

LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DANS LES ENTREPRISES AFRICAINES : L'EXEMPLE DE DEUX ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE AU SÉNÉGAL

**Mouhamadou Falilou
BANE**
REGARDS EA 6292
Université de Reims
Champagne-Ardenne
(France)

Jean-Luc PETITJEAN
UFR Sciences Économiques
et de Gestion
Université de Reims
Champagne-Ardenne
(France)

RÉSUMÉ :

Si le concept de RSE fait l'objet depuis quelques années d'une littérature riche et abondante, force est de constater que la pratique des entreprises en la matière a jusqu'à présent été décrite et étudiée dans le contexte des pays développés mais beaucoup moins dans les pays en développement. Parallèlement les pratiques des entreprises en matière de pilotage de la performance et notamment de la performance globale dans ces mêmes pays n'ont été elles aussi que peu documentées. Après avoir brièvement rappelé les contours de la notion de RSE et évoqué la question du pilotage de la performance globale qui en découle, cette communication aborde les spécificités contextuelles de l'Afrique au regard de ces deux aspects avant de présenter une étude réalisée auprès de deux entreprises du secteur de l'énergie au Sénégal visant à mieux connaître et comprendre les pratiques organisationnelles de ces entreprises en matière de mise en œuvre et de pilotage de la RSE.

Mots-clés :

RSE, Pilotage, Performance Globale, Afrique

INTRODUCTION

Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études en sciences de gestion et les chercheurs s'accordent sur son caractère polysémique. Pour certains auteurs le concept renvoie au processus d'acquisition d'un résultat, Baird (1986), pour d'autres, la performance constitue le succès d'une action, Bourguignon (1995). Selon Bouquin et Kuszla (2013), être performant, c'est idéalement faire mieux que les autres. Mais de quelle performance parle-t-on ?

Traditionnellement envisagée sous son seul aspect financier, la notion de performance a été progressivement élargie afin de prendre en considération la

responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit ou « stakeholders » Berland (2007). Au plan social, il s'agit d'avoir de meilleurs pratiques quant à la gestion des employés, leur bien-être et leur épanouissement au travail. Au plan environnemental, les externalités liées à l'activité de l'entreprise doivent être prise en compte pour la préservation de l'environnement. Pluchart, (2011) soutient que dans un projet à caractère durable, il faut une démarche d'amélioration continue, globale, qui se traduit par un déploiement de toutes les dimensions économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Ainsi on parle de performance globale avec la réunion de la performance économique sociale et environnementale Reynaud (2003, Cappelletti, 2006), renvoyant ainsi implicitement au concept de RSE.

Bon nombre de travaux ont abordé le lien entre RSE et performance par l'étude de la relation RSE-performance financière (Oxibar 2003, J. Allouche et P. Laroche 2005). Ces études, menées dans tous les secteurs et tous les pays, fournissent des résultats souvent très différents et généralement nuancés quant au sens et à l'intensité de ce lien (Ory et Petitjean, 2014). Plus tard les auteurs se sont interrogés sur l'instrumentation de cette nouvelle forme de performance : Mocquet 2005 ; Quairel 2006 ; Dohou, A., Berland, N. 2007 Meyssonier et Rasalofo 2011 ;J.Chauvey, G.Naro 2013 ; Maurel, M Tensaout M. 2014 ; Mousli. M.2015. Cette deuxième vague de réflexions a été marqué par un article fondateur, celui de Quairel (2006) dans le sens ou l'auteur a qualifié ce concept de performance globale de « mythe mobilisateur » car en en réalité on observe plus couramment à une version dissociée de cette performance globale en lieu et place d'une intégration des dimensions celle-ci au sein des organisations. Certains auteurs comme chauvey et Naro (2013) ont proposé une gestion des « paradoxes » pour dépasser ce « mythe ». Cependant, jusqu'à présent la recherche en sciences de gestion n'a pas réussi à fournir une réponse satisfaisante permettant le pilotage à l'interne de la RSE pour parvenir à une performance globale. J.P Gond (2012).

Si le concept de RSE fait l'objet depuis quelques années d'une littérature riche et abondante, force est de constater que la pratique des entreprises en la matière a jusqu'à présent été décrite et étudiée dans le contexte des pays développés mais beaucoup moins dans les pays en développement - alors même que le besoin d'un management éthique et soucieux de l'environnement y est tout autant sinon plus criant- même si une littérature récente a commencé à aborder cette thématique de façon plus importante (Moskolai, Tsapi et Feudjo, 2016, Simen et Ndao, 2013, Wamba, Simo et Wimpa, 2014, Daouda, 2014, Berock, Ndembi et Kern, 2016).

