 90 millions € (*Hévéa News* 2012b). L'effectif d'Hevecam, plus les familles, les commerçants et quelques fonctionnaires, représentent au total plus de 20 000 personnes qui vivent sur le site du siège (*Hévéa News* 2012b), répartis sur 17 camps et 3 villages. Cette population fluctue au cours des saisons, pouvant atteindre parfois 35 000 habitants (*Hévéa News* 2012a).

Analyse

Le bien-être social est une notion complexe, mais on s'accorde généralement pour dire qu'elle comprend une certaine mesure de prospérité économique, de santé et de bonheur. Dans ce contexte, le bien-être social des employés et des communautés locales a été évalué à l'aide d'indicateurs correspondant à la vie socio-économique, notamment à l'équité, à la santé et à la cohésion sociale (OCDE 2005 ; Boarini *et al.* 2006 ; Boarini *et al.* 2008).

La situation socio-économique dans la zone étudiée a récemment été troublée par des tensions sociales à propos de plusieurs problèmes, qui sont en partie ceux découlant de l'accord de 1998 et en partie de nouvelles revendications des employés concernant leurs conditions de travail et de vie. Par exemple, en signe de protestation contre les conditions de travail, le personnel s'est mis en grève à la fin de l'année 2011. Cette grève s'est terminée à la fin de janvier 2012, après une séance de médiation présidée par le Ministre camerounais du Travail (*Cameroon Tribune* 2012 ; *Hévéa News* 2012a).

La société singapourienne GMG semble n'avoir respecté que certaines des dispositions de l'accord conclu avec l'État en 1998. En fait, de nombreuses promesses n'ont pas été satisfaites concernant, entre autres, la hausse des salaires, l'expansion par la création de nouvelles plantations et davantage de personnel, le recrutement du nombre de personnes demandé, le transfert de 3 % du capital de la privatisation aux employés et la rénovation des logements des ouvriers par la construction de maisons en matériaux durables. Les employés avaient le sentiment que la grève était le seul moyen de faire pression sur Sinochem, le nouvel actionnaire majoritaire, pour lui faire changer l'orientation de la stratégie de management jugée « antisociale » qui avait été appliquée par l'ancien actionnaire majoritaire. Par exemple, un ouvrier agricole non spécialisé a déclaré gagner en 2012, après 12 années de service, un salaire mensuel d'un peu plus de 77 €, c'est-à-dire à peine plus que ce qu'il percevait en 2000.

La stratégie adoptée par le personnel semble avoir porté ses fruits, car, au final, la médiation conduite par le Ministre s'est soldée par la signature d'un protocole d'accord entre la nouvelle équipe de direction et les délégués du personnel, lequel prend en compte les revendications des employés. En particulier, la direction a

promis d'accorder une prime exceptionnelle de 2 millions (euro) aux employés (environ 313 € par employé). Les entretiens révèlent aussi que, bien que les soins de santé se soient améliorés au fil des années, quel que soit le propriétaire, c'est sous la direction chinoise que l'entreprise a décidé de souscrire une assurance complémentaire santé pour les employés et leurs familles. De plus, des équipements et des médicaments supplémentaires ont été achetés pour l'hôpital du site d'exploitation.

D'un autre côté, la cohésion sociale semble toujours problématique, ce qui n'est pas étonnant après plusieurs décennies d'attentes non satisfaites (et apparemment légitimes). Globalement, les doléances et conflits du passé compliquent toujours les relations sociales dans le secteur, et les incidents récents illustrent le besoin urgent de politiques sociales plus adaptées, transparentes et qui fonctionnent, afin d'encadrer les relations entre les planteurs villageois et l'entreprise d'une part et l'État d'autre part. Si, du point de vue de l'entreprise, la maximisation des bénéfices peut se comprendre, des données permettent de penser que cela se produit aux dépens du bien-être des employés et des communautés locales, en partie à cause d'un manque de transparence dans la conduite des activités.

