

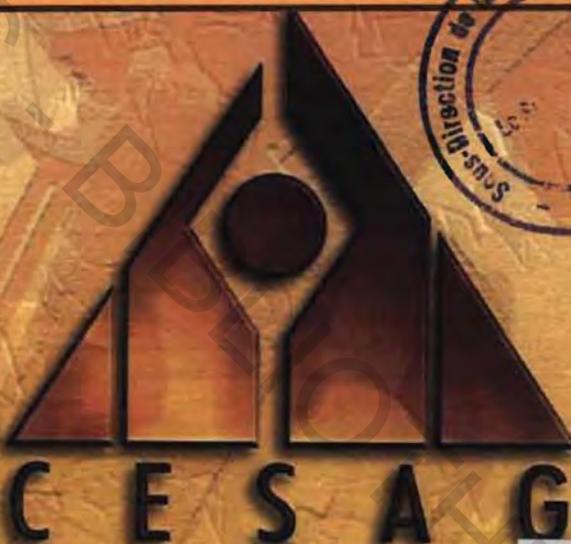
**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION(CESAG)**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS (ISMEO)**

**DESS EN ADMINISTRATION ET GESTION
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS (DESAG)**

THEME :

**LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE)
DANS L'ENTREPRISE SENEGALAISE :
LE CAS DU HOLDING KEUR KHADIM**



Présenté par : Cheikh Aldiouma SY

Bibliothèque du CESAG



Novembre 2007

Promotion 2006 - 2007

**ENCADREUR :
M. ALIOUNE dit MAWA FAYE
Professeur associé au CESAG**

M0062DESAG07

2



SOMMAIRE

	Pages
Dédicace.....	1
Remerciements.....	2
Liste des abréviations et sigles	3
Liste des tableaux et graphiques.....	4
Introduction générale.....	5
Première partie : cadre théorique	
Chapitre I : De la croissance à la responsabilité	
1_ De l'inconscience collective au DD.....	15
2_ Genèse d'une démarche stratégique : du DD à la RSE.....	22
Chapitre II : De la responsabilité à la performance	
1_ Définition de la PSE.....	36
2_ Pour une promotion de la PSE.....	45
Deuxième partie : cadre contextuel	
Chapitre I : présentation de l'entreprise HKK	
1_ Description de l'entreprise.....	58
2_ Diagnostic organisationnel.....	66
Chapitre II : résultats de l'étude	
1_ Conduite de l'étude.....	72
2_ Recommandations.....	79
Conclusion générale.....	85
Annexes.....	88
Références bibliographiques.....	99
Tables des matières.....	101

DEDICACE

Au regretté Amadou, le père dont l'image et les valeurs m'imprègnent et m'accompagnent dans toutes mes entreprises

Au regretté Amadou, ce charmant garçon qui n'aura pas eu le temps de voir ses prières exhaussées,

A la vieille Fambodj, la mère qui m'a tout donné et ne cesse de me prodiguer ses prières,

A la charmante Cena, ma douce moitié qui m'assiste en tout, « pour le meilleur et pour le pire »

A mes frères et sœurs qui ne cessent de m'encourager pour plus de performance,

A ma famille et à mes enfants,
ce modeste travail est dédié.

REMERCIEMENTS

Au nom d'Allah, le tout Miséricordieux, nos remerciements s'adressent d'abord à la DMP dont l'assistance financière nous a permis de suivre notre formation.

Nous pensons tout particulièrement à un monsieur, un ami dont le nom sera tu par devoir de réserve, mais qui comprendra à la lecture de ce présent que nous lui témoignons toute notre gratitude pour n'avoir cessé de nous aiguillonner et pour toute l'assistance dont il nous a gratifiée.

Notre gratitude s'adresse également à un autre ami et frère qu'il nous plaît d'appeler le « missionnaire » pour sa disponibilité, son altruisme et ce plaisir extraordinaire qu'il éprouve pour rendre service.

Nous nous devons aussi d'adresser nos remerciements les plus vifs à l'ensemble du personnel d'encadrement pédagogique, tout particulièrement nos professeurs, cet « état major du management » qui fait la fierté du CESAG et qui nous a guidé, toute une année durant, au cœur de l'univers mystérieux de l'organisation pour nous implémenter les Beaba de la gestion.

Une mention toute particulière à l'endroit de ce communicateur hors pair, Monsieur Alioune Mawa Faye dont nous avons eu le privilège de bénéficier de l'encadrement et qui nous aura largement formaté à la démarche méthodologique pour confectionner ce mémoire

Un grand merci aussi à notre ami et frère Mbaye Thiao qui a facilité notre stage dans l'entreprise HKK où son encadrement nous a été d'un grand apport.

Merci Monsieur Babacar Ndiaye et l'ensemble du personnel de la direction de HKK pour la qualité de l'accueil et la disponibilité dont vous nous avez témoigné.

Merci à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce présent mémoire.

Liste des abréviations et sigles

AIMS.....	Association internationale pour le management stratégique
AME.....	Accords multilatéraux sur l'environnement
ARESE.....	Agence de rating environnementale et social des entreprises
BTP.....	Bâtiments et travaux publics
CSR.....	Corporate social responsibility
CNUE.....	Conférence des NU sur l'environnement
CNUED.....	Conférence des NU sur l'environnement et le développement
DD.....	Développement durable
EpE.....	Entreprise pour l'Environnement
FMN.....	Firmes multinationales
ISR.....	Investissement socialement responsable
NRE.....	Nouvelles régulations économiques
NU.....	Nations unies
ONG.....	Organisations non gouvernementales
ORSE.....	Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises
PGE.....	Performance globale de l'entreprise
PP.....	Parties prenantes
PNUD.....	Programme des NU pour le développement
PNUE.....	Programme des NU pour l'environnement
PSE.....	Performance sociale (sociétale) de l'entreprise
PVD.....	Pays en voie de développement
RSE.....	Responsabilité sociale (sociétale) de l'entreprise
SH.....	Stakeholder
SHT.....	Stakeholder theory
TPP.....	Théorie des parties prenantes
UICN.....	Union internationale pour la protection de l'environnement

Liste des tableaux et graphiques

-Matrice du Développement adaptée de Gladwin.....	24
-Hiérarchie de la responsabilité d'entreprise selon Carroll.....	30
-Stratégies du DD pour l'entreprise selon Novethic.....	34
-Schéma de la performance selon Bouquin.....	37
-Schéma de la performance globale selon Reynaud.....	40
-Schéma de l'apprentissage organisationnel selon Argyris.....	47
-Tableau et courbe d'évolution des marchés de HKK de 84 à 95.....	60
-Tableau et courbe d'évolution du CA de HKK de 2004 à 2006.....	62
-Cercle de répartition du capital de HKK.....	63
-Etoile des PP de HKK.....	65
-Organigramme actuel de HKK.....	69
-Tableau de synthèse des résultats de l'enquête interne.....	74-75
-Organigramme recommandé.....	82

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure de la mondialisation, un «spectre» hante l'économie qui se globalise : le «spectre» de la responsabilité qu'on devrait plutôt voir comme un génie qui impose de nouvelles règles managériales fondées sur des normes éthiques dans le souci du respect d'une cohérence globale de l'ensemble des besoins qui se nouent autour de l'organisation de l'entreprise.

Ce souci de responsabilité se décline dans le vocable de RSE qui, au fond, ne fait que remettre au goût du jour une préoccupation latente dans le management de l'organisation, système social dans lequel confluent les enjeux de divers acteurs dont elle véhicule les préoccupations.

Ce souci de responsabilité peut aisément se comprendre quand on sait que l'entreprise est la matrice d'une croissance matérielle qui a généré un formidable enrichissement au cours de la deuxième moitié du XXe siècle. Mais au même moment son impact sociétal produit de graves menaces que la science managériale ne pouvait manquer d'intégrer dans son objet.

Dans la formulation de la stratégie des entreprises, la RSE apparaît comme un facteur de dépassement de cette contradiction fondamentale par l'implémentation des normes et valeurs qui feront de l'entreprise une véritable organisation morale.

En réalité la question de la RSE pose le problème de la fonction de l'entreprise dont le management ne peut rester insensible aux mutations qui agitent le monde contemporain. L'entreprise ne peut plus se penser seulement dans sa fonction de producteur de biens. Les exigences de transparence et de qualité de son environnement global lui imposent de prendre en compte l'ensemble des attentes de tous les acteurs qui ont un enjeu dans son management stratégique.

Dans cette étude, après avoir posé la problématique de la RSE, nous faisons une exploration de la riche littérature qu'elle alimente avant de voir, à travers le cas d'une PME locale, le HKK, sa prise en compte dans le management de nos entreprises.

PROBLEMATIQUE

Aujourd'hui, dans le contexte des multiples soubresauts qui agitent un monde qui semble avoir perdu ses repères, l'actualité économique et managériale est polarisée par une quête de Responsabilité autour du thème de la RSE qui interpelle tous les acteurs (gouvernement, opinion, entreprises, chercheurs etc...). Effet de mode, nouveau paradigme, mirage ou révolution managériale?(Capron, Quairel, 2004)

Est-ce une quête de solutions devant les déséquilibres d'ordre social, écologique qui résultent de la boulimie des logiques économiques d'un marché mondialisé pris de schizophrénie ? Ou alors est-ce un regain de conscience d'une humanité décidée à se réconcilier avec son humanisme par un nouveau contrat de responsabilité globale redéfinie aux sources d'une éthique qui veut replacer l'homme et ses activités dans une nouvelle perspective de préservation de « Gaïa » ?

Questions fondamentales qui nourrissent un débat dont la richesse, la fécondité et la complexité expliquent une controverse dynamique dans laquelle une variété de modèles se télescope pour tenter de redéfinir la place de l'Entreprise dans un univers mouvant dont elle est, à la fois, la matrice de la richesse mais aussi l'incubateur de graves dysfonctionnements.

Force est de constater que « Gaïa » est aujourd'hui gravement malade, malade de l'impact dévastateur d'une croissance sans mesure, malade de la rupture de ses grands équilibres naturels, malade de ses inégalités subversives, malade de la perte de ses valeurs morales qui fondent la quête légitime d'une stratégie de responsabilité.

Mais à quoi renvoie ce concept de responsabilité ? Responsabilité de qui, de quoi, par rapport à quoi, et jusqu'où comme le posent M. Capron et Quairel, à la suite d'une kyrielle d'autres chercheurs comme Friedman, Freeman entre autre ?

Responsabilité sociale ou sociétale ? Quelle différence entre ces deux concepts de « social » et de « sociétal » ?

La difficulté de trancher ce débat est en rapport avec la pluralité d'acteurs dont le nombre et le niveau d'implication est le reflet d'une civilisation communicationnelle dans laquelle il est devenu impossible de marquer la frontière entre ceux qui se croient investis du « pouvoir de décider » et ceux qui « doivent subir ». N'est-ce pas là une illustration du paradoxal désarroi d'un monde dont l'opulence sans précédent s'appuie sur l'incertitude de lendemains angoissants ? Toujours est-il que la montée

en puissance de la « société civile » à travers moult ONG est le signal fort de la détermination de tous les acteurs à participer à cette quête de responsabilité qui implique une autre forme de gouvernance globale et organisationnelle.

Alors quel rapport la micro stratégie d'entreprise de la RSE entretient-elle avec la macro stratégie globale du DD et quelles sont les multiples acceptions qui entourent ces deux thèmes ?

Quelle place les acteurs, ces fameux « stakeholders » (Freeman) occupent-ils dans la gestion de la Responsabilité et quel est le procès de gestion de ces stakeholders par les organisations soucieuses d'assumer leur responsabilité ?

S'agit-il de modèles uniformes élaborés dans les laboratoires de l'Occident ou alors doit-on envisager une approche contingente de ce nouveau paradigme de la RSE en rapport avec la diversité de contextes d'un monde dont la globalisation n'efface pas la configuration plurielle ?

Jusqu'à quel niveau cette nouvelle orientation impacte-t-elle sur le management des entreprises dont la finalité est la performance ? C'est quoi la performance ? Aborder la question de la performance n'est-ce pas poser le thème de la PSE, l'autre versant qui permet la mesure de la RSE ?

Qu'est-ce que la performance pour une entreprise engagée dans une stratégie de RSE? Doit-on se limiter à cette performance classique que poursuivent naturellement les gestionnaires pour le compte de leurs mandants selon les vœux d'un Friedman? Ou alors la performance doit-elle désormais s'inscrire dans une perspective globale de prise en charge de la responsabilité articulée à une gestion dynamique de l'ensemble des Stakeholders?

Aussi peut-on comprendre la diversité d'approches de la performance mais aussi celle des outils de mesure de la PSE?

Mais la PSE n'implique-t-elle pas une nouvelle dynamique d'apprentissage organisationnelle comme le suggère J.P. Gond ? Assurément, on ne pourrait faire l'économie d'un tel exercice quand on sait que l'«organisation» est le nœud gordien de tout ce nouveau dispositif stratégique.

Peut-on soulever autant de questions sans aborder celui des instruments de promotion de la Responsabilité selon une approche bilancielle ? Et quelle est la place de l'entreprise africaine voire sénégalaise dans cette dynamique ?

La fragilité institutionnelle de l'environnement africain serait-il un facteur de marginalisation par rapport aux nouveaux courants de refondation de la nouvelle approche managériale?

Nous tenterons de voir à travers le HKK, que, nonobstant tous les facteurs de contingences qui orientent la structuration de nos entreprises selon un schéma classique, il est peut être possible de détecter des indices diffus dont le développement sinon la formalisation intelligente peut être source d'une approche contingente de la Responsabilité basée sur une éthique alternative d'intégration dans ce nouveau concert des innovations managériales.

OBJET ET INTERET DE L'ETUDE

Le premier objet de cette étude est de réaliser un mémoire à partir d'un stage qui participe à la dynamique de notre formation.

Son intérêt réside dans la complexité et la richesse d'un thème actuel, prégnant, incontournable mais quasi absent dans la stratégie de la plupart de nos entreprises, hormis certains grands groupes comme la SONATEL.

Mais si la question n'est pas clairement déclinée, pour ne pas dire « à l'ordre du jour » dans le management de nos entreprises, ses prémisses ou ses traces diffuses méritent d'être explorées pour un renouvellement de leur culture organisationnelle.

D'où l'intérêt d'une clarification conceptuelle pour prendre la mesure de cette nouvelle approche managériale à l'échelle locale. Ce qui passe par l'identification des indices diffus ou des dysfonctionnements qui empêchent leur éclosion.

De ce point de vue, nous pensons que le HKK est un terreau fécond dans cette exploration innovante du fait de son originalité organisationnelle et managériale fortement teintée de valeurs locales qui n'empêchent pas une forte volonté d'ouverture et d'encrage dans les modèles élaborés au nord mais susceptibles d'être domestiqués selon une approche contingente.

OBJECTIFS

L'objectif premier est d'amener l'entreprise, voire les entreprises locales à s'approprier les concepts, modèles et processus opérationnels de RSE dans le contexte même des valeurs qui leur sont propres.

Ce qui passe par l'identification des différentes catégories de stakeholders impliqués dans la démarche de l'entreprise. Est-il besoin de préciser que loin de nous l'idée d'une transposition automatique d'une théorie conçue sous d'autres latitudes. Mais il faut bien admettre que si les valeurs sont contingentes, il y'a des normes qui façonnent le monde et s'imposent comme des intrants incontournables pour qui veut se positionner dans un marché de plus en plus décloisonné et soumis à une logique de qualités multidimensionnelles, qualité des produits, qualité des procédés, qualité de l'image etc....

N'est-ce pas la vocation naturelle de toute entité organisationnelle d'assurer les bases de son propre «développement durable» surtout dans un environnement hautement concurrentiel ? Nos entreprises ne sauraient échapper à cette logique « qualicienne » sous peine d'être frappées de disqualification.

Aussi, une intelligente appropriation de la dynamique de la RSE articulée à une claire identification des stakeholders devraient-elles permettre à l'entreprise d'ajuster sa stratégie, c'est-à-dire de redéfinir ce « compromis dynamique » entre ses objectifs, ses ressources ainsi que cette « contrainte » de Responsabilité sociétale convertible en opportunité pour se projeter dans le concert de la durabilité globale.

L'enjeu de ce nouvel engagement sociétal est, de notre point de vue, un facteur de performance globale en phase avec la culture de responsabilité.

Un tel engagement suppose, et c'est là le dernier objectif, d'inventer, à partir des modèles déjà opérationnels sous d'autres cieux, les outils contingents de mesure de la performance sociétale à l'échelle locale.

REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

La question de la RSE dans le cadre du débat sur le DD fait l'objet depuis une vingtaine d'année, pour rester dans l'actualité, d'une littérature surabondante dans laquelle on peut retenir quelques grandes synthèses d'auteurs qui ne cessent de renouveler un débat très controversé.

On peut noter en particulier l'œuvre collective de M. Capron et F. Quairel qui ont abordé l'ensemble de la « problématique de la RSE » de la genèse aux différentes acceptions du concept (La RSE, 2007) en passant par la théorie des stakeholders dont les interactions avec l'entreprise sont un facteur de régulation. Ainsi, ils abordent la question centrale du management stratégique par la déclinaison des typologies de comportements stratégiques et leurs incidences avant de finir par la présentation des différents outils de mesure de la performance.

Ouvrage riche qui actualise le débat autour de toutes les questions controversées que soulèvent la RSE, mais également les enjeux, les écueils et les perspectives dynamiques.

Dans un autre ouvrage, « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* », les mêmes auteurs interrogent le management de « *l'entreprise responsable* » dont la pression des « *parties prenantes* » impose une diversité de stratégies et modes de pilotage porteurs d'enjeux de transparences, de risques et réputations. A partir de cas concrets, ils présentent les « *contraintes, les atouts et les dilemmes de l'entreprise face à ses responsabilités* » dont ils analysent les enjeux et limites.

Ouvrage qui fait référence par sa connaissance du terrain, la clarté de ses analyses et la richesse de son argumentation.

Sous l'égide de l'AIMS, B Grand et P Grill abordent les thèmes du « *DD, de l'éthique et de l'entreprise* » selon une approche très critique qui explorent toute la controverse autour des considérations des différents courants éthiques justificateurs des différentes acceptions de la Responsabilité.

De l'utilitarisme aux courants fondamentalistes, ils nous promènent dans les méandres d'un riche débat philosophico-moral dans lequel ils explorent les controverses d'auteurs qui convoquent tantôt J Locke, tantôt E Kant, sans compter plus près de nous H. Jonas pour montrer la complexité des soubassements éthiques fondateurs d'une diversité d'approches de la responsabilité dans le management. Malgré les limites pratiques inhérentes à la plupart des systèmes exposés, cet article est d'une grande richesse du point de vue de la question centrale de « *l'éthique des affaires* » et de la responsabilité dans le DD.

Enfin, on peut citer également la contribution de J P Gond dans la même série où il aborde la délicate question de la « *PSE et de l'Apprentissage organisationnel* » par une présentation critique des modèles de Carroll (1979) Wood (1991) et Clarkson

(1995) avant de décliner les approches comportementales et cognitives des théories de l'apprentissage.

Renversant le modèle «harvardienne» de Wood, il aborde les différentes formes d'adaptation et d'apprentissage direct et indirect avant de proposer un modèle intégrateur qui s'appuie sur une «nouvelle définition de la «PSE»

Enfin dans le « web de l'économie », Thomas N Gladwin lance un appel passionné quoique teinté d'idéalisme pour un engagement stratégique vers le DD. Partant d'un diagnostic quasi apocalyptique de l'état de la biosphère, il décline les grands axes du DD avant d'inviter les managers à s'engager dans la perspective de dépasser leur vision stratégique classique pour s'orienter vers un véritable management stratégique d'un DD qui en ferait de véritables « entreprises morales »

METHODOLOGIE

Abordant ce thème de la RSE dans le cadre du DD, nous avons été confronté à deux difficultés majeures :

1)- La première difficulté est en rapport avec la définition du champ d'application théorique du thème dont on ne prend en compte généralement, tout au moins dans notre contexte, que de l'aspect lié à la GRH, savoir l'implication des acteurs internes à l'entreprise ou alors la dimension sociale qui intègre également l'impact de l'action de l'entreprise dans l'environnement social externe à l'entreprise.

Mais nos investigations nous ont amené à percevoir que tout en donnant droit aux acteurs internes, la RSE qui décline le DD au niveau de l'entreprise place cette dernière comme qui dirait « à la croisée des chemins » en cela qu'elle se retrouve, dans sa vocation de matrice des valeurs, prise dans sa « supply chain » par la pression globale d'un environnement multidimensionnel dont les différentes « parties prenantes » se déploient dans un spectre aux frontières très floues.

En effet, l'entreprise lieu de confluence de diverses ressources (physiques, financières, technologiques, humaines etc.) doit également intégrer dans son pilotage le management des attentes des « parties prenantes » et des « générations futures ». Ce qui lui impose une obligation de réaliser un « compromis stratégique » par rapport à tous ces facteurs.

De sorte qu'il nous semble que le véritable champ d'application de la RSE relève du « Management stratégique», concept développé en 1975 par Igor Ansoff comme « la

nécessité de prendre en compte dans l'approche stratégiques des dimensions technologiques, humaines, économiques, organisationnelles, politiques et sociétales qui entourent les choix.» Et quoi de plus stratégique que le choix de la RSE, déclinaison de la macro stratégie du DD qui s'inscrit dans le très, très long terme.

2)-La deuxième difficulté à laquelle nous avons été confronté est liée à l'absence d'ouvrage traitant de la question à la bibliothèque du CESAG.

Un seul ouvrage de la bibliothèque aborde la question : et il s'agit d'une série d'articles de la « *série Economie et Société* » sous l'égide de l'AIMS (Association Internationale du Management Stratégique »

De sorte que pour l'essentiel, nous nous sommes appuyés sur des articles et des dossiers *on line* dont nous avons fait une confrontation critique pour dégager les grands axes de notre développement méthodologique.

Pour contextualiser le thème dans le cadre de l'entreprise HKK, nous nous sommes inspiré des pistes balisées par les modèles classiques que nous avons essayé de « doser » compte tenu des limites d'un contexte où la question n'est pas encore venue à maturité pour créer les outils suivants :

- un questionnaire pour jauger le niveau d'implication des RH (cf. annexe) ;
- un guide d'entretien directif utilisé avec les cadres auprès de qui nous avons bénéficié d'un accueil très chaleureux qui nous a été d'une très grande utilité pour un diagnostic descriptif de l'entreprise (annexe).
- un questionnaire administré à un échantillon des attributaires de logements pour jauger l'image que dégage l'entreprise auprès de cette catégorie de clientèle (annexe) ;
- un entretien de qualité avec le PDG nous a permis d'avoir une vue d'ensemble d'une entreprise dont la structure atypique n'enlève rien à son dynamisme.

Parallèlement nous avons essayé de nous rapprocher de la SNHLM, client stratégique de l'entreprise dont la qualité des relations est un facteur clef de succès pour les perspectives de développement ;

Enfin nous avons tenté de contacter des ONG du CONGAD ainsi que des organismes publics comme la CCI, le FPE et la direction de l'environnement pour mesurer leur niveau d'engagement dans le procès du DD et de la RSE à l'échelle locale. Malheureusement cette démarche n'a pas abouti pas plus que celle en direction de la SNHLM.

RESUME

Notre étude s'articule en deux grandes parties subdivisées en deux chapitres.

Dans la première partie, Cadre théorique conceptuel, intitulée «Formulation de la stratégie de RSE» nous avons passé en revue les « impairs de la croissances » à travers les dysfonctionnements majeurs qui ont fondé la quête de la Responsabilité dans la formulation de la macro stratégie du DD.

Des enjeux de la Responsabilité dans le cadre du DD tel que décliné par le rapport Brundtland et l'Agenda 21, nous nous sommes appesanti sur les différentes théories de la RSE dont nous avons exploré les fondements, les implications stratégiques ainsi que les cadres normatifs et référentiels dans le cadre de la délicate question de la PSE, l'autre versant qui tente de mesurer la performance de la Responsabilité d'entreprise et implique la non moins délicate question de l'apprentissage organisationnel qui la sous tend.