Parallèlement les pratiques des entreprises en matière de pilotage de la performance et notamment de la performance globale dans ces mêmes pays n'ont été elles aussi que peu documentées (Bampoky et Meyssonier, 2012, Togodo-Azon, Van Caillie et Pichault, 2010).

Il semble ainsi que la compréhension et l'analyse des pratiques des entreprises africaines en matière de pilotage de la RSE et de la performance globale puisse constituer un sujet d'étude particulièrement riche et assez

largement novateur. Cette communication vise à répondre à cet objectif. Plus spécifiquement, il s'agit ici de voir si le contexte africain et en l'occurrence sénégalais a un impact sur la façon dont la RSE est envisagée et quelles sont les modalités de pilotage de la performance qui en découlent.

Après avoir rappelé les contours de la RSE et évoqué la question du pilotage de la performance, notre développement sera accès aux spécificités du contexte africain (Ngok Evina, 2014, Fouda, 2014) au regard de ces aspects (RSE et pilotage de la performance). La suite de la communication sera consacrée à la présentation des deux cas étudiés : la SENELEC (Société Nationale d'Electricité du Sénégal) et la SAR (Société Africaine de Raffinage). Notre recherche vise une meilleure compréhension des pratiques organisationnelles de ces entreprises en matière de mise en œuvre et de pilotage de la RSE.

1- LA RSE, MODELE UNIVERSEL OU PRATIQUE CONTINGENTE ?

Dans un monde d'incertitude marqué par des phases de crises économiques et de récessions, les modèles dominants tels que le capitalisme ont toujours été remis en question à des degrés divers. Le rapport de Brundtland (1987) a marqué les esprits par son appel à penser à un autre type de développement qui puisse limiter les impacts néfastes sur l'environnement et réduire les inégalités sociales. Toutefois, le développement durable- « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987) reste un concept macroéconomique qui, pour pouvoir être opérationnalisé, a besoin d'être décliné au niveau des agents économiques. Cette déclinaison à l'échelle des entreprises s'opère par le biais de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) définie par la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Autrement dit, la RSE repose sur la prise en compte des dimensions économique, environnementale et sociale par les entreprises dans leur activité quotidienne et, partant, dans l'appréciation de leur performance qui dépasse dès lors le seul aspect financier pour devenir globale.

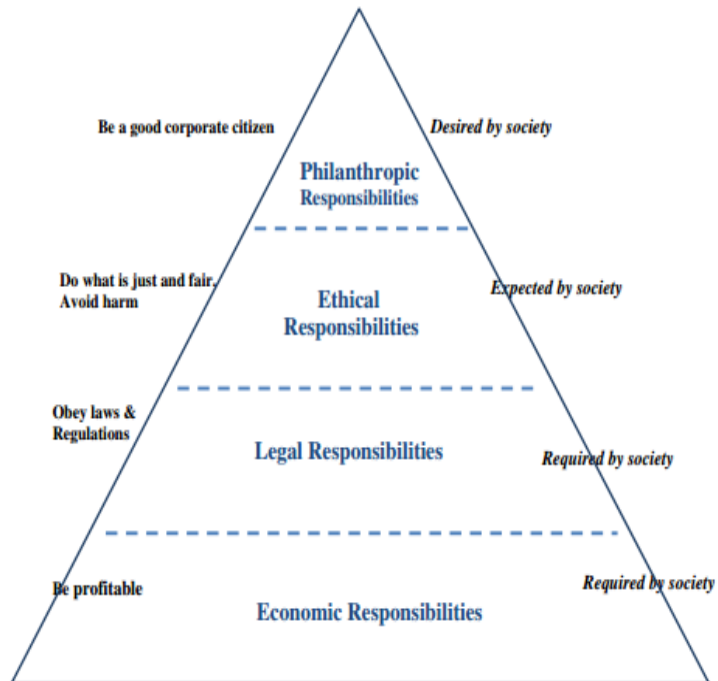
1-1 La pyramide de la RSE

Une littérature riche et variée a abordé le concept de RSE, que ce soit au niveau de sa définition, de ses composantes ou de sa mise en œuvre. Parmi l'ensemble de ces travaux, le modèle initial de Carrol (1979), revu par son auteur une décennie plus tard (Carrol, 1991) permet une lecture de ce que les entreprises ont comme obligations vis-à-vis de la société et une base de comparaison des pratiques en fonction des contextes et des cultures nationales. Pour Carrol, (1983), la responsabilité sociale consiste à gérer l'entreprise de telle manière à ce qu'elle soit profitable, qu'elle respecte la loi et l'éthique. Il distingue ainsi quatre catégories d'obligations ou de responsabilité : (économique, légale, éthique et philanthropique)