Par exemple, nous avons su que l'entreprise a récemment acheté du latex à 300 planteurs villageois voisins au prix de 0,45 €/kg. Ces planteurs ont été indignés quand ils se sont rendus compte que l'entreprise sous-payait beaucoup leurs produits et, au début de 2012, ils ont rencontré un concurrent qui a commencé à acheter leur production au prix de 1,4 €/kg. L'entreprise a réagi en augmentant le prix payé à 1,1 €/kg et en demandant aux pouvoirs publics et à la police locale d'empêcher les camions du rival d'entrer sur le site, pour que celui-ci ne puisse venir se ravitailler dans les villages.

Bien que cette intervention des pouvoirs publics ne soit pas conforme à la loi ni à l'esprit de libéralisation des prix et de libre concurrence au Cameroun, elle avait toujours lieu lors des entretiens que nous avons eus et contribuait à accroître la colère et le ressentiment des communautés locales envers l'entreprise. Plus important, cette intervention conduit à s'interroger sur le rôle de l'État, qui a déjà été mis en cause à propos de décisions qu'il a prises par le passé concernant des questions foncières. C'est un fait que GMG International a hérité d'un conflit foncier qui a opposé les communautés locales Bulu et Bagyeli à l'État camerounais jusqu'en 1996 (Oyono 2005 ; Gerber 2007, 2008). Ce conflit foncier a été exacerbé par le fait qu'on n'a pas répondu favorablement aux demandes légitimes de dédommagement financier et matériel qui était dû aux communautés locales lors de l'annexion de leurs terres ancestrales par le gouvernement camerounais. Dans le cadre de la privatisation, rien ou presque n'a été fait pour résoudre ce conflit. La majorité des personnes rencontrées dans les villages voisins tentent en vain de récupérer une partie de leurs terres ancestrales qui ont été annexées sans dédommagement financier ni matériel. Comme on l'a évoqué, un village a effectivement reçu une compensation minimale, ceci en raison du fait que la plantation d'hévéas aménagée dans le village s'est faite au détriment d'une cacaoyère existante dont la valeur pouvait être estimée.

Il reste aussi à satisfaire plusieurs autres revendications pour plus d'équité en matière de politiques sociales. Par exemple, au cours du processus de privatisation, environ 600 ha de plantations d'hévéas devaient être rendus à plusieurs villages voisins. Cependant, contrairement aux attentes, le gouvernement camerounais et

l'entreprise agro-industrielle décidèrent ensemble d'attribuer cette superficie par appel d'offres, procédure administrative onéreuse qui excluait automatiquement la rétrocession aux communautés villageoises et subséquentement ceci n'a bénéficié qu'à une élite politico-administrative et aux dirigeants de l'entreprise qui se sont emparés de toutes les parcelles disponibles. Cela a suscité un sentiment de marginalisation et d'exclusion au sein de la population locale qui se plaint ainsi que l'entreprise, en plus de « voler » leurs terres, n'a rien fait pour encourager le recrutement de « leurs enfants ». D'après les déclarations des riverains, seuls deux jeunes cadres sur 71 ont été recrutés dans les villages voisins, mais aucun ouvrier n'y est originaire parmi les milliers qui travaillent pour l'entreprise.

S'ajoutant aux attentes frustrées, mais considérées totalement légitimes par les anciens comme par les jeunes des villages (Oyono 2010, p. 15), ces tensions latentes, si elles ne sont pas apaisées, peuvent entraîner des conflits ouverts et de la violence qui perturberont la vie sociale. Par exemple, Oyono (2010, p. 2) rapporte que les jeunes des communautés des alentours, qui sont vulnérables face au chômage et à la prostitution, basculent dans la délinquance sous l'effet de l'alcool, volent régulièrement du caoutchouc dans les plantations, vandalisent les installations de l'entreprise et se battent avec les ouvriers. Il nous a été signalé que, au lieu de calmer la situation, les interventions de la police locale donnent plutôt lieu à des détentions arbitraires et à d'autres abus commis à l'encontre des populations voisines.