Dans la deuxième partie intitulée « Cadre contextuel » nous sommes parti d'une brève présentation historique de l'entreprise HKK dont nous avons décliné la « carte d'identité » ainsi que les « parties prenantes » effectives et potentielles avant d'en faire un sommaire diagnostic organisationnel.

Enfin après avoir décliné les objectifs ainsi que les modalités d'administration du questionnaire et du traitement des données, nous exposons les recommandations à partir de l'interprétation que nous en avons fait.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

La formulation de la stratégie de la RSE

La Problématique du DD et de la RSE relève d'une véritable démarche stratégique en cela qu'elle s'appuie sur le diagnostic des dérives de la biodiversité pour engager une quête de Responsabilité collective dans une vision à très long terme dont le succès dépend de la mobilisation volontaire de toutes les énergies, de toutes les ressources pour réaliser le compromis stratégique qui conditionne la résolution de l'équation de la durabilité.

En effet si la stratégie s'entend comme « *ensemble de réflexions, décisions et actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquences, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* » (M Marchesnay), force est de constater que le DD et la RSE en relèvent.

C'est ainsi que dans cette première partie déclinée en deux chapitres, notre démarche sera articulée autour des axes suivants :

- diagnostic du macro environnement (« réflexion ») ;
- option d'une stratégie de responsabilité (« décisions, objectifs, buts »)
- contrôle des performances de la RSE (« contrôle »)

CHAPITRE I

DE LA CROISSANCE A LA RESPONSABILITE

Pour comprendre les enjeux stratégiques du DD, il convient de partir d'un clair diagnostic de l'état du monde dont les dysfonctionnements majeurs sont le socle sur lequel s'est bâtie cette quête de responsabilité dans la conduite des affaires. Ce qui conduit à une reformulation de « l'éthique des affaires » à travers le concept de RSE et de sa prolongation dans celui de PSE qui en évalue l'impact.

I- De l'inconscience collective au DD

I.1_ Les impairs d'une croissance sans mesure

Le dernier quart du XXe siècle voit l'éveil douloureux à la conscience des graves dérives portées par la démesure d'une croissance à l'impact chaotique dans l'environnement global.

I.1.1- Les dérives écologiques

De l'avis de F Ramade, la croissance économique mondiale des deux siècles précédents s'est accompagnée d'une importante dégradation de l'environnement et a peut-être même conduit à une rupture des équilibres naturels, des processus biochimiques et écologiques terrestres. Le fait que les succès remportés par l'espèce humaine « contre » la nature peuvent à présent se retourner contre elle ne peut plus être rejeté par un haussement d'épaule.

En effet, la surexploitation des ressources de la biosphère consécutive au développement technologique d'un âge industriel prétendument porteur de progrès a achevé de faire planer une « Epée de Damoclès » sur « Gaïa ». De la destruction du stock ichtyologique au réchauffement global en passant par la déforestation, la destruction des terres arables, l'accélération de la désertification, les marées noires, le trou de l'ozone stratosphérique sans compter la disparition d'espèces de toute sorte, la littérature est aujourd'hui suffisamment abondante pour illustrer toutes les menaces qui résultent de la destruction des écosystèmes planétaires du fait de la boulimie de l'homme qui, dans sa volonté de dominer « Gaïa » s'avère un véritable prédateur écologique qui en arrive même à hypothéquer sa propre survie.

Une grave hypothèque que l'on peut mesurer à l'aune du chaos inégalitaire qui plonge l'humanité dans un vrai désarroi.

I.1.2- Aggravation des inégalités et de la pauvreté.

« La détérioration régulière de la santé biophysique de la Terre est étroitement liée à la stagnation ou à la diminution de la qualité de vie de la majorité des êtres humains. L'accroissement global de la population mondiale, la pauvreté persistante et une désintégration sociale galopante ne sont que quelques-uns des problèmes posés. »
(T N Gladwin).

Selon les rapports des NU, la population mondiale, après avoir grimpé de 1,6 milliard d'habitants en 1900 à plus de 6 milliards en 2000, devrait atteindre le chiffre de 8 milliards en 2020 et se stabilisera peut-être autour de 10 milliards d'ici à 2050. La pression démographique et les dangers économiques, écologiques et politiques qu'elle entraîne encouragent les migrations internes et transfrontalières.

L'exode rural engendre la multiplication de mégapoles étouffantes, spécialement dans les PVD soumis à la résurgence d'anciennes maladies et aux ravages de nouvelles (SIDA, grippe aviaire etc.).

Les chiffres mondiaux sur la pauvreté persistante sont encore plus angoissants :

- plus de 260 millions d'enfants non scolarisés aux niveaux primaire et secondaire ;
- 840 millions d'affamés; 850 millions d'adultes illettrés ; 880 millions d'individus n'ont pas accès aux services de santé; 1 milliard d'êtres humains sans abri digne ;
- 1,3 milliard de personnes (dont 70 % de femmes) essaient de vivre avec moins de 1 dollar par jour, soit 200 millions de plus qu'au cours de la dernière décennie ;
- 2 milliards d'individus n'ont pas d'électricité et 2,6 milliards ne disposent pas des installations sanitaires de base.

Evidemment ces chiffres du PNUD concernent pour l'essentiel les PVD où la misère se traduit par une désintégration sociale massive.

- Près de 1,2 milliard de chômeurs ou sous-employés, avec une rémunération en-deçà du salaire de subsistance représente le tiers de la main-d'oeuvre mondiale, et le pourcentage le plus élevé depuis les années 30. Plus de 250 millions d'enfants âgés de 5 à 14 ans font partie de la main-d'oeuvre.

Les inégalités explosent partout. La part du revenu mondial détenue par le cinquième des personnes les plus riches du monde est 74 fois plus élevée que celle du cinquième le plus pauvre. D'après le magazine « Forbes », la richesse cumulée des 225 plus grosses fortunes mondiales est égale au revenu annuel cumulé de la moitié de l'humanité la plus pauvre. L'accentuation de ces écarts engendre colère, frustration, aliénation, anomie et désespoir.

I.1.3- Les nouvelles tendances du capitalisme globalisé

Est-il besoin d'assombrir davantage le tableau pour prendre la mesure de la schizophrénie qu'alimente la logique d'une croissance qui a achevé de placer le monde au bord d'un véritable péril apocalyptique ?

Assurément non sauf pour préciser que ces dérives écologiques et sociales sont accentuées par la mondialisation, cette nouvelle configuration triomphale du capitalisme dont les tendances lourdes sont :

- la globalisation des marchés décloisonnés et soumis à des logiques hautement concurrentielles guidées par une « Main invisible » dépourvue de toute préoccupation éthique ou morale;

- l'essor de logiques communicationnelles portée par une « civilisation du spectacle » polarisée par la compétition outrancière de grands groupes de communication dont le seul crédo est le conditionnement des acteurs qu'on cherche à formater dans le moule d'un système dont ils ne seraient que les appendices.

Mais cette « civilisation du spectacle » a, par ricochet, involontairement créé un « grand écran virtuel » que le miracle technologique des faisceaux hertziens a rendu accessible à tous les recoins du monde. Et que voit-on en marge, derrière et dans les interstices des images mirobolantes qui chantent la gloire du génie humain ? Le paradoxe d'un immense océan de désolation où les îlots d'abondance qui flottent apparaissent comme une invite au réveil de conscience des acteurs décidés à donner un autre sens à la Grande aventure de « Gaïa ».

- Aussi peut-on comprendre la 3^e tendance qui s'affirme dès le début des années 60 par la gestation d'une « société civile » dont l'avènement à la maturité va alimenter l'explosion d'ONG décidées à peser de toute leur capacité d'influence pour donner plus de visibilité à cette « Main invisible » qui guide les affaires.

Selon le *World Resources Institute*, groupe de réflexion environnemental établi à Washington, il y a actuellement plus de 40 000 ONG dans le monde qui disposent du miracle technologique d'Internet leur permettant de mailler à l'échelle planétaire leur volonté en tant que « *parties prenantes* » incontournables dans la conduite des affaires.

C'est dire que devant l'effroi du chaos, se dresse un besoin d'ordre qui remet au goût du jour la grande question de « *Que faire* ». Une question stratégique, posée par un stratège d'un autre genre dans un autre contexte, pour un autre enjeu mais qui peut trouver tout son sens dans un monde où la « logique des affaires » semble

avoir perdu son « Nord magnétique ». Ce qui nous renvoie simplement à la quête d'une stratégie de responsabilité collective.

I.2_ La quête d'une stratégie de responsabilité collective

En réalité le problème de la responsabilité est consubstantiel à l'homme, agent moral dont l'être, les actions, les activités et les organisations s'appuient toujours sur des fondements éthiques qui renvoient à des systèmes de valeurs normatifs.

« Si l'on veut comprendre les enjeux éthiques du DD, il est nécessaire de redéfinir la place de la Responsabilité dans l'économie et de repenser le lien entre la morale et les affaires » (B Grand ; P Grill)

I.2.1- Les Enjeux du principe de Responsabilité dans la conduite des affaires.

De l'avis de Grant et Grill, il ne s'agit ni de la subordination de la morale aux affaires, ni du rachat des affaires au profit de la morale, mais d'une nécessaire correction des conséquences moralement non désirées de l'Affairisme.

De ce point de vue, il y'a opposition entre les philosophes qui mettent les devoirs avant et les économistes et gestionnaires qui privilégient le gain. Cette opposition cache une différence de conception de l'individu que les économistes considèrent comme un être essentiellement opportuniste alors que les philosophes le considèrent comme un être capable de s'élever et se soumettre librement aux contraintes d'une loi définie d'un point de vue universel.

En somme, le décideur économique perçoit le DD comme une contrainte que lui imposent les PP. Cependant étant libre, doué de raison et de volonté, c'est un être moral ayant des droits mais aussi des devoirs. D'où le problème de sa responsabilité morale envers les générations futures.

La littérature sur la responsabilité et le DD s'articule autour de deux courants :

- un courant conséquentialiste qui évalue les actions par leurs conséquences ;
- un courant déontologiste qui les évalue par leur nature intrinsèque.

A quoi, on peut ajouter les courants écologistes notamment fondamentalistes.

Les dommages écologiques de la croissance économique posent la question de philosophie morale du double lien entre les hommes et les générations futures ainsi qu'entre les hommes et la nature qui ne peut plus être pensée comme un milieu neutre tant la pression de la demande illimitée l'a transformé au point de menacer de nombreuses espèces y compris la notre.

Alors se pose une question fondamentale : pour la préservation de tous, quelles valeurs affecter aux entités non humaines ? A quoi Kortenkampa K.V et Colleen M.F proposent deux conceptions de l'Ethique environnementale (2001).

- Une Ethique instrumentaliste anthropocentrée qui accorde une valeur intrinsèque aux hommes et extrinsèque à la nature et justifie extrinsèquement la protection de l'environnement et la politique de DD dans un souci de justice envers les générations futures.
- Une Ethique fondamentaliste patho-centrée (relative aux êtres sensibles) ou bio-centrée (relative à tous les êtres vivants) qui accorde une valeur intrinsèque à la nature dont la protection est justifiée au regard du droit reconnu à toutes les espèces et donc à la Biodiversité.

1.2.2-Les justifications éthiques du principe de responsabilité.

•-**Les justifications conséquentialistes** s'appuient sur la Philosophie utilitariste dont le principe de base est : *« les actions de chacun doivent être guidées par la recherche du plus grand bonheur du plus grand nombre ».*

-Au plan micro économique, l'adoption de stratégie de DD devient possible à chaque fois qu'une génération met en péril le bien être des générations futures par ses actions. Il revient alors à l'Etat de prendre des mesures incitatives et coercitives.

-Au plan macro économique, le calcul du taux d'épargne intergénérationnel permettrait d'adopter des politiques économiques appropriées.

Mais sur la base de quelle population de référence ?

-Toutes les générations futures sans restriction ?

-Deux générations seulement ? (Rawls)

-La population présente seulement puisqu'on ne peut préjuger de ce que voudrait la génération suivante (Golding, 1972) ?

-La disparition de l'espèce serait-il un bienfait (W.P. Taylor, 1981) ?

Pour sa part, H.Jonas (1979) considère que *« les générations actuelles n'ont pas à se soucier du bonheur des générations futures, mais seulement leur laisser un cadre de vie, ou un patrimoine en héritage ».*

Certains y intègrent les animaux dont la valeur morale devrait limiter leur exploitation.

Le Gestionnaire, quant à lui, peut se référer à la TPP de Freeman (1984) encore que l'identification des PP pose problème selon qu'on adopte un point de vue large ou

étroit, statique ou dynamique. Ce qui renvoie à une approche contingente. Dans tous les cas, « *les dirigeants de l'entreprise auront du mal à évaluer les conséquences de leurs actions sur les PP* » (P.W.Dunfee, 1997). Ils sont comme qui dirait placés entre le marteau des groupes les plus puissants et l'enclume des autres PP dont ils ont du mal à évaluer l'impact de leur stratégie.

D'où l'appel écologiste à un « *principe de précaution* » qui ne rencontre pas l'échos favorable des gestionnaires soucieux de ne pas réduire les profits de leurs mandants.

Tirillés entre les actionnaires et les autres PP, les gestionnaires ont du mal à situer leur responsabilité dans le cadre de la théorie utilitariste.

● **La Justification déontologiste** définie par Keeley s'appuie sur le « *respect des valeurs fondamentales d'un capitalisme libéral auquel elle donne une légitimité morale* » en faisant appel à **J Locke** (1690) qui considère que « *l'individu, parce que propriétaire de son corps, peut s'approprier tout ce qu'il désire si cela est juste* ». Ce qui suppose la justice initiale de l'appropriation et du transfert de propriété par le respect d'une « *clause d'équivalence* », le *provisio* de Locke et d'une clause de non dilapidation.

En terme économique, cela signifie que les agents devraient utiliser rationnellement les ressources rares, ce qui est conforme avec l'économie de marché. Un état social sera alors dit juste si sa généalogie est respectée. Ainsi la propriété privée et le marché se trouvent justifiés moralement en cela qu'ils assurent le respect de la liberté individuelle.

D'autres auteurs font appel à la **morale kantienne** dont l'éthique de l'autonomie et de l'impératif catégorique est une alternative à l'utilitarisme. Cependant le formalisme de la morale kantienne n'a aucune portée pratique du point de vue du DD, sauf à le penser de façon latérale à travers le concept d'« *humanité* » (1795).

Pour Kant, *l'«action morale est une action vertueuse exclusivement commandée par le devoir que l'individu en tant qu'agent moral s'impose par la seule loi de sa Raison potentielle qui se fait Raison effective. Ce qui suppose l'autonomie de la Raison, cette liberté par laquelle l'homme participe au monde nouménal* » ;

Dans son «*Projet de Paix perpétuelle*» (1795), il observe que les hommes et femmes ont un « *droit de commune possession de la terre* » que les états européens bafouent allègrement. Plus loin, il note que « *c'est le devoir de tout membre de la*

suite des générations....de faire en sorte que la postérité ne cesse de s'améliorer et qu'ainsi ce devoir soit transmis d'une génération à l'autre ». Principe que les kantien contemporains soutiennent pour préconiser que nul ne devrait se soustraire moralement aux actions qu'impose le DD. Malheureusement, ce que la morale prescrit l'intérêt est prompt à l'effacer.

J.Rawls(1971) quant à lui, développe une morale fondée sur la justice dont la quête des principes est nécessitée par la rareté des ressources et l'égalité relative des individus, théorie qu'on peut rapprocher à celle contractualiste de l'entreprise pour justifier le devoir moral de ses dirigeants envers les PP et leur assurer un DD.

●-Justifications fondamentalistes.

Devant les périls écologiques de la civilisation technique, H.Jonas (1979) fonde sa morale dans le cadre d'une théorie de la Responsabilité ontologique.

Dans « *Principe de Responsabilité* », il fonde une « *éthique du futur...qui se soucie de l'avenir et entend le protéger pour nos descendants* » : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre* ». Maxime qui subordonne l'efficacité technique à la loi morale.

Ce qui est une autre version du principe de précaution de Godard (O.Godard, 1997) dont l'application se justifie par la possibilité même infime que l'existence de l'humanité est en danger.

Au terme de ce principe de précaution, « *L'absence de certitudes compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable* »(Godard, O, 1997)

L'**écophilosophie**, plus radicale développe une éthique éco ou bio centrée pour une nouvelle alliance entre « *Gaïa genatrix* » et l'espèce humaine. Partant d'une morale de proximité primitive, ses partisans l'étendent d'abord à la nation puis à l'espèce entière pour la préconiser à l'ensemble des espèces, voire à la terre entière dont toutes les composantes devraient être dotées de la personnalité morale (M. Serres,1990 ; C Stone, 1974).

Au-delà de tous ces modèles et théories justificatrices plus ou moins opposées et qui sont loin d'épuiser le sujet, se pose la problématique de l'imputation et de la

responsabilité de réparer ou de prévenir les dommages que la technique a portés et continue de porter à l'environnement global. Laquelle est le socle sur lequel s'est édifiée la quête de la stratégie de DD et de RSE.

2_ Genèse d'une démarche stratégique : du DD à la RSE

Il ressort de ce qui précède que la question du DD et de la RSE qui se formalise à la fin du XXe siècle était en fait inscrite dans la logique de la pensée managériale qui ne pouvait rester à l'écart des mutations du système entrepreneurial capitaliste.

Et c'est progressivement que s'élabore le thème du DD qui va se décliner au niveau de l'entreprise par celui de RSE.

2.1- Le DD, une macro stratégie de responsabilité collective

2.1.1-Le rapport Brundtland et l'affirmation du concept de DD

•-Les prémisses ou la gestation d'un concept.

La réflexion sur la relation entre activités humaines et écosystèmes n'est donc pas récente : c'est une cognition qui se formalise progressivement dans la deuxième moitié du XXe siècle dans le concept du DD.

-C'est en 1951 que l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) publie le premier «*Rapport sur l'Etat de l'Environnement dans le Monde*», rapport précurseur du souci de réconcilier l'économie et l'écologie.

-Au cours des années 60, le constat des atteintes économiques à l'environnement (déchets, fumées d'usine, pollutions des cours d'eau, etc.) amène le Club de Rome à dénoncer en 1970 («*Halte à la croissance*») le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle du point de vue de l'épuisement des ressources, de la pollution et de la surexploitation des systèmes naturels. D'où l'appel à la «*croissance zéro*».

-En 1972 la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement humain de Stockholm introduit le concept d'«*Ecodéveloppement*» un modèle de développement économique compatible avec l'équité sociale et la prudence écologique, qui serait basé sur «*la satisfaction des besoins plutôt que sur une augmentation incontrôlée de l'offre*». Modèle repris par le français Ignacy Sachs, qui y voit le moyen de réconcilier le développement humain et l'environnement, indissociables l'un de l'autre, et qui affirme la nécessité de remettre en cause les modes de développement du Nord et du Sud, générateurs de pauvreté et de

dégradations environnementales. C'est cette conférence qui crée le PNUE qui s'ouvre donc aux problèmes du développement en appui au PNUD.

Alors la pression de groupes écologistes et la découverte des phénomènes de pollution transfrontières ("trou" dans la couche d'ozone, les pluies acides, la désertification, l'effet de serre, la déforestation) vont déboucher au cours des années 80 sur une exigence de « solidarité planétaire en matière d'environnement »

-C'est ainsi qu'en 1980, dans son rapport sur la « Stratégie Mondiale de la Conservation », l'UICN introduit la notion de « *Sustainable development* » traduit d'abord par « *Développement soutenable* » puis par « *Développement durable* » ou viable.

●-« **Notre avenir à tous** » : c'est en ces termes que, sous l'égide du PNUE, sera présenté le document de macro stratégie publié en 1987 sous le nom de « Rapport Brundtland » du nom de la présidente de la Commission, Gro Harlem Brundtland qui reprend le concept de DD pour en préciser le contenu : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

Une définition normative qui fait certes l'unanimité mais dont le contenu et les implications sont demeurés objet de controverse pendant un certain temps. Ce qui est du reste naturel pour une idée nouvelle d'utilité publique.

-1^e question : quel horizon prendre par rapport au « futur » ? Toutes les générations, une seule génération, deux générations (Rawls) ?(cf. plus haut).

-2^e question : comment gérer la répartition et la dotation entre les différents types de capital physique, naturel, humain etc. ?

S'il y'a unanimité qu'une société faite pour durer vit sur le « revenu » généré par son stock de capital, et non en appauvrissant ce dernier, les opinions divergent sur la définition des hypothèses, des conditions et des règles exactes visant à assurer des voies de développement équitables pour les différentes générations.

●Il y'a d'abord le modèle néo classique qui part de l'hypothèse traditionnelle de substitution des différents types de capital. Dans ce modèle, la soutenabilité signifie la « non-décroissance » dans le temps du bien-être individuel. Pour que le bien-être économique des générations futures soit équivalent au minimum à celui des générations présentes, il faut leur transmettre une capacité de production de biens et de services, et donc un stock de capital intact. Si la quantité totale de capital doit

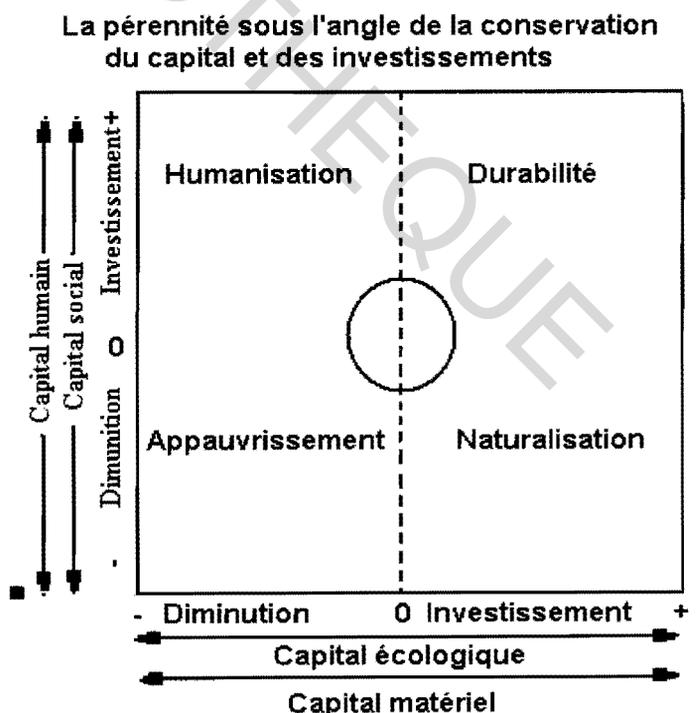
rester constante, il est possible d'envisager des substitutions entre les différentes formes de capital : une quantité accrue de « capital créé par les hommes » (équipements, connaissances et compétences) doit pouvoir prendre le relais de quantités moindres de « capital naturel » (ressources naturelles et services environnementaux). Ainsi, selon Robert Solow, un échange s'opère dans le temps : la génération présente consomme du capital naturel et, en contrepartie, lègue aux suivantes plus de capacités de production sous forme d'équipements, de connaissances et de compétences.

- Un autre modèle qui abandonne cette vision néo-classique part de l'hypothèse que le capital naturel et social complète le capital industriel au lieu de s'y substituer dans une logique d'optimisation qui les conserve car « la productivité de l'un dépend de la disponibilité des autres » (N Gladwin).

De ce point de vue il devient possible d'évaluer les éléments du capital industriel (biens d'équipement, de consommation, technologies etc.) en fonction de ses conséquences sur les quatre types de capital primaire : écologique (ressources renouvelables), matériel (ressources non renouvelables), humain (connaissances, compétences) et social (cohésion, équité etc.)... Une société faite pour durer doit assurer un compromis dynamique dans la gestion rationnelle de ces quatre types de capital pour garder le cap de son « Nord magnétique » adhérant ainsi à la sagesse populaire : « qui veut voyager loin, ménage sa monture ».

Ce modèle alternatif qui s'appuie sur le « principe de restauration » est au cœur du « capitalisme naturel » préconisé par Paul Hawken, Amory B. et L. Hunter Lovis.

