

L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal

Serge Francis Simen, Assane Ndao

DANS **REVUE CONGOLAISE DE GESTION** 2013/1 Numéro 17 , PAGES 131 À 170
ÉDITIONS **ÉDITIONS ICES**

ISSN 1729-0228

ISBN 2910153754

DOI 10.3917/rcg.017.0131

Date de mise en ligne : 24/02/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2013-1-page-131?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions ICES.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

L'EFFET DE LA MISE EN PLACE D'UNE
STRATEGIE DE RESPONSABILITE SOCIALE DE
L'ENTREPRISE SUR LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE : ANALYSE, IMPLICATIONS
ET ENJEUX POUR LE SENEGAL

Dr. SIMEN Serge Francis, Enseignant – Chercheur
NDAO Assane, Doctorant
Laboratoire de Recherche en GRH/Organisation
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)
Adresse : B.P. : 64 611 Dakar-Fann (Sénégal),
E-mail : fsnana@yahoo.fr

Résumé :

La responsabilité sociale des entreprises est au cœur des débats et des enjeux du développement durable et de l'avenir de notre monde.

La prise en compte du risque environnemental impose un changement de mentalité au sein des entreprises. Pour ces dernières, il s'agit aujourd'hui d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques pouvant survenir à n'importe quel moment. Cependant, ce changement de mentalité ne se fait pas toujours, ou se fait d'une mauvaise manière, omettant les aspects internes et/ou externes d'une organisation. Comment réussir alors à construire, au Sénégal, une politique de responsabilité sociale de manière intégrée s'il n'y a pas d'adaptation culturelle de

l'organisation ? Car l'approche intégrée nous semble, pour nous-mêmes et pour beaucoup d'experts de ce domaine, la solution la plus durable. La résultante de cette première question est ensuite comment prévoir, organiser, effectuer ce processus de changement ou cette adaptation culturelle afin de développer au mieux une *RSE* ? Quel(s) modèle(s) organisationnel(s) permettrai(en)t d'allier culture et structure pour la bonne marche d'une entreprise responsable et durable au Sénégal ?

À partir d'une approche qualitative inductive basée sur l'étude de plusieurs cas d'entreprises, nous sommes convaincus que la *RSE* est plus un processus qu'un but en soi. Elle peut conduire l'entreprise à apporter des solutions à la fois globales et locales et être un agent transformateur de la société et de ses déséquilibres. De plus, la *RSE* a le potentiel de devenir un outil favorisant le développement durable et consolidant le rôle de l'entreprise par rapport à son environnement de manière plus harmonieuse.

Toutefois, certaines conditions, dont dépend le futur de la *RSE*, sont à remplir. Il serait nécessaire de maintenir la pression publique, d'encourager l'innovation et la créativité, de promouvoir un rôle plus actif de la part des gouvernements et de réguler les activités des entreprises.

Mots clés : *RSE* – Culture nationale – culture organisationnelle – approche intégrée

Abstract

The social responsibility of enterprises is at stake and under discussions for the sustainable development and for the future of our world. Environmental risks impose the mentality change in the heart of enterprises. Enterprises have to identify, evaluate and prevent and manage risk that may occur anytime. However, the mentality change does not

occur as expect, there is no respect paid to the internal and external aspects of the organization. The issue is how to build a strong policy of social responsibility in Senegal in the integrated way if there is no cultural adaptation of the organization? Because the integrated approach seems reliable to us and to other experts the most sustainable one; consequently, follow a series of questions such how to forecast, organize, implement this process of change or cultural adaptation in order to develop at best an SRE? What model(s) of organization fit(s) the predefined cultural and structure for efficient running of an enterprise in Senegal? Based on qualitative inductive approach through several case studies, we assert that SRE process is not end in itself. This approach supports the enterprise in providing global and local solutions and constitutes a transformer agent for the society and its imbalances. In addition, SRE has potentiality of boosting sustainable development including environmental applicable norms. Still certain conditions are to be met in future of SRE, public pressure shall be maintained in order to encourage creativity and innovation, in meantime governments shall regulate all companies' activities.

Keywords

SRE – national Culturel– organisational culture – integrated approach

INTRODUCTION

Depuis les travaux de Bowen (1953), la responsabilité sociale des entreprises est au cœur des débats et des enjeux du développement durable et de l'avenir de notre monde. Ainsi, les plus grandes entreprises sont des centres vitaux de pouvoir et de décision et que leur action atteint la vie des citoyens dans de nombreux domaines (santé, emploi,

éducation...). Il en découle l'affirmation que les entreprises sont responsables des conséquences de leurs actions dans une mesure plus large que la simple sphère financière des pertes et des profits.

Les préoccupations liées à la *RSE* sont l'expression microéconomique du « développement durable (*DD*) ». Elle met en avant les questions d'environnement et du social. Dans les pays développés, elle a tendance, à l'heure actuelle de dépasser la seule sphère des discours et des intentions pour s'imposer à travers des dispositifs normatifs au niveau national et international. Cela se traduit par des engagements quantifiés et contrôlables des entreprises par rapports aux différentes parties prenantes sur le plan social et environnemental (Severino, 2005).

Dans cette configuration, l'accent est mis sur la dimension écologique et environnementale. La *RSE* ressort essentiellement comme une préoccupation des industrialisés mais même si ces enjeux sont également ceux des pays en développement.

Dans le cas particulier du Sénégal où les applications de la responsabilité sociale et économique des entreprises en sont toujours à leurs premiers pas, il y a lieu de mettre en relief les différents intérêts pour les entreprises et la société civile d'une *RSE* assumée et bien menée. Dans ce contexte les entreprises devraient réfléchir sur les changements organisationnels devant conduire à une redéfinition de leur responsabilité sociale.

Dès lors, nous pensons que la prise en compte du risque environnemental¹⁷ impose un changement de

¹⁷ L'adjectif environnemental est à prendre ici dans sa plus grande acception : environnement social, naturel, économique, politique, etc. Par exemple, une entreprise aujourd'hui se doit de considérer les attentes de toutes ses parties prenantes, appelées *stakeholders*

mentalité au sein des entreprises en Afrique. En effet, pour les entreprises, il s'agit aujourd'hui d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques pouvant survenir à n'importe quel moment. Cependant, ce changement de mentalité ne se fait pas toujours, ou se fait d'une mauvaise manière, omettant les aspects internes et/ou externes d'une organisation.

C'est dans le contexte sénégalais que nous aborderons la question centrale de notre travail : La mise en place d'une politique de responsabilité sociétale dans une organisation influence-t-elle ou modifie-t-elle la culture organisationnelle de celle-ci ? En d'autres mots, la *RSE* favorise-t-elle un changement culturel ? Demande-t-elle aussi nécessairement une adaptation de la culture et de la structure organisationnelle ?

Pour Behrends¹⁸ (2006), la *RSE*, conçue comme un mouvement intégré par différentes idées, pratiques et institutions promotrices apporterait une contribution à l'adaptation culturelle des organisations aux tendances de la globalisation, du développement technologique et des changements économiques. Cette politique *RSE* intégrée pourrait être réalisée grâce à une approche culturelle et organisationnelle.

Pour répondre aux questions que nous avons formulées, nous préciseront le concept de *RSE* au regard de la littérature sur la question (1). Pour cela, deux choix méthodologiques s'offrent à nous : soit nous la définissons d'après des critères socioculturels, soit nous l'explicitons grâce au critère de différenciation thématique-théorique. Après avoir justifié nos choix méthodologiques et précisé le

¹⁸ In Behrends (E. C.), *La Responsabilidad Social Empresaria y la relación empresa-sociedad: una visión desde la teoría de las organizaciones*, Buenos aires, Université de Salvador, département des Sciences de l'Administration, 2006. Behrends est à la tête des Ressources Humaines de Banco Galicia depuis 1987.

contexte de la *RSE* au Sénégal (2) nous présenterons nos résultats (3).