Notons cependant un point positif : la nouvelle équipe dirigeante de Sinochem a pris certaines mesures dans ce qui semble la bonne direction pour remédier, au moins partiellement, à ces nombreux conflits et problèmes. Consciente de l'injustice environnementale qui a conduit à la violence et à la frustration chez les victimes de cette dépossession des terres ancestrales, et sur l'insistance des élus de la ville où est situé le siège et les chefs des villages des alentours, l'équipe dirigeante actuelle a commencé à négocier avec les communautés locales pour réserver 7 000 ha (sur les 14 000 récemment déclassés par l'État) de la plantation d'hévéas pour un investissement financier total estimé par l'entreprise à environ 8 millions €. Deux mille hectares de la future plantation seraient gérés par les communautés locales qui en auraient une propriété commune et 5 000 ha seraient gérés directement par l'entreprise qui paierait une redevance foncière annuelle et fournirait un certain nombre de services sociaux aux villages.

Conclusion

L'aperçu que donne cet article de la situation socio-économique du secteur de la production de caoutchouc ces dernières décennies montre que les conditions de travail et, plus généralement, les relations entre les communautés locales et l'entreprise ont souvent été conflictuelles. La cause et l'intensité des conflits comme l'ampleur de la violence des manifestations ont varié au fil du temps, mais globalement, tout cela provient depuis le début d'un sentiment d'injustice et d'iniquité chez les villageois, les ouvriers et leur famille au sens large, qui se sentent grugés. Ce ressenti, comme les rémunérations insuffisantes et les piètres conditions de travail, remontent à l'héritage laissé par l'ancien propriétaire, l'État camerounais, au groupe de Singapour au moment de la privatisation. En effet, il nous a été signalé que bien que l'usine produisait, avec une capacité de transformation de premier niveau, et un effectif

important et compétent avant la privatisation, la politique salariale au rabais et les conditions de vie et de travail étaient loin d'être idéales lorsque l'État était aux commandes.

Cette tendance n'a fait que se renforcer et la situation s'est aggravée sous la direction singapourienne, l'État restant passif et ne surveillant pas les conditions de travail, contrairement à ce qu'exige la loi concernant toutes les entreprises présentes sur le sol camerounais. En 2009, après la prise de participation majoritaire de Sinochem dans le capital, la gestion chinoise de GMG International n'a pas changé immédiatement et radicalement les conditions socio-économiques dans la filiale camerounaise. Néanmoins, les entretiens ont révélé une amélioration récente des conditions de travail, en particulier grâce à l'adoption de la politique sanitaire, environnementale et de sécurité, à la souscription d'assurances et une amélioration des services médicaux destinés aux employés et à leur famille. Par ailleurs, la décision prise par la direction chinoise en 2013 de transférer 3 % des 90 % de parts à l'association des employés est remarquable, car la promesse de cession de cette quote part d'actions par le précédent employeur était restée lettre morte depuis 1998. En d'autres termes, contrairement aux tendances observées par le passé, les nouveaux actionnaires et la nouvelle équipe dirigeante de l'entreprise semblent déterminés à adopter une stratégie sociale plus favorable et, plus important encore, à la mettre en œuvre. Par conséquent, dans ce cas d'espèce, la stratégie de RSE de l'entreprise transnationale chinoise vise à améliorer une situation inacceptable faite de conflits et d'un sentiment de spoliation laissés par les actionnaires singapouriens. Si cette nouvelle stratégie de RSE est peut-être un cas d'écoblanchiment pour transformer l'image sociale de l'entreprise, cela pourrait aussi être un nouveau départ vers des pratiques internes et externes plus durables (Utting et Ives 2006). Même si des aménagements matériels ont déjà été effectués par la nouvelle direction, seul le temps dira si toutes les promesses seront tenues. À son crédit, et contrairement aux anciens propriétaires, l'équipe managériale actuelle semble être consciente de la nature critique de la situation et souhaiterait mettre un terme à l'injustice sociale et à la pauvreté permanente qui caractérise la vie des communautés locales. Bien sûr, la tâche reste ardue, surtout si les aménagements matériels à court terme ne s'appuient pas sur une stratégie qui ne résout pas ce que la population locale perçoit toujours comme une spoliation des terres. À cet égard, nous soutenons que le rôle de l'État qui abrite l'investissement, plus que le pays d'origine du capital, est primordial pour faire progresser le bien-être de la population. En fait, Hevecam n'est pas le seul exemple de ces conditions problématiques observées dans le secteur agro-industriel camerounais, comme l'ont montré d'autres études récentes sur les multinationales qui œuvrent au Cameroun dans deux secteurs bénéficiant de capitaux français : l'huile de palme et la banane (Boulangier *et al.* 2009, p. 27-28 ; MISEREOR 2010). En fait, la plupart des agro-industries au Cameroun semblent avoir des conséquences négatives sur les conditions de vie des communautés locales et des employés (Willame 1985 ; Gerber 2011). Comme l'avancent Cerutti *et al.* (2011) et Brautigam (2012), il n'existe pas forcément de différence discernable et généralisable entre le comportement des entreprises chinoises et celui de sociétés venant d'autres pays développés dans des contextes socio-politiques caractérisés par la faiblesse des institutions politiques, administratives et de mauvaise gouvernance.