Synthétisant ces modèles entre autres, T.N. Gladwin propose une vue d'ensemble qu'on peut traduire par la matrice suivante :



-la zone d'appauvrissement vit imprudemment sur un capital de base qui s'évapore jusqu'à épuisement ou dispersion de son capital naturel hérité (couche arable, biodiversité des espèces, eaux souterraines, carburants fossiles et minéraux), puisqu'elle n'investit ni dans sa conservation ni dans son remplacement. Ce type de société (trop fréquent aujourd'hui, malheureusement) désinvestit dans sa population et laisse les forces du capital économique mobile, le détachement des élites et les politiques d'intérêts particuliers atrophier les communautés civiques et sociales.

-la zone de «naturalisation» cherche à adapter les opérations économiques aux impératifs naturels cependant, au détriment du capital humain et social, au moins transitoirement. C'est le cas des biotechnologies agricoles «à vocation écologique» qui menacent les fermiers traditionnels, ou des usines automatisées plus propres qui suppriment les fonctions d'assemblage et de fabrication. Ce modèle d'«écodéveloppement» peut déclencher une décomposition sociale, voire des soulèvements politiques qui sont à l'encontre du but recherché.

-la zone d'«humanisation» cherche à «humaniser» les opérations économiques mais aux dépens du capital naturel qui diminue. C'est le cas des colonies d'habitation dans les zones humides drainées, ou l'exploitation forestière intensive conduit à la déforestation. Manifestement, les communautés et les emplois créés sur la base d'une diminution systémique du capital naturel ne sont pas durables à long terme. L'humanisation et la naturalisation sont fondamentalement complémentaires.

-la zone de DD cherche à réaliser un compromis économique et technologique axé à la fois sur les êtres humains et basés sur la nature par la protection des écosystèmes, l'amélioration de la productivité, le contrôle des flux physiques entropiques.

«La société durable socialise l'ordre civique et la prise de décision, démocratise ses environnements politique et professionnel, humanise la création de capital et le travail et concrétise la satisfaction des besoins de l'humanité, en assurant la suffisance nécessaire pour répondre à ceux qui sont fondamentaux» (N Gladwin).

●-Le contenu du concept de DD

Conciliant l'écologique, l'économique et le social le DD établit un cercle vertueux entre ces trois pôles selon la logique du « triple bottom line » (People, Planet, Profit) : c'est un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

-Il est respectueux des ressources naturelles et des écosystèmes, support de vie sur Terre, qui garantit l'efficacité économique, sans perdre de vue les finalités sociales que sont la lutte contre la pauvreté, contre les inégalités, contre l'exclusion et la recherche de l'équité. Une stratégie de développement durable doit être gagnante de ce triple point de vue, économique, social et écologique.

-Le DD suppose d'ouvrir l'horizon temporel sur le long terme, celui des générations futures, mais aussi horizon spatial, en prenant en compte le bien-être global de toute l'humanité.

-Son succès repose sur le partenariat et la coopération entre acteurs de disciplines différentes (économie, sociologie, écologie, etc.), de secteurs différents et de milieux différents (entrepreneurial, associatif, institutionnel, administratif, commercial, syndical, etc.), agissant à des échelons territoriaux différents, du niveau international au niveau local selon le principe « *Agir local, penser global* ».

-Le DD implique une nouvelle forme de gouvernance qui passe par la participation de tous les acteurs de la société civile aux processus de décision dans l'optique de promouvoir la démocratie participative et rénover l'approche citoyenne.

Il s'agit là de modèles macro que la Conférence de Rio va décliner en terme de stratégie globale dans l'Agenda 21.

2.1.2- La Conférence de Rio et l'« Agenda 21»

En 1992, sous l'égide de la CNUED, se tient le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro où 178 états consacrent la stratégie du DD à travers deux documents : la «*Charte de la terre*» et l'«*Agenda 21*» sans compter la 1^e génération d'AME qui sera complétée par la Convention-cadre sur le changement climatique et le Protocole de Kyoto de 1997.

En marge de ces grands documents d'orientation stratégique, Rio précise les finalités du DD par l'adoption de grands principes suivants :

- Précaution en matière d'environnement ;
- Intégration de la protection de l'environnement comme partie intégrante du processus de développement ;
- Responsabilité et solidarité internationale ;
- Pollueur – payeur ;
- Participation pour une nouvelle gouvernance etc.

Principes que reprend « Agenda 21 » défini comme un « Programme d'action pour le XXI^e siècle » décliné en 40 chapitres portant près de 2500 recommandations qui s'adressent à tous les acteurs : Institutions multilatérales, gouvernements, organisations, entreprises etc... Le préambule dispose : *"L'humanité se trouve à un moment crucial de son histoire...Action 21 aborde les problèmes urgents d'aujourd'hui et cherche aussi à préparer le monde aux tâches qui l'attendent au cours du siècle prochain. Ce processus marque la naissance d'un nouveau partenariat mondial pour le développement durable."*

Cette macro stratégie s'organise dans quatre champs :

- un champ économique et social ;
- la conservation et la préservation des ressources aux fins de développement ;
- la participation des groupes majeurs à la mise en œuvre du développement ;
- une approche transversale permettant une inflexion du développement vers plus de durabilité.

Macro stratégie globale que les gouvernements, mais aussi les Entreprises notamment les FMN aux tentacules planétaires étaient invités à intégrer dans leur stratégie selon une approche volontariste. Et l'espoir était nourri de la présence de ces acteurs majeurs que sont les ONG dont la maturité et la détermination de jouer leur partition dans les affaires allaient se traduire par la naissance d'un puissant mouvement alter mondialiste au seuil du XXI^e siècle.

Dans la suite de cette grande foire stratégique, d'autres grandes Conférences seront organisées parmi lesquelles on peut citer :

- La Conférence de Copenhague de 1995 sur le développement social ;
- Le « Sommet Planète Terre+5 » de New York de 1997 qui fait le bilan des contre performances du DD ;
- La Conférence sur le Développement Durable de Johannesburg de 2002.

C'est dire que, nonobstant les forces d'inertie, la « nouvelle donne » était lancée et, modestement mais inexorablement les FMN mais aussi des PME allaient progressivement l'intégrer dans leur stratégie à travers la RSE.

Mais avant d'aborder la question centrale de la RSE, il est bon de préciser que le socle du DD sur lequel elle s'est édifiée procède d'une macro stratégie politique définie dans le cadre d'un engagement multilatéral qui définit les grandes orientations à très long terme qu'il appartient aux Entreprises de décliner dans leur stratégie à court terme.

2.2-La RSE, une micro stratégie de responsabilité des entreprises

En tant qu'«acteur majeur», matrice de la production de valeur et facteur de la dégradation de l'environnement, l'entreprise en intégrant les objectifs du DD s'astreint à un management qui devient de plus en plus complexe par la conciliation d'exigences à la fois environnementales, sociales et économiques. Ce qui implique de nouveaux modes de pilotage et d'évaluation.

Mais qu'est-ce qu'une « Entreprise Responsable » ? En terme simple il s'agit de toute entité organisée ayant pour objet de produire des biens et services et qui s'engage à assumer ses actes et leurs conséquences et acceptent d'en répondre (Capron et Quairel).

C'est par suite de l'affirmation de la stratégie de DD que le concept de l'«Entreprise responsable» est défini par les NU qui disposent que *« les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale »*

Est-il besoin de préciser que c'est dans le contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique alors que le recul de l'état place les entreprises en première ligne face aux revendications citoyennes ?

Mais de part et d'autre de l'Atlantique, on peut distinguer deux approches US et européenne qui diffèrent dans leur fondement théorique et leur implication.

.2.2.1-Fondements théoriques (US et Euro)

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais «Corporate Social Responsibility» (CSR), trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable.

❖ Approche US fondée sur l'éthique individuelle.

La vision US de la RSE, issue de préceptes bibliques *«met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter»* (Capron, Quairel, 2007, p.7). Ici, l'accent est mis sur la responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques.

Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus. Elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, *«jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers»* (p. 8). Donc ce sont les considérations éthiques et religieuses qui constituent le fondement de la conception US de la RSE qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Ibid).

Dans ce contexte, la littérature sur la responsabilité sociétale fait souvent référence aux auteurs comme Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995).

Mais la paternité du concept est attribuée à Howard Bowen qui aborde la question en 1953 dans l'ouvrage intitulé *«Social Responsibilities of the Businessman»* où il définit la responsabilité sociétale des dirigeants comme *«une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société»* (Germain et Trébuçq, 2004, P 36).

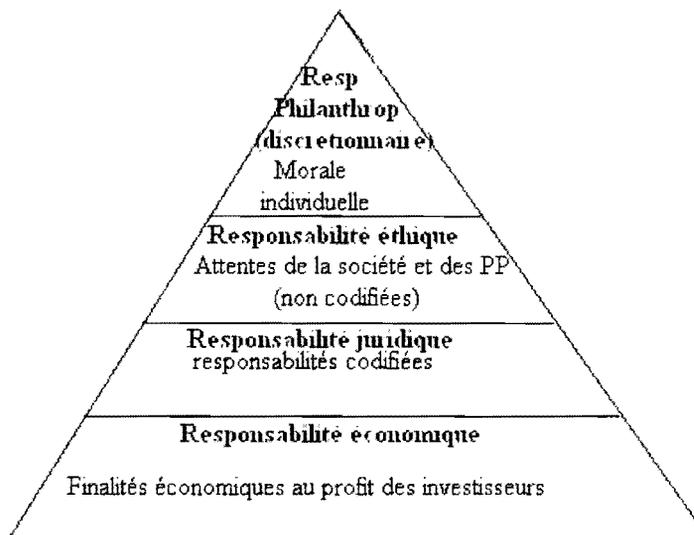
«Pourquoi est-ce que les hommes d'affaires d'aujourd'hui se sentent concernés par leurs responsabilités sociales ? [...] Il est possible de diviser la réponse à cette question en trois parties : (1) parce qu'ils ont été forcés de se sentir plus concernés ; (2) parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concernés et (3) parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui ont été favorables à la prise en compte de ces responsabilités» (H Bowen,p. 103 cité par J P Gong).

Depuis le concept a évolué jusqu'en 1971 où le Committee for Economic Development (CED) l'approfondit en faisant référence à trois cercles concentriques : *« le premier comprend les responsabilités de bases relatives à la croissance économique ; le second, englobant le premier, élargit la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise*

en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées »

(Germain, Trébucq, 2004, p. 36).

En 1979, Carroll la définit comme «ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». Il clarifie la notion par la déclinaison de ses quatre composants: économique, juridique, éthique et discrétionnaire (cf.schéma ci-contre : *adapté de Carroll, 1991 & Mercier, 2004*).



Le concept évolue dans la nouvelle notion de réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness) que Carroll définit en 1999 comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales alors que pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents «stakeholders», approche qui donne une orientation plus managériale et opérationnelle à la RSE.

En somme, dans la tradition US, la RSE apparaît comme un construit progressif.

❖ Approche européenne fondée sur la politique du DD

Contrairement à la vision philanthropique US, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE. En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. C'est le Livre Vert de la Commission européenne qui définit «la RSE comme un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes» (Livre vert, juillet 2001, p.8). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des

obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. Ce qui leur permet, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.

En fait, en Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du DD dans les entreprises européennes. C'est ainsi que le 22 mars 2006, la Commission lance l'«Alliance européenne pour la RSE» qui a pour objectif d'encourager «la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au DD et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ».

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de DD pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents.

Tandis que le DD, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leur organisation, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007).

Précisons que dans la littérature francophone, «social» est traduit par «sociétal» pour prendre en compte, à la fois la dimension environnementale et sociale.

Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se décline dans le concept du "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale.» (Pesqueux, 2002, p. 157). Ce concept «traduit la prise en compte équilibrée, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du DD» (Baret, 2006) représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis:

- l'économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommation durable) ;
- l'écologique (conservation et gestion des ressources) ;
- le social (équité et participation de tous les groupes sociaux).

C'est ce souci d'équilibre qui explique la prise en compte de la quatrième dimension du problème relative à la « Corporate governance » qui convoque la problématique de la théorie des parties prenantes (TPP).

2.2.2-La Théorie des Parties prenantes (TPP) : Stakeholder theory (SHT)

❖ Enjeux de la TPP

Le mouvement de fond de la RSE entraîne une remise en cause du droit de propriété exclusif des actionnaires (les shareholders en anglais) et reconnaît la légitimité d'autres PP qui pèsent sur les décisions du management des entreprises. On assiste à l'émergence d'une société de « parties prenantes » en anglais « stakeholders » que Samuel Mercier définit comme « *Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

Cette théorie qui pose la question complexe des relations entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large est devenue une référence centrale au cœur de la problématique de l'éthique organisationnelle et de la RSE.

Gond et Mercier notent que les différentes acceptions renvoient à deux sens :

- un sens managérial étroit comme outil d'analyse de l'environnement organisationnel ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise ;
- un sens plus large comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique

❖ Genèse de la TPP :

Au-delà des considérations d'origine remontant aux années 30 dans les travaux de Berle et Means sur les relations entre l'entreprise et la société, c'est au début des années 60 qu'émerge le terme de Stakeholder utilisé pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion en stratégie menée au sein du *Stanford Research Institute* (SRI) par Ansoff et Stewart.

Il semble qu'Ansoff (1968) soit le premier à se référer à la SHT dans sa définition des objectifs organisationnels de l'entreprise devant les ajuster pour donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions (Ansoff, 1968,). Cependant, considérant que les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs, Ansoff estime que les SH sont avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer. La liste d'origine des SH regroupait les actionnaires, les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, les prêteurs et la société dans son ensemble.

Le terme de SH est véritablement popularisé par Freeman (1984) qui lui donne le contenu repris par Mercier : « *a stakeholder in a organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* ». Schématiquement, cette notion est représentée par un

cercle dont l'entreprise est le centre et les *stakeholders*, les rayons (Freeman, 1984). Chaque groupe représenté dans une bulle a un parti pris, un enjeu (*a stake*) dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'enjeu (*stakeholder*).

La Formulation de la TPP (SHT en anglais) implique une justification théorique qui s'appuie sur deux principes : légitimité et pouvoir qui permettent de répondre à la question à laquelle renvoie le principe de Freeman (1994) : « *Who and what really counts ?* »

-La légitimité est entendue dans son sens « stratégique » et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et de conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise (DiMaggio et Powell, 1983). En terme simple, il s'agit de la nécessité pour l'organisation de se plier aux pressions normatives externes.

-Quant aux relations de pouvoir, elles s'inscrivent dans la logique toute stratégique de l'interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002).

En somme, la TPP convoque une nouvelle approche managériale qui a une implication directe sur la théorie de l'agence et de la firme.

❖ **Classification des PP**

Pesqueux (2002) distingue deux groupes de PP :

- les PP contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires) ;
- les parties prenantes « diffuses » qui sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette dernière se trouve impactée mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (collectivités locales, organismes publics, ONG, etc.).

Pour leur part, Capron et Quairel ont élaboré un tableau synthétique des PP et de leurs attentes. (cf. liste des PP proposée par Capron et Quairel en annexe).

2.2.3-Implication stratégique

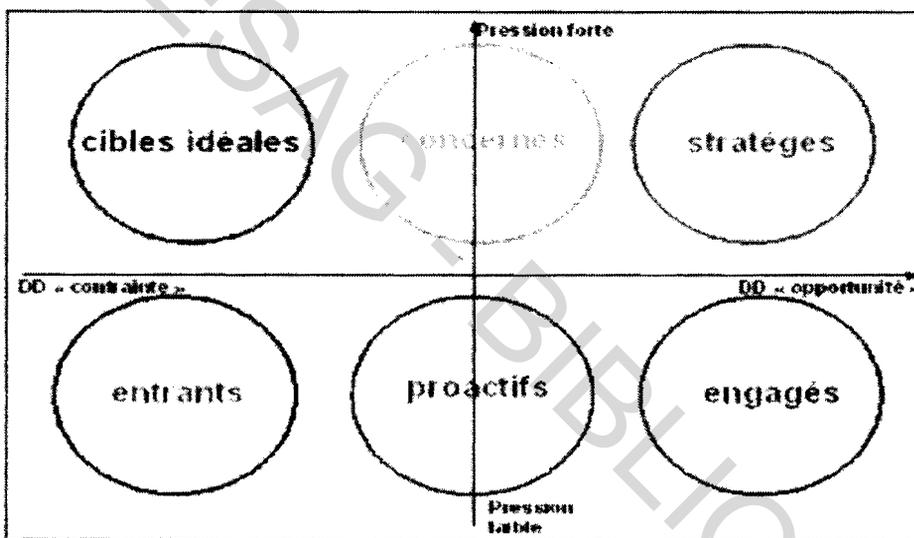
❖ Impact stratégique

Dans l'étude «*Impact du DD dans la stratégie de 25 grandes entreprises*», Novethic propose une typologie à partir de deux critères :

- la pression imposée à l'entreprise par les PP ;
- la réactivité de l'entreprise par rapport à son environnement.

Selon ces deux critères, Novethic propose six catégories de positionnement des entreprises, reprises sur la matrice suivante :

Les 6 types de stratégies DD des entreprises



Source : *Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic, 11/02*

- Les **stratégues**, face à une forte pression, font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.
- Les **engagées**, face à une pression modérée, mettent en adéquation le DD avec leur valeur pour construire une politique globale de responsabilité sociétale inscrite dans leur stratégie ;
- Les **concernées**, perçoivent le DD à travers les opportunités de marché qu'il offre;
- Les **proactives** qui anticipent les attentes des clients, orientent une partie de l'activité autour d'un positionnement DD ;
- Les **cibles idéales** qui réagissent face à une pression forte par des programmes d'action pour éviter les risques de mise en cause.
- Les **entrants**, face à une pression limitée, mettent en œuvre des démarches d'adaptation aux normes implicites de RSE.

❖ Impact sur le modèle de gouvernance de la firme

La TPP opère une remise en question du modèle actionnarial de gouvernance de la firme au profit d'un modèle assis sur un paradigme contractuel de type partenarial.

●Le modèle actionnarial est un schéma moniste qu'on peut définir à deux niveaux :

-A un 1^{er} niveau c'est un modèle de représentation dans laquelle les dirigeants de la firme sont au service exclusif des actionnaires formant une personne morale qui domine l'entreprise. Alors la gouvernance se traduit par l'allocation de la totalité du droit de contrôle sur le conseil d'administration ou de surveillance aux seuls actionnaires.

-A un second niveau, c'est un modèle assis sur un indicateur de gestion, la maximisation de la valeur actionnariale mesurée par l'«*Economic Value Added* »(EVA), définie par le MEDAF comme la différence entre le résultat courant après impôt et la rémunération des fonds propres.

Ce schéma moniste correspond au modèle de l'organisation fordiste caractérisée par une forte intégration dont la hiérarchie était le mode de coordination dominant. De ce fait, les frontières de l'entreprise étaient clairement délimitées en tant qu'unité économique et sociale : unité de production, employeur et centre de décision sur le capital ((Freyssinet, 2005).

Cependant les mutations intervenues ont fait sauter cette unité et identité et induit un effacement des frontières de l'entreprise qui se dissout dans un réseau aux frontières floues. C'est ainsi que la TPP impose un nouveau modèle de gouvernance.

●Le modèle RSE de gouvernance est un modèle plural contractuel de type partenarial dans lequel les actionnaires ne sont pas les seuls créanciers résiduels de la firme mais également les salariés, fournisseurs et clients. D'où la nécessité de réallouer les droits de contrôle dans la firme et de substituer l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale par la maximisation d'une valeur partenariale pour se rapprocher d'un optimum social. Ce qui renvoie à un besoin de régulation dont la définition des mécanismes posent problèmes du fait de la difficile identification des PP qui doivent participer dans le « management du management »(R Pérez, 2003)

Ce modèle qui se construit correspond au type d'entreprise aujourd'hui dominant, l'entreprise-réseau assise sur une « contractualisation des prestations internes

(relations clients – fournisseurs internes), l'affaiblissement de la division verticale du travail et le développement de la division du travail autonome ». C'est une entreprise de type réticulaire avec une distance croissante entre employeur et décideur et où le travailleur a besoin d'un « statut » libérateur qui lui permet d'investir son savoir-faire dans l'emploi.

Cette variété de stratégie et les implications dans la théorie de la gouvernance démontre toute la complexité du thème et, s'il en est besoin, le caractère forcément contingent de l'appropriation de la RSE pour les grandes entreprises. C'est dire qu'à fortiori, la théorie de la contingence s'impose pour toute PME qui s'engage dans une démarche RSE dont la pertinence se juge à l'aune de la performance sociétale.

CHAPITRE II

DE LA RESPONSABILITE A LA PERFORMANCE

La performance est traditionnellement réduite à sa dimension financière consistant à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché pour préserver la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à une approche plus globale incluant la dimension sociétale et la prise en compte des attentes des PP. D'où la notion de PSE, le versant qui mesure la RSE.

Pour une bonne définition de la notion de PSE, nous verrons les différentes approches du concept de Performance, les stratégies de mesure et de promotion.

1. Définition de la PSE

La performance d'entreprise est une notion centrale dont l'origine remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française où elle désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. En anglais elle «*contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès*» (Bourguignon, 1995).

1.1-Différentes approches de la PSE

1.1.1-Approche financière de la performance

On peut retenir la définition de Bourguignon (2000) pour son caractère polysémique qu'il définit «*comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....*». Définition qui s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu: «*est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs*» Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne se limite pas à la connaissance d'un résultat atteint qu'on doit évaluer par rapport aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Ce qui est assimilable au « benchmarking »

Bouquin (2004, p.63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

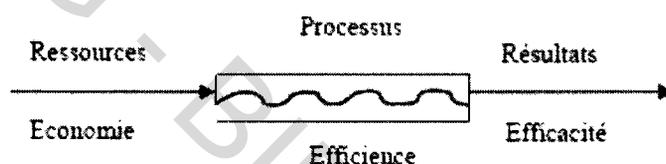


Schéma 1 : La performance (source Bouquin, 2004)

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Mais deux difficultés se posent :

- 1)-Comment mesurer l'efficacité au regard de la pluralité d'objectifs souvent contradictoires, ambigus et non explicites ?
- 2)-L'efficience se mesurant par le ratio résultat – moyen, que se passe-t-il si cette relation est mal connue ou mal maîtrisée comme dans les activités de service où les activités discrétionnaires sont fréquentes?

La logique financière où l'efficience est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est de en plus critiquée par Kaplan et Johnson (1987, p. 259) pour qui «*les mesures à court terme devront être remplacées*

par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise».

Aussi les entreprises sont-elles invitées à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichit des notions telles que la responsabilité sociétale et les PP.

1.1.2-Approche globale de la performance

L'approche financière étant contestée, le débat sur la performance s'enrichit de la RSE et des attentes des PP. Si le concept de performance globale émerge en Europe dans la suite logique de DD, ses prémisses étaient déjà en gestation dans le concept de PSE né aux USA dans la longue tradition du débat sur la CSR.

❖ L'origine US du concept de PSE

Les définitions du concept sont construites à partir des articles des principaux auteurs de la RSE comme Carroll (1979) pour qui la PSE est le croisement de trois dimensions: les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. Trois dimensions que Germain et Trébuçq (2004, p. 37) reprennent dans leur article sur la responsabilité globale :

« La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la RSE qui implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales mais aussi le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part... d'inspiration philanthropique.

- La seconde correspond à la sensibilité sociétale mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. En contestation, elle s'en tient au minimum légal. L'adaptation est une posture plus progressiste alors que, l'anticipation est un positionnement original de leader et avant-gardiste.

- La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. »

De ce point de vue, la PSE apparaît comme un concept fédérateur par lequel Carroll exprime la volonté d'une mise en cohérence entre les principes de la RSE, la sensibilité ou réceptivité sociétale et les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée.

Dans la même lignée, Wood (1991) donne une définition plus opérationnelle de la PSE comme *«une configuration organisationnelle de principes de RSE, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise »*.

Quant à Clarkson (1995), il retient une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises et en mobilisant la TPP pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003).