1. Perception de la *RSE*, culture nationale et organisationnelle

La *RSE* en Afrique

C'est avec la mondialisation et l'accroissement des incidences de l'activité industrielle sur la société et l'environnement que le concept de responsabilité sociale corporative a été remis de l'avant par les entreprises » (Gisèle Belem, 2010).

La *RSE* est un concept multidimensionnel présentant une certaine ambiguïté et une certaine imprécision. Alors que l'élaboration d'une définition commune serait impossible, l'étude de la *RSE* prendrait plus de sens et faciliterait la compréhension si nous la considérons selon différents critères ou angles de vue. C'est donc la démarche que nous adopterons (Saulquin, 2006).

La popularité du concept de *RSE* en Afrique est relativement récente. Celle-ci a émergé de façon assez abrupte, avec des interventions partielles, et en premier lieu dans les entreprises multinationales qui possédaient déjà des connaissances, des expériences et qui étaient à l'écoute de nombreux débats dans les pays de la Communauté européenne et d'Amérique du Nord, depuis une décennie au moins avant les pays du Sud. Pourtant, ce qu'est la *RSE* en Afrique, comment l'implémenter, quel est son sens, reste une matière à réaliser car les confusions entre responsabilité sociale, philanthropie, marketing social, mécénat et sponsoring sont encore bien en vigueur.

La *RSE* est définie par le *WBCSD* (*World Business Council for Sustainable Development*) comme étant «*l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société*

en général pour améliorer leur qualité de vie ». Cette définition traduit une intention d'améliorer une certaine qualité de vie, celle-ci devant être inhérente aux actions de *RSE*. Ces actions sont parfois qualifiées de philanthropiques.

La philanthropie d'entreprise est souvent considérée comme un soutien direct, sans contrepartie, à un projet qui sert l'intérêt général. Elle peut être représentée par des formes de mécénat financier, de mécénat de compétences, d'aides en nature.

La théorie de la contingence appliquée à la *RSE* permet de constater que le contenu de la *RSE*, sa mise en œuvre et les modalités de son contrôle varient d'une entreprise à une autre en fonction des facteurs traditionnels de la contingence que sont l'environnement institutionnel, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la nature des technologies utilisées.

Trois constats peuvent être fait, la *RSE* :

- est souvent déclinée comme une simple préoccupation et intention sans que cela soit un engagement de la part de l'entreprise. Intention du fait que l'entreprise prend conscience de la nécessité d'intégrer progressivement la question dans sa stratégie car il s'agit d'une préoccupation des parties prenantes et du mouvement social.

- se présente généralement comme un simple discours de l'entreprise dans une logique de communication interne. C'est une démarche volontariste des grandes entreprises qui privilégie le discours à un contenu clairement défini et intégrée dans une stratégie et menant à des engagements fermes. La *RSE* est perçue comme une « idéologie généralisée » des grandes entreprises dans une économie largement mondialisée (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004).

- est un dispositif né de la contrainte légale et institutionnelle comme il est dispositif qui reflète une action volontariste de l'entreprise sur le plan environnemental et social pouvant aller au-delà des obligations découlant de loi et des pratiques sociales.

RSE culture nationale

D'après Capron et Quairel-Lanoizelée¹⁹ (2004), et bien d'autres encore, il n'existe pas une définition de consensus autour du concept de *RSE* englobant tous les courants de pensée et les mouvements sociopolitiques. Il n'existe pas non plus de *check-list* pour qu'une entreprise puisse être considérée socialement responsable. La recherche d'une définition « universelle » de la *RSE* rencontre alors des problèmes vu la diversité des entreprises, tant en fonction du type d'activités exécutées, de la localisation que du contexte politique et économique dans lequel elles sont insérées. Phénomène accentué lorsque la dimension culturelle est intégrée.

La *RSE* et les méthodes mises en œuvre sont influencées à la fois par la culture nationale et par la culture de l'entreprise. Dès lors, nous pouvons dégager certaines caractéristiques au travers de multiples définitions qui, en effet, incorporent et dégagent des critères qui peuvent être différents selon les points de vue. Certains de ces critères pourraient être sensibles aux variables culturelles.

La *RSE* peut prendre des orientations tout à fait différentes selon les cultures. Nos développements ont permis de constater qu'il n'existe pas une définition unique de la *RSE*. Il s'agit plutôt d'un concept en évolution et en développement permanent. Pour certains auteurs la *RSE*

¹⁹ In Capron (M.) et Quairel-Lanoizelée (Fr.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, Enjeux, Stratégies*, Paris, éd. La Découverte, 2004, coll. « Entreprise & Société ».

n'est pas une définition mais une interprétation ou mieux encore des interprétations (Lesser, 2004)²⁰. Chaque personne intéressée qui soit face à des définitions multiples, peut en retirer certains aspects qui, à ses yeux, lui semblent de plus grande valeur et ainsi développer sa propre représentation.

Les différentes théories inspirées de Garriga et Melé tout comme la théorie des parties prenantes nous permettront d'arriver à l'objectif suivant : démontrer qu'une politique intégrée de *RSE*, recoupant alors toutes les théories (instrumentale, politique, éthique, parties prenantes) permet et demande surtout une adaptation de la culture des organisations. Pour cela, il est nécessaire de nous pencher un peu plus sur le fonctionnement organisationnel et comportemental des organisations.

RSE et culture organisationnelle

La culture nationale peut avoir un impact sur la manière de considérer la *RSE*. Au Sénégal, par exemple, l'histoire économique-sociale explique une tendance à la philanthropie. Cette observation nous amène alors à la question suivante : est-ce que la mise en place d'une politique de *RSE* dans une organisation, influençant ou modifiant sa culture organisationnelle de manière durable, pourrait avoir un impact positif sur la culture nationale ? Ainsi, dans les pays en voie de développement, nous pourrions considérer que si la *RSE* permet un changement ou une adaptation de la culture de l'entreprise, elle peut par après avoir un effet positif sur la culture nationale.

De plus, la culture d'entreprise constitue quelque chose de dynamique. Chaque personne faisant partie d'une

²⁰ Lesser (R.), *La Responsabilidad Social Empresaria en la pequeñas y medianas empresas*, Buenos Aires, Ed Prodis, Fondation pour le Développement Industriel Durable.

organisation conduit à des changements culturels de par sa conduite. Nous pouvons alors supposer qu'une conduite responsable et intégrée puisse amener à un changement de la culture de l'entreprise. De plus, la culture organisationnelle mise en place (et qui n'est pas toujours perçue comme telle par l'entreprise) influence le choix d'une certaine politique de *RSE*.

Cette tournure est éclairante mais surtout, elle nous fait suggérer que la culture organisationnelle est à mettre en relation avec la *RSE*. En effet, autant la culture d'une entreprise oriente un certain choix de mise en place de *RSE*, autant ce choix influence la culture et la modifie. Dans le cas d'une politique intégrative, celle-ci ne peut être implémentée avec succès s'il n'y a pas d'adaptation de la culture organisationnelle.

De plus, la mise en place d'une politique de *RSE* ne peut se réaliser de façon optimale si l'entreprise ne s'adapte pas. La *RSE* constitue dès lors l'opportunité d'un changement.

Nous sommes conscients que la culture nationale ne pourrait changer, évoluer ou s'adapter du jour au lendemain. Les changements, même positifs, ne sont pas toujours bien accueillis du fait d'une résistance culturelle parfois très forte (Dupriez et. Simpons, 2002). Mais nous pensons que la *RSE* peut ici jouer un rôle clé.

Ainsi, le choix d'une politique de *RSE* peut influencer ou modifier la culture organisationnelle et peut donc avoir un effet positif sur la culture nationale, à long terme. On peut noter un lien certain entre culture nationale et culture organisationnelle ou managériale. Ceci permet de penser alors que la *RSE* représente une réelle opportunité de changement culturel.