Dans ce cas, la démarche de RSE de l'entreprise apparaît comme une stratégie hybride, sans correspondre à une catégorie précise

de la liste présentée par Auld *et al.* (2008). C'est un fait que, par ses mesures d'amélioration, l'entreprise a réglé certains problèmes socio-environnementaux urgents, probablement sous la pression des employés et des communautés locales, ou grâce à sa volonté interne de répondre aux préoccupations environnementales et sociales en mettant en place une gestion environnementale conforme en vue d'une certification ISO 9001 et en instituant d'autres politiques internes en matière de sécurité et d'environnement. L'évolution de la RSE dans la filiale camerounaise peut aussi s'expliquer par le fait que les entreprises publiques chinoises ont commencé récemment à appliquer le modèle de RSE à leurs activités en Afrique (Tan-Mullins et Mohan 2012). Ainsi, un véritable progrès semble se produire quand la pression exercée par les autorités publiques et la société civile rencontre une certaine bonne volonté de la part de l'entreprise concernée.

Même s'il est prématuré d'évaluer complètement la nouvelle tendance des relations entre l'équipe dirigeante actuelle et les communautés des alentours, on observe une amélioration évidente dans le plan en cours de négociation pour planter des hévéas pour les villageois. Ce projet peut représenter un pas vers plus d'équité économique (Assembe-Mvondo 2006). Cependant, d'après nos entretiens, il est probable que la revendication brûlante portant sur le dédommagement des terres ancestrales ne sera pas résolue par l'État ni par l'équipe dirigeante chinoise (Oyono 2005 ; Gerber 2008). Ce problème pourrait être le caillou dans la chaussure de tout propriétaire de l'entreprise jusqu'à ce qu'il soit réglé.