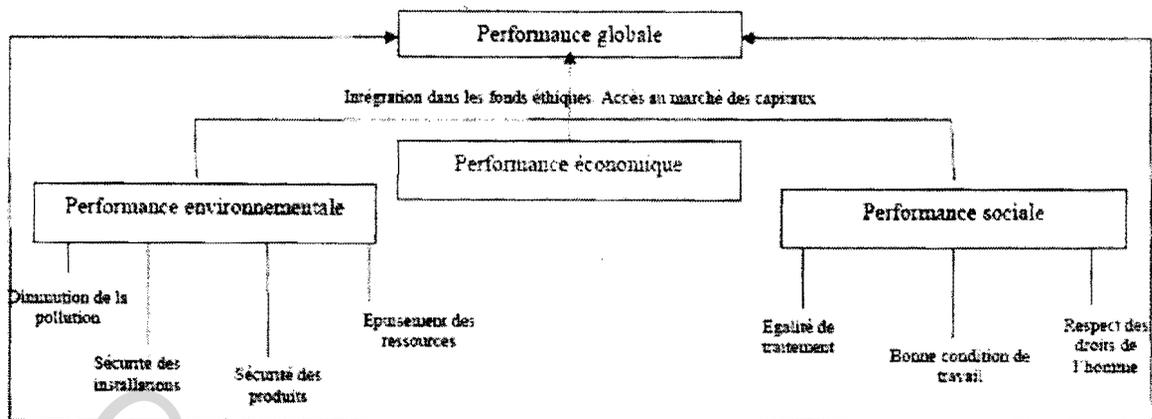
Il ressort de toutes ces définitions un effort de fédération des approches.

❖ **L'affirmation de la performance globale dans le cadre du DD**

Pour la définition de la performance globale, Capron et Quairel convoque M Lepetit qui la définit en 1997 *«comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens»*. Ce qui renvoie à des indicateurs multicritères et multi – acteurs relatifs aux relations entre l'entreprise et son environnement naturel et sociétal pour évaluer la mise en œuvre de la politique de DD par l'entreprise.

Pour Barret (2006), la PGE serait *«l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales»* ou se forme *« par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »* (Germain, Trébucq, 2004).

On peut en avoir une représentation schématique selon le modèle suivant :



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image : Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Schéma 2 : La performance globale (source Reynaud, 2003)

Pour Capron et Quairel (2005, p 7) la PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes ». Ce qui revient à prendre en compte l'équilibre des différentes dimensions du DD ou entre les attentes des PP ou « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales. »

En somme, la PGE est une approche globale de la PSE qui renvoie toujours à la mesure de la performance de la RSE ou de la prise en charge du DD par l'entreprise. Mais la performance sociétale étant définie, reste à voir les outils mobilisés par les entreprises pour son évaluation.

1.2-Mesure de la Performance Globale

La PGE, multidimensionnelle, résulte de l'interaction entre les trois dimensions du DD à l'échelle des entreprises. Mais sa complexité est telle qu'on n'arrive pas à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du DD, ni son retour sur investissement malgré la pléthore d'outils. C'est pour corriger cette faille qu'on envisage une approche conventionnaliste.

1.2.1-Les outils actuels de mesure

En effet il y'a une grande diversité d'outils qui traitent les différents aspects de la PSE qu'on peut regrouper en deux catégories.

❖ Les outils de mesure segmentaire.

Ils permettent de mesurer les progrès des entreprises vers le DD mais n'abordent pas ses trois problématiques. Il s'agit, entre autres :

- de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995) ou sociale (Capron, 2000) ;
- des différentes initiatives en matière de reporting social (le bilan social), de normalisation environnementale (les normes ISO 14001, EMAS) et de normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000) ;
- le Guide SD 21000 et la norme ISO 26000 qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du DD ou de la RSE (cf tableau en annexe).

❖ Les outils de mesure de la performance globale

Trois outils donnent une vision globale des trois dimensions de la PSE quoique séparément : le BSC, le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

1)-Le **BSC** (Balanced scorecard ou tableau de bord prospectif) issu des travaux de R. Kaplan et D. Norton au début des années 90 aux USA, est un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. S'il innove par l'importance des indicateurs non-financiers, on lui reproche cependant de subordonner les trois autres axes à l'axe financier.

-En 2001, Hockerts propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises.

-En 2002, Supizet suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

Mais tous ses modèles sont sujets à caution. Si Capron et Quairel leur reprochent de dissocier la mesure de la performance (2005), Germain et Trébuçq leur reprochent la subordination à l'axe financier.

2)- La Triple Bottom Line (**TBL**), notion développée par John Elkington et popularisée dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise.

Elle fait allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan) ou le résultat net. La TBL réfère aussi aux trois « p » de population, planète et prospérité assimilable au « triple P » depuis la publication en 1995 du rapport « People, Planet and Profit » de la

société Shell relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui ce rapport de Shell fait autorité en matière de TBL-reporting (Mahieu, 2002).

La TBL (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne qui mesure la performance globale d'une entreprise en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.

-Au sens étroit, c'est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux.

-Au sens large, elle réfère à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des attentes de toutes les PP.

Mais on lui reproche également sa segmentation et l'absence de corrélation qui exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

3)- La Global Reporting Initiative (**GRI**), créée en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le PNUE est le standard de reporting le plus avancé en matière de DD qui fournit une approche englobant les différentes dimensions à l'échelle de l'entreprise.

Elle regroupe trois séries d'indicateurs :

- Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses PP et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.

-Les indicateurs environnementaux évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise.

- les indicateurs sociaux mesurent les impacts sur les systèmes sociaux selon une approche contingente (informations sur le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.)

Cependant, malgré les efforts pour préciser les indicateurs de mesure, la GRI n'échappe pas non plus aux critiques du fait de l'absence d'un indicateur intégré seul apte à rendre compte de la valeur ajoutée du DD pour l'entreprise. (Dubigeon, 2002 ;

Stéphany, 2003). Les mêmes auteurs proposent des « indicateurs croisés ou transverses » mais qui se limitent à deux dimensions.

Exemple : la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité comme :

- socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) ;
- éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente).

En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées.

Quant aux indicateurs systémiques comme l'IDH, ils sont opérationnels au niveau macroéconomique mais inexistant à l'échelle de l'entreprise.

Devant la complexité de l'élaboration d'un outil de mesure intégré que ni la BSC, la TBL, la GRI ne donnent, certains auteurs se demandent si le concept de performance globale ne serait pas une «quête du Graal», un mythe ou utopie mais qui, de l'avis de Capron et Quairel, serait tout de même mobilisatrice car susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du DD.

Enfin précisons que la plupart des outils de la RSE sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la TPP dont les attentes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, les PP ne sont pas toutes égales : certaines sont prioritaires du fait de leur influence légitime sur l'entreprise. De sorte que la réponse à leurs attentes se fera au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. La TPP n'étant pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance, se pose la nécessité d'inventer une nouvelle mesure de compromis qui passe par l'approche conventionnaliste.

1.2.2-L'Approche conventionnaliste

Le courant conventionnaliste né dans les années 1970 aux USA, diffusé en France dans les années 80 s'appuie sur les conditions suivantes de l'avis de Gomèz(1997) :

- une situation *d'incertitude* où l'utilité d'un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.
- une *régularité* qui propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés.
- une *conviction partagée* à partir de cinq critères, dits «conditions de Lewis», :
 - chacun se conforme à la convention,

- chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
- chacun préfère une conformité générale à moins que générale
- il existe au moins une autre régularité alternative,
- ces quatre premières conditions sont common knowledge (Savoir commun).

Confrontée à cette définition des conventions, la performance globale n'apparaît dans une *situation d'incertitude* dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du DD. Ainsi, une décision prise par une PP (les actionnaires) n'aura de sens que si elle est considérée comme normal par les autres (les salariés, clients, fournisseurs...).

En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme *une régularité* qui permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du DD et de faire converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme. Ce qui rend les comportements des acteurs identiques, mimétiques. La performance globale répond aussi aux *cinq « conditions de Lewis »* puisque par définition, elle implique un compromis entre les trois dimensions du DD et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause. De plus, *«chaque acteur anticipe que tout le monde s'y conforme...et que chacun préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique»* (Persais, 2006). Par ailleurs, il y'a une régularité alternative qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances. Les quatre conditions précitées relèvent d'un *savoir commun*, sans quoi, il existerait un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en oeuvre.

De ce point de vue, la performance globale renvoie à une convention entre l'entreprise et les PP dont la mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent (Gomèz). Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié. Pour Labelle (2006), *«ce compromis n'est pas un accord obtenu par des concessions réciproques,... mais un accommodement entre des formes de généralités différentes qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions»*. Et il propose que les gestionnaires soient au coeur du dispositif pour négocier une convention de performance globale qui assure une relation harmonieuse entre les acteurs.

Et force est d'admettre les difficultés d'une mesure appropriée de la PSE pour la promotion de la RSE qui donc impose un procès d'apprentissage organisationnel.

2. Pour une promotion de la PSE

La complexité des différents axes de la RSE dans sa formulation stratégique, sa déclinaison opérationnelle comme dans les mesures de sa performance impose une démarche stratégique qui passe par un procès d'apprentissage organisationnel dans le cadre des stratégies politiques d'accompagnement.

2.1-Stratégies de promotion

Il faut distinguer deux niveaux de stratégie de promotion de la RSE :

- les stratégies internes aux entreprises qui passent par l'apprentissage organisationnel ;
- les stratégies externes de type institutionnel qui mobilisent les organisations internationales et gouvernements.

2.1.1-Stratégies internes : l'apprentissage organisationnel

❖ Essai de définition

Mais qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ?

De l'avis d'Y Pesqueux, l'apprentissage organisationnel qui alimente aujourd'hui le concept de *Knowledge Management* (KM) est un thème qui n'est pas sans rapport avec celui en vogue d'économie de la connaissance, dont l'Europe s'est entichée au sommet de Lisbonne en 2000 et pour lequel elle s'est fixée un objectif de leadership mondial. «*S'agit-il d'une mode pure et simple, ou d'un modèle dont la formalisation possède une véritable portée stratégique pour les organisations*» ?(Pesqueux).

De l'avis de Valérie-Inès de La Ville, citée par Pesqueux, c'est un thème né dès le début du XXème siècle et qu'elle définit comme « *un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de l'organisation* ». Ce qui rejoint la définition de Gérard Koenig (1994). S'il est vrai que ce sont les individus qui apprennent, «*la dimension collective de l'organisation est activée par la diffusion de l'information et les interactions entre les compétences préexistantes.*»

De ce point de vue, l'apprentissage organisationnel réfère, à la fois, à l'existence d'une mémoire organisationnelle autour d'un système d'information codifié nourri de la gestion des relations avec les PP, à la compétence et au changement organisationnel.

Nevis et al retiennent dix facteurs favorables parmi lesquels on peut noter.: «la volonté d'obtenir une connaissance fine de l'environnement, le développement des systèmes d'évaluation des performances, le souci de mesure des phénomènes, l'existence d'un climat « d'ouverture », une volonté de mettre en place une politique de formation continue des agents, l'existence d'un leadership actif et, enfin, une vision « systémique » des thèmes de gestion.»

Pour J.P.Gond, c'est un thème central dans le management stratégique de la RSE et dont la formulation théorique se nourrit des travaux de Argérys et Schön.

❖ **Théorie de l'apprentissage organisationnel**

La notion de l'apprentissage organisationnel repose sur le postulat d'une cognition collective (H.Simon, 1950) dont il faut distinguer les caractéristiques, les interactions et modes de fonctionnement. Sa théorie renvoie à deux grands courants :

- **L'Approche comportementale** qui définit la «*capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement*» (Cyert et March). L'organisation est alors considéré comme un «*système d'adaptation poursuivant des objectifs en se fixant un certain niveau d'aspiration et l'Apprentissage est défini comme un processus de construction de routine par essaie/erreur résultant des interactions entre l'organisation et son environnement*» Ces interactions conduisent à une adaptation qui conditionne sa performance. De ce point de vue, le rôle de l'environnement fait de l'organisation et de sa population le niveau d'analyse (Levtt. B et March J, 1988).
- **L'approche cognitive** (Newell A et Simon H, 1972) s'appuie sur l'étude de l'évolution des connaissances au sein de l'Organisation et l'Apprentissage procède d'un changement cognitif (Hubert J.P, 1991). L'apprentissage est ainsi un processus de traitement de l'information dans 4 domaines :
 - -acquisition du savoir et de l'information
 - -modalité de distribution de l'information
 - -mode d'interprétation de l'information
 - -mémoire organisationnel

Alors, il se décline plus volontiers au niveau des individus et des groupes.

Ces deux approches sont des formes plus ou moins profondes d'apprentissage par l'organisation.

-La 1^e renvoie à un système d'adaptation de l'organisation à son environnement (boucle simple) ;

-La seconde est une modification et une évolution des systèmes de croyances, d'action et de représentation (Argyris C, 1978) et a un caractère plus radical (boucle double).

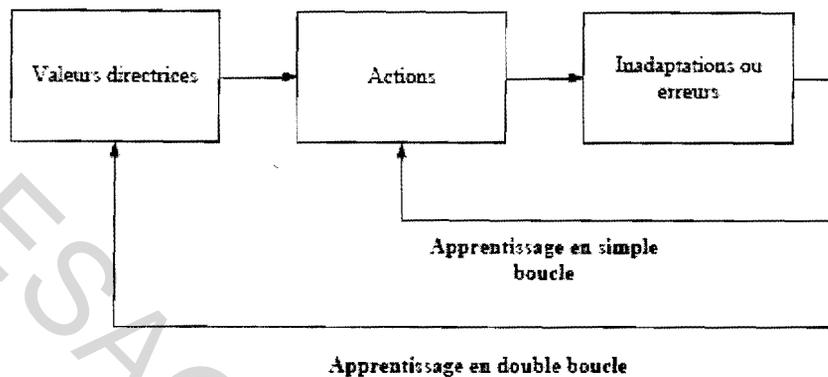


Figure 1 — Simple et double boucle d'apprentissage (d'après Argyris)

En fait, elles sont les deux extrêmes d'un continuum de mécanismes d'apprentissage dans un même processus.

•Convergence : Les deux approches renvoient à une réflexion sur la responsabilité sociétale et le comportement éthique et moral de l'entreprise. On peut noter deux pistes :

1-la 1^e Piste (Argyris et Schön) : l'apprentissage en boucle double est une remise en question des valeurs sous jacentes à l'entreprise par exploration des dimensions éthiques de l'apprentissage.

2-la 2^e qui s'appuie sur les principes directeurs des deux types repose sur des fondements éthique et moral.

Les deux types de modèles présentent les mêmes catégories d'éléments.

-un système de valeurs et de représentations mentales (principe d'action/principe de responsabilité).

-des flux d'action s'appuyant sur ces principes (action effective/processus de sensibilité sociétale).

-résultats des actions (résultats observés/ résultats sociétaux) à partir desquels la performance est évaluée.

Pour sa part, J.P.Gond propose un modèle à partir du renversement de celui de Wood (1991).

•De l'avis de Gond, le modèle de Wood (1991) s'appuie sur un postulat séquentiel de Principes conduisant à des Processus de Sensibilité qui débouchent sur des Résultats observables. Ce qui correspond à une logique déterministe harvardienne (Mintzberg) qui n'envisage ou n'explique pas les phénomènes de rétroaction :

-Les Principes précèdent l'Action dans une logique « Top-Down » où le dirigeant joue un rôle central.

-Or Mintzberg et Waters (1985) suggèrent un déroulement moins déterministe qui laisse place à des phénomènes émergents et montre le rôle clef des processus de type « Bottom up »

Si on veut partir de l'étude de la configuration organisationnelle à partir de l'organisant de cette configuration, il faut bien spécifier la nature des rétroactions. Alors, il devient possible de renverser le modèle Wood en considérant la séquence : Résultat → Processus → Principes. Ce qui soulève de nouvelles questions :

-Voir dans quelle mesure les programmes et impacts sociétaux satisfont les SH

-Voir l'évolution des Processus du fait des dysfonctionnements et contre performances et des modalités de gestion des SH.

-L'analyse des résultats et impacts sociétaux entraîne une réforme des principes ;

-Les dysfonctionnements débouchent sur une recherche de nouveaux principes

La réponse est à chercher dans l'adaptation et l'apprentissage.

•**L'adaptation** est la 1^{er} forme d'apprentissage qui s'appuie sur l'interaction dynamique du « processus » et des « résultats » qui formalise les « rétroactions des résultats vers les processus » et permet une adaptation à l'environnement sociétal.

Ex. la perception d'un impact défavorable pour une catégorie de SH entraîne une modification d'une ou plusieurs dimensions des Processus de gestion.

Donc, il s'agit d'un accommodement sans remise en cause des Principes éthiques, des cadres d'action et des valeurs partagées. (boucle simple, Argyers & Schön, 1978) Cela correspond à un Cadre culturel et un Système de valeurs stables : ex. bilan soc.

•**L'apprentissage sociétal** renvoie à la formalisation du « pôle principe » avec un des deux autres « pôles de rétroaction des processus ou résultats » pouvant entraîner une remise en question des « principes ». Donc, il faut distinguer deux sous processus :

•**La rétroaction des « résultats »** qui entraîne une remise en question directe des « principes » (après une crise organisationnelle liée à des défaillances éthiques). C'est

un apprentissage par retour d'expérience qui s'appuie sur un modèle de gestion des crises. C'est un apprentissage direct qui se nourrit du retour d'expérience dans les phases post crise (Forgue B 1996 ; Pearson et Clair, 1998).

«Les crises organisationnelles ont des résultats plus ou moins positifs en terme d'anticipation et de préparation. C'est une source d'apprentissage non négligeable».

C'est ainsi que certaines entreprises mettent en place un système de retour d'expérience (REX) pour capitaliser les connaissances à partir de leurs crises et de celles de leurs concurrents. Ex. EDF

Une crise génère de nouvelles connaissances et permet à l'entreprise de réviser les Principes de Responsabilité sociale mis en œuvre et à réévaluer les valeurs morales qui sous tendent la gestion des SH.

•**L'interaction entre Processus et Principes**→ Problème persistant lors des tentatives d'adaptation→ Conséquences de dysfonctionnement→ « Apprentissage indirecte » → crise de mode d'adaptation. C'est un apprentissage indirect en boucle double par remise en question des Principes du fait d'un dysfonctionnement persistant. Par exemple, la récurrence de plaintes de consommateurs sur l'absence de traçabilité ou d'information sur les conditions de fabrication d'articles (textile ou autre) peut amener l'entreprise à questionner les principes sur lesquels repose la production et à reconnaître les enjeux liés à ces questions.

Une crise organisationnelle liée à ce phénomène ou la dénonciation du travail des enfants chez les fournisseurs permet une mise en perspective critique.

Ces deux principes (direct/indirect) *«impliquent des modifications plus profondes des Principes de Responsabilité sociétale sur lesquels reposent les actions sociétales mises en œuvre pour l'organisation»* (Argyris et Schön, 1978)

•Ils permettent la remise en question de certains principes de la culture organisationnelle et l'inclusion de changement cognitif important. Par ex. ils peuvent conduire à étendre le spectre des SH dans la représentation de l'univers stratégique et modifier les principes de gestion de ces SH dans une logique de coopération plutôt que d'affrontement. C'est le cas des relations entre SHELL et Greenpeace

Dans cette optique, toute forme de développement moral sera conditionnée par une analyse critique des principes éthiques et moraux

•La gestion du secteur social et de la philanthropie est un véritable laboratoire d'innovation organisationnelle. C'est ainsi que la loi sur le Bilan social a conduit à des

formes d'apprentissage comme la mise en place de systèmes de « Reporting » RH et une évolution dans la conception de l'importance sociale dans le management (Igalen).

La question de l'apprentissage organisationnel ainsi que ses déclinaisons théoriques sont donc d'une complexité telle qu'on ne saurait l'épuiser dans le cadre de ce travail. Mais dans le cadre du management de la RSE et des PP, il induit deux implications stratégiques dans le pilotage de l'entreprise :

- D'une part, il implique la modification de la culture organisationnelle qui doit s'imprégner des principes et valeurs de la RSE ;
- D'autre part cette culture doit être partagée par le développement d'un véritable système de communication organisationnelle dont la vocation est d'en diffuser les valeurs à travers toutes les fonctions de l'entreprise pour assurer une cohérence globale de son management.

L'enjeu est d'éviter une concentration de la gestion de la responsabilité dans un seul service comme le Marketing ou le Contrôle de gestion comme c'est d'usage dans certaines entreprises. L'entreprise étant un système ouvert sur un environnement mouvant dont elle subit toutes les mutations du fait des exigences de ses PP, la performance de sa gestion passe par la mise en cohérence des valeurs sociétales avec une culture organisationnelle partagée par l'ensemble de ses composantes et acteurs.

De ce point de vue, les TIC peuvent jouer un rôle important comme support du développement d'une communication interne tournée vers la diffusion d'une véritable culture de responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs selon une double logique « *Up down* » et « *Bottom up* » pour prendre en compte l'ensemble des rétroactions sans lesquelles la dite communication serait pour le moins stérile.

2.1.2-Les stratégies externes institutionnelles. (GC. Livre vert ; NRE)

En tant que programme de macro stratégie définie d'abord au niveau institutionnelle dans la vision du DD, la promotion de la RSE implique, au premier chef un engagement des institutions (multilatérales et gouvernementale). Mais la délicatesse du thème s'est traduite d'abord par une logique volontariste d'une démarche de « *soft law* » qui évolue cependant vers une option « *hard law* » rendue nécessaire par la force d'inertie inhérente aux logiques financières qui guident la plupart des entreprises. On peut illustrer ces stratégies à trois niveaux institutionnelles.

●Le Global Compact (Pacte mondial) défini dans le cadre des NU par le PNUE, est initié en janvier 2000 par K Annan lors du Forum mondial de Davos dans le but «*d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels* » pour responsabiliser les entreprises autour de 10 principes fondamentaux (cf. annexe).

Il s'agit d'une démarche globale qui s'adresse aux entreprises mais aussi aux organisations professionnelles et syndicales selon une logique soft, sans contrôle, ni contrainte, encore moins de sanction.

●A l'échelle de l'UE, le Livre vert de la Commission qui a, par ailleurs défini la RSE, défend une politique volontariste dans le domaine de la responsabilité d'entreprise depuis 2001, et a lancé depuis 2004 une « Alliance pour la RSE » à laquelle les PME sont également impliquées et deviennent des acteurs à part entière compte tenu de leur omniprésence dans le tissu économique européen des 25 États membres.

Il s'agit également d'une démarche soft similaire à celle du Global compact. Cependant en mars 2007, le Parlement européen a exprimé le souhait d'inclure dans la directive relative au droit des sociétés «*les informations sociales et environnementales à côté des informations financières*». S'agit-il d'une orientation vers une démarche plus contraignante ?

●Au niveau des états européens, à la suite du Danemark, c'est la France qui s'est engagée dans une volonté politique « d'imposer » la RSE avec l'article 116 des NRE adopté en 2001 et qui fait obligation aux entreprises cotées en bourse de présenter un reporting, un Bilan sociétal complet qui intègre :

- un axe environnemental (compatibilité environnementale, réalisation d'objectifs quantitatifs, etc.)
- un axe social (accidents, lutte contre les discriminations par exemple, engagements en matière de formation, etc.).

Malgré les limites de cette loi relatives notamment à l'absence de sanction en cas de manquement, les premiers retours d'expérience de 2005 indiquent qu'en dépit des formats différents et des hésitations sur le contenu informationnel des rapports environnementaux et sociaux, les sociétés françaises du CAC 40 (grandes entreprises) ont dans 90 % des cas appliqué la loi. Pour s'assurer de la fiabilité de ces rapports, plus de 53 % d'entre elles les font vérifier par un cabinet d'audit. Au-delà de la contrainte légale, l'affichage d'objectifs stratégiquement validés peut être une source de productivité économique, d'efficacité sociale et d'éco-compatibilité environnementale.

En somme malgré toutes les pesanteurs qui expliquent les hésitations et prudenances des institutions, force est de constater qu'on s'achemine lentement mais de façon inexorable vers la prise en compte légale de la RSE.

2.2-Les Structures d'accompagnement

Il s'agit surtout d'une dynamique partenariale qui associe des ONG à toutes sortes d'agence de promotion de la RSE parallèlement à la multiplication d'agence de notation extra financière et de cabinets d'audit qui partagent le même souci.