En effet, en s'inscrivant dans la culture de l'organisation de manière intégrée, et donc dans les

comportements, la *RSE* peut influencer la culture nationale comme celle-ci, de prime abord, oriente une certaine culture organisationnelle. La *RSE* est ainsi un enjeu considérable entre un va-et-vient d'influences culturelles. Mais aujourd'hui, surtout à l'heure de la globalisation, cet aspect culturel devra être pris en compte pour que la *RSE* ne soit pas inadaptée, infondée, fausse ou un effet de mode.

2. Contexte de l'étude et démarche méthodologique

La RSE au Sénégal

Le concept *RSE* et sa mise en œuvre impliquent une attention claire et continue de l'entreprise envers les générations futures²¹; un respect de la biodiversité et des ressources énergétiques ainsi qu'une prise en compte de l'aspect sociétal à savoir le social interne et le sociétal humain externe²². A cela s'ajoute la prise en compte des intérêts du consommateur qui entraîne d'emblée une quête perpétuelle de la qualité à tous les niveaux (environnemental, social et économique). Là se révèlent toutes les potentialités pour l'entreprise de l'application de la *RSE*.

Les pratiques de développement durable et de *RSE* supposent une optimisation de la qualité du produit ou du service. Si le consommateur recherche avant tout à être assuré de la qualité de ce qu'il consomme, il va de soi que la quête de qualité va de pair avec une réponse cohérente aux attentes de ce dernier.

Le Sénégal demeure à ce jour un pays débordant de potentialités parmi le panel d'opportunités dont regorgent les pays d'Afrique comme soutenu en 2008 lors du forum de Bamako « l'Afrique, nouveau pôle géostratégique ». Le pays dispose de nombreux atouts favorables à l'implantation

²¹ Principe d'équité intergénérationnelle.

²² Tous responsables, Jacques Jalens et al, éditions d'organisation 2004.

d'activités économiques et a entrepris des réformes d'envergure pour libéraliser son économie, assurer une meilleure transparence, sécuriser les investissements et assurer ainsi son développement dans de meilleures conditions.

Mais le principe de responsabilité demeure présent dans la logique d'investissement ; ce qui entre autres a poussé le pays à s'appuyer sur l'état de droit et un bon environnement des affaires avec un code des investissements bien défini. La transparence et la sécurité des investissements se posent comme un argument de taille pour rassurer les investisseurs et se placent en droite ligne de la dimension Contrôle de gestion de la responsabilité.

Dans un contexte de mondialisation, compétitivité et survie vont de pair. A ce titre, la nécessité pour les entreprises de se montrer performantes et compétitives se fait on ne peut mieux ressentir. Les principes de la *RSE* impliquent dans leur volet « gestion », de nombreux axes stratégiques notamment social et économique.

Dans le champ de la responsabilité, la société demeure la première victime des non respects des normes en vigueur. Aussi, des groupes de pression comme les associations consuméristes s'érigent-ils contre cela. Si ces plans sont l'écho de la conscience collective, il apparaît utile de mentionner les enjeux de la *RSE* pour cette même société.

Au Sénégal certaines entreprises, en plus d'aider les populations en cas de désastres causés par les calamités naturelles (inondations), présentent des programmes de développement durable. Ainsi des programmes de formations professionnelles et techniques, parfois gratuites, sont lancés dans plusieurs domaines comme l'agriculture, l'éducation, la santé etc.

Dans le domaine social, certaines d'entre elles aident

les populations dans l'approvisionnement en eau (mise en place de forages et de pompes), en électricité (emplacement de panneaux solaires) et même dans le domaine de la communication (création de réseau téléphonique). En outre, ces compagnies construisent des cases de santé, des maternités, financent des campagnes de lutte contre le paludisme etc. Toutes ces actions menées par des entreprises responsables, reflètent les apports que peuvent avoir l'assomption de leurs devoirs envers la société par des entreprises qui y évoluent.

Par exemple, le secteur de l'extraction minière des ressources qui est constitué par des industries lourdes, réputées pour la pollution, se développe de plus en plus dans certaines localités très éloignées de la capitale. Néanmoins, qui dit industrie lourde dit forcément pollution à grande échelle. C'est ainsi que la région d'implantation de certaines entreprises s'est très vite détériorée passant d'une zone verdoyante à une région aride et infertile.

Outre les aspects environnementaux, ce sont de véritables cas de maladies qui se sont déclarés dans certaines zones relatives aux composantes chimiques transportées par le vent jusque dans les zones d'habitation. Devant pareils cas, les enjeux de la *RSE* se font plus que jamais ressentir par rapport à l'écologie et la salubrité et par effet d'entraînement, à la santé des populations. Dans ce contexte, les actions *RSE* des entreprises pour réduire leurs déchets et optimiser la qualité des produits avec une toxicité minimale viennent à point nommé.

Méthodologie utilisée

C'est dans le contexte sénégalais, et plus particulièrement à partir des entretiens avec des personnes ayant en charge les programmes de *RSE* et ayant participé à leur mise en œuvre ainsi qu'à partir de nos nombreuses observations sur le terrain que nous aborderons la question

centrale de notre travail : La mise en place d'une politique de responsabilité sociale dans une organisation influence-t-elle ou modifie-t-elle la culture organisationnelle de celle-ci ?

Nous adopterons une démarche qualitative à visé exploratoire basée sur des entretiens pour collecter des données qui seront par la suite analysées. Le caractère exploratoire de notre étude, dû au faible nombre de travaux portant sur notre question de recherche, explique pour partie le choix méthodologique de l'étude de cas (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Le recours à l'étude exploratoire se justifie dès lors que l'on doit définir un phénomène avec plus de précision, identifier les stratégies opportunes ou obtenir davantage d'éclaircissement avant de développer une approche (Charreire et Durieux, 2003).

Notre enquête a donc été organisée auprès de quatre entreprises situées à Dakar et ayant initié un programme explicite de *RSE*. Ces entreprises évoluent dans quatre secteurs différents (téléphonie, cimenterie, *BTP*, Tabac). Les entretiens avec les Responsables de programmes *RSE* et quelques acteurs de la *RSE* ont duré en moyenne 1h 30 et l'enquête a duré 3 mois.

Le guide d'entretien utilisé était organisé autour de trois thèmes : la perception que les acteurs ont du programme *RSE* initié ; la politique de mise en œuvre dans l'organisation et les enjeux de la *RSE* dans un contexte mondialisé.

Tous les entretiens (4 avec les responsables des programmes *RSE*; 8 avec les acteurs des programmes *RSE* dans les entreprises étudiées) ont été retranscrits en vue de les traiter suivant une analyse de contenu thématique (Bardin, 1998).

Tableau 1 : Caractéristiques signalétiques des entreprises interrogées.

Raison sociale	Secteur d'activité	Nombre de salariés
MTOA	Culture de tabac / Production et commercialisation de cigarettes.	Sur un échantillon de 85 établissements audités, il ressort que la MTOA, filiale d'IMPERIAL TOBACCO et partenaire de «RSE Sénégal» est l'entreprise qui a répondu de manière satisfaisante à presque tous les critères de conformité préalablement définis par l'étude en question. Ces critères ont porté sur : la situation administrative par rapport aux ICPE (Installations classées pour la Protection de l'Environnement), le POI (Plan d'Opération Interne), les ESP (Equipements Sous Pression) le management environnemental, les aspects environnementaux : pollution de l'air, eaux usées, déchets, bruit les risques technologiques
EIFFAGE Senegal	Bâtiments et Travaux Publics	Dans le cadre de sa politique Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement, EIFFAGE Sénégal s'engage à réduire les nuisances causées par ses chantiers aux riverains, au public et aux salariés. La Charte « Chantiers à faibles nuisances » a été signée le 18 novembre 2008 par M. Gérard Senac, PDG. Celle-ci sera affichée sur l'ensemble des sites EIFFAGE Sénégal et respectée sur l'ensemble des chantiers.
Société Nationale des Télécommunications du Sénégal (Sonatel)	Télécommunications	SONATEL est la première entreprise au Sénégal à avoir engagé un processus d'intégration de la RSE dans son système de Gouvernance. Le processus de mise en place d'une démarche RSE a été lancé dès 2002

		avec la création de la Fondation <i>SONATEL</i> et l'élaboration en interne d'un Code Ethique suivi d'une Charte de Déontologie (signée par tous les collaborateurs) et de chartes métiers pour les métiers sensibles.
<i>SOCOCIM Industries</i>		<i>SOCOCIM Industries</i> est une entreprise citoyenne qui accorde une attention toute particulière aux conditions de travail de ses salariés. Que ce soit sur les questions touchant à leur sécurité, à leur santé au travail ou aux conditions de vie de leurs familles, <i>SOCOCIM Industries</i> répond aux exigences d'une véritable politique sociale d'entreprise.