Rejoignant en cela Friedmann (1970) pour qui la responsabilité principale des entreprises et des managers est d'augmenter le retour sur investissement des actionnaires, Carrol estime que la première responsabilité de l'entreprise est économique à savoir proposer aux consommateurs des produits et services dont ils ont besoin et dégager un bénéfice lui permettant tout à la fois d'assurer sa pérennité, d'investir et honorer ses dettes envers ses salariés et ses fournisseurs (Fouda, 2014). La deuxième responsabilité de l'entreprise est légale. Cela signifie qu'il lui faut agir en conformité avec la loi, autrement dit, elle doit poursuivre ses objectifs économiques mais en respectant les règles du jeu.

Ces deux premières responsabilités sont en quelque sorte exigées par la société. La suivante, la responsabilité éthique, correspond aux attentes des parties prenantes envers l'entreprise, alors même que cette dernière n'y est pas tenue par la loi. La responsabilité éthique traduit ainsi ce qui est vu comme bon, juste et honnête sans qu'il n'y ait de contrainte légale. Elle est attendue par la société. Enfin, la responsabilité discrétionnaire (qu'il dénommera philanthropique dans une actualisation de son modèle) consiste à agir en bon citoyen et à mettre en œuvre des actions à caractère philanthropique désirées par la société.

En 1991, Carroll a repris ce modèle et l'a conceptualisé sous la forme d'une pyramide dont la base est constituée des responsabilités économiques, suivies des responsabilités légales puis des responsabilités éthiques, les responsabilités philanthropiques en constituant le sommet.



Pinkston et Carroll (2016)

Chacune de ces responsabilités constitue en quelque sorte une brique qui, assemblées aux autres, forme l'ossature de la responsabilité totale de l'entreprise.

Ce modèle, pour séduisant, simple et relativement robuste qu'il soit (Visser, 2005), n'est pas exempt de critiques ou à tout le moins soulève un certain nombre d'observations (Golli et Yahiaou, 2009).

En premier lieu, la représentation pyramidale ne permet pas de saisir les interactions entre les différents niveaux. En particulier, le modèle n'indique pas de quelle façon sont gérées les éventuelles conflits entre les différentes responsabilités. Ensuite, la symbolique de la pyramide laisse planer une certaine ambiguïté sur l'importance relative des différentes dimensions. Ainsi, le sommet de la pyramide constitue-t-elle l'idéal vers lequel il faudrait tendre ou bien n'est-elle qu'une dimension subsidiaire qui ne peut être mise en place qu'une fois seulement les autres déployées ? Enfin, et c'est ce qui nous intéresse ici, il renvoie l'image d'un modèle universel alors même qu'en la matière une approche contingente semble être plus appropriée, la prise en compte d'une contingence culturelle pouvant amener à réexaminer la pyramide du Carrol (Visser, 2005, Goli et Yahiaoui, 2009)

1-2 RSE et contingence. Quelle RSE pour l'Afrique ?

Le concept de RSE en Afrique est relativement récent et sa progression s'avère « tortueuse » (Moskolai, Tseupi et Feudjo, 2016), du fait notamment de l'absence d'un cadre réglementaire et législatif suffisamment formalisé. Les pratiques y sont de ce fait encore assez largement fragmentées et sporadiques, sans véritable coordination et plus globalement « les confusions entre responsabilité sociale, philanthropie, marketing social, mécénat et sponsoring sont encore bien en vigueur » (Simen et Ndao, 2013). Comme le soulignent ces deux auteurs, la théorie de la contingence peut s'appliquer à la RSE dès lors qu'il apparaît que son contenu, sa mise en œuvre et son contrôle varient d'une entreprise à l'autre en fonction de l'environnement institutionnel, de la taille, du secteur d'activité ou encore de la technologie déployée. Parmi les facteurs de contingence qu'il est possible d'avancer pour expliquer les différences de pratique, le facteur culturel, au sens de culture nationale, occupe une place de choix, les modèles de management mis en œuvre dans les pays occidentaux n'étant pas nécessairement applicables ou n'ayant pas les mêmes effets dans les pays en voie de développement (Fouda, 2014).