2.2.1-Les structures et observatoires de promotion

Depuis les années 1980, sous l'impulsion des ONG, les thèmes de finance éthique, commerce équitable, transparence et DD ont droit de cité dans l'opinion et sont entrés dans le débat des instances politiques. Celles-ci ont fait appel aux universités et centres de recherches afin de faire des études pour développer des outils pour identifier le niveau de responsabilité des entreprises.

C'est dans ce cadre que se sont multipliées diverses structures qui mobilisent des acteurs d'origines diverses animés par la volonté de promouvoir et d'accompagner la RSE.

On peut citer notamment pour la France :

-Novethic, filiale de la Caisse des dépôts et consignés, qui est un centre de ressources, d'information et d'expertise pour la RSE.

-ORSE (observatoire de la RSE) créé en juin 2000 qui réunit des représentants de grandes entreprises, de sociétés de gestion de portefeuille, d'organismes sociaux et professionnels pour faire une veille permanente sur la RSE, le DD et l'ISR en France, en Europe et dans le monde et qui travaillent souvent en collaboration avec l'ADEME et l'EpE etc. Ces structures publient les guides et méthodologies détaillées d'évaluation des agences de notation.

2.2.2-Les Agences notation et Cabinets d'audit.

Une **agence de notation** est une entreprise ou une institution chargée de la notation des collectivités (Etats...) ou des entreprises selon certains critères définis par une réglementation ou par les acteurs de marché.

Une agence de notation peut noter selon des critères financiers mais aussi, de plus en plus, selon des critères écologiques, sociaux ou moraux.

Historiquement, les premières agences de notation sont les agences de notation financière telles que Fitch Ratings, Moody's et Standard & Poor's. Ces agences

opèrent, contre rémunération, à la demande des entreprises (et éventuellement des collectivités publiques) désirant être notées, mais en toute indépendance.

Néanmoins, de nombreuses institutions financières ont leur propre service de notation des entreprises et collectivités, comme la Coface par exemple.

Créées à la fin des années 90 et au début des années 2000, les agences de notation extra-financière évaluent et notent la politique de responsabilité sociale et environnementale ainsi que de gouvernance des entreprises, la plupart du temps pour des investisseurs. Depuis sa création, ce secteur s'est sensiblement développé et compte aujourd'hui une trentaine d'acteurs, localisés en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Ces agences travaillent à partir d'analyses des documents publics, de questionnaires spécifiques, et de rencontres avec des responsables d'entreprises selon une méthodologie propre à chacune. Ce qui rend difficile la comparaison entre leurs différentes notes.

L'analyse extra-financière évalue les engagements, les politiques mises en oeuvre et les performances de l'entreprise dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à ses activités. A partir de l'exploitation des informations communiquées par l'entreprise ou par d'autres PP (ONG, syndicats, médias, etc.), elle permet d'appréhender le niveau de prise en compte des impacts extra-financiers (sociaux, environnementaux et de gouvernance) de l'activité économique d'une entreprise.

La notation sociétale a pour premier objectif de répondre à la demande des gestionnaires de portefeuilles ISR selon plusieurs approches.

-une **"approche d'évitement"** s'appuie sur l'utilisation de critères d'exclusion définis qui peuvent concerner des secteurs d'activité comme le tabac, l'armement, l'alcool, la pornographie, le nucléaire ou le travail des enfants ;

-une **"approche de performance"** à partir de critères de sélection positifs, établis par l'agence ou par ces clients dans l'objectif d'identifier les sources de surperformance financière à moyen et long terme des valeurs étudiées.

-une **"approche risques et opportunités"** pour fournir aux gérants de fonds d'investissement une vue complète des risques et des opportunités extra-financiers que présentent les entreprises dont ils détiennent des titres dans l'objectif de traduire les impact des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sur la performance financière de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Si, au départ, les agences travaillaient exclusivement pour les investisseurs, elles ont diversifié leurs activités et ont aussi des offres d'évaluation des politiques sociales et environnementales destinées aux entreprises et aux collectivités locales que l'on rassemble sous l'expression « notation sollicitée ».

En pleine expansion, ce secteur comprend une trentaine de structures exclusives, dont les plus importantes sont en Europe : Oekom en Allemagne, Triodos aux Pays-Bas, Avanzi en Italie, BMJ Ratings, ARESE et Vigeo en France.

Il est notable que parmi les 35 agences de notation extra financière, une seule intervient en Afrique : l'agence Sustainability & Intelligence qui intervient en Afrique du Sud.

• **Les cabinets d'audit** sont également très présents dans le domaine de la RSE, nouveau secteur rentable faiblement réglementé (phase de début du processus d'institutionnalisation). Ils mettent en œuvre une stratégie de légitimation afin de remporter une bataille commerciale face aux autres acteurs (organismes certificateurs, ingénieurs, ONG...).

Les quatre grands cabinet d'audit mondial comme Mazars et Ernst & Young ou KPMG s'appuient en général sur le cadre conceptuel du GRI et la norme ISAE 3000 : « standard international sur l'expression d'assurance » qui prévoit trois niveaux d'assurance existant (faible, modérée et raisonnable) en fonction de l'étendue des vérifications et du pourcentage d'erreur acceptable.

Cependant J. Igalens montre que « *la profession loin d'auditer la responsabilité sociale de l'entreprise s'est essentiellement efforcée de rendre l'information correspondante auditable* ». Parce que la profession nécessite des compétences que souvent l'auditeur ne possède pas (en matière d'environnement par exemple), il s'entoure de professionnels du domaine (ingénieur). Selon Igalens, l'auditeur « *ne se prononce qu'au vu de la conduite de la mission d'audit technique selon des normes professionnelles généralement acceptées et non sur le contenu même du rapport d'audit qu'il met en scène dans son propre rapport* ». Ainsi, les techniques traditionnelles d'audit sont appliquées pour évaluer les processus, l'organisation dans la production d'informations non financières dont on ne connaît pas, intrinsèquement, les caractéristiques qualitatives majeures (fiabilité, exhaustivité, fidélité...).

En somme, ce nouveau paradigme de la RSE constitue une innovation majeure dans le management stratégique des entreprises quand bien même ses racines remontent plus loin que sa formulation théorique. Laquelle est un construit dont les balises sont plutôt floues du fait de la complexité des différentes déclinaisons du thème de la durabilité qui est, à la fois une contrainte et une opportunité pour ne pas dire une contrainte convertible en opportunité qui impose aux entreprises une nouvelle démarche stratégique de conciliation entre les impératifs de performance financière et les exigences de qualité de la matrice sociétale dans laquelle elles évoluent.

De ce point de vue, nonobstant la démarche soft de l'encadrement institutionnel de ce nouveau style de management stratégique, c'est de la capacité des entreprises à se soumettre à une logique d'apprentissage organisationnel qu'elles mériteront du statut d'«organisations morales et citoyennes» apte à résoudre positivement l'équation de la durabilité en surmontant les contradictions de la gestion de leurs parties prenantes. *«La mise en oeuvre du DD doit être dynamisée par des changements radicaux dans la motivation des managers, les systèmes d'information internes et les rapports d'activité remis à l'extérieur. Il faut organiser des programmes d'apprentissage interne pour stimuler la prise de conscience, la culture et l'enthousiasme stratégique ; infuser des valeurs organisationnelles et des principes éthiques à l'appui ; sceller des partenariats forts avec d'autres entreprises et organismes, administratifs ou non ».* T.N.Gladwin

Laissons le dernier mot au même auteur : *«Entre l'idée et la réalité, entre la conception et la création, il y a l'ombre »*, disait T.S. Eliot. La RSE et le DD se situent dans cette zone d'ombre. *«Le rôle principal des dirigeants d'entreprise, au cours du siècle qui s'ouvre, sera de les amener à la lumière par l'aspiration et l'inspiration ».*

DEUXIEME PARTIE

CADRE CONTEXTUEL

Le HKK soumise au défi de la RSE

Il est remarquable que tout au long de notre développement méthodologique, on ne fait mention de l'Afrique qu'une seule fois à propos de l'Agence de notation sociétale qui intervient en Afrique du Sud. Encore qu'il s'agit d'une région fortement intégrée dans la sphère d'influence de l'économie libérale du Nord. C'est dire que la question de la RSE est, pour l'essentiel, hors du champs de management de la plupart de nos entreprises même s'il faut bien admettre qu'il y'a présentement un intérêt académique qui pourrait être une source de promotion de ce nouveau paradigme.

Dans cette deuxième partie, nous allons partir du diagnostic du contexte global pour nous permettre de bien comprendre l'identité du HKK dont l'analyse organisationnel nous permettra de déceler les indices diffus de responsabilité sur lesquels on va s'appuyer pour faire des recommandations dont la mise en œuvre pourrait ouvrir des perspectives dynamiques de positionnement sur le champs de la durabilité.

CHAPITRE I

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE HKK

Pour bien situer le HKK, il faut d'abord partir du contexte global d'un environnement africain marqué par les contraintes qui se résument par un cadre juridique incomplet et fragile, la difficile diffusion de l'information, l'analphabétisme, les moyens financiers limités et le difficile accès aux technologies ainsi que les pratiques corruptives.

Ce qui n'empêche pas les gisements d'opportunités comme l'engagement des états et entreprises internationales soumis à l'obligation de respect des normes internationales, l'engagement des bailleurs de fonds, le travail des ONG, l'essor d'une nouvelle génération de spécialistes imprégnés de la culture de la responsabilité.

La résultante de ces contraintes et opportunités se traduit par un contexte favorable de promotion du DD et de la lutte contre la pauvreté qui mobilise politiques programmes et plans de toutes sorte dans le contexte d'absence de balises légales contraignantes et d'institutions à développer pour solder toutes les pesanteurs d'un lourd passé qui imprègne encore les pratiques.

C'est dire que la RSE a de beaux jours devant elle dans ce continent et en particulier dans notre environnement national où, nonobstant l'absence d'expression formelle de ce thème, il y'a un souci croissant de normalisation et de labellisation auquel les entreprises locales sont de plus en plus sensibles. C'est ainsi qu'en sus des dispositions du Code de l'environnement, le 05 novembre 2007, « *en partenariat avec l'un de ses groupements professionnels, l'Association des bureaux de contrôle technique et d'inspection agréées du Sénégal (Acias) et l'Agence sénégalaise de normalisation (Asn), le Conseil national du patronat (Cnp), a organisé une journée de sensibilisation et de validation de la "Norme Sénévent 2006 et des Travaux sur les planchers corps creux au Sénégal* » (Soleil du 06 novembre 2007). Il s'agit d'une norme relative à la qualité et à la sécurité des ouvrages de BTP.

Et le HKK ne saurait être en reste, confrontée qu'elle est dans une logique de repliement dans un marché hautement concurrentiel où l'appel à la responsabilité sonne comme un « chant de sirène ».

Alors la description et le diagnostic organisationnel de l'entreprise nous permettront de voir les leviers sur lesquels elle devra s'appuyer pour intégrer le paradigme de la RSE dans son management.

1.Description de l'entreprise

Le HKK est une entreprise familiale imprégnée du génie de son fondateur. Elle intervient surtout dans le secteur des BTP qui « *enregistre une croissance supérieure à 10% annuellement depuis 4 ans et contribue activement à la croissance du PIB. C'est un secteur porté à la fois par les investissements publics, la demande de construction de logements et le développement des infrastructures, en partie financé par les bailleurs de fonds internationaux. Les investissements dans le secteur se sont élevés à plus de 820 millions d'Euro en 2003 dont 63% émanant du secteur privé* ».

Les perspectives s'annoncent prometteuses avec le lancement et la poursuite de nombreux projets de construction d'infrastructures de toutes sorte.

C'est un secteur dominé par une dizaine de Grandes entreprises dont plusieurs filiales de groupes européens telles que FOUGEROLLE Sénégal (Groupe EIFFAGE), RAZEL (Groupe BILFINGER BERGER), SADE Sénégal (Groupe VEOLIA), SOGEA-SATOM Sénégal (Groupe VINCI), SINCO Sénégal (Groupe SINCO Spa), et par quelques entreprises sénégalaises telles que Consortium D'Entreprises (CDE), Compagnie Sahélienne d'Entreprise (CSE), Jean Lefebvre Sénégal (JLS) et la Société Sénégalaise de Terrassement (SOSETER). Ces entreprises sont les seules en mesure de réaliser les grands chantiers.(B Krief Consultants).

C'est dans cette jungle des affaires que le HKK a su trouver des « niches » porteuses pour se positionner et déployer ses ambitions grâce au génie créatif de son fondateur.

1.1-La carte d'identité du HKK

1.1.1-Le génie d'un self-made man

Avant d'explorer le génie du fondateur du HKK, il est bon de rappeler que « *l'entrepreneurship est un processus de création de quelque chose de différent, possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaire, en assumant les risques financiers, psychologiques correspondant avant de récolter les fruits sous forme d'argent et de satisfaction personnelle* »(P.D.Lô, Cours).

De ce point de vue l'entrepreneurship suppose toujours la prise de risque, la créativité, l'indépendance et la récompense...Autant de qualité que reflète le parcours de Babacar Ndiaye, fondateur, PDG et actionnaire principal de la HKK.

Né le 27 juin 1955 à Saint Louis, d'une famille de 6 enfants, c'est le seul garçon à vivre au côté de son père, Ibrahima Ndiaye, « l'homme au 12 métiers » qui forge son

caractère de battant et son goût du travail en l'initiant à diverses bricoles jusqu'à l'âge de 18 ans.

Après son passage à l'école coranique comme le voulait la tradition, il fréquente l'école française dès 1962/63. Malgré une intelligence largement au-dessus de la moyenne, il était très peu porté sur les études qu'il quitte dès 1970 pour s'orienter vers une formation pratique dans l'école de l'OPT où il reçoit une formation d'agent de dérangement. C'est à ce titre qu'il est recruté à la poste de Médine en 1974 comme agent de ligne.

Malgré son jeune âge, son sens des relations le met en contact avec des hommes d'affaires comme T Mboup et Bourgi qui réveillent son goût du business. C'est alors qu'il décide de rompre avec la monotonie d'un petit boulot peu motivant et armé de sa seule volonté, il se lance dans la grande aventure du Business avec comme seul capital la foi dans ses talents virtuels et son ancrage dans la culture mouride dont il porte les valeurs du travail : «jêf jêl, Niakh téd».

Et c'est peut-être là qu'il faut chercher la source du génie d'un homme qui à 23 ans dans l'environnement morose d'un pays pauvre trouve le courage de tourner le dos à la «sécurité» d'un «petit boulot tranquille» pour affronter la solitude des créateurs.

Il fallait de l'audace, de la ténacité et *«ce pessimisme de l'intelligence qu'il faut savoir allier à l'optimisme de la volonté»*...la marque des hommes hors du commun.

Bref, aujourd'hui, c'est un businessman accompli ouvert au monde où il a acquis une riche expérience par la participation à des séminaires. Par ailleurs il a un ancrage tricontinental avec un business à Paris et au Canada dont il bénéficie de la nationalité.

1.1.2-Les étapes du développement de l'organisation

●C'est le 28 mars 1978 que le noyau de l'organisation est créé dans le quartier populaire de Usine Ben Tally dans un petit local de 4 m sur 5 avec à côté du « DG », son neveu, un jeune assistant polyvalent et sa nièce .

Il s'agissait d'une micro entreprise unicellulaire de type artisanal dénommée alors «Sénégal nettoyage Bamba» dans un environnement où grouillaient «Tangana», «Salons de coiffure» et «Dibiteries» et dont la vocation portait sur les travaux de nettoyage et d'entretien selon une démarche « modou modou ».

Ainsi la simplicité de la structure se traduisait par un mécanisme de coordination par ajustement mutuel. Mais très vite l'empreinte de la culture mouride va se préciser

dans la dénomination de «Keur Khadim» qui sera portée sur le Registre de commerce.

- En 1980 la vocation de BTP de l'entreprise s'affirme avec le « 1^{er} marché portant sur un chantier de barrage submersible à Bargny à 40 km de Dakar d'un coût total de 2 998 000 FCFA» (M. Thiao, 2004).

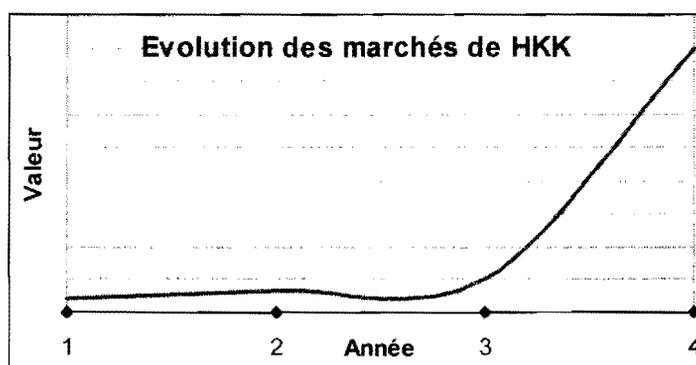
Dès lors, le petit local de «Bène Tally» trop exigü cède la place aux locaux plus appropriés du 2^e siège au quartier "Gueule Tapée", rue 63 x 64 Dakar de 1983 à 1986.

- La diversification des marchés confère à « Keur Khadim » une vocation de PME très dynamique dont le personnel s'agrandit des proches du fondateur qui s'adjoint un DG en la personne de son frère riche d'une expérience de 15 ans en Europe.

L'essor de l'entreprise impose ainsi une restructuration organisationnelle se traduisant par la supervision directe du DG et une standardisation des fonctions pour coordonner les nouvelles tâches spécialisées qu'impose la pression du marché tel que le reflète le tableau de l'évolution des marchés de l'entreprise que nous avons élaboré à partir des données tirées du Mémoire de M Thiao.

ANNEE	MARCHE	CLIENT	COUT
1984	2 ^e marché	US-AID	40 000 000 F
1986	5 ^e marché	Ministère du Dev Rural	64 725 924 F
1988	29 ^e marché	OPT	100 000 000 F
1990	71 ^e marché	Ministère des Forces armées	800 000 000 F
1994/95	«Cité Keur Kadim»	Keur Khadim	2 278 480 000 F

Source : Mémoire M.Thiao 2004



Il est évident, au regard de ce tableau et de la courbe d'évolution que l'entreprise connaît une croissance régulière qui évolue vers un véritable « boom » au cours de la décennie 90 au point qu'elle s'oriente vers une diversification réussie dans

l'Immobilier avec la réalisation de la Cité Keur Khadim pour son propre compte et sur fonds propre.

C'est dans cette dynamique qu'en 1986, l'entreprise va s'implanter dans son site actuel sur la Route de Rufisque dans un grand périmètre d'un hectare où elle réalise une immobilisation (bâtiments et installation diverses) d'un coût total de 2 300 000 000 f. Ce qui, dans la conjoncture difficile de l'époque marquée par les rigueurs de Plan d'ajustements structurels répétitifs au plan macro économique, constitue un véritable exploit grâce à une grande diversité d'ouvrages réalisés dans des domaines aussi variés que la construction, les aménagements, la fourniture de matériels, de matériaux, les prestations de service pour un coût global qui atteint la barre de 10 000 000 000 Fcfa en 2001 (M Thiao, 2004).

Evidemment cet exploit est inséparable du génie du Président fondateur qui a su tirer profit du réseau de relations et de solidarité de la communauté mouride à laquelle il s'identifie et qui peut être considéré comme un facteur-clé du succès de l'entreprise.

- C'est pourquoi à la fin des années 90, l'entreprise affirme une nouvelle ambition que reflète sa nouvelle dénomination de « Holding Keur Khadim », une option stratégique de positionnement par diversification et ouverture qui se matérialise de 1996 à 2001 par une sorte de « Joint venture » réalisé dans un « Consortium sénégalais canadien » entre HKK et les sociétés canadiennes DEGIMI et CHAGNON dont la principale activité était l'enlèvement des ordures.

C'est dans cette même optique que l'entreprise a décroché auprès de Hydro-Québec un contrat pour la réalisation d'une Turbine à gaz d'une capacité de 37,4 mégawatts. La nouvelle vocation de Holding alimente une nouvelle restructuration autour de centres de responsabilités coordonnées par une standardisation des objectifs.

- Enfin l'entreprise est en train de finaliser un marché conclu en 2002 avec la SNHLM. C'est un marché de plus de 5 000 000 000 FCFA portant notamment sur la réalisation de huit immeubles (R+4) à Fass paillote.

En résumé, on peut retenir trois moments décisifs dans l'essor de l'entreprise :

-1978 : naissance d'une micro entreprise artisanale plus ou moins informelle simplement « managée » par un trio dont le principal mécanisme de coordination était l'ajustement mutuel.

-1984 : essor d'une PME portée par une croissance soutenue et dont l'éventail des activités a généré une restructuration organisationnelle se traduisant par la supervision directe d'un DG et une standardisation des fonctions.

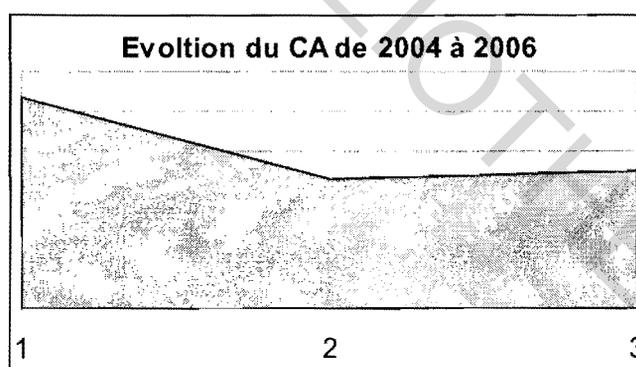
-1996 : affirmation d'un Holding engagée dans une stratégie de diversification et d'ouverture qui a imposé une standardisation des résultats dévolus aux différents centres de responsabilité.

Malgré une crise organisationnelle qui a un peu ralenti cette croissance, l'entreprise maintient le cap de ses ambitions en cherchant à se positionner dans les « niches » d'un marché dominé par quelques grosses pointures (cf. plus haut).

Ce ralentissement est notamment perceptible au regard des données suivantes tirées des états financiers et relatives à l'évolution du CA de l'entreprise entre 2004 et 2006.

ANNEES	MONTANTS HT	MONTANTS TTC
2004	2 258 578 082	2 665 122 137
2005	1 380 450 839	1 628 931 990
2006	1 470 662 256	1 735 381 462
TOTAL	5 109 691 177	6 029 435 589

Source : Etats financiers HKK



En effet de 2004, année où éclate la crise organisationnelle à 2005, le CA connaît une régression de -38,8%. Même si en 2006, on note un léger redressement de 6,5% par rapport à 2005, il demeure un déficit de performance par rapport à la période précédente.

Bref aujourd'hui les mutations en cours sont porteuses de nouvelles perspectives qui peuvent trouver des gisements d'opportunités dans la croissance soutenue du marché dont l'entreprise ne détient qu'une part relative très faible.

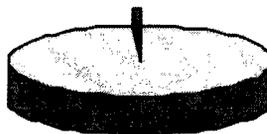
1.2-Les « Parties prenantes » de l'Entreprise

Si on aborde l'entreprise dans le prisme de la RSE, force est d'essayer de déterminer les PP «porteurs d'enjeux», ces fameux SH que l'on peut décliner en deux catégories pour la HKK : Les PP internes et les PP externes.

1.2.1-Les PP internes se répartissent entre le pôle actionnarial et les RH.

- ❖ En réalité les actionnaires propriétaires se réduisent au PDG-fondateur qui contrôle 99% du capital et à ses deux enfants qui se partagent le 1% restant et lui servent d'adjoints. L'explication est à chercher dans la genèse de l'Entreprise qui s'identifie à son fondateur dont l'approche familiale du management s'était traduite par l'ouverture du Capital de l'Entreprise à ses proches. Mais le retour d'expérience de la crise organisationnelle de 2004 amène le PDG à reprendre l'essentiel du capital pour exercer une main mise totale sur son « joujou ».

Répartition du capital



NB. La crise de 2004 était le résultat d'une déléation de responsabilité à un tiers qui, profitant de la confiance du PDG et de l'absence d'un mécanisme de contrôle de gestion, a orchestré une coalition interne qui a durement secoué l'organisation. Aussi peut-on comprendre la fermeté avec laquelle le «Boss» tient désormais son affaire.