Source : Compilé par l'auteur

Partant de la situation de la *RSE* au Sénégal et nous penchant sur les caractéristiques et les définitions de la *RSE* à partir de critères culturels, les résultats de nos investigations seront structurés au tour d'une démarche en trois temps.

Premièrement, nous distinguerons deux attitudes de réaction possibles. L'une sera d'adopter un critère de différenciation culturel²³ et d'émettre l'hypothèse que si chaque définition diffère d'une autre, c'est parce que chaque culture la considère selon ses propres valeurs et sa propre histoire. Ainsi, la façon dont une personne considère la *RSE* pourrait être influencée et être expliquée par sa propre culture.

L'autre réaction sera d'opter pour un critère de différenciation thématique. Les définitions seront regroupées selon différents thèmes ou théories. Pour cela,

²³ Nous remarquerons plus loin, à la suite des définitions présentées, que la culture n'est pas le seul critère de différenciation possible.

nous nous reporterons aux quatre théories de Garriga et Melé²⁴ (2004). Cette deuxième attitude nous permettra d'observer le phénomène de manière plus globale et d'aller plus loin dans notre analyse.

Deuxièmement, après avoir mis un peu d'ordre dans la définition de la *RSE*, nous nous pencherons sur les politiques de mise en œuvre de la *RSE* dans les organisations. Nous étudierons d'abord le rapport entre la *RSE* et la culture organisationnelle. Puis, partant de l'idée que la *RSE* influence la culture organisationnelle, nous observerons de plus près les comportements responsables des organisations.

Nous nous appuyons, en plus, sur le travail de Beatriz Balian²⁵ (2004) pour distinguer plusieurs niveaux d'actions responsables. Pour ce faire, nous partons d'actions externes totalement isolées jusqu'à réaliser un système d'intégration total. Cela nous mènera alors vers une certaine typologie comportementale. Ainsi, notre conviction se dessinera petit à petit : le choix d'une certaine politique de *RSE* modifie la culture de l'entreprise dans laquelle elle est mise en œuvre. Tout cela dépendra donc du comportement des entreprises.

Troisièmement, nous évoquerons les enjeux de la *RSE* au cœur de la globalisation. Alors que le pouvoir institutionnel et l'autoréglementation des entreprises ne cessent d'augmenter, plusieurs débats sont ouverts : faut-il continuer dans ce sens ou faut-il préférer l'élaboration de normes universelles ? Ces questionnements nous ont

²⁴ Garriga et Melé, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n°1, 2004.

²⁵ Balian de Tagtachian (Beatriz), *Responsabilidad Social Empresaria. Un estudio empírico de 147 empresas*, Buenos Aires, ed. Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, julio 2004.

conduits à constater le besoin et la nécessité d'une adaptation culturelle au sein de l'organisation des entreprises.

En guise de conclusion, nous reviendrons à notre question de départ. Nous suggérerons aussi quelques nouvelles pistes de réflexion en regard à une implémentation intégrée de la *RSE* dans la culture et la stratégie des entreprises.

3. RESULTATS et DISCUSSION

Qu'entend-on par RSE et en quoi consiste-t-elle ?

Entre le discours et la réalité.

« Beaucoup de personnes, même si elles en ont une idée générale, ne parviennent pas à définir la responsabilité sociale, ou bien se heurtent à une pléthore de définitions et de concepts, les laissant dans le vague ou dans l'impossibilité d'en comprendre les fondements » (Responsable *RSE* de l'entreprise X). D'autres la définissent selon leur propre point de vue et considèrent leur définition comme plus importante car elle traite d'un thème particulier qui les touche et qui les concerne plus qu'un autre.

Dans les entreprises enquêtées, la *RSE* prend une forme philanthropique et de marketing social. C'est peut-être parce que le Sénégal y voit une opportunité de se développer et de se rendre plus compétitive face aux marchés internationaux. Ainsi, les valeurs centrales qui prédominent pour les sénégalais sont celles du bien commun et de la solidarité corporative; les entreprises locales ont vite considéré cela comme une urgence sociale et nous comprenons donc mieux la création par le cas X d'une fondation.

La première règle pour les entreprises est d'aider et de s'aider le mieux possible. Intérêt ? Faute ? Marketing social ? Assistanat ? Ce sont là des milliers d'initiatives que

des centaines d'entreprises, petites et grandes, mettent en marche pour aider le pays. Elles observent aussi une grande préoccupation pour l'entourage social et environnemental, l'éthique commerciale et les bonnes pratiques commerciales et de travail, sans oublier un besoin évident de montrer son meilleur profil à la société.

Une responsabilité sociale réactive

D'après notre enquête, il n'existe pas vraiment une culture de gestion en matière de *RSE* dans les entreprises étudiées. On constate également un manque de conscience quant à la participation des entreprises dans la société; « le respect de la diversité n'est pas toujours considéré et il n'y a pas de pratique définie pour la sélection du personnel qui puisse inclure des opportunités pour des groupes qui ont des difficultés à trouver un emploi (à cause de leur sexe, de leur infirmité, ou de leur situation sociale) » (un employé de l'entreprise T).

Cependant, en matière d'éthique, notre enquête permet d'observer que les entreprises qui mettent en œuvre une gestion éthique intégrale améliorent la qualité de leurs liens au fur et à mesure. « L'éthique est un pari à long terme ; s'il n'y a pas de projection dans le temps, si le futur d'une communauté n'est pas partagé, il n'y a pas de stratégie *RSE* qui se justifie » (Responsable du programme *RSE* dans l'entreprise Y). Ainsi, les entreprises, au travers de la *RSE*, ne devraient pas se limiter à une donation quelconque, à un simple outil publicitaire ou à des initiatives qui n'ont pas de continuité. Mais elles devraient plutôt s'engager de manière anticipative, intégrale, ferme et durable, pour le bien commun.

Même si nous pouvons observer une tendance croissante des grandes entreprises sénégalaises à investir dans le social de manière plus intégrée, la société reste confrontée à plusieurs obstacles. Par exemple, l'instabilité

économique et l'inflation sont des facteurs qui forcent généralement les entreprises à adopter des stratégies à court terme et sur lesquels elles ne possèdent aucun contrôle. Dans de telles conditions, seul un tiers des entreprises (essentiellement les grandes) pense pouvoir augmenter ses contributions.

D'autres obstacles sont par exemple le paternalisme de l'État, la faiblesse de la société civile, la sophistication réduite des pratiques organisationnelles, un certain manque de compétences dans les marchés et les difficultés qu'éprouvent les entreprises à se mettre en relation avec les acteurs les plus éloignés (parties prenantes) de leurs affaires.

Bien que les obstacles mentionnés ci-dessus restent en dehors du contrôle des entreprises, il existe des champs d'actions qu'elles peuvent améliorer pour le développement de la *RSE* : le manque de pro-activité, la transparence et la visibilité en passant par une meilleure institutionnalisation, l'élaboration de codes de conduite (ils renforcent la culture de l'entreprise), l'engagement du management (condition indispensable pour une *RSE* réussie) ainsi que la professionnalisation et la formalisation de programmes sociaux.