S'agissant spécifiquement de la RSE, Simen et Ndao (2013) mettent ainsi en avant une distinction culturelle s'illustrant notamment par des conceptions différentes de la responsabilité sociétale entre culture américaine, européenne, et ouest africaine, la première mettant l'accent sur l'éthique les normes et codes d'entreprise, la deuxième sur l'environnement et la troisième sur les actions sociales et les programmes philanthropiques. Concernant le continent Africain, et en l'espèce le Sénégal, ces auteurs mettent en relief l'importance de l'histoire économico-sociale dans le développement d'une RSE fortement recentrée autour de la dimension philanthropique, qui se traduit par des aides des entreprises à destination des populations (aide à l'approvisionnement en eau ou en électricité, accès à la communication téléphonique), par la construction d'établissement de

santé ou des maternités, par le financement de campagnes de vaccination ou encore par la mise en œuvre de programmes de formations dans les domaines de l'éducation, de la santé ou encore de l'agriculture. On retrouve des pratiques analogues au Cameroun (Berock, Ndebi et Kern, 2016; Moskolai, Tseupi et Feudjo, 2016).

Si la RSE a émergé en Afrique, il reste que sa généralisation se heurte à un certain nombre de freins parmi lesquels l'instabilité économique, l'inflation, le paternalisme de l'Etat ou encore la corruption. (Simen et Ndao, 2013).

Berock, Ndebi et Kern (2016) relèvent ainsi un retard dans la mise en œuvre des pratiques de RSE alors même que les entreprises adhèrent aux valeurs sociales qu'elle porte, du fait notamment d'efforts insuffisants des autorités pour contraindre les entreprises à des comportements responsables.

Cette relative lenteur dans la généralisation de mise en œuvre de pratiques RSE par les entreprises africaines semble traduire plus globalement une attitude « éco-conformiste » dans laquelle les entreprises privilégient la recherche du profit en respectant les contraintes légales au minimum, voire éco-défensive (recherche du profit maximum en contournant si besoin les contraintes légales) mais pas éco-sensible (recherche d'un équilibre de long terme entre dimensions économique, sociale et environnementale en allant au-delà des exigences légales) pour reprendre les termes de Fouda (2014).

Fouda, en s'appuyant sur la théorie des valeurs universelles de Schwartz, défend l'idée selon laquelle les entreprises africaines ont une position plus attentiste et conformiste vis-à-vis de la RSE qu'une attitude volontariste. Dans cette théorie, Schwartz identifie un certain nombre de valeurs qu'il juge universelles et qui se répartissent entre quatre attitudes comme on peut le résumer par le schéma suivant :

Continuité (A) - Sécurité - Conformisme - Tradition	Affirmation de soi (B) - Hédonisme - Réussite - Pouvoir
Ouverture au changement (A') - Stimulation - Autonomie	Dépassement de soi (B') - Universalisme - Bienveillance

Selon Fouda, les valeurs d'ouverture au changement et de dépassement de soi caractériseraient le contexte des pays développés et correspondraient à des stratégies de types éco-sensibles alors que l'attachement aux traditions, aux normes sociales et la recherche de l'intérêt propre, caractéristiques d'un comportement éco-conformiste ou éco-défensif, correspondraient davantage aux pays africains. Il estime par ailleurs que le contexte institutionnel et le niveau de corruption caractérisant les pays africains seraient à même de favoriser un comportement éco-défensif.

2 - QUEL PILOTAGE POUR LA RSE ?

2-1 L'intégration des dimensions non financières de la performance au pilotage

Comme le note Mocquet (2005), le développement de la RSE amène les entreprises à « redéfinir ce que contient le concept de performance, à mener une réflexion et à déployer de nouvelles pratiques visant à piloter cette performance ». Cette dernière n'étant plus uniquement économique mais également sociale et environnementale, son pilotage doit répondre au défi de l'intégration de dimensions de la performance plurielles qui peuvent dans certains cas s'avérer difficilement compatibles voire antagonistes. Se pose ainsi la question de l'intégration de ces dimensions et de leur hiérarchisation au sein d'un système de pilotage de la performance globale.

Quairel (2006) souligne que l'instrumentation de la mesure de la performance se traduit généralement par une juxtaposition des domaines économique, social et environnemental sans véritable intégration et que dès lors le cadre de la performance globale tient du mythe. En particulier l'instrumentation comptable de la performance en est encore à l'état embryonnaire et les outils développés (comptabilité environnementale, Analyse du Cycle de Vie) n'intègrent que fort peu les aspects sociaux. De leur côté, les outils de pilotage type Balanced Scorecard ne constituent pas des dispositifs à même de piloter une performance globale dans la mesure où s'ils élargissent le pilotage économique de l'entreprise à la dimension sociétale, ils mettent de côté les facteurs environnementaux ou sociétaux qui ne participent pas de façon directe ou indirecte à l'amélioration de la performance économique.