Pour résumer, le cas de la privatisation en deux étapes de Hevecam au Cameroun, par un accord avec la société singapourienne GMG, suivi par la recapitalisation par l'entreprise chinoise SINOCEM, remet en cause un certain nombre de postulats très répandus. D'abord, cela remet en question le fondement même de la privatisation, c'est-à-dire l'espoir qu'elle favoriserait l'emploi dans le secteur et améliorerait les conditions de travail. En fait, sous la direction singapourienne de GMG, l'emploi a reculé et les conditions générales de travail sont restées plus ou moins les mêmes, tandis que les employés attendaient toujours de recevoir les avantages promis, y compris le transfert de 3 % du capital de l'entreprise. Deuxièmement, cela bouscule l'idée répandue dans les médias occidentaux que les investissements asiatiques, et particulièrement ceux provenant de Chine, se traduisent systématiquement par des pratiques sociales moins satisfaisantes dans les entreprises, à la différence de ce qui se passe en cas d'investissements venant d'autres pays (Moyo 2011, 2012 ; Tan-Mullins et Mohan 2012). En fait, les données de cette étude semblent indiquer que le nouveau propriétaire chinois s'est saisi de certains des problèmes liés à la privatisation. Enfin, l'hypothèse que l'origine des capitaux d'une société entraînerait forcément l'application du code de déontologie RSE de la société mère au niveau local est à prendre avec des pincettes. Dans le cas présent, Sinochem a hérité d'un lot de problèmes, et notamment du fait que les communautés locales ont été dépouillées de leurs terres sans dédommagement et de promesses faites aux ouvriers puis non tenues, ce qui demandera beaucoup de travail et de ressources financières pour en sortir. Seul le temps dira si la nouvelle culture de RSE apportée par la multinationale chinoise permettra de désamorcer les conflits et d'améliorer les conditions de vie locales et la situation environnementale.

Remerciements

Cet article a été rédigé dans le cadre du projet intitulé « Commerce et investissements chinois en Afrique : évaluation et gestion de l'équilibre entre les économies nationales, les moyens de subsistance locaux et les écosystèmes forestiers ». Ce projet a été rendu possible grâce à une subvention du ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (Contrat n° 81121785 BMZ-GIZ-BEAF). Les auteurs expriment toute leur reconnaissance aux relecteurs anonymes de cet article.

Bibliographie

- Ademola O., Bankole A.S. et Adewuji A.O. 2009 China-Africa trade relations: Insights from AERC scoping studies. *European Journal of Development Research* 21(4): 485–505.
- AFRODAD 2011 *Mapping Chinese Development Assistance in Africa: An Analysis of the Experiences of Cameroon*. African Forum and Network on Debt and Development. Harare, Zimbabwe.
- Alexandre P. et Binet J. 1958 *Le groupe dit Pahouin (Fang, Bulu, Beti)*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Allen S.L. et Quaim M. 2012 *Agricultural Productivity and Public Expenditure in Sub-Saharan Africa*. Document de travail de l'IFPRI n° 01173. IFPRI, Washington.
- Amanor K.S. 2012 *Land Governance in Africa: How Historical Context has Shaped Key Contemporary Issues Relating to Policy and Land*. Collection « Framing the Debate » n° 1. ILC, Rome.
- Asche H. et Schüller M. 2008 *China's Engagement with Africa – Opportunities and Risks for Development*. GTZ, Berlin.
- Assembe-Mvondo S. 2006 Decentralized forest resources and access of minorities to environmental justice: An analysis of the case of the Baka in Southern Cameroon. *The International Journal of Environmental Studies* 63(5): 681–689.
- Auld G., Bernstein S. et Cashore B. 2008 The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources* 33(1): 413–435, doi:10.1146/annurev.enviro.32.053006.141106.
- Baliga B.R. et Jaeger A.M. 1984 Multinational corporations: Control systems and delegations issues. *Journal of International Business Studies* 15(2): 25–40.
- Baron D. 2001 Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 10(1): 7–45.
- Begne J.M. 2006 Géographie du capital et performance des entreprises privatisées. In B. Bekolo-Ebe, S. Mama et S.M. Fouda (éds) *Mondialisation, exclusion et développement africain: stratégies des acteurs publics et privés*. Afrédit, Yaoundé, p. 101–126.
- BIC 2006 EIB Urges loose environmental and social standards for loans to Africa. <http://www.bicusa.org>. [Consulté le 2 mai 2013].
- Boarini R., Johansson A. et Mira d'Ercole M. 2006 *Alternative Measures of Well-Being*. Document de travail de l'OCDE n° 476. OCDE, Paris.
- Boarini R., Johansson A. et Mira d'Ercole, M. 2008 Les indicateurs alternatifs du bien-être. *Cahiers statistiques de l'OCDE* n° 11: 1-8.
- Boulanger C., Grimoud N., Labusquière M. et Merckaert J. 2009 *Des sociétés à irresponsabilité illimitée ! Pour une RSEF (responsabilité sociale, environnementale et fiscale) des multinationales*. CCFD/OXFAM, Paris.
- Braeckman C. 2012 Pékin brise le tête-à-tête entre l'Afrique et l'Europe. *Le Monde diplomatique*. Hors-série Mondes émergents, 168–169.
- Brautigam D. 2009 *The Dragon's Gift: The Real Story of China in Africa*. Oxford University Press, Oxford, Royaume-Uni.