L'objectif le plus important que les entreprises devraient prendre en compte consiste à comprendre que la *RSE* ne se limite pas à des donations stratégiques, mais que les entreprises devraient être plus responsables en interne (employés, clients, fournisseurs, actionnaires,...) et en externe (parties prenantes et société). Ainsi, elles passeraient d'un paradigme philanthropique de donations simples à une *RSE* intégrée dans toute l'organisation et à long terme. Depuis une perspective internationale, ajoutons aussi que la pratique de la *RSE* en Afrique est encore très spontanée et n'est donc pas incorporée dans la culture ou

dans les priorités de l'entreprise. En général, la *RSE* y est assez fragmentée, sporadique et réactive, sans aucune coordination continue.

De même, les contributions sociales d'une entreprise surgissent souvent d'initiatives personnelles de la direction et ne se réalisent pas de manière systématique. Il y a aussi un manque de coopération entre les entreprises et les employés à charge des activités sociales ; ceux-ci ne sont pas spécialisés ou peut être pas assez formés. Ainsi, du fait de ne pas institutionnaliser leurs activités, les entreprises peuvent être affectées par le manque de transparence et de visibilité alors que celles-ci sont très importantes pour dépasser la méfiance de l'opinion publique.

Enfin, la globalisation peut être considérée comme une force externe pouvant amener les entreprises à travailler avec des règles de *RSE*, en comparant de plus en plus la situation sénégalaise avec ce qui se fait et se voit dans d'autres pays. La globalisation permet aussi une meilleure institutionnalisation car elle permet la régularisation, l'établissement de normes, la publication de rapports sociaux, et amène à la possibilité d'arriver à un système intégré de la *RSE* dans toutes les activités de l'entreprise et à une meilleure coordination sociale entre les secteurs. Cette étape requerra une énorme capacité d'innovation de la part des entreprises pour qu'elles puissent s'adapter à un environnement hostile tel que le contexte socio-historique sénégalais et se comporter de manière responsable.

Ainsi, la *RSE* semble être une belle opportunité tout comme elle est une nécessité pour les sénégalais. En effet, si ce pays ne prend pas en compte les nombreux défis qui lui sont assignés, s'il n'y a pas de cohérence entre les responsabilités externes et internes au sein des entreprises, si leurs valeurs ne sont pas coordonnées avec leur système de gestion et si leur culture organisationnelle n'est pas

adaptée, la *RSE* risque de ne plus évoluer vers un système intégré et s'attirer la méfiance de la société civile.

Mis à part ces quelques « déficiences » dues à une certaine conjoncture, nous pouvons affirmer que la *RSE* au Sénégal est en train de progresser vers un paradigme émergent de stratégie, de systématisation et de professionnalisation. Cette distinction culturelle peut s'illustrer par exemple par des différences entre les définitions données par une culture ouest africaine, européenne et américaine : d'une manière générale, dans la première, ce sont les actions sociales, programmes philanthropiques et volontariat qui prévalent.

Dans la seconde, l'accent est mis sur l'environnement, sans doute sous l'influence politique des mouvements écologiques et des programmes de régulation en vigueur sur les plans national et européen. Dans la troisième, la *RSE* ne serait rien sans éthique, norme et codes d'entreprise, elle était d'ailleurs la première ancrée dans les cultures organisationnelles en Amérique.

La comparaison entre le Sénégal et d'autres pays nous conduit vers une pluralité d'approches. Comment rendre compte alors de la diversité de ces approches ? Il nous faut une orientation minimale.

La *RSE* un «concept-ombrelle» qui recouvre un ensemble de théories et de pratiques pouvant admettre la responsabilité des entreprises envers la société et l'environnement naturel, leur responsabilité pour le comportement de ceux avec lesquels elles opèrent et la nécessité pour les entreprises de gérer leurs relations avec la société, tant pour des raisons de viabilité commerciale que

pour apporter de la valeur à la société²⁶ (Blowfield et Frynas, 2005). Les théories fondatrices de la *RSE* peuvent être classées en quatre groupes selon l'importance accordée aux logiques politiques, morales ou intégratives en dépassement des logiques instrumentales.

La *RSE* dans les organisations

Après avoir étudié la *RSE* selon les cultures nationales, penchons-nous à présent sur la dynamique de la *RSE* dans les organisations. Par là, nous entendons la manière avec laquelle elle est interprétée et mise en œuvre ainsi que la façon dont se comportent les organisations par rapport à la *RSE*.

Influence de la *RSE* sur la culture organisationnelle

La culture nationale peut avoir un impact sur la manière de considérer la *RSE*. Au Sénégal, par exemple, l'histoire économique-sociale explique une tendance à la philanthropie. Cette observation nous amène alors à la question suivante : est-ce que la mise en place d'une politique de *RSE* dans une organisation, influençant ou modifiant sa culture organisationnelle de manière durable, pourrait avoir un impact positif sur la culture nationale ?

Ainsi, l'observation des faits nous permet de considérer que si la *RSE* permet un changement ou une adaptation de la culture de l'entreprise, elle peut par après avoir un effet positif sur la culture nationale. C'est en tout cas ce qu'espèrent beaucoup d'acteurs de la vie économique, même si certaines conditions sont à remplir pour y arriver. Pour le responsable du cas Y « la responsabilité sociale invite à considérer et à évaluer les actions comme facteurs qui incitent dans la construction

²⁶ Boudier s'est inspirée ici de Blowfield (M.) et Frynas (J. G.), *Setting New Agendas: Critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World*, International Affairs, 2005.

d'un pays où le développement humain durable et la juste sociale sont promus ».

Cependant, nous sommes conscients que la culture nationale ne pourrait changer, évoluer ou s'adapter du jour au lendemain; les changements, même positifs, ne sont pas toujours bien accueillis du fait d'une résistance culturelle parfois très forte. Mais nous pensons que la *RSE* peut ici jouer un rôle clé.

Aussi, le choix d'une politique de *RSE* peut influencer ou modifier la culture organisationnelle et peut donc avoir un effet positif sur la culture nationale, à long terme. De plus, la culture d'entreprise constitue quelque chose de dynamique ; chaque personne faisant partie d'une organisation conduit à des changements culturels de par sa conduite. Nous pouvons alors supposer qu'une conduite responsable et intégrée puisse amener à un changement culturel de l'entreprise.

De même, nous pourrions dire que la culture organisationnelle mise en place (et qui n'est pas toujours perçue comme telle par l'entreprise) influence le choix d'une certaine politique de *RSE*. Cette tournure est éclairante mais surtout, elle nous fait suggérer que la culture organisationnelle est à mettre en relation avec la *RSE*. En effet, autant la culture d'une entreprise oriente un certain choix de mise en place de *RSE*, autant ce choix influence la culture et la modifie même. Dans le cas d'une politique intégrative, celle-ci ne peut être implémentée avec succès s'il n'y a pas d'adaptation de la culture organisationnelle.

Nécessité d'adaptation de la culture d'entreprise

Prenons par exemple le cas *Z* qui prend l'humble décision de mettre en œuvre une politique de « *RSE* intégrée ». Elle participe aux conférences sur le sujet, aide les entreprises à adopter le même point de vue (« la *RSE*

intégrée est la meilleure solution »), organise des ateliers de travail ou même des formations. Si nous mettons de côté les raisons poussant l'entreprise à adopter cette stratégie (marketing ou non), cette mise en œuvre pourrait ne pas tenir la route si l'entreprise ne revient pas sur ses valeurs et ses fondements, c'est-à-dire, sur sa culture.

En effet, il ne s'agit pas d'élaborer une nouvelle stratégie sans une adaptation préalable tant de la culture que de la structure interne. Si l'entreprise passe outre cette étape, il risque d'y avoir des déraillements. Cette organisation que nous connaissons bien, possède les objectifs les plus louables et nous ne doutons pas de leur véracité.