Selon Quairel l'approche institutionnelle, contrairement aux approches instrumentales et normatives du contrôle de gestion qui prônent une hypothétique intégration de ces dimensions de la performance, voit dans la performance globale une réponse aux contraintes diverses pesant sur les managers. Dans ce cadre, le découplage des structures et par conséquent des systèmes de pilotage permettraient de répondre de façon adaptée à des groupes de pressions différents et la dissociation des mesures de performance maintiendrait « le mythe de la possibilité de se conformer simultanément à divers intérêts conflictuels en assurant un équilibre entre eux ». On est dès lors dans un modèle dissocié de la performance tel que l'ont décrit Brignall et Modell (2000). L'étude empirique menée par l'auteure montre ainsi que les pratiques des entreprises en matière de mesure de la performance globale s'inscrivent dans des schémas dissociés au sein desquels coexistent plusieurs systèmes d'informations et de reporting portés par des acteurs différents s'adressant à des parties prenantes différentes. Même dans les entreprises les plus avancées en matière d'intégration des différentes dimensions de la performance (Danone, Lafarge), cette dernière s'opère sans modification de l'objectif de rentabilité qui reste prédominant. De leur côté, Meysonnier et Rasalofo (2011) relatent le cas d'une société sociale pour l'habitat dans laquelle s'articulent divers outils de la RSE mais où la logique économique semble rester néanmoins prédominante. C'est ce

que soulignent finalement Bollecker, Mathieu et Clementz (2008) quand ils estiment que les outils de contrôle de gestion n'accordent que peu de place à la RSE, les dimensions environnementale et sociétale restant subordonnées à la performance financière et le pilotage de ces deux dimensions ne relèveraient ainsi fréquemment que du mythe (Essid et Berland, 2011) voire de l'« hypocrisie organisationnelle (Antheaume, 2005).

3 LA MISE EN ŒUVRE D'OUTILS DE PILOTAGE DANS LE CONTEXTE AFRICAIN

La mise en place d'outils de pilotage dans le contexte africain a été encore moins étudié que la mise en œuvre d'une politique RSE. On peut citer l'étude de Bampoky et Meyssonier (2012) réalisée auprès d'entreprises sénégalaises concernant leurs pratiques en matière de contrôle de gestion. Cette étude descriptive a néanmoins privilégié une approche rationaliste et instrumentale du contrôle de gestion à une approche centrée sur les aspects sociologiques ou les cultures nationales ou ethniques. Le principal résultat ressortant de cette étude est la différence de pratiques entre les filiales de firmes multinationales, les entreprises publiques et parapubliques et les entreprises privées familiales ou non. Tandis que les premières affichent un contrôle de gestion comparable à ce qui peut être observé dans les maisons mères des pays développés, les entreprises publiques et parapubliques se caractérisent par un contrôle de gestion encore peu développé et un fonctionnement bureaucratique et enfin les entreprises privées sénégalaises présentent une faible structuration de leur système de contrôle, les PME locales étant caractérisées par une supervision directe du chef d'entreprise et des membres de sa famille et un rôle important sinon déterminant de la culture nationale, des traditions ethniques et des relations interpersonnelles.

Etudiant de leur côté le contrôle de gestion dans le contexte particulier des collectivités locales béninoises, Togodo-Azon, Van Caillie et Pichault (2010) élaborent un cadre conceptuel du contrôle dans lequel, à côté de facteurs de contingences organisationnels classiquement abordés par la littérature - stratégie, structure, culture, des facteurs de contingence extra-organisationnels particulièrement marqués dans le contexte africain (pressions légales et institutionnelles, pressions familiales et claniques, pressions ethniques et pressions religieuses) sont de nature à influencer le système de contrôle dans le sens soit d'une finalité majoritairement éthique (au sens de contrôle de conformité) soit d'une finalité majoritairement politique selon les cas.

La question de la mise en œuvre et du pilotage de la RSE ayant été présentée et les spécificités du contexte africain au regard de ces deux aspects abordées, il est temps de voir dans quelle mesure les éléments rencontrés dans la littérature se traduisent sur le terrain. Les développements qui suivent seront consacrés à la présentation d'une étude réalisée auprès de deux entreprises sénégalaises intervenant dans le secteur de l'énergie.