- Brautigam D. 2012 *Dispelling the myths of China's presence in Africa*. <http://www.thisisafricaonline.com/business>. [Consulté le 29 juin 2012].
- Brondeau F. 2010 Les investisseurs étrangers à l'assaut des terres agricoles africaines: réflexions sur le dernier avatar des politiques agricoles post coloniales. *EchoGeo* n° 14/2010. <http://echogeo.revues.org/>. [Consulté le 28 juin 2012].
- Cameroon Tribune* 2012 Hévécam : le travail reprend. N° 10018/6219, mardi 24 janvier, Yaoundé, 6–7.
- Castel V. et Kamara A. 2009 *Investissements étrangers dans les terres agricoles d'Afrique : incidence sur le développement du secteur rural et la réduction de la pauvreté*. Synthèse de recherche n° 2. Banque africaine de développement, Tunis.
- Cerutti P.O., Assembe-Mvondo S., German L. et Putzel L. 2011 Is China unique? Exploring the behaviour of Chinese and European firms in the Cameroon logging sector. *International Forestry Review* 13(1): 23–34.
- Courade G. 1984 Des complexes qui coûtent cher : la priorité agro-industrielle dans l'agriculture camerounaise. *Politique Africaine* 14(2): 75–91.
- Courade G. et Alary V. 1994 Les planteurs camerounais ont-ils été réévalués ? *Politique Africaine* 54(2): 74–87.
- Cotula L., Vermeulen S., Leonard R. et Keeley J. 2009 *Land Grab or Development Opportunity? Agricultural Investment and International Land Deals in Africa*. IIED/FAO/IFAD, Rome, Londres.
- Dahlsrud A. 2008 How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15(1): 1–13.
- Delcourt L. 2011 La Chine en Afrique : enjeux et perspectives. *Alternatives Sud* 18(1): 7–31.
- Dugast I. 1949 *Inventaire ethnique du Sud-Cameroun*. Institut Fondamental d'Afrique noire, Dakar.
- Edinger H. 2008 How China delivers development assistance to Africa. In China's development assistance to Africa. *The China Monitor* 28(3): 4–7.
- Etounga-Manguelle D. 2004 *Cameroun : Une exception africaine ?* Éditions Sherpa, Yaoundé.
- Font X., Walmsley A., Cogotti S., McCombes L. et Häuler L. 2012 Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management* 33(6): 1544–1553.
- Gabas J.-J. 2011 Les investissements agricoles en Afrique, introduction thématique. *Afrique contemporaine* 2011/1(237): 45–55.
- Gauthier B. 1996 La dynamique du secteur manufacturier africain en période d'ajustement structurel : le cas du Cameroun. *Revue Région and développement* 3(1): 1–26.
- Gerber J.-F. 2007 *Les communautés Bulu contre la plantation industrielle Hevecam au Cameroun*. Thèse de master non publiée en économie écologique et gestion environnementale. Université Autonome de Barcelone, Bellaterra, Espagne.
- Gerber J.-F. 2008 *Résistances contre deux géants industriels en forêt tropicale : populations locales versus plantations commerciales d'hévéas et de palmiers à huile dans le sud-Cameroun*. Collection du WRM sur les plantations n° 13. WRM, Montevideo.
- Gerber J.-F. 2011 Conflicts over industrial tree plantations in the South: Who, how and why? *Global Environmental Change* 2(1): 165–176.
- GMG 2010 Capitalizing on our strengths and experience. Rapport annuel 2010 GMG Global Limited. <http://www.gmg.sg>. [Consulté le 30 juin 2013].
- Gu J. 2009 China's private enterprises in Africa and the implications for African development. *European Journal of Development Research* 21(4): 570–587.
- Hévéc News* 2012a L'usine Hevecam, une activité non stop. Janvier, n° 1, 13.
- Hévéc News* 2012b Production de l'année 2011. Les objectifs réalisés à 103 %. Juin, n° 2, 15. Hevecam 1994 Activités et réalisations sociales de la société HEVCAM. Rapport non publié : Niété.
- Huse M.D. et Muyaka S.L. 2008 *China in Africa: Lending, Policy Space and Governance*. Norwegian Campaign for Debt Cancellation et Norwegian Council for Africa, Oslo.
- Kaplinsky R. 2008 What does the rise of China do for industrialization in Sub-Saharan Africa? *Review of African Political Economic* 35(115): 7–22.
- Kaplinsky R. et Morris M. 2009 Chinese FDI in Sub-Saharan Africa: Engaging with large dragons. *European Journal of Development Research* 21(4): 551–569.
- Konings P. 1986 L'État, l'agro-industrie et la paysannerie au Cameroun. *Politique Africaine* 22(2): 120–137.
- Logsdon J.M. et Wood D.J. 2002 Business citizenship: From domestic to global level analysis. *Business Ethics Quarterly* 12(2): 155–187.
- Mbembe A. 1999 Du gouvernement privé indirect. *Politique Africaine* 73(1): 103–121.
- McWilliams A. et Siegel D. 2001 Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26(1): 117–127.
- Meidan M. 2008 Le pétrole et la Chine-Afrique : Plus qu'une relation commerciale. *Afrique contemporaine* 228(4): 95–104.
- Meyer, J.-M. 2012 IDE: un recul en trompe l'œil. *Jeune Afrique* 2687(30): 67–68.
- Miller K. 2010 Coping with China's financial power-Beijing's financial foreign policy. *Foreign Affairs* (July–August): 89–96.
- MISEREOR 2010 *L'impact de la privatisation de la SOCAPALM sur les communautés et l'environnement au Cameroun : Exposé de la situation*. <http://www.misereor.org/>. [Consulté le 30 juin 2012].
- Moyo D. 2011 *How the West Was Lost: Fifty Years of Economic Folly – and the Stark Choices Ahead*. Farrar, Straus and Giroux, New York.
- Moyo D. 2012 *Winner Take All: China's Race for Resources and What it Means for the World*. Basic Books, New York.
- Nölke A. et Graz J.-C. 2007 *Limits to the legitimacy of transnational private governance*. Communication préparée pour le congrès CSGR/GARNET « Pathways to Legitimacy? The Future of Global and Regional Governance », Université de Warwick, Royaume-Uni, 17–19 septembre.
- OCDE 2005 *Panorama de la société- Les indicateurs sociaux de l'OCDE*. OCDE, Paris.
- ONU 2000 Guidelines on cooperation between the United Nations and the business community. <http://www.un.org/>. [Consulté le 15 juillet 2013].
- Oyono P.R. 2010 *Négociation des droits et bénéfices des communautés locales au Nord de l'UTO Campo – Ma'an*. Note stratégie 1. Série CEDLA et CED sur la Gouvernance. CED/CEDLA, Yaoundé.
- Oyono P.R. 2005 The foundations of the *Conflit de Langage* over land and forests in Southern Cameroon. *African Study Monographs* 26(3): 115–144.
- Oyono P.R. 2002 Les usages culturels au Sud-Cameroun. Rudiments d'écologie sociale et matériau pour la gestion du pluralisme. *Africa* LVII(3): 334–355.
- Oyono P.R., Diaw M.C. et Efoua, S. 2000 Structure et contenu anthropologique du *Bilik*. Le potentiel de la « maison naturelle » et de la « maison culturelle » pour la foresterie communautaire au Cameroun. *Environnement Africain* 10: 10–19.
- Putzel L. et al. 2011 Chinese Trade and Investment and the Forests of Congo Basin: Synthesis of Scoping Studies in Cameroon, Democratic Republic of Congo and Gabon. Document de travail 67. CIFOR, Bogor, Indonésie.