Cependant, comment réussir au-dehors lorsque, au dedans, aucune structure organisationnelle n'est adaptée ? S'il n'y a pas de coordination entre les départements ; la communication ne passe pas ; il y a donc décalage entre ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation et ce qui se passe à l'extérieur.

Par conséquent, la mise en place d'une politique de *RSE* ne peut se réaliser de façon optimale si l'entreprise ne s'adapte pas. La *RSE* constitue dès lors l'opportunité d'un changement.

Concepts et pistes à suivre pour une bonne intégration de la *RSE*

Nous venons d'établir qu'une politique de *RSE* demande une adaptation culturelle de l'entreprise. De plus la méthode intégrative permet un changement culturel tout comme elle ouvre un processus de changement durable. Nous pouvons énumérer alors quelques points clé et quelques méthodes en matière de management qui puissent faciliter l'adaptation culturelle et l'intégration d'une bonne *RSE*. Il s'agirait ainsi de :

- Privilégier la méthode d'apprentissage organisationnel ;
- Adopter une démarche proactive propice à l'innovation ;
- Etre ouvert au changement et à l'adaptation ;
- Perfectionner la communication, la coordination, la coopération et la transparence ;
- Détecter et favoriser les éléments de structures favorables : communication informelle, système d'information non contraignant, information sur les résultats, coordination. La mise en place de procédures et de structures détermine les conditions d'exercice de la responsabilité sociale et crée les conditions formelles d'une cohérence entre les différents objectifs de l'entreprise ;
- Mettre en place des contextes organisationnels permettant une bonne implémentation de la *RSE* au sein de l'entreprise;
- Favoriser un processus d'interaction sociale s'étendant de la base vers le haut;
- Nécessité de coordination, par exemple entre les activités sociales et le *core business* ou l'activité principale de l'organisation;
- Favoriser la diversité par rapport à l'uniformité;
- Préférer une structure par «projets» à une structure hiérarchique classique (via l'apprentissage organisationnel) ; mais sans oublier une certaine relation d'autorité car cela favorise la concurrence interne. Le Sénégal, par son système hiérarchique et autoritaire a ainsi une chance d'adopter un système de gestion intégré de la *RSE*;
- Etre en état d'apprentissage permanent afin de s'adapter rapidement aux modifications de l'environnement
- Etablir des valeurs claires, une éthique et un capital social avant toute tentative de changement. Il s'agira aussi

de fortifier la responsabilité légale et éthique de l'entreprise, notamment par l'élaboration de codes de conduite ;

- Etendre la *RSE* à toutes les sphères de l'entreprise pour ne pas la réduire à une simple division ou à un département isolé des autres afin que les employés se sentent concernés par la *RSE* ;

- Le management du risque peut devenir un bon outil d'intégration de la *RSE* dans le management économique et financier de l'entreprise. Il se définit comme une «méthodologie visant à assurer, au meilleur coût, une maîtrise globale des risques et une exposition à un niveau acceptable pour l'organisation». 120 Par exemple, la prise en compte du risque environnemental impose un changement de mentalité au sein des entreprises. Dès lors, il s'agira d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques ;

- S'aider de modèles de management existants : AA 1000 et SD 21000 sont des facteurs puissants de changements culturels dans l'organisation, même si ces modèles ont des limites ;

- Maintenir un dialogue avec les parties ;

- Accepter un processus de monitoring et une vérification indépendante ;

- Considérer que la *RSE* est bien plus que le simple respect des lois ;

- Prendre en compte la culture de l'entreprise.

Ainsi, nous pensons qu'une des meilleures méthodes de management est celle de l'apprentissage organisationnel.

***RSE* et comportements des organisations**

Comme nous allons le voir, les entreprises peuvent adopter plusieurs comportements face au phénomène de la responsabilité sociale. Comment dès lors comprendre ces

comportements ? Peuvent-ils être justifiés par certains facteurs ?

Pour répondre à ces questions, nous analyserons d'abord les pressions qui peuvent influencer les comportements des entreprises. Nous comprendrons ensuite comment les entreprises adoptent un certain comportement en rapport avec leurs objectifs (déclarés ou non) au regard de différentes typologies comportementales. Enfin, nous esquisserons une nouvelle typologie comportementale se rapprochant le plus de notre travail et s'inspirant de plusieurs notamment Balian (2004).

Facteurs déterminants

Si une entreprise décide d'adopter tel ou tel comportement face à la *RSE*, c'est surtout parce qu'elle fait face à différentes pressions. Mais pour connaître et évaluer ces pressions, il s'agira (1) d'identifier les différentes parties prenantes de l'entreprise, (2) de déterminer quelles sont les plus influentes ou les prioritaires, et (3) d'engager un dialogue concret et ouvert avec celles-ci. Mais adopter un comportement de responsabilité sociale, c'est aussi répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.

Pour Anthony Lupi, co-fondateur de Positive Outcomes (Australie 123), il y a trois types de pressions à observer : les pressions internes, commerciales et externes. Allouche, Huault et Schmidt (2004) en ajoutent une quatrième : la pression institutionnelle. Plusieurs études dénonçant ces pressions révèlent que l'image et la réputation d'une société sont le premier déterminant de la fidélité des clients. En fait, la réputation reflète la citoyenneté de l'entreprise ; ce qui motive les

consommateurs à faire affaire avec celle-ci. L'image de la société, quant à elle, constitue un facteur essentiel de l'engagement des employés.

Les pressions internes

Les pressions internes d'une entreprise naissent d'une certaine capacité d'attirer et de retenir les collaborateurs. Actuellement, dans le monde globalisé dans lequel nous vivons, il est de plus en plus difficile de garder ses employés face à l'abondance d'offres sur le marché du travail. Ainsi, les entreprises se doivent de développer une politique de fidélisation. Une entreprise souhaitera aussi être un employeur de choix générant une certaine morale et une fierté de la part du personnel. L'entreprise devra donc faire preuve de flexibilité et adopter une gestion de la diversité si elle veut obtenir la meilleure valeur de son personnel.

Les pressions commerciales

Les pressions commerciales peuvent être engendrées par les partenaires avec qui il s'agira d'entretenir les meilleures relations possibles. Interviennent ici l'acceptation de la collectivité, l'image de marque ou la réputation de l'entreprise, un intérêt propre qui soit éclairé, l'attraction des fonds d'investissement socialement responsables ainsi que l'avantage concurrentiel des bonnes pratiques environnementales.

Les pressions externes

L'entourage externe de l'entreprise génère aussi de nombreuses pressions. En effet, nous pouvons observer une demande accrue de normes plus élevées en matière d'éthique, de gouvernance et de responsabilité. De même, du fait de la mondialisation, il y a des demandes très fortes en matière de transparence (nous vivons dans un monde d'information continue). De plus, les partenariats entre les secteurs public et privé sont de plus en plus nombreux.

Enfin, les plus grandes attentes sont peut-être celles

de tous les intéressés : consommateurs, clients, groupes de défense d'intérêts. Par exemple, la principale motivation dans les entreprises X et T pour changer leur comportement et mettre en place un agenda *RSE* fut la pression publique.

Pressions institutionnelles

Les pressions institutionnelles font partie des pressions externes. De plus en plus, l'entreprise se doit de se conformer aux normes dominantes mises en place. Celles-ci s'exercent en tant que pressions institutionnelles et limitent ses marges de manœuvre et son potentiel d'action.

En effet, plusieurs types de pressions institutionnelles peuvent s'exercer sur la *RSE*. Les pressions de nature coercitives ont un aspect juridique (la loi ou les dimensions réglementaires de la *RSE*). Les pressions de nature normative sont relatives aux normes explicites et implicites des organismes d'analyse et/ou de certification. Elles peuvent aussi émaner de l'émergence de réseaux professionnels (membres d'organisations) et de processus de socialisation. Les pressions de nature mimétique correspondent à l'adoption et la diffusion de pratiques qui apparaissent les mieux acceptées socialement ; il peut s'agir de la quête d'image et la « mise en scène » du *reporting* social.