3-1 Étude empirique

Notre objectif de recherche est de mieux décrypter dans le contexte sénégalais et plus particulièrement dans le secteur de l'énergie la politique RSE et comment est pilotée la performance globale. A-t-on réussi à déployer un pilotage intégrée ? Si oui quels ont été les facteurs de clés de succès ou au contraire les freins à cette mise en oeuvre ? Cette étude, à visée exploratoire, s'insère dans le cadre d'un travail plus large visant à appréhender la mise en œuvre de la RSE et de son pilotage articulant la pratique des entreprises en la matière avec la perception et les attentes qu'en ont les parties prenantes.

3-2 Présentation du terrain

Le secteur de l'énergie et la nécessité de son management responsable revêtent une importance particulière pour les pays en voie développement où l'accès à l'énergie moderne constitue un facteur considérable d'industrialisation, de création d'emplois et de bien-être des populations. Si la situation économique de l'Afrique s'améliore, comme le montre le taux de croissance moyen (4,5% depuis 20 ans) ainsi que les Investissements directs étrangers (dont le montant total a été multiplié par 10 sur la même période), les statistiques montrent que plus de 600 millions d'africains n'ont pas accès à l'électricité, soit 70% de la population du continent. Dans le même ordre d'idée, le Nigéria¹ (1er pays producteur de pétrole en Afrique subsaharienne) est encore obligé d'exporter une partie du pétrole brut en Angleterre faute de raffinerie suffisante, entraînant l'augmentation du prix à la pompe pour des populations souvent défavorisées. Cette situation engendre des déséquilibres importants tant au niveau des ménages que des entreprises dans la mesure où un approvisionnement adéquat en énergie moderne pour les secteurs commerciaux et industriels est indispensable pour générer les revenus qui sont, à leur tour, essentiels pour garantir la viabilité financière du secteur de l'énergie, la croissance économique et l'inclusion sociale.

Le développement de l'électricité en Afrique s'est effectué en grande partie sur le modèle des pays développés, avec des centrales de production d'énergie (thermiques et hydrauliques) et une distribution en réseau (réseaux de transport, transformateurs de puissance etc.). De plus en plus, on constate la mise en œuvre d'énergies renouvelables en complément de l'énergie hydraulique et de systèmes de distribution décentralisés.

Dans un contexte où la question de la durabilité est mise en avant dans ce secteur comme le précise le code l'environnement du Sénégal² (2001) « *toute entreprise ayant des activités industrielles doit prendre en compte certains principes importants en matière de protection de l'environnement (développement durable, conservation, utilisation durable)* » ; il nous a semblé opportun d'analyser les pratiques et comportements de deux sociétés sénégalaises qui jouent un rôle clé dans la production d'électricité et le raffinage du pétrole. Nous avons fait le choix de ces deux entités du fait de leur implication historique dans des problématiques sociales et environnementales :

¹ <http://afrique.latribune.fr/afrique-de-l-ouest/nigeria/2016-11-06/petrole-le-nigeria-reprend-sa-place-de-1er-producteur.html>

² Senegal-Code-2001-environnement.pdf

- La Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC), société d'énergie électrique chargée de la production, de la distribution de l'électricité sur toute l'étendue du territoire sénégalais mais également de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre.

- la Société Africaine de Raffinage (S.A.R), société placée au cœur de la politique énergétique du Sénégal et qui assure la disponibilité et la qualité des hydrocarbures pour les industries et les distributeurs.

Nous avons mené des entretiens en face à face avec des responsables des deux sociétés (SENELEC & SAR) au cœur du processus de pilotage de la performance globale à savoir :

- les chefs des services environnement,
- les responsables des services audit et contrôle de gestion,
- les responsables des ressources humaines et des affaires sociales

Ces entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'1h30 avaient pour objectif de cerner les pratiques RSE des sociétés étudiées et notamment d'appréhender le poids respectifs des différentes dimensions (économique, légale, éthique et philanthropique) évoquées en première partie ainsi que la façon dont est déployé le pilotage de la performance globale et notamment son intégration ou son « éclatement » entre les différentes fonctions.