- République du Cameroun 1998 Convention d'établissement entre le Gouvernement de la République du Cameroun et la société HEVEA-Cameroun (*Hévécam*). Document non publié, Yaoundé.
- Roth K. et Nigh D. 1992 The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control and conflict. *Journal of Business Research* 25(4): 277–301.
- Schiere R., Ndikumana L. et Walkenhorst P. (éds) 2001 *La Chine et l'Afrique: Un nouveau partenariat*. Banque africaine de développement, Tunis.
- Shamir R. 2011 Socially responsible private regulation: World-culture or world capitalism? *Law & Society Review* 45(2): 313–336.
- Tan-Mullins M. et Mohan G. 2012 The potential of corporate environmental responsibility of Chinese state-owned enterprises in Africa. *Environment, Development and Sustainability* 15(2): 265–284.
- Thabane T. 2014 Weak extraterritorial remedies: The Achilles heel of Ruggie's 'protect, respect and remedy' framework and guiding principles. *African Human Rights Law Journal* 14(1): 43–60.
- Ullmann A.A. 1985 Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review* 10(3): 540–557.
- Utting P. et Marques J.C. (éds) 2013 Introduction: The intellectual crisis of CSR. In *International Political Economy Classics: Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards Inclusive Development*. Palgrave Macmillan, Londres, p. 1–25.
- Utting P. et Ives K. 2006 The politics of corporate responsibility and the oil industry. *The St Antony's International Review* 2(1): 11–34.
- Willame J.-C. 1985 Cameroun : les avatars d'un libéralisme planifié. *Politique Africaine* 18(2): 44–70.
- Wong A. et Kiswend-Sida Yameogo U. 2011 *Les responsabilités sociales des entreprises en Afrique francophone*. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris.