Ainsi, selon Allouche, Huault et Schmidt (2004), «le rôle des acteurs de ce "champ organisationnel" (en particulier les cabinets de conseil, mais aussi les entreprises ou les agences de notation sociale) conforte la production d'institutions qui éloignent le concept de *RSE* de son objet même». Par exemple, la focalisation sur la communication et sur l'image participe au détournement de la mesure de l'objectif final de la *RSE* : le social et les ressources humaines.

Nouveaux comportements d'entreprises

L'entourage contemporain montre quelques nouveaux traits pour les entreprises étudiées. Par exemple, une plus grande valeur attribuée aux intangibles (capital humain, intellectuel, social, le travail en équipe, la bonne image, etc.) peut être mentionnée, comme aussi une plus grande conscience du rôle protagoniste dans son propre milieu.

On y retrouve différents types de comportements d'entreprise tenant compte de valeurs dominantes et de valeurs émergentes. Les valeurs dominantes correspondant aux anciens modèles sont ceux qui se réfèrent à l'entreprise classique de modalité tayloriste dans une modernité industrielle. En revanche, les valeurs émergentes se réfèrent à ce que serait l'entreprise d'après ce que Balian (2004) appelle la société de la connaissance.

Au regard de notre recherche ainsi que des nombreuses typologies observées (Balian²⁷, 2004 ; Capron et ali²⁸, 2007) nous avons voulu dresser une nouvelle typologie s'inscrivant dans la lignée de nos hypothèses et pouvant à la fois regrouper les caractéristiques principales des typologies précédemment étudiées. Nous ne prétendons pas que cette typologie est la meilleure ou la plus éclairante. Nous sommes conscients qu'il y a beaucoup de choses en jeu et que les critères peuvent être très différents selon les organisations. Ces critères empêchent parfois de ranger une entreprise sous telle ou telle catégorie.

Pour bien faire, une typologie « à la carte » devrait donc être dressée pour chaque entreprise étudiée. Nous considérons alors cette typologie comme un outil sur lequel

²⁷ Balian, 2004, p. 9, *Orientations du comportement des entreprises selon une conception d'aspects sociaux*.

²⁸ Capron (M.) et Quairel-Lanoizelée (Fr.), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007, pp. 73-74.

nous pourrions nous appuyer afin de mieux comprendre les comportements des entreprises concernant la *RSE*.

Partant du point de vue que « les stratégies observées s'inscrivent dans un continuum allant de l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble », nous souhaitons mettre en évidence quatre types de comportements : le philanthrope, l'entrepreneur, l'autruche (politique de l'évitement, de l'incertitude), ou la *fashion victim* (suit le mouvement, à la mode).

Pour comprendre réellement le comportement des entreprises en matière de *RSE*, il conviendra de se poser deux questions :

- Quels sont les processus qui conduisent les entreprises à investir volontairement ou non dans des actions de *RSE* ?

- Quelles sont les conditions sociales, culturelles (culture nationale et culture d'entreprise), politiques et économiques qui prévalent dans la société à l'instant où s'expriment les discours sur la *RSE* ?

La RSE : une opportunité de changement culturel

La *RSE* invite à considérer et à évaluer les actions comme étant des facteurs participant à la construction d'un pays et surtout dans les pays en voie de développement où se réalisent le développement humain durable et la justice sociale. Etre socialement responsable implique donc de développer un processus d'autorégulation initiant par là les bases d'un changement culturel. La réponse à notre question de départ dépend du type de *RSE* envisagé et de la façon de la mettre en œuvre.

Nos observations sur le terrain ainsi que nos recherches laissent entrevoir peu de changements culturels

au Sénégal, du fait d'une interprétation encore dominante de la *RSE* comme étant philanthropique et ne touchant dès lors pas les valeurs de l'entreprise. Le peu de personnes impliquées ne suffit pas pour engendrer une réelle culture d'entreprise responsable. Si le changement culturel peut se réaliser sous certaines conditions, celles-ci sont donc encore assez faibles.

Balian (2004) nous a en effet montré que le comportement, influencé par la culture des entreprises en est la cause. L'entreprise au Sénégal reste encore fort ancrée dans un modèle de type «philanthrope» ou de «*fashion victim*».

Cependant, l'installation d'une meilleure culture de *RSE* est un des défis les plus importants pour les prochaines années, et traduit par là une conscience ou une volonté de changement. Les entreprises socialement responsables pourraient être les agents d'une nouvelle culture et d'un changement social produisant de la valeur pour tout le monde. Beaucoup d'organisations travaillent pour cela ; tant les entreprises privées que les organisations du secteur tertiaire.

L'articulation de cette culture *RSE* permettrait aussi un meilleur développement de la société pour les générations futures. Certaines entreprises considèrent déjà la *RSE* comme un fait culturel impliquant toutes les sphères de l'organisation.

Les *PME* avancent plus lentement que les grandes quant à l'adoption de la *RSE* comme un thème propre. Les arguments invoqués sont la situation économique instable, une culture de gestion « au jour le jour » et un faible accès aux formations en *RSE*. Dès lors, un premier pas vers la *RSE* pour les *PME* serait le respect des normes régulatrices.

Du fait que la culture de gestion d'une *PME* est différente de celle d'une grande entreprise, les outils de

RSE, généralement développés pour les entreprises de taille plus grande, doivent s'adapter à l'idiosyncrasie, aux capacités et aux nécessités de ces acteurs. Ainsi, il ne suffit pas de vouloir le changement; il faut aussi opérer une adaptation culturelle et organisationnelle de l'entreprise.

Bref, on a constaté un lien entre culture nationale et culture organisationnelle ou managériale. Ceci permet de penser alors que la *RSE* représente une réelle opportunité de changement culturel. En effet, en s'inscrivant dans la culture de l'organisation de manière intégrée, et donc dans les comportements, elle peut influencer la culture nationale comme celle-ci, de prime abord, oriente une certaine culture organisationnelle. La *RSE* est ainsi un enjeu considérable entre un va-et-vient d'influences culturelles. Mais aujourd'hui, surtout à l'heure de la globalisation, cet aspect culturel devra être pris en compte pour que la *RSE* ne soit pas inadaptée, infondée, fausse ou un effet de mode.

CONCLUSION

Au terme de ce étude, nous nous posons la question de savoir si nous avons pu répondre à notre question de départ. Notre réponse est positive. La mise en œuvre d'une politique ou d'une stratégie de *RSE* modifie la culture d'une organisation.

Pour y parvenir, nous nous sommes intéressés à la culture de la *RSE* en Afrique et en Europe. Nous avons essayé de comprendre le concept de *RSE* et avons découvert une multiplicité d'interprétations et d'explications en fonction des critères de différenciation culturelle et thématique. Dans ce dernier critère, nous nous sommes aperçus que la théorie intégrative est la meilleure qu'il soit pour une intégration réussie de la *RSE* dans la culture d'une entreprise.

Par conséquent, nous nous sommes davantage focalisés sur la *RSE* au cœur des organisations. En effet, les liens entre culture nationale, culture organisationnelle et *RSE* ayant été établis, nous avons mis en avant la nécessité de considérer la culture de l'entreprise et de l'adapter à la stratégie *RSE* mise en place. Quelques conseils et pistes d'action nous ont alors éclairés.

Ensuite, nous avons observé plusieurs comportements d'entreprises grâce aux typologies de Balian (2004) et de Capron et al (2007). Face à la *RSE*, les entreprises peuvent adopter plusieurs comportements qui se distinguent en fonction des cultures. Ces exemples nous ont permis de conclure que la *RSE* représente une réelle opportunité de changement culturel mais aussi que le Sénégal est encore loin derrière l'Europe en matière d'intégration de la *RSE* au sein de l'entreprise.