SAR : Thèmes abordés et Architecture Entretien	SENELEC : Thèmes abordés et Architecture Entretien
Responsable du département environnement qualité et sécurité <ul style="list-style-type: none"> • Missions • Contexte de mise en œuvre des politiques environnementales et sociales • Pratiques RSE et développement durable • Outils et indicateurs utilisés • Gestion des parties prenantes concernant les externalités • Rapport avec la direction du contrôle de gestion 	Responsable environnement <ul style="list-style-type: none"> • Missions • Contexte de la mise en œuvre des politiques environnementales • Outils et indicateurs utilisés • Gestion des parties prenantes concernant les externalités • Rapport avec la direction des énergies renouvelables • Rapport avec la direction du contrôle de gestion
Contrôleur de gestion <ul style="list-style-type: none"> • Missions assignées • Implication de la politique de 	Responsable de la direction du contrôle de gestion et l'audit interne

<p>l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outils utilisés • Conception de la performance • Outils et indicateurs renseignés • Rôle dans du contrôleur de gestion dans la démarche RSE <p>Directeur des ressources humaines et des affaires juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missions • Politiques sociales • Evaluations outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Missions • Méthode de travail • Conception de la performance • Implication dans la politique générale de l'entreprise • Indicateurs renseignés sur les tableaux de bord • Rapport avec la direction de l'environnement • Blocage pour la mise en place de la politique RSE <p>Responsable des affaires sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missions • Politiques sociale • Evaluations outils
--	--

3-3 Résultats des entretiens

3-3-1 La SENELEC

La SENELEC, Société Nationale d'Electricité, est sous tutelle du ministère de l'énergie et des mines qui assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique.

Depuis sa création en 1984, SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1.5 M€ en 2015. Cependant confrontée à une croissance démographique soutenue elle peine à satisfaire la demande en électricité malgré sa situation de monopole. Au plan financier, la société a connu d'importantes pertes dues en grande partie à la fluctuation des cours du baril de pétrole entre 2008-2012. Depuis lors la situation s'est améliorée grâce à l'appui de l'Etat et la baisse des cours du baril de pétrole. En effet 90% du parc de production fonctionne avec des énergies fossiles.

Aujourd'hui, la SENELEC doit relever de nombreux défis comme en atteste la lecture de sa note d'orientation stratégique (2012-2017) qui précise qu'elle doit poursuivre les objectifs suivants :

- *Garantir la sécurité énergétique et accroître l'accès à l'énergie pour tous afin d'impulser une croissance économique et un développement social équitable ;*
- *Développer un mix énergétique comme base de sortie de crise associant le charbon, le gaz naturel, l'hydroélectricité, les interconnexions et les énergies renouvelables*

On constate ici le caractère multidimensionnel des objectifs que la société s'est fixés et qui traduisent la recherche d'une performance globale. Les lignes

qui suivent relatent les entretiens réalisés au sein de cette société avec les différents responsables opérationnels en lien avec les dimensions de la RSE et le pilotage

3-3-2 Le chef du service environnement SENELEC

Le service environnement de la SENELEC a pour mission de décliner la politique du directeur général de l'entreprise en matière environnementale et de sensibiliser les parties prenantes de la SENELEC sur les questions inhérentes à celle-ci. Cette direction a été créée suite à une recrudescence des accidents au niveau des centrales électriques d'une part et résulte d'autre part d'une prise de conscience collective sur la nécessité de gérer les externalités liées aux activités de production d'électricité conformément au code de l'environnement du Sénégal (2001). Il faut toutefois noter que cette direction n'a pas toujours été autonome et était à l'origine rattachée à la direction production. Une des missions du service est de collaborer avec les autres Directions d'exploitation de la société pour obtenir le « quitus environnemental » de la part de la part du Ministère de l'environnement du Sénégal, quitus nécessaire à la mise en place des projets. En revanche, il apparaît qu'elle n'entretient pas de rapports particulier avec le service contrôle de gestion, les échanges se limitant au cadre budgétaire

S'agissant des dispositifs mis en place, le service déploie un plan d'action régulier qui est suivi. Des audits au niveau de la distribution, de la production sont menés prenant ainsi en compte tout ce qui passe au niveau des agences. Des recommandations sont faites après ces audits. Avant tout projet, une étude d'impact environnemental et social est réalisée, conformément au code de l'environnement du Sénégal (2001). A ce titre des consultations publiques sont menées pour discuter avec les parties prenantes du projet. Ces consultations permettent d'appréhender la façon dont les populations locales notamment comprennent le projet, quels sont les avantages qu'elles peuvent en tirer mais aussi les effets néfastes qu'elles pourraient avoir à supporter. Une discussion avec les élus locaux, les chefs coutumiers et traditionnels est systématiquement engagée sur les aspects humains liés au projet. C'est à l'issue de ces audiences publiques que l'autorisation de projet est délivrée : « *Si les populations ne sont pas d'accord, les projets ne sont pas menés* ».