- ❖ Quant aux RH dont nous aborderons le niveau d'implication et de responsabilité dans le 2^e chapitre, ils se répartissent en deux catégories :
 - L'équipe managériale du siège qui mobilise une quinzaine d'acteurs organisés en 8 fonctions directement supervisées de « main de maître » par le PDG dont le contrôle hiérarchique est un facteur de limitation de leur autonomie.
 - Les équipes de travail sont pour l'essentiel organisées en brigades qui interviennent dans les différents chantiers de l'entreprise à laquelle les travailleurs sont liés par des contrats saisonniers en fonction de la durée de l'exécution des chantiers ou projets pilotés par l'entreprise. De sorte que leur nombre varie au gré des marchés de l'entreprise.

1.2.2-Les PP externes peuvent également se répartir en deux groupes.

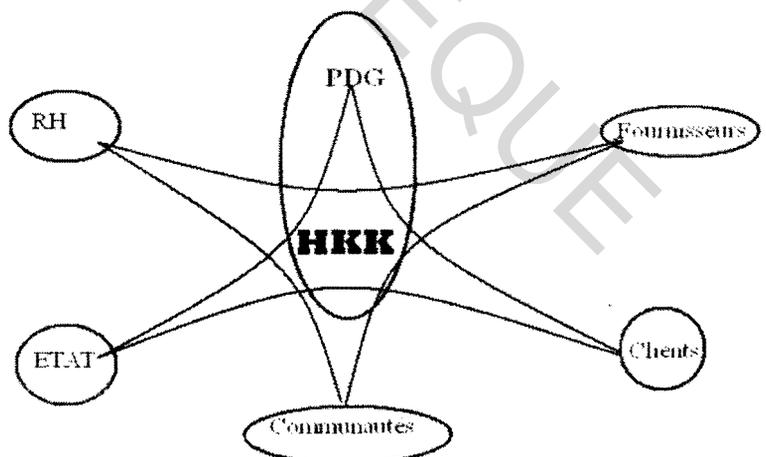
- ❖ Les PP contractuelles qui se déclinent dans les deux axes du marché ainsi qu'au niveau politique :
 - En amont l'axe des fournisseurs porte sur pas moins de 7 grandes entreprises-fournisseurs comme la SOCOCIM, la SODEVIT (béton), la GECAMIN, la CCS, le PREBAT, la DIPROM, la SENELEC sans compter les petits exploitants de carrières, de quincailleries et les prestataires de service bureautique. La qualité de leur relation s'exprime par le crédit confortable de 45 à 90 jours qu'ils accordent à l'entreprise qui jouit d'une bonne image auprès de tous ces fournisseurs.
 - En aval, l'axe de la clientèle également assez diversifié comprend les organismes publics : ministère de l'intérieur (commissariats, casernes sapeurs pompiers), de l'urbanisme (ZAC), de l'hydraulique (APRHN)etc.
 - Il y'a également la SENELEC dont l'entreprise a assuré le recouvrement des créances pendant trois ans ainsi que la Communauté urbaine dont elle a piloté le « Projet Dakar Ville propre de 1996 à 2000 »
 - Depuis 2002, La SNHLM est un client stratégique dont la satisfaction est un des critères de performance de l'entreprise.
 - Enfin il y'a également la clientèle de la «Cité Keur Khadim» dont le niveau de satisfaction est aussi un facteur qui peut contribuer à la percée de l'entreprise dans le secteur très concurrentiel de l'immobilier.
 - Il faut également mentionner l'état dont l'enjeu se situe à deux niveaux :
 - d'une part, en tant que PME, l'entreprise est soumise aux obligations du code général des impôts auquel elle satisfait par le dépôt régulier de ses états financiers validés par les organismes comptables agréés.
 - D'autre, part le PDG est, à la fois, un conseiller du Président de la République et un acteur politique dont les ambitions se sont dernièrement matérialisées par la création d'un Parti politique.
- ❖ Les PP diffuses peuvent être considérées comme l'axe sociétal de l'intervention de l'entreprise qui reflète l'engagement communautaire et l'esprit de mécénat du fondateur.

- De fait l'appartenance à la communauté mouride impose une obligation morale d'un engagement sans limite à participer volontairement à toutes les activités de cette dernière. De ce point de vue, on peut noter l'intervention récurrente, comme l'exige la solidarité confrérique, aux cérémonies religieuses par l'envoi de riz, de bœufs, d'huile, de sucre ou café sans compter la participation financière (5millions pour la dernière édition des deux Rakas).

Qu'en est-il des autres confréries ?

- Par ailleurs, la philanthropie du PDG se matérialise par un mécénat qui relève d'un véritable sens de responsabilité que l'on peut illustrer par :
 - l'ouverture de Daaras à Somone, à Beyti (KLK), Sali Nikhniakhal, Khombole, Koudiaba, Taïf, St Louis, Dakar etc dont il est propriétaire des lieux où il a construit sur fond propre les salles de classe, les toilettes ainsi que l'aménagement de vergers. Il a également recruté les premiers maîtres auxquels il versait un salaire mensuel de 35 à 45 000frs pendant quelques temps.
 - la réalisation d'une piste de production de «Darou Sam» à Kébémér pour un coût de 130 millions en 2005/2006.
 - c'est dans le même ordre d'idées que s'inscrit un «Projet de Fondation» actuellement en cours.

En résumé on pourrait cartographier les PP de HKK dans l'étoile suivante dont les différentes composantes constituent autant de contraintes qu'il faut convertir en opportunités. Et c'est au regard de la capacité de HKK à répondre aux attentes de ces différentes PP qu'on pourrait jauger les traces de RSE dans l'approche managériale de l'entreprise.



D'emblée force est d'admettre un certain niveau de responsabilité sociétale à travers l'engagement communautaire et philanthropique du PDG qui s'inscrit en ligne droite dans le paradigme d'un H. Bowen.

2-Diagnostic organisationnel

Ce diagnostic organisationnel vise à représenter la structuration actuelle de l'entreprise et voir dans quelle mesure les facteurs de contingence conditionnent les paramètres de conception des structures de HKK. L'objectif est double :

- D'une part, il s'agit de vérifier l'efficacité organisationnelle qui dépend de l'adéquation entre les facteurs de contingence et les paramètres de structuration.
- D'autre part, au-delà de la dite efficacité qui est un facteur de performance organisationnelle, on pourrait chercher dans cette dernière des traces de PSE pour jauger les indices de RSE et de durabilité ou alors les inerties qu'il faut surmonter.

De ce point de vue, le modèle organisationnel est soumis à une double contrainte liée au caractère familial et à la vocation de holding qui impacte sur la position stratégique.

2.1-Modèle organisationnel

La description qui suit est le résultat des entretiens féconds que nous avons eus avec le personnel du siège.

- ❖ Quels sont les facteurs de contingence qui pèsent sur le HKK ?

C'est une PME de type familiale relativement jeune (moins de 30 ans) mais dont la diversification des activités induit un certain niveau de complexité dans un marché concurrentiel dominé par une douzaine de «grosse pointures». Mais elle a su se positionner dans les niches du segment des BTP grâce aux réseaux de relations communautaires. De sorte qu'elle a pu développer une certaine expertise qui permet la simplification du système technique en adéquation avec le besoin du pouvoir du PDG. A quoi s'ajoutent la culture et le système de valeurs de la confrérie mouride dont la morale de la hiérarchie est perceptible dans le modèle de communication verticale.

- ❖ Ainsi les paramètres de conception structurelle sont caractérisés par :

- un regroupement de petites unités managériales en huit fonctions spécialisées.
- une formalisation qui définit les tâches dévolues aux différentes unités dont la responsabilité des membres est sous le contrôle strict du DG.
- deux mécanismes de liaison dominants : un ajustement mutuel entre les fonctions dont la standardisation des résultats est soumise à la supervision directe du DG.
- le résultat se traduit par un système de prise de décision fortement centralisé par le DG de sorte que le sommet stratégique constitue la partie clé de l'organisation.

-Par ailleurs la concentration de l'ensemble des fonctions à l'intérieur d'un seul grand bâtiment dont l'espace est totalement décroisonné permet d'assurer la synergie nécessaire à la gestion temporaire des projets de BTP qui constitue le principal DAS de l'entreprise.

2.1.1-Une Entreprise familiale imprégnée de la culture mouride

La résultante de ces facteurs et paramètres engendre une configuration organisationnelle de type entrepreneurial dont la forte supervision directe du sommet stratégique entraîne une forte centralisation.

- ❖ La direction générale est sous le contrôle direct du PDG – fondateur, profondément imprégné de la philosophie mouride qui déteint sur la culture organisationnelle que véhicule le nom emblématique de l'entreprise telle que décrit par M Thiao (Mémoire, p.37). *«En effet « Keur Khadim » qui signifie la «maison du serviteur» (du prophète) qui prolonge la première appellation de «Sénégal Nettoyage Bamba»»* est la marque de l'allégeance des fidèles de la confrérie au «Guide suprême» Cheikh Ahmadou Bamba et qui se matérialise par une obligation de soumission totale au «Ndiguël» et de solidarité sans limite entre les fidèles.
 - Cette philosophie qui s'appuie sur un système de hiérarchie est transposée dans la culture organisationnelle où le PDG apparaît comme une sorte de «Patriarche» qui perçoit, d'une certaine manière, les employés comme «ses enfants » envers qui il fait preuve d'une certaine mansuétude d'autant qu'une bonne partie d'entre eux sont des proches qui lui vouent une certaine allégeance conforme à la philosophie mouride.
 - En effet dans l'exercice de sa fonction stratégique, il est entouré de ses deux enfants qui jouent une fonction d'adjoint ainsi que d'un Conseiller qui lui est très proche et qui, tous, sont des diplômés supérieurs de «Business school» dont il a financé la formation.
-
- ❖ La direction administrative et financière (DAF) et la direction des ressources humaines (DRH) sont confondues entre les mains d'un diplômé supérieur en management qui centralise toute l'information administrative et financière et assure une mission de coordination sous le contrôle direct du DG.

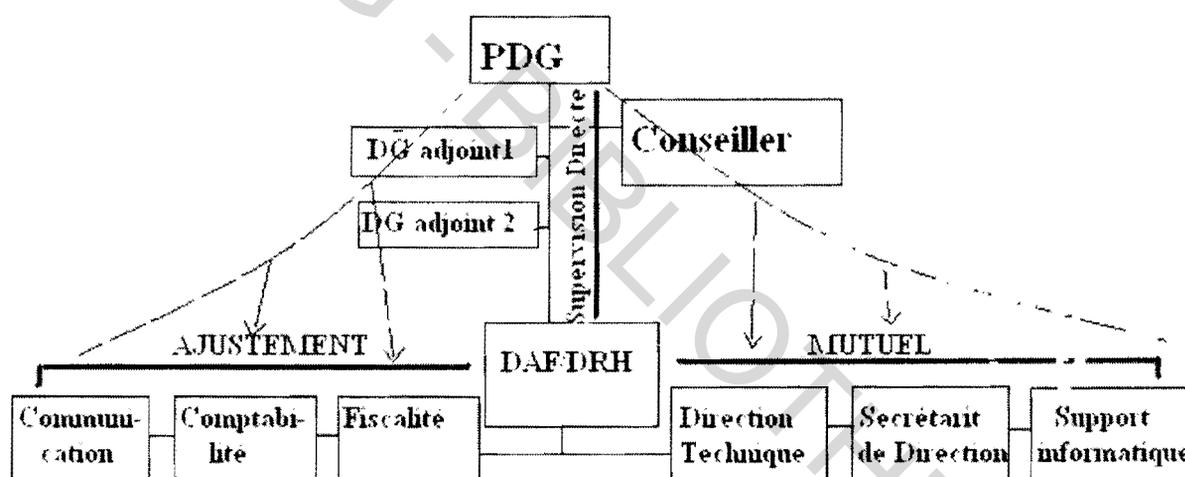
- ❖ La Direction technique (des travaux) est dévolue à un jeune ingénieur en Génie civil assisté de trois conducteurs des travaux et chefs de chantiers. Tout en collaborant avec le DAF/DRH, il est également soumis au contrôle direct du DG.
- ❖ La Comptabilité est également assurée par un jeune formé dans les « Business school » et assisté d'un stagiaire de même profil et qui sont sous le contrôle direct du DAF/DRH.
- ❖ La Fiscalité de l'Entreprise est gérée par un sympathique Doyen formé sur le tas et donc féru d'expérience et qui travaille en étroite collaboration avec le DAF/DRH.
- ❖ Le Service de Communication est tenu par un jeune diplômé supérieur en Géographie et en Communication à la formation duquel le DG a également contribué et qui gère, à la fois, la communication organisationnelle de l'entreprise et celle politique du DG.
 - Il travaille en collaboration avec un jeune diplômé en technique audio-visuelle et ensemble ils contribuent au formatage de la culture organisationnelle dans un «projet de maquette sur le mouridisme» dont ils sont également de fervents adeptes. De ce point de vue, il est remarquable qu'en plus d'être un creuset de la culture mouride, l'entreprise se donne une vocation de refléter cette image dans son environnement.
- ❖ Enfin le secrétariat de la direction est assuré par une diplômée supérieure en science de gestion et une jeune secrétaire, nièce du DG qui a financé sa formation en secrétariat et informatique.
- ❖ Un jeune informaticien assure le support logistique informatique pour les besoins de la communication interne qui s'appuie sur un réseau d'ordinateurs connectés à Internet mais qui pêche par son obsolescence.
- ❖ Dans les différents chantiers (comme celui de la SNHLM de Fass), il y'a un superviseur (généralement proche parent du PDG) qui assure le contrôle du travail en étroite collaboration avec un conducteur de la direction technique et sous la coordination d'un des directeurs adjoints qui sert de liaison avec le PDG.
- ❖ NB. On peut déjà faire deux remarques :
 - Toute la configuration organisationnelle s'appuie sur des mécanismes de coordination qui assurent au PDG un contrôle centralisé de l'ensemble des activités. Est-ce l'expression de ce «péché originel» lié aux « Caractères génétiques » de l'entreprise dont parle M Thiao (p31.) ou alors celui du retour

d'expérience de la crise organisationnelle de 2004 ? En tous cas, force est de constater que la totalité des fonctions de l'organisation sont sous le regard centralisateur du PDG.

- Deuxième remarque : l'absence de service Marketing pour une PME qui se donne une vocation de Holding dans un marché concurrentiel donne à réfléchir sur les perspectives de positionnement stratégique. Quand on connaît le rôle de « l'image » dans un environnement dominé par le spectacle médiatique, on mesure la faiblesse que représente l'absence d'un service marketing pour la promotion de cette dite image.

On peut noter également l'absence d'un service de contrôle interne qui peut, peut-être expliquer le développement de la crise déjà citée.

Enfin nous avons essayé de représenter la configuration structurelle par le graphique suivant pour mieux rendre compte de sa nature :



Comment concilier cette structure fortement centralisée avec la vocation de Holding ?

2.1.2-Vocation de Holding

❖ Définition

Un **holding** est une société ayant pour vocation de regrouper des participations dans diverses sociétés et dont la fonction est d'en assurer l'unité de direction.

La création d'un holding permet aux majoritaires d'accroître leur pouvoir dans les affaires gérées. Via des participations financières, le holding gère et contrôle des sociétés ayant des intérêts communs. Il est souvent qualifié de « société

consolidante » dans la mesure où elle se contente de faire remonter dans son bilan les différents postes - comptables de ses participations.(Wikipédia)

On distingue plusieurs types de holding selon le domaine d'activité (Finances, Banque, Navigation, Transports, BTP).

De cette définition on peut retenir, en terme simple, que le statut de Holding obéit à la règle du contrôle d'une société sur d'autres par prise de participation majoritaire. Qu'en est-il du HKK ?

❖ **Vocation ou ambition**

C'est dans la dynamique de son essor fulgurant au cours des années « 90 » que l'entreprise s'est donné une vocation de Holding par la diversification de ses activités et par son ouverture à d'autres sociétés notamment canadiennes (Hydro – Québec) mais aussi nationales (SENELEC) avant d'engager une convention avec le groupe marocain Wafabank pour la création d'une Banque locale SENBANK qui ne verra pas le jour.

Il est évident qu'il ne s'agissait pas d'une prise de participation majoritaire dans le capital de ces groupes mais tout au plus de « joint venture » et autres partenariats. L'enjeu stratégique était une ambition légitime de croissance par diversification et réorganisation en centres de responsabilité dont l'aboutissement aurait certainement permis l'essor d'un véritable Holding. Mais nonobstant le coup d'arrêt de cette riche expérience, la vocation continue toujours de se nourrir de l'ambition légitime qui peut valablement servir de « Nord magnétique » pour le redéploiement de l'entreprise sous réserve d'une capitalisation du retour d'expérience de la crise organisationnelle de 2004.

2.2-Position stratégique.

2.2.1-Les DAS

Le positionnement stratégique qui relève d'une analyse SWOT et se traduit par l'affirmation des DAS est de toute évidence la déclinaison opérationnelle de l'ambition stratégique de se constituer en Holding.

C'est ce qui avait amené l'entreprise au cours de la période faste des années 90 de s'aménager cinq DAS dans les riches des segments du marché : en plus des BTP, l'entreprise s'était orientée dans le Transport, le Commerce, l'Alimentaire, le Textile, l'Environnement et l'Energie et les Finances. Pour plus de détails voir M Thiao (p35,36).

Cependant depuis la crise organisationnelle de 2004, le seul DAS qui demeure véritablement opérationnel est celui des BTP qui constituent le « fer de lance » de l'entreprise et pourrait servir de locomotive pour son redéploiement stratégique. En effet c'est le seul DAS qui alimente les résultats et la performance financière de l'entreprise tel qu'indiqué par le tableau de l'évolution du CA (cf. p 57). Malgré tout, l'entreprise ambitionne non seulement de mieux se positionner dans le marché des BTP où elle jouit d'une expérience avérée au regard des multiples ouvrages réalisés selon des normes de qualité incontestable, mais elle cherche aussi à réactiver sa stratégie de diversification dans les autres segments où elle bénéficie d'une source d'apprentissage compte tenue des limites de l'expérience inachevée des années 90. En d'autres termes, l'entreprise est en cours de mutation.

2.2.2-Les mutations en cours

En réalité les mutations ont toujours été inscrites dans la logique même de l'entreprise, car le bien fondé de toute organisation est d'assurer son développement continu qui passe nécessairement par la permanence des mutations pour répondre aux exigences d'un marché dont la complexité croissante alimente les contraintes qu'il faut convertir en opportunités. Quelles sont ces contraintes du macro environnement ? On peut en retenir quelques unes, entre autres :

- la pression de la mondialisation qui s'exprime en terme d'ouverture tous azimuts à tous les investisseurs étrangers auxquels le code des investissements fait la part belle du fait des besoins en ressources financières ;
- la pression des TIC qui évolue à une vitesse vertigineuse et dont la maîtrise est un facteur clé de succès pour toute entreprise soucieuse de performance ;
- l'obligation d'une «normalisation» voire même d'une «labellisation» pour être en adéquation avec les exigences de qualité totale qui conditionne l'image auprès des «consom-acteurs» qui commencent à émerger avec la multiplication des ONG consuméristes ;
- enfin, sans être prégnante, la philosophie de la «responsabilité» commence à prendre forme dans notre environnement.

Même s'il faut bien admettre que le HKK ne tient pas compte de la totalité de ces pressions, il est décidé à relever le défi de la qualité, de l'efficience et de l'efficacité qui se traduisent par :

- le rajeunissement d'une équipe formée aux techniques de pointe du management moderne ;
- la finalisation du «Projet de fondation» qui participe du rayonnement de l'image d'une responsabilité sociétale même en dehors de la déclinaison formelle d'une RSE;
- la rénovation de l'outillage technique de l'activité alimentaire (boulangerie) ;
- la recherche de partenaires pour réaliser une deuxième Cité «Keur Mame Diarra» ;
- la définition d'un nouvel organigramme plus conforme au management de la qualité.

Toutes ces mutations sont porteuses d'une orientation stratégique de repositionnement dans les BTP dont le segment de l'immobilier est ciblé au regard d'une batterie de projets dont la mise en œuvre devrait se ventiler sur l'étendue du territoire tel que présenté par la maquette réalisée dernièrement par le service de communication de l'entreprise.

CHAPITRE II

RESULTATS DE L'ETUDE

Ce dernier chapitre est entièrement consacré à l'étude que nous avons réalisée au sein de l'entreprise et dont l'interprétation des résultats nous a amené à préconiser un certain nombre de recommandations pour promouvoir une certaine orientation RSE dans le management de l'organisation.

1-Conduite de l'étude

1.1-Modalité d'Administration du questionnaire

Avant l'élaboration des outils de notre étude, nous sommes partis du principe que la pertinence d'une étude est fonction du respect de deux exigences

-une exigence de neutralité axiologique dans l'approche des problèmes surtout quand il s'agit d'une appréciation du comportement d'hommes engagés dans une organisation pour des motifs divers et avec un niveau de motivation forcément différents ;

-une exigence de détachement objectif sans lequel les résultats de l'étude risquent d'être biaisés par les préjugés subconscients qui conditionnent notre vision.

C'est ainsi qu'en plus du guide d'entretien directif qui nous a permis de faire le diagnostic de l'organisation, nous avons élaboré deux outils qui nous ont paru répondre aux besoins d'évaluation du niveau ou des traces diffuses de RSE dans la gestion de l'entreprise :

-un questionnaire destiné aux acteurs internes pour jauger leur niveau d'implication entendue comme cette «représentation de soi...fondée sur la relation entre sa propre image, le développement de soi et le travail.. » (Manuel de gestion, vol.I, p 99), mais aussi leur niveau de satisfaction qui, à notre avis, passe par le degré de leur responsabilisation organisationnelle et la qualité du climat social de l'entreprise.

-un questionnaire destiné à un échantillon d'1/10^e des attributaires de logements de la Cité Keur Khadim pour évaluer également leur niveau de satisfaction qui reflète l'image de l'entreprise du point de vue de cette catégorie de clients.

Autrement dit, au regard de l'étoile des PP de l'entreprise, ce sont les seuls axes dont nous pouvions appréhender la perception. Ce qui constitue une première limite à la portée de cette étude.

Par ailleurs, nous avons pris le soin de tester le questionnaire destiné aux acteurs internes auprès de deux cadres pour les besoins de sa validation avant de procéder à l'administration. Dans le souci de respecter les exigences que nous nous sommes imposées, nous avons respecté le principe de l'anonymat des questionnaires dans le remplissage desquels nous ne sommes intervenus à aucun moment.

Cela a été facilité par le fait que le questionnaire interne était essentiellement destiné à la quinzaine de cadres qui assurent le management de l'entreprise et dont nous avons pris un échantillon de 50%.

Quant aux opérateurs qui interviennent dans les chantiers, notamment celui de la SNHLM de Fass, nous avons été bloqué par l'opposition du superviseur du chantier, sous le prétexte qu'il n'était pas officiellement autorisé à diligenter une enquête auprès de ses travailleurs. Et nous n'avons pas pu avoir la dite autorisation pour débloquer la situation. En réalité, il est permis de penser que cette opposition était due à un certain retard dans les délais de livraison qui imposait le maintien d'une certaine pression pour en limiter l'impact en terme de pénalité. Ce qui constitue une deuxième limite quant à la portée des conclusions auxquelles nous avons abouti sur l'axe de l'évaluation de la gestion des acteurs internes.

Enfin, nous n'avons pas eu la chance de décrocher un entretien direct avec le PDG qui était engagé dans la période de notre stage dans une dynamique de repositionnement politique qui ne lui laissait guère de temps, nonobstant le contrôle étroit qu'il exerce sur tout ce qui touche la vie de son entreprise. Une troisième difficulté que nous avons essayé de surmonter en extrapolant prudemment le point de vue de ses plus proches collaborateurs.

En sommes, nous avons bâti cette étude sur un échantillon de 50% des acteurs internes et 10% des attributaires de logement, soit 8 acteurs internes(exclusivement des «cadres») et 17 attributaires.

C'est pourquoi nous avons préféré réaliser un traitement manuel à partir d'un tableau de synthèse de l'enquête interne et d'une agrégation synthétique du questionnaire des attributaires de logement dont nous avons essayé d'extraire toute la substance cognitive sous l'angle de la RSE.