Ainsi, plus qu'une opportunité de changement culturel, la *RSE* pourrait être une « opportunité historique majeure » à saisir. Concrètement, le mouvement de la *RSE* peut être un levier suffisamment puissant pour transformer la réalité des entreprises et des marchés financiers. En conséquence, il jouerait un rôle essentiel pour infléchir le cours de la mondialisation.

Cependant, l'engagement dans une *RSE* intégrée n'est possible que si les valeurs de la *RSE* sont l'une des composantes de la culture et de l'identité de l'entreprise. Si les programmes de *RSE* ne sont pas consistants ou ne sont pas liés stratégiquement aux valeurs de l'entreprise, ils peuvent être perçus comme une réaction intéressée devant des circonstances négatives.

Enfin, nous avons évoqué et analysé les effets de la globalisation sur la *RSE* et sur le pouvoir des entreprises. Aujourd'hui, les enjeux sont énormes et, dans la volonté de créer des normes universelles, les spécificités locales sont

souvent niées ou oubliées. Ainsi, il nous semblait intéressant de mettre en valeur le modèle transnational favorisant à la fois les problématiques locales dans un contexte global.

Pour aller plus loin dans notre recherche, nous souhaiterons à présent soulever quelques nouvelles pistes de réflexion. Premièrement, lorsqu'une entreprise met en place une stratégie intégrée de *RSE*, il est important, avant toute modification ou adaptation, de prendre en compte la culture organisationnelle dans le choix d'une certaine politique de *RSE*. L'audit culturel se révèle alors intéressant et nécessaire afin d'harmoniser la culture avec les objectifs stratégiques.

En deuxième lieu, le modèle d'apprentissage organisationnel est à encourager dans la mesure où la culture donne sens à l'entreprise. La *RSE*, à travers la mise en place d'une politique intégrée, peut aussi être considérée comme créatrice de sens. Par exemple, elle donne sens au management des ressources humaines et permet que tous les salariés d'une entreprise se sentent concernés.

De plus, l'apprentissage organisationnel permet une décentralisation de la *RSE*, facilite l'appropriation par les opérationnels et permet de faire respecter certaines bonnes pratiques dans des environnements très différents. De même, la *RSE* peut varier selon la culture et l'identité de l'entreprise, son environnement et sa concurrence, son métier et sa compétence. C'est donc l'appropriation et l'interprétation des salariés qui fera aussi sens.

Enfin, ce travail reste avant tout une première approche, un travail préparatoire, et il ouvre la voie à d'autres questions, idées et projets. Ainsi, il serait intéressant de réaliser une étude de cas concrets par rapport à l'influence de la *RSE* sur la culture des entreprises, c'est-à-dire élaborer des entretiens avec un certain nombre

d'entreprises sur la culture organisationnelle avant et après l'implémentation de la *RSE*. Un autre travail s'inscrivant en continuum de celui-ci serait également l'élaboration d'une méthode d'audit culturel adaptée à la *RSE* et à l'intégration de celle-ci dans la stratégie des entreprises.

En résumé et pour conclure, nous sommes convaincue que la *RSE* est plus un processus qu'un but en soi. En effet, elle peut conduire l'entreprise à apporter des solutions à la fois globales et locales et être un agent transformateur de la société et de ses déséquilibres. Pour y parvenir, la *RSE* devra être plus ambitieuse dans ses implications et devenir un mécanisme correctif de la culture d'entreprise et de son processus de prise de décisions. De plus, la *RSE* a le potentiel de devenir un outil favorisant le développement durable et consolidant le rôle de l'entreprise par rapport à son environnement de manière plus harmonieuse.

Toutefois, certaines conditions, dont dépend le futur de la *RSE*, sont à remplir. En effet, il serait nécessaire de maintenir la pression publique, d'encourager l'innovation et la créativité, de promouvoir un rôle plus actif de la part des gouvernements et de réguler les activités des entreprises. Ainsi, ces conditions permettraient à la *RSE* de se convertir en un outil transformateur de la culture d'entreprise et de notre société; sans quoi elle restera simplement une stratégie pour les départements *RSE*, les consultants ou les auditeurs.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Autissier, D., Wacheux, F. (2007).
Manager par le sens : les clés de l'implication au travail, Paris, éd. Groupe Enrolles.
- Ballet, J., Mahieu, F. (2003).
Ethique économique, Paris, Ellipses Edition Marketing, coll. « Mise au Point ».
- Bryson, J. (2004).

- What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques*, Public Management Review, Taylor and Francis Ltd.
- Capron, M. Quairel-Lanoizelee, F. (2007).
La responsabilité sociale d'entreprise, Paris, éd. La Découverte.
- Carroll, A. (1979).
A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol.4, n°4.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995).
The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1.
- Dupriez, P., Simons, S. (2002).
La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, éd. De Boeck & Larcier, 2e éd.
- Freeman, R. E. (1984).
Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, ed. Pitman.,
Friedman, M. (1971). *Capitalisme et liberté*, Paris, éd. Laffont.,
- Garriga, E. Mele, D. (2004).
Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n°1.
- Huart, M., De Backer, S. (2007).
Responsabilité sociétale. Inventaire d'outils-législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers, Canada, éd. Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF), Coll. « Points de Repère ».
- Moussé, J. (1993).
Ethique et entreprises, Paris, éd. Librairie Vuibert.
- Paladino, M. (2004).
La Responsabilidad de la empresa en la Sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva, Buenos Aires, éd. Marcelo Paladino.
- Pasquier-Dorthe, J., Pinto De Oliveira, C. J. (1990).
La gestion, carrefour de l'économie et de l'éthique. Identification et traitement des critères et problématiques

éthiques dans la décision d'entreprise, Fribourg, Editions Universitaires.

Robbins, S., DeCenzo, D. (2004).

Management. L'essentiel des concepts et des pratiques, trad. de l'am. Par V. Lavoyer et S. Marty, Paris, éd. Pearson Education France.

Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004).

Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?, *Montréal, 15e Congrès de l'AGRH, Université du Québec à Montréal.*

Balian De Tagtachian, B. (2004).

Responsabilidad Social Empresaria. Un estudio empírico de 147 empresas, Buenos Aires, éd. Pontifica Universidad Católica Argentina Santa María de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, julio.

Behrends, E. C. (2006).

La Responsabilidad Social Empresaria y la relación empresa- sociedad: una visión desde la teoría de las organizaciones, Universidad de Salvador.

Bernhardt, J. A. (2007).

Perspectiva estructural de la responsabilidad social, Buenos Aires, Foro Ecuménico Social, Cátedra abierta de responsabilidad social y ciudadana, 9 de agosto.

Boudier, F., Bensebaa, F. (2006).

Responsabilité sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ?

Capron, M. (2006).

Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE ou pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique, Université Paris Val de Marne, Séminaire International de Montréal sur la RSE, octobre.

Cazal, D. (2006),

La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociopolitiques et contrats, Lille, Document de travail du LEM (Lille Economie & Management).

Dhaouadi, I., El Akremi, A., Igalens, J. (2007),

La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société, Université de Toulouse, IAE et LIRHE.

- Dupriez, P., Fratila, C. (2007),
Représentations collectives et pratiques sociales, un cadre d'analyse pour les recherches sur la relation entre culture et management, Séminaire de recherche de MIME, Bruxelles, ICHEC – MIME, n°5 mars.
- Saulquin, J. Y. (2006).
La RSE : richesse du concept et diversité des pratiques sociales en France, *Actes 8^e Université de Printemps de l'Audit social*, p.345-352.
- Schömann, I., Sobczak, A., Voss, E., Wilke, P. (2008),
Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Friedman, M. (1970).
The Social Responsibility of Business is to increase the Profit, New York Times.