Cette traduction a été effectuée dans le cadre du projet « Emerging Market Multinationals: New South-South development trends and African forests », financé par l'Agence allemande pour le développement international (contrat GIZ GmbH n° 8115582).



Fund

Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

giz

PROGRAMME DE
RECHERCHE SUR
les Forêts, les Arbres et
l'Agroforesterie

Cette recherche a été menée par le CIFOR dans le cadre du Programme de recherche du CGIAR sur les forêts, les arbres et l'agroforesterie (FTA). Ce programme collaboratif vise à améliorer la gestion et l'utilisation des forêts, de l'agroforesterie et des ressources génétiques des arbres à l'échelle du paysage, des forêts aux exploitations agricoles. Le CIFOR dirige le FTA en partenariat avec Bioversity International, le CATIE, le CIRAD, le Centre international d'agriculture tropicale et le Centre mondial de l'Agroforesterie.

cifor.org
blog.cifor.org


Centre de recherche forestière internationale (CIFOR)

Le CIFOR contribue au bien-être humain, à l'équité et à l'intégrité de l'environnement en réalisant des travaux de recherche novateurs, en renforçant les capacités de ses partenaires et en nouant le dialogue avec tous les acteurs afin d'éclairer les politiques publiques et les pratiques qui touchent les forêts et les populations. Le CIFOR est un centre de recherche du CGIAR et dirige le Programme de recherche du CGIAR sur les forêts, les arbres et l'agroforesterie (FTA). Le siège du CIFOR est à Bogor, Indonésie, avec des bureaux à Nairobi, Kenya, Yaoundé, Cameroun, et Lima, Pérou.