1.2-Analyse des données et Interprétation des résultats

❖ Analyse des Données

•Tableau de Synthèse des données relatives aux acteurs internes

Thème	Coordonnées personnelles								Niveau de formation		
	Age		Sexe		Relig		Lang. mat		Elemt/moyen	Bac +	Prof
	J	A	M	F	M	C	W	Autres			
Nbre	4	4	6	2	7	1	5	3	2	6	5
%	50%	50%	75%	25%	88%	12%	65%	35%	25%	75%	63%

Thème	Statut professionnel						Type de contrat		
	Cadre		Autre		-		Permanant	contract	Stagiaire
Nbre	2		6				3	4	1
%	25%		75%				37%	50%	13%

Thème	Niv de satisfaction		Percept. d'un code de cdte			Percept. de la Com interne		
	OUI	NON	OUI	NON	Sans avis	Bonne	Médiocre	Sans opin
	Nbre	5	3	2	-	6	3	5
%	63%	37%	25%		75%	37%	63%	

Thème	IPRESS/SS ?		13° mois ?		Congé annuel ?		Trav. férié sans HS ?	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
	Nbre	3	5	1	7	4	4	4
%	37%	63%	13%	87%	50%	50%	50%	50%

Thème	Tranches de salaires (en mille)					
Item	- de 40	40 à 60	60 à 80	80 à 100	100 à 200	+ de 200
Nbre		1	1	2	3	1
%		12,5%	12,5%	25%	37,5%	12,5%

Thème	Salaire satisfaisant		Carrière dans l'entreprise ?		Bénéf des Œuvres soc		Condit. De travail		
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	Bonnes	Moy.	Mauv.
Nbre	4	4	6	2	6	2	2	5	1
%	50%	50%	75%	25%	75%	25%	25%	63%	12%

Thème	Climat social			Style de leadership			Notation de la politique sociale		
	Bon	Accept	Médiocre	Dirigiste	Démoc	Laxiste	5-10	11-15	16-20
Nbre	4	4	-	5	2	-	2	2	4
%	50%	50%		63%	25%		25%	25%	50%

❖ **Corrélation des résultats**

➤ **Corrélation des données internes**

Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous les avons sériés en trois grandes rubriques :

- les coordonnées personnelles et statutaires ;
- le niveau de satisfaction du personnel ;
- la perception de l'entreprise et de sa politique sociale par le personnel.

- Au chapitre des coordonnées personnelles et statutaires, on note d'abord un équilibre dans l'âge des individus à raison de 50% de jeunes et 50% de plus de 35 ans alors que les hommes l'emportent de loin avec 75% devant les femmes (25%) dont le pourcentage serait plus faible si on le rapportait à la population totale, les deux individus de l'échantillon étant les seuls de sexe féminin de toute l'entreprise. Le personnel est de langue wolof (65%) et de religion islamique (88%) ; en effet il y'a un seul chrétien dans l'échantillon.

- Le niveau de formation du personnel est appréciable avec 75% de bacheliers et 63% de diplômés professionnels. Seuls deux individus ont le niveau du CEPE.

- Sur l'échantillon, il y'a deux cadres déclarés, trois permanents, deux contractuels et un stagiaire.

- 63% se déclarent satisfaits contre 37% et seuls 2% perçoivent un code de Conduite contre 75% qui sont sans avis.
- 37% apprécient la communication interne contre 63% qui la jugent médiocre.
- Le niveau des salaire est très disparate : 25% dans la 4e tranche, 37% dans la 5e tranche ; 12,5% dans les autres tranches sauf la 1e qui est nulle.
- A ce niveau, on note un équilibre dans le niveau de satisfaction salariale à raison de 50%. Enfin 75% voudraient faire carrière dans l'entreprise contre 25%.
- Quant à la politique sociale, 37% bénéficient d'une prise en charge formelle (SS) et un seul d'un 13e mois. Pour les congés annuels et le travail en jour férié sans HS, il y'a un équilibre à 50%. Pourtant 75% reconnaissent avoir bénéficié des œuvres sociales du PDG contre 25%.
- Les conditions de travail sont jugées bonnes pour 25%, moyennes pour 63% et mauvaises pour 13%. Néanmoins le climat social est globalement satisfaisant : 50% le jugent bon et 50% acceptable
- Le style de leadership est jugé dirigiste par 63% et démocratique par 25%
- Enfin la moyenne pondérée de la notation attribuée est de 14,125.

➤ Agrégation synthétique des données externes portant sur la cité Keur Khadim.

Pour la cité Keur Khadim sur l'échantillon représentant 1/10 de la population, à savoir 17 sur 170, nous avons noté qu'il s'agit d'une population pour l'essentiel constituée d'hommes qui ont un haut niveau de revenu et composée essentiellement d'émigrés représentés par leur épouses et de cadres supérieurs des entreprises de la place.

Ils ont acquis des logements de standing au coût de 17 et 20 millions par location-vente moyennant un apport minimum de 2 millions le reste étant étalé sur 10 ans. De sorte qu'aujourd'hui, ils ont fini d'honorer leur engagement et 98% sont devenus propriétaires. Il ne reste que 2% qui font encore l'objet de litiges.

Globalement, on note un niveau de satisfaction appréciable nonobstant le coût élevé mais que le niveau de revenu des bénéficiaires a permis de supporter.

❖ Interprétation

Cette interprétation qui porte essentiellement sur les résultats de l'enquête interne vise à évaluer le niveau d'implication et de satisfaction des acteurs internes et de situer les dysfonctionnements sous l'angle de la RSE. Sous ce rapport, elle sera combinée avec celle des données relevées dans le diagnostic organisationnel pour déceler les indices diffus de responsabilité sociétale dans le management d'une entreprise pour laquelle la RSE n'est pas formellement à l'ordre du jour.

➤ D'emblée la configuration statutaire pose problème en cela qu'il s'agit d'une équipe managériale qui jouit d'un niveau de formation qualifiant pour le statut de cadre et paradoxalement seuls deux élément de cette équipe se considèrent comme des cadres. Par ailleurs, seuls 37% du l'équipe bénéficient d'un contrat permanent. Quand on sait que la performance d'une équipe est fonction de sa cohésion qui dépend pour une bonne part de l'adéquation entre les objectifs de carrière de chaque membre et ceux de l'organisation, on note là un déficit dont la correction s'impose. Ce déficit était déjà perceptible dans les entretiens individuels où, nonobstant le besoin d'engagement, nous avons senti un certain indice de frustration du fait du décalage entre les compétences acquises et les limites de leur opérationnalisation fonctionnelle.

➤ Aussi peut-on comprendre le paradoxe entre le niveau de satisfaction proclamé (63%) et la perception de la communication interne jugée médiocre par le même pourcentage. On sait que la communication interne, flux informationnel interactif et multidirectionnel, est un puissant facteur d'intégration dans toute structure organisationnelle. Dans le contexte de HKK, son déficit réside dans son caractère vertical et unidirectionnel du sommet stratégique vers chacune des fonctions tel que nous avons essayé de le modéliser dans le graphique de l'organigramme. Pour corriger ce déficit, de l'avis de la plupart des agents, il ne reste que l'ajustement mutuel dans lequel le DRH fait de son mieux pour assurer la cohérence d'ensemble.

➤ C'est peut-être la raison qui explique la non perception d'un code de conduite par 75% des agents alors qu'il est manifestement perceptible à travers les signes extérieurs qui sont les vecteurs matériels des valeurs fondamentales de la culture mouride du PDG et de son organisation. Cette culture est perceptible dans le nom de l'entreprise, le port vestimentaire des plus proches collaborateurs du PDG, dans les

icônes des calendriers et autres objets qui parsèment les murs de l'édifice, dans la grande bâtisse installée en marge du domicile du propriétaire et dont la vocation est l'accueil des hôtes de marque de la communauté et enfin dans le «Projet de maquette» qui est une marque d'adhésion culturelle.

Alors comment se peut-il que cette culture ne se décline pas de manière formelle dans un code de conduite dont l'appropriation consciente et volontaire par le personnel serait un facteur puissant d'identification organisationnelle et donc de performance?

➤ La politique de rémunération est également sujet à caution au regard des écarts considérables qui sont également une source de frustration. Quand on sait la place de la rémunération comme facteur de motivation sur l'échelle de Maslow comme sur celle d'Herzberg, on comprend qu'il y'a à ce niveau un déficit à corriger. Par ailleurs, si le niveau des salaires est certes au dessus du SMIG, il ressort des entretiens que nous avons deux motifs d'insatisfaction :

-d'une part, il y'a un blocage du niveau général des salaires ;

-d'autre part, même s'il n'y a pas d'arriérées, il arrive parfois que le personnel subisse un retard de paiement alors qu'une somme équivalente à la masse salariale est mobilisée pour soutenir les manifestations de la confrérie du Boss. Au quel cas, les agents n'ont d'autres ressources que d'attendre une rentrée providentielle d'argent attendu pour rentrer dans leur droit.

➤ Enfin, au chapitre de la politique sociale, il y'a un réel décalage entre l'esprit de bienfaisance du « patron » dont 75% des agents déclarent avoir bénéficié des œuvres et le déficit d'une couverture sociale statutaire dont seuls 37% profitent. Cela induit également une certaine dose de frustration sourde du fait des implications en terme de sécurité dans la gestion de la carrière. Certes, le climat social est jugé globalement satisfaisant du fait de la confraternité ambiante et de l'esprit de famille manifeste. Pourtant, nous avons noté une certaine anxiété chez la plupart des agents qui se sentiraient plus en sécurité avec une politique de prise en charge formelle qui, du reste ne ferait que renforcer leur sentiment d'appartenance organisationnelle, facteur de performance.

➤ En somme, la gestion des RH, ces fameux acteurs incontournables « ressources porteuses de ressources » dont l'engagement est le principal facteur de performance de toute organisation souffre de graves déficits à travers les dysfonctionnements suivants :

- un déficit dans la gestion des compétences ;
- un déficit dans la gestion de la communication organisationnelle ;
- un déficit dans la culture organisationnelle ;
- un déficit dans la gestion des carrières ;

Alors, il est évident que sous l'angle de la RSE, les attentes de ces PP contractuels sont loin d'être satisfaites. Et sur l'échelle de la fonction managériale, ils apparaissent plus comme des rouages d'un manège dont toutes les ficelles sont tenues de main de maître par le sommet stratégique centré sur la personne du PDG qui pilote son affaire en vrai «Timonier».

2-Recommandations

L'organisation est, à la fois, un système social, économique et politique ouvert sur un environnement complexe et dynamique qui lui impose des contraintes dont la conversion en opportunité est fonction de la mobilisation de cette ressource des ressources que constitue les RH que l'on peut considérer, en quelque sorte comme le «fer de lance» de la performance quelque soit l'orientation stratégique.

Donc «l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication de ses salariés. Elle bénéficiera alors d'une mobilisation orientée vers le travail et d'une identification au rôle professionnel qui faciliteront la perméabilité aux valeurs de l'organisation. Si le management parvient à gérer les attentes des salariés, il pourra plus facilement entraîner leur satisfaction» (Manuel de gestion T1, p.99). Et la satisfaction des RH est le premier niveau de toute démarche de responsabilité sociale.

C'est ainsi que nos modestes recommandations se déclinent en deux volets :

- un premier volet relatif aux ajustements organisationnels ;
- un deuxième volet pour la promotion d'une stratégie RSE.

2.1-Ajustement organisationnel

On peut agréger ce volet autour de trois recommandations qui pourraient, à notre humble avis, contribuer à corriger tous les déficits précités :

- la redéfinition d'une véritable politique de communication organisationnelle ;
- la déclinaison formelle d'une culture organisationnelle ;
- une gestion dynamique des compétences et carrière.

Ce qui devrait se traduire par un nouvel organigramme de management de la responsabilité interne.

❖ Promouvoir une véritable politique de communication organisationnelle qui permet la «*coordination d'éléments indépendants en vue de favoriser la réalisation de la stratégie de l'entreprise*»(A.M.Faye, Cours de Communication). Cette coordination passe nécessairement par une véritable synergie comparable à la métaphore de l'orchestre symphonique dans laquelle le chef d'orchestre supervise un mouvement d'ensemble dans lequel la liberté d'exécution des différentes partitions produit un véritable envoûtement magique.

De la même manière, à partir de la déclinaison formelle des objectifs de travail, le PDG gagnerait à promouvoir une véritable décentralisation sous la supervision du service de communication et de la DHR dont la conjugaison des efforts et l'écoute empathique des acteurs pourraient s'avérer un véritable stimulant.

Sous ce rapport, ces deux fonctions pourraient se partager la division des tâches communicationnelles selon le modèle IBM et faire d'une pierre, deux coups.

-A la DRH, la communication sociale interne pour une gestion concertée des RH.

Et pour les besoins du contrôle interne, elle pourrait établir, de concert avec le service comptable, un Tableau de bord dont le suivi limiterait les causes de crise organisationnelle comme celle de 2004.

-Le service de communication pourrait en plus de la communication externe s'enrichir de la fonction Marketing absente de l'organigramme et qu'un des DG adjoint pourrait superviser pour faire valoir ses compétences de Marketer.

Dans tous les cas, pour les besoins de son redéploiement dans le secteur de l'immobilier, l'entreprise devra nécessairement promouvoir la fonction Marketing.

Par ailleurs, qu'il s'agisse de la communication sociale interne ou de la communication externe, l'entreprise gagnerait à rénover son parc informatique qui, pour le moins, est obsolète. Aujourd'hui, le rôle des TIC est incontournable pour toute stratégie de communication. Et dans le contexte de HKK, les TIC pourraient s'avérer un bon outil pour la promotion de la culture organisationnelle.

❖ La déclinaison formelle de la culture organisationnelle trouve son intérêt dans sa vocation de «*configuration comportementale*» acquise et partagée, vecteur d'identification. Si Thévenet la définit comme «*ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et la distingue des autres*», Etzioni précise que «*chaque collectivité a un système culturel qui comprend un ensemble de valeurs et des perspectives cognitives*»(Ibid, p113). Ces deux définitions complémentaires trouvent tous leur sens dans le cadre d'une entreprise incubée dans la matrice de la culture mouride

dont une valeur fondamentale se résume dans le slogan : «*Jëf Jël, Niax Tedd*», tout un programme qui résume une morale rigoriste du travail, de l'équité et de la justice dont la contrepartie est la juste rémunération de l'effort.

Cette maxime, entre autres, peut valablement servir de ciment fédérateur et de facteur d'identification auxquels tous les acteurs, quelque soit leur appartenance religieuse, pourraient se retrouver dans un seul élan dont l'enjeu serait une performance globale. Mais cela passe nécessairement par un partage négocié dans la déclinaison opérationnelle des valeurs. Car la culture est non subie mais vécue à travers des symboles et valeurs partagés qui conditionnent l'adhésion aux normes. Sans quoi, on se soumet sans enthousiasme juste pour assouvir les «*besoins physiologiques*».

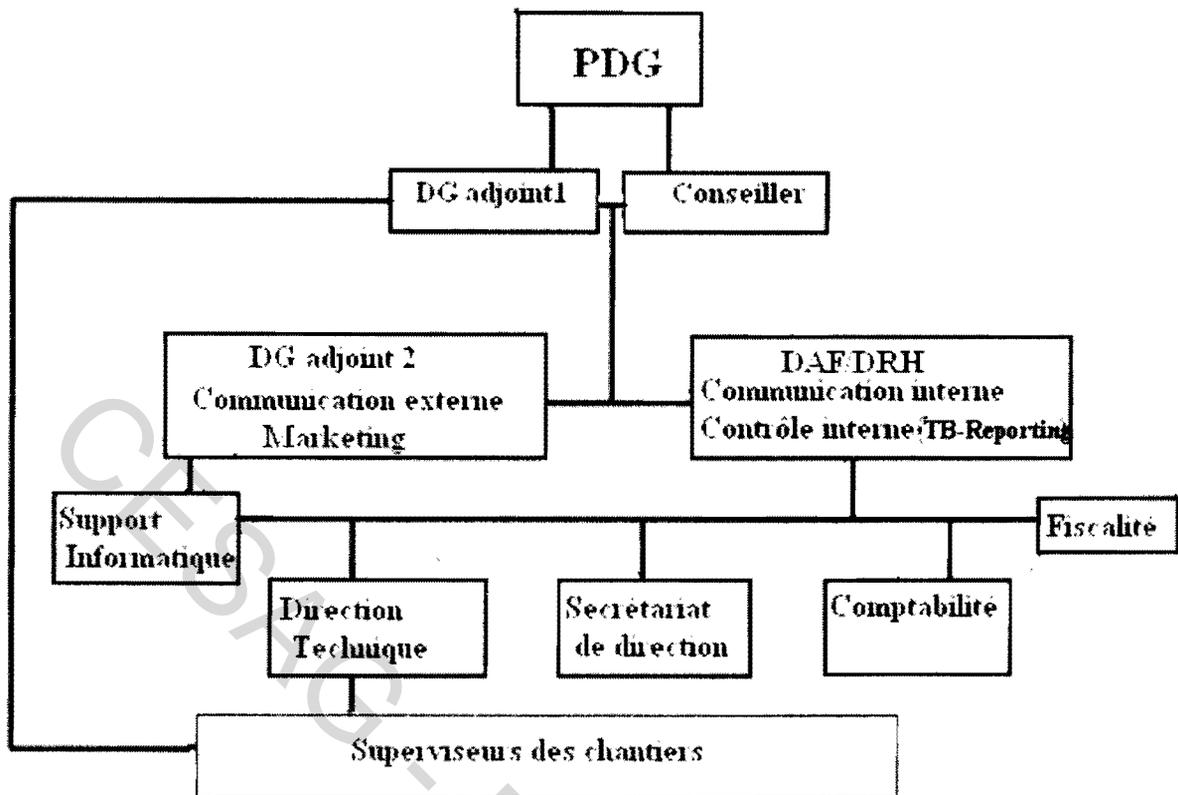
De ce point de vue, les TIC peuvent servir d'outil d'échange, de partage et de symbiose dynamique.

❖ La gestion des compétences et carrières relève de la responsabilité du DRH qui devrait intégrer dans la gestion de RH la question centrale des entretiens périodique et annuelle des acteurs pour prendre en compte leur besoin de responsabilité et d'exercice des compétences acquises. C'est la voie obligée pour les associer dans la définition des objectifs de travail et l'évaluation des résultats.

Ces entretiens seraient le gage de l'adéquation entre les projets professionnels des agents et ceux de l'entreprise qui trouverait là un véritable gisement de performance.

Evidemment une telle démarche passe par la formulation d'une véritable politique de GRH entièrement libérée et orientée vers les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Enfin cet ajustement organisationnel pourrait se traduire dans un nouvel organigramme qui assure plus d'implication et de responsabilité aux différentes fonctions et permet au PDG de se libérer tout en ayant un contrôle sur son «*joujou* ».



| Ligne verticales: Supervision directe (Coordination)

— Lignes horizontales: Ajustement mutuel

Un tel organigramme permettrait à la fois de :

- sauvegarder la structure entrepreneuriale qui répond au besoin de contrôle du PDG.
- décentraliser la supervision à trois niveaux donnant ainsi plus de liberté au PDG et plus de responsabilité aux autres fonctions managériales ;
- spécialiser le DG adjoint 1 dans la liaison avec les superviseurs des chantiers, de concert avec la direction technique ;
- développer le potentiel du DG adjoint 2 dans le Marketing en rapport avec le service de communication externe ;
- d'intégrer dans la DRF/DRH un outil de contrôle interne, une sorte de Tableau de bord dont le suivi permettrait de minimiser les facteurs de crise.

Il est évident que cet organigramme est juste une esquisse qu'il serait loisible au sommet stratégique de réajuster à souhait, l'enjeu étant de se doter d'une mécanique de gestion qui permet, à la fois, de libérer les initiatives et le potentiel de créativité des agents dont la responsabilisation serait un facteur de performance.

2.2-Orientation stratégique RSE

Avant toute recommandation pour une démarche RSE, il nous semble pertinent de tenter de répondre à une question centrale qui a guidé toute notre étude.

-Y'a-t-il des indices de RSE dans l'approche managériale de l'organisation ?

Même s'il faut bien admettre que l'esprit philanthropique qui alimente la bienfaisance et le mécénat du PDG obéit à un engagement socialement responsable tel que défini par H Bowen, force est de reconnaître que la RSE n'est pas formellement à l'ordre du jour dans la HKK. Ce qui se comprend aisément quand on sait que nous sommes dans un environnement où ce paradigme est sinon méconnu, du moins considéré comme un luxe pour la plupart des entreprises. Et c'est fort de ce constat que nous faisons les quelques recommandations suivantes que l'entreprise pourrait intégrer dans sa stratégie de redéploiement pour se positionner en pionnier.

❖ D'abord faire germer les indices latents en finalisant le «Projet de Fondation» et évaluer toutes les actions déjà menées sur l'axe social communautaire. Cela permettrait à la future « Fondation » de mieux rationaliser son intervention communautaire en l'élargissant à l'ensemble des autres communautés confrériques pour éviter d'être perçu comme faisant de la discrimination. Ce serait une illustration éclatante du principe de solidarité qui est une valeur centrale dans la philosophie mouride. Et le retour de cet investissement social serait à coup sûr très bénéfique pour la durabilité de l'entreprise.

-Dans le même ordre d'idées, le soutien du PDG à la formation des agents à laquelle il a contribué pour plusieurs d'entre eux devrait se traduire en une véritable politique de formation continue orientée notamment vers un apprentissage organisationnel pour une bonne implémentation des valeurs de responsabilité.

❖ En effet les œuvres de charité seraient un excellent tremplin pour promouvoir de façon combinée deux des 6 stratégies du «modèle Novethic» : la «stratégie entrante» d'adaptation aux normes et la «stratégie proactive » d'anticipation des attentes des PP(communauté, clients, état etc...)

❖ Pour se faire, la voie obligée est celle de la « normalisation » pour ne pas dire «labellisation» par l'adhésion , au moins à deux normes légères :

- La *Norme Sénévent 2006* qui a récemment fait l'objet d'un colloque (annexe) ;
- Mais l'entreprise gagnerait surtout à s'orienter vers la norme SA 8000 dont la

déclinaison est entièrement tournée vers la satisfaction des clients et des agents de l'entreprise qui, au fond, sont les acteurs de toute performance.

L'enjeu de cette nouvelle orientation est de renforcer les ambitions de l'entreprise par la définition d'un « Nord magnétique », ce cap stratégique qui demande beaucoup d'audace mais qui est le prix à payer pour toute entreprise qui aspire à un rôle de leader dans un monde où l'exigence de la qualité ne se limite plus seulement à celle des produit mais touche de plus en plus celle de l'image.

Ainsi pour une cohérence globale de la nouvelle orientation, le PDG pourrait s'engager dans une démarche également proactive de rédaction d'un bilan social qui pourrait, à la fois, servir d'instrument d'évaluation et de légitimation stratégique.

S'il a fallu juste une vingtaine d'année à un « modou modou » pour s'affirmer comme le timonier d'une grande « PME » à vocation de holding, il n'en faudra certainement pas autant pour que cette PME moderne s'affranchisse de toutes les pesanteurs contingentes pour opérer la révolution managériale qui en fera un empire à vocation durable....

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, nous pouvons retenir que le monde de l'entreprise est entré de plein pied dans une nouvelle ère qui impose une redéfinition de la fonction et du rôle de l'organisation en tant que système de confluence d'enjeux multiples.

Les exigences et contraintes des différentes composantes d'un environnement complexe, dynamique et intégré par le nouveau cours de la mondialisation font qu'il n'est plus possible de considérer l'entreprise comme une entité relevant de la seule volonté des actionnaires. Certes, les shareholders occupent une place centrale en tant que pourvoyeurs des ressources financières sans lesquelles l'entreprise n'est pas viable.

Mais la valorisation de ces ressources passe nécessairement par l'engagement d'une variété de PP comme les fournisseurs et clients, l'état et les collectivités, les consomm-acteurs mais aussi cette catégorie particulière de «ressources porteuses de ressources», ces acteurs majeurs, agents productifs dont le savoir-faire est la source de création de toute la valeur de l'entreprise. Et il en a toujours été ainsi. Alors qu'est-ce qui a changé ?

Il faut bien admettre qu'à l'heure du « village planétaire » globalisé entre autre par la force intégratrice des médias et TIC, toutes ces PP sont progressivement parvenues à une claire conscience des enjeux portés par l'action de l'entreprise mais également de la place stratégique qu'elles doivent occuper dans cette dynamique.

Aussi peut-on comprendre le complexe d'exigences qui renvoient toutes à la question centrale de la responsabilité, notamment celle de l'entreprise perçue comme le nœud gordien d'une confluence systémique qui impacte non seulement sur les différentes catégories de PP mais également sur le cadre environnemental et au-delà sur la catégorie latente des générations futures dont la morale impose la prise en compte de leur besoin pour respecter le principe de la solidarité intergénérationnelle.

La prise en charge de cette responsabilité sociétale impose à l'entreprise de promouvoir une PSE qui doit dépasser la seule dimension financière, certes essentielle, pour se décliner en terme de performance globale dont la mise en œuvre passe par une bonne adéquation des quatre axes fondamentaux (économique, social, environnemental et «gouvernemental»). C'est à ce prix seulement que le

management s'inscrit dans une véritable orientation durable conforme à l'esprit du DD.

Ce nouveau paradigme est le moteur de la soft révolution managériale qui dispose d'une pléthore d'outils normatifs et institutionnels (normes, conventions, lois et règlements) auxquels les entreprises sont invitées de se conformer volontairement selon une véritable démarche éthique que moult structures tentent d'encadrer (agences de notation extra financière, cabinets d'audit etc.)

Si les entreprises du «Nord» s'inscrivent de plus en plus dans cette démarche allant jusqu'à nouer des formes de partenariat avec des ONG qui les combattaient naguère comme en témoigne le «pacte» qui unit Shell au groupe Greenpeace, nos entreprises demeurent encore en marge de cette nouvelle contrainte de la mondialisation, la seule en phase avec le courant alter mondialiste soucieux du DD, nos entreprises demeurent encore dans une position attentiste quand elles ne méconnaissent pas totalement les enjeux de cette révolution douce. La RSE serait alors un luxe post-moderne?

L'exemple du HKK peut-être considéré comme un cas d'école de l'environnement managériale de nos entreprises, malgré les indices diffus de responsabilité qu'on a décelés et que l'entreprise gagnerait à promouvoir pour se positionner en leader d'une politique qui impose certes des coûts. Mais le retour d'investissement sociétal serait à coup sûr une source de performance très profitable pour l'image et le développement d'une entreprise qui s'est donnée une vocation de holding.

Si on revient à la métaphore de l'ombre et de la lumière, on ne peut que constater qu'à l'aune de la RSE, nos entreprises s'attardent encore dans la zone d'ombre comme s'il leur manquait cette «inspiration et aspiration» fécondatrice de ce nouveau paradigme du management stratégique.

Peut-on simplement aspirer à cette émergence que notre Etat se donne comme objectif stratégique à moyen terme sans nous inspirer de la responsabilité qui doit désormais accompagner le procès de management ?

A l'aune de la RSE, nos entreprises sont-elles une fois encore condamnées à demeurer les consommateurs passifs des normes qu'on finira par nous imposer ou doivent-elles s'affranchir de la chape de plomb de leur pesanteur traditionnelle pour participer activement à cette nouvelle aventure de la responsabilité selon une approche contingente ?

C'est de leur capacité à résoudre cette équation qu'elles donneront la preuve de leur aptitude à convertir cette contrainte majeure en une véritable opportunité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

	Pages
N°I_Guide d'entretien.....	89
N°II_Questionnaire interne.....	90
N°III_Questionnaire aux attributaires de logement.....	93
N°IV_Tableaux de PP selon Capron et Quairel.....	94
N°V_Outils de mesure de la PSE.....	95
N°VI_Norme SA 8000.....	97
N°VII_Norme «Senevent 2006».....	98

Annexe I_GUIDE D'ENTRETIEN DIRECTIF

Définition de la fonction et nombre d'agents

--

Profil : Niveau de formation et expérience

--

Description des tâches et de la fonction

--

Niveau de Responsabilisation

--

Adéquation du projet professionnel et du projet d'entreprise

--

Position dans la hiérarchie organisationnelle : supérieur ; adjoint

--

Prise en charge sociale

Formelle

Informelle

--

Forme d'organisation interne des agents

--

Comment percevez-vous la direction et le style de management

--

Perception et imprégnation de la culture d'entreprise

--

Niveau de satisfaction et de motivation

--

Note sociale approximative (facultatif)

5 à 9	10 à 14	15 à 18	19 à 20

Annexe II _Questionnaire sur le niveau d'implication des acteurs internes

1)-Données personnelles

-Age	
-Sexe	
-Religion	
-Langue maternelle	

2)-Niveau de formation(cochez)

CFEE	
BFEM	
BAC	
BAC +3 ou 4	
Diplôme professionnel	

3)-Statut professionnel

Cadre	
Ouvrier professionnel	
Mancœuvre	
Autre	

4)-Type de contrat

Permanent	
Contractuel	
Consultant	
Saisonnier	
Stagiaire	

5)-Etes-vous satisfait du travail qu'on vous fait faire ?

OUI	
NON	

Pourquoi ?.....

.....

.....

6)-Y'a-t-il un code de conduite morale dans l'entreprise ?

OUI	
NON	
Sans avis	

7)-Comment jugez-vous la communication interne dans l'entreprise ?

Bonne	
Médiocre	
Sans avis	

8)-Bénéficiez-vous d'une prise en charge sociale ? (IPRES ; SS)

OUI	
NON	

9)-Bénéficiez-vous d'un 13^e mois ?

OUI	
NON	

10)-Bénéficiez-vous d'un congé annuel ?

OUI	
NON	

11)-Vous arrive-t-il de travailler un jour férié sans HS ?

OUI	
NON	

12)-Tranche de salaire

Moins de 40 000f	
De 40 à 60 000frs	
De 60 à 80 000frs	
De 80 à 100 000frs	
De 100 à 200 000frs	
Plus de 200 000frs	

13)-Etes-vous satisfait de votre salaire ?

OUI	
NON	

14)-Aimeriez-vous faire carrière dans HKK ?

OUI	
NON	

Pourquoi.....
.....
.....

15)-Avez-vous déjà bénéficié des œuvres sociales de l'entreprise ?

OUI	
NON	

Si OUI, combien de fois et à quelle occasion ?.....

16)-Comment jugez-vous les conditions de travail ?

Bonnes	
Moyennes	
Mauvaise	

Justifiez votre réponse.....

17)-Comment jugez-vous le climat social ?

Bon	
Acceptable	
Médiocre	

Justifiez votre réponse.....

18)-Comment jugez-vous le style de leadership ?

Dirigiste	
Démocratique	
Laxiste	

Pourquoi.....

19)-Notation de la politique sociale de l'entreprise(optionnel)

5 à 10	
11 à 15	
16 à 20	

Annexe III
Questionnaire aux attributaires de logement Cité KK
(Au besoin, cochez la bonne réponse)

1)-Données personnelles

- Age.....
- Sexe.....
- Nationalité.....
- Statut matrimonial.....
- Nombre d'enfants.....

2)-Depuis quand êtes-vous attributaires d'un logement ?

.....

3)-Vous êtes :

- Locataire
- Propriétaire
- Sous locataire

4)-Comment avez-vous acquis votre maison ?

- Achat cash
- Location vente
- Location simple

5)-Comment jugez-vous les conditions d'acquisition ?

- Facile
- Difficile
- Justifiez votre réponse.....
-
-

6)-Comment jugez-vous la qualité de votre maison par rapport au coût d'acquisition ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Médiocre

7)-En tant que client, comment jugez-vous la relation avec HKK ?

- Très bonne
- Acceptable
- Mauvaise
- Pourquoi.....
-
-

8)-Seriez-vous prêt(e) à faire une publicité en faveur d'un autre projet immobilier de HKK ?

- Oui
- Non
- Pourquoi.....
-

Annexe_IV : Tableaux des PP

Attentes des PP par rapport à la RSE	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matières de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

In Capron et Quairel, [2004], Mythes de l'Entreprise responsable

Annexe_V : Outil de mesure de la PSE

Dimensions du DD	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité Environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14 000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en oeuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.» (ISO 14001, 2004)
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
SOCIAL	Comptabilité Sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 ¹⁴ fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1 000	La norme de performance sociale AA 1000 ¹⁵ est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan Social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).

GLOBAL	Guide SD 21 000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)
	Norme ISO 26 000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.
	Evolution du Balanced Scorecard (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en oeuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Tripple Bottom Line Reporting (TBL)	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en oeuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Mesure des performances sociale, environnementale et globale (DOHOU A. & BERLAN N.)

Annexe_VI
SA 8000
Social Accountability Standard

Source : <http://www.actares.ch/F/glossarF.htm>

Les normes du "Social Accountability Standard 8000" (SA 8000) constituent un instrument de promotion et de contrôle des conditions de travail. Elles se basent sur les conventions du Bureau international du travail (BIT), de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de la Déclaration universelle des droits de l'enfant. Elles visent à prohiber le travail des enfants, le travail forcé, à garantir des conditions d'hygiène et de sécurité, la liberté d'association, le droit de syndicalisation et de négociations collectives, à interdire toute discrimination fondée sur la race, le sexe, la religion et à proscrire toutes mesures disciplinaires corporelles, à limiter le temps de travail hebdomadaire à 48 heures, à limiter le nombre d'heures supplémentaires et à les indemniser.

Le SA 8000 offre deux possibilités d'engagement. Dans le secteur de la production, un certificat "SA 8000" est accordé à chaque fabrique. La demande de certification implique un premier audit externe ainsi que des contrôles périodiques effectués par des cabinets accrédités par le Social Accountability International. Les entreprises peuvent aussi devenir "membre SA 8000". La qualité de membre implique que toutes les unités de production et tous les fournisseurs de l'entreprise soient certifiées SA 8000 (il n'y pas d'obligation à ce que les sous-traitants soient certifiés). Des rapports doivent être publiés régulièrement.

Pour en savoir plus : www.cepaa.org (site en anglais)

Exemple d'indicateurs (Source : www.sofaxis.com) :

- Niveau de satisfaction professionnelle
- Niveau de satisfaction du personnel par rapport aux avantages sociaux
- Rapport salaire le plus bas / minimum légal national
- Turn Over
- Pourcentage de femmes aux postes de direction et aux postes de cadres supérieurs et moyens
- Montant des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail
- Pourcentage de la masse salariale afférent à la formation
- Nombre de fournisseurs engagés à respectés les exigences SA 8000
- Litiges sur les questions de discrimination, pratiques contraires à la liberté syndicale, de non-respect des lois sur le travail des enfants

Annexe_VII : Norme Senevent 2006

CONSTRUCTIONS - Bâtiments et normes : Senevent 2006, une norme sénégalaise de sécurité

De nombreuses normes utilisées dans les Btp sont d'origine étrangère et n'incluent pas de spécificités locales dans leurs calculs. Des ingénieurs sénégalais, membres de l'Association des bureaux de contrôle agréés au Sénégal, ont voulu prendre les choses en mains.

CONSTRUCTIONS - Bâtiments et normes : Senevent 2006, une norme sénégalaise de sécurité

Au Sénégal un certain nombre de constructions ne respectent pas les normes et qui présentent de réels dangers pour le public. Certains bureaux de contrôle ont pris leurs responsabilités pour tenter, au moins, de régler la question de vents, qui pose une grande équation en matière de sécurité d'ouvrages en hauteur. La norme Senevent 2006, une technique réalisée dans le cadre des conception et dimensionnement des ouvrages de tous ordres, génie civil ou bâtiments, rentre dans ce cadre. «Nous avons recueilli au niveau de la direction de la météorologie nationale, de l'Asecna, un certain nombre de données comme les directions de vent et surtout les vitesses de vent. Ceci nous permet, après un traitement statistique, de sortir une répartition sur la carte du Sénégal des différentes valeurs de vitesse de vent et donc des différentes valeurs de pression», a expliqué M. Bruno D'Erneville, président de l'Association des bureaux de contrôle technique et d'inspections agréés du Sénégal (Acias). M. D'Erneville, dont la structure est membre du Conseil national du patronat (Cnp), a organisé, avec l'Agence sénégalaise de normalisation (Asn) une journée de sensibilisation et de validation de la «norme Senevent 2006 et travaux sur les planchers corps creux au Sénégal». Il explique : «L'objectif recherché est de permettre de donner des outils aux bureaux d'études pour dimensionner les ouvrages. Les immeubles, les châteaux d'eau, tous ont des pylônes élancés qui sont soumis à des actions des vents de rafales pendant les trois mois d'hivernage. C'est souvent à cette période qu'on rencontre des problèmes pour ces ouvrages s'ils n'ont pas été calibrés efficacement.» Alors qu'ils travaillent avec les règles Nv65, qui s'appuient sur des valeurs de vents avec des méthodes de calcul qui sont des méthodes internationales. Acias a présenté un document qui s'est appuyé sur des valeurs de vents d'origine française. Il indique que, depuis les indépendances et même avant, «nous avons utilisé ces règles Nv65, malheureusement avec une carte française. Alors un bureau d'études, étant à Dakar, calculant un ouvrage à Dakar ou à Kaolack, va dire que, "moi je considère comme si l'ouvrage était à Montpellier ou à Bordeaux". Donc il y a un problème de responsabilité juridique. Est-ce qu'un bureau d'études prenant des données de valeur de Montpellier a plus raison qu'un bureau d'études prenant des valeurs de Paris ? Donc, nous pensons qu'il y avait urgence, parmi les premiers travaux, à sortir cette étude». Les ingénieurs de cette structure se sont donc penchés pour faire une carte des vents du Sénégal, permettant de faire des calculs sur l'étendue du territoire. Mais, ils sont confrontés «à une limitation par rapport au nombre de points des relevés. Les stations météorologiques ne sont pas en nombre très importants. Mais nous avons pu, grâce à l'intervention de la direction de la météorologie nationale, faire ce tableau des vents. Il y a tout un nombre de coefficients de calculs qui ont été repris ou adaptés à notre pays. Nous avons supprimé les sites protégés ou les sites où le vent est diminué, nous n'avons que les sites qui sont exposés de manière à réduire les risques». Ce document semble venir à point nommé avec les grands travaux qui sont engagés par l'Etat et au moment où beaucoup d'intervenants arrivent de l'extérieur et n'ont pas toutes les données sur la question.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANSOFF I. [1968] *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris.
- ARGYRIS C. SCHÖN D. [1978], *Organizational learning*, Addison-Westley, Londres.
- ARGYRIS C. SCHÖN D. [1996], *Organizational learning II. Theory, method and practice*, Addison-Westley, Londres.
- BOWEN H.R. [1953], *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F. [2007], *La responsabilité sociale d'entreprise*, Éditions La Découverte, Paris,
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F. [2007], *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs - Enjeux - Stratégies*, Éditions La Découverte, Paris
- CYERT R., MARCH J. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice hall, Englewood Cliffs.
- DiMAGGIO P.J., POWELL W. [1991], *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press
- DUNFEE T.W. [2002], *Social contract approaches to business ethics: bridging the "is-ought" gap*
- FREEMAN R.E. [1884], *Strategic management: A stakeholder approach*, Basic book
- FREEMAN R.E. [1994], "The politic of stakeholder theory: some future direction", *Business Ethic Quarterly*, Vol 4.
- FRIEDMAN M. [1970,1993], "The danger of social responsibility of business" in Beauchamp T.L & Norman E.B (1993)
- FRIEDMAN M. [1970] "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, September 13.
- GODARD O. [1997], *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*, Edition de la Maison des Sciences de l'Homme.
- IGALENS J. [1998], « Introduction au dossier sur le XXe anniversaire du bilan social ». *Revue française de gestion des ressources humaines*, t XXIV, décembre-janvier-février.
- IGALENS J, JORAS M. [2002], *La responsabilité social de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Edition d'Organisation, Paris.
- IGALENS J, NIOCHE J.P. [1977], « A propos du bilan social, trois voies de l'innovation sociale », *Revue française de gestion*, tome 12-13, p. 193-199.
- JONAS H. [1979, 1990], *Le Principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Cerf.
- KANT E, 1795 ; 1947, *Projet de Paix perpétuelle. Esquisse philosophique*, tr..fr. Vrin
- KOENIG G. [1994], « L'apprentissage organisationnel : un repérage des lieux », *Revue française de gestion*, tome XCVII, p. 76-83.
- KORTENKAMPAND K.V., COLLEEN M.F. [2001]. "Ecocentrism and anthropocentrism:moral reasoning about ecological common dilemmas", *Journal of environmental psychology*, vol. 21.

- LEVITT B, MARCH J. [1988], "Organizational learning", Annual review of sociology, tome 14, p. 319-340.
- LOCKE J. [1690, 1984], Traité du gouvernement civil, tr. Fr. Garnier – Flammarion
- PESQUEUX Y., BIEFNOT Y. [2002], L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale, Edition d'organisation.
- RAMADE F. [1987], Les catastrophes écologiques, McGraw Hill.
- RAWLS J. [1971, 1987], Théorie de la justice, tr. fr. Seuil
- SERRES M. [1990], Le contrat naturel, Flammarion
- TAYLOR P.W., [1986], Respect for Nature. A theory of Environment Ethics Princetown university press
- THIAO M. [2004], «La motivation du personnel : le cas de la HKK», Mémoire DSS, CESAG

Articles et Cours

- CARROL A.B. [1979], "A tree dimensional conceptual model of Corporate Social Performance, Academy of management review, tome IV, p 497-505.
- CARROL A.B. [1999], "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", Business and Society, tome XXXVIII, n° 3, p. 268-295.
- CLARKSON M.B.E. [1995], "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporatesocial performance" Academy of management review, t XX, n°1, p. 92-117.
- DANKOCO I. [2006], cours de politique stratégique, ISMEO, CESAG.
- FAYE A.M., [2006], Cours de communication interne, CESAG
- GOND J.P. [2001], « L'Ethique est-elle profitable ? » Revue française de gestion, t XXXVI, p. 77-85.
- GOND J.P. [2004], Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel, In « Economie et Société », Série « Economie de l'entreprise », p. 757-784
- GRAND B., GRILL P., [2004], « DD, Ethique et Entreprise : une Approche critique », Série « Economie de l'Entreprise », K N° 14, 4-5/_ Bibio CESAG
- LO P.D. [2006], Cours de création d'entreprise, ISMEO, CESAG.
- MERCIER S. [2001], « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Communication 10^e conférence de l'AIMS, juin Québec
- MBIDA R. [2006], Cours de GRH, ISMEO, CESAG.
- PAPILLON J.C., [2004], Développement durable, Responsabilité sociale et Stratégie d'Entreprise : Introduction, In Economie et Société, Série « Economie de l'Entreprise » K N° 14, 4 -5. _Bibio CESAG
- SYLLA T. [2006], Cours de management, ISMEO, CESAG
- TREBUCQ S. & DAHAN N. [2004], Action collective et performance sociétale des entreprises française cotées (1999-2001) In Economie et Société, Série « Economie de l'Entreprise » K N° 14, 4 -5., p 785-822 _Bibio CESAG

- WOOD D.J.[1991], « Corporate social performance revisited », Academy of management review, tome XVI, n°4, p.691-718.
- WOOD D.J.[1995], “Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research in corporate social performance”, International Journal of Organizational analysis, tome III, p.229-267

Article – PDF on line

- ANN SVEDSEN ET DAVID WHEELER, Responsabilité sociétale
- ANGELE DOHOU NICOLAS BERLAND, Mesure De La Performance Globale Des Entreprises
- BARET PIERRE Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) CEREGE - Université Poitiers
- BERGER-DOUCE SANDRINE, Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables, Université de Valenciennes
- FANA RASOLOFO-Distler Doctorante Conception D'un Tableau De Bord Integrant La Dimension Societale De La Performance – Bourse Cifre Grefige-Ceremo Université Paul Verlaine – Metz
- GERMAIN CHRISTOPHE et STEPHANE TREBUCQ La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, Audencia Nantes – école de management, Université Montesquieu Bordeaux IV
- GOND J.P. et MERCIER S. Les Théories Des Parties Prenantes : Une Synthèse Critique De La Littérature
- GOND J.P. Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Université de Nottingham
- GLADWIN T.N. Plaidoyer en faveur d'un développement durable, Les échos.fr, Le Web de l'économie.
- IGALENS JACQUES et DEJEAN FREDERIQUE Etude la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux - Université Toulouse I
- NOVETIC-« Entreprises et Développement Durable : impacts stratégiques »,
- THIERRY JACQUOT et MOURAD ATTARCA La RSE en représentations : Quelle convergence entre vision académique et vision managériale?, Université de Nancy2

Sites spécialisés

Novethic.fr

ADEME

AIMS : www.aims.com

Table des matières

	Pages
Dédicace	1
Remerciements.....	2
Liste des sigles.....	3
Liste des tableaux et graphiques.....	4
INTRODUCTION GENERALE	5
Problématique.....	6
Objet et intérêt de l'étude.....	8
Objectifs.....	9
Revue critique de la littérature.....	9
Approche méthodologique.....	11
Résumé.....	13
PREMIERE PARTIE	
CADRE THEORIQUE : LA FORMULATION DE LA STRATEGIE DE RSE	
CHAPITRE 1 : DE LA CROISSANCE A LA RESPONSABILITE	
1. De l'Inconscience collective au DD	15
1.1-Les impairs d'une croissance sans mesure	15
1.1.1-Dérives écologiques.....	15
1.1.2-Aggravation des inégalités et de la pauvreté.....	16
1.1.3-Nouvelles tendances d'un capitalisme mondialisé.....	17
1.2-La quête d'une stratégie de responsabilité	18
1.2.1-Enjeux de la Responsabilité dans l'activité économique.....	18
1.2.2-Justifications éthiques.....	19
2. Genèse d'une démarche stratégique : Du DD à la RSE	
2.1-Le DD, une Macro stratégie de responsabilité collective	22
2.1.1-Le rapport Brundtland et l'affirmation du concept de DD.....	22
2.1.2-Le sommet de Rio et la stratégie de l'Agenda 21.....	26
2.2-La RSE, une Micro stratégie de responsabilité des Entreprises ...28	
2.2.1-Fondements théoriques (US et Euro).....	28
2.2.2-La Théorie des parties prenantes (TPP).....	32
2.2.3-Implications stratégiques.....	34

CHAPITRE II : DE LA RESPONSABILITE A LA PERFORMANCE

1. Définition de la PSE.....	36
1.1-Différentes approches de la PSE.....	37
1.1.1-Approche financière de la performance.....	37
1.1.2-Approche globale de la performance	38
1.2-Mesure de la Performance Globale.....	40
1.2.1-Les outils actuels de mesure.....	40
1.2.2-L'Approche conventionnaliste.....	43
2. Pour une promotion de la PSE	
2.1-Stratégies de promotion.....	45
2.1.1-Stratégies internes : l'apprentissage organisationnel.....	45
2.1.2-Stratégies externes : l'action institutionnelle.....	50
2.2-Les Structures d'accompagnement	
2.2.1-Les structures et observatoires de promotion.....	52
2.2.1-Les Agences de notation et Cabinets d'audit	52
Conclusion partielle.....	51

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONTEXTUEL

CHAPITRE 1-PRESENTATION DE L'ENTREPRISE HKK.....	57
1. Description de l'entreprise.....	58
1.1-« Carte d'identité »	
1.1.1-Le Génie d'un Self-made man.....	58
1.1.2-Les étapes du développement de l'organisation.....	59
1.2-Les « Parties prenantes » de l'Entreprise	
1.2.1-Les PP internes.....	63
1.2.2-Les PP externes.....	64
2. Diagnostic organisationnel	66
2.1-Modèle organisationnel.....	66
2.1.1-Une Entreprise familiale imprégnée de la culture mouride.....	67
2.1.2-Vocation de Holding.....	69
2.2-Position stratégique	
2.2.1-Les DAS.....	70
2.2.2-Les mutations en cours.....	71

CHAPITRE 2-RESULTATS DE L'ETUDE

1-Conduite de l'étude.....	72
1.1-Modalité d'Administration du questionnaire.....	72
1.2-Analyse des données et Interprétation des résultats.....	74
2-Recommandations.....	79
2.1-Ajustement organisationnel.....	79
2.2-Orientation stratégique RSE.....	83
CONCLUSION GENERALE.....	85
ANNEXES.....	88
Références bibliographiques.....	99