S'agissant de la question des énergies renouvelables le responsable du service environnement nous a confié que des orientations sont données par le ministère de tutelle pour faire évoluer le mix énergétique, des centrales solaires étant à cet égard en cours de construction. Mais il souligne également le retard de la société dans ce domaine, il estime qu'avec le potentiel solaire dont dispose le Sénégal, la SENELEC aurait dû se saisir de ces questions depuis le début des années 2000 afin de maîtriser les coûts et la technologie car l'approvisionnement en combustible pour l'alimentation des centrales constitue le poste de dépense le plus important pour la société. Par rapport au mix énergétique, le responsable du service nous informe qu'il existe des résistances au changement : « *Je donne un exemple : le Président de la République peut faire une déclaration allant dans le sens du mix énergétique et le Ministre envoie la circulaire mais sur le terrain les choses n'évoluent pas tellement ; on n'aime pas changer les habitudes. Il faut*

beaucoup de dialogue et une prise de conscience collective pour fédérer le personnel sur les objectifs de l'organisation qui dépassent nos petits privilèges ».

Le responsable du service nous souligne également la priorité accordée à la production au détriment d'une gestion planifiée et durable : *« En effet, la production d'un mégawatt d'énergie renouvelable nécessite trois fois plus de capitaux que la production d'un mégawatt d'énergie fossile et dans le même temps la difficulté est de faire face à une demande pressante d'électricité qui est tout à la fois une demande économique mais également une demande sociale car en cas de délestage les clients sont mécontents. Le choix politique face à ces contraintes est fréquemment de se tourner vers l'énergie fossile pour régler les problèmes du moment à moindre coût ».*

4 LA RESPONSABLE DES AFFAIRES SOCIALES

La responsable des affaires sociales de la SENELEC est chargée de mettre en œuvre la politique sociale de la compagnie. La direction vient en soutien de la direction des ressources humaines pour matérialiser la politique sociale envers de le personnel d'une part et d'autre part mener des actions de communication et de soutien envers les nécessiteux. En interne des actions sont réalisées pour le bien être des salariés. La responsable de la direction nous confie ceci : *« Pour la question du logement par exemple, la SENELEC aide les salariées en versant un fond commun aux non cadres pour les aider à obtenir un toit décent. Par ailleurs, nous prenons en charge gratuitement les frais de santé pour les enfants des salariés. Autre initiative, un restaurant avec traiteur pour les repas du midi pour l'ensemble du personnel avec des tarifs abordables est ouvert ».* A l'externe, il est courant de voir les associations culturelles et sportives remercier la SENELEC dans la presse à la suite de dons octroyés par la société. Notre interlocutrice nous informe également d'une autre initiative en faveur du milieu éducatif : *« Avec l'accord de la direction financière un rééchelonnement des dettes des écoles publiques pour leur facture d'électricité est mis en place ».* La direction établit un rapport mensuel de ses activités qu'elle transmet à la direction générale. Une seule interaction est notée avec le contrôleur de gestion c'est lors du processus budgétaire.

➤ Le responsable du service audit et contrôle de gestion de la SENELEC

Le département est en charge des missions classiques de contrôle et de suivi de l'activité. Le responsable du service audit et contrôle participe aux comités stratégiques de la direction. En fin d'année après la note d'orientation budgétaire, le cadre ainsi que les objectifs sont définis. Les objectifs sont basés sur les contrats de performance pluriannuels sur lesquels la société s'engage envers l'Etat. Il s'agit d'objectifs opérationnels et financiers. Selon le contrôleur de gestion, la performance de la SENELEC est fondamentalement appréciée par l'atteinte ou non des objectifs assignés par les contrats de performance signés avec l'Etat. Ainsi, sur le plan stratégique (2016-2020) l'axe rentabilité est mis avant nous confirme le contrôleur de gestion : *« la finalité*

pour la SENELEC, c'est d'arriver à baisser ses coûts de production et vendre à un meilleur prix » ou encore : « On est en train de travailler sur un plan stratégique 2016-2020 et l'axe rentabilité financière est mis en avant car on veut renouer avec les résultats. On n'a pas écarté les indicateurs opérationnels mais il faut que nous fassions des résultats. Le Ministre des finances et le DG actuel tiennent à cet axe ».

Si le contrat de performance signé avec l'Etat est important, il reste qu'il n'est pas toujours formellement déployé au sein de la SENELEC : *« Il faut savoir qu'en interne nous essayons de traduire les objectifs du contrat de performance signé avec l'Etat par un contrat de gestion qui est endogène, mais le problème qui est posé c'est qu'on a pu mettre en place un seul contrat de gestion depuis 2010 car avec le changement intervenu au top management, nous n'avons pas pu continuer le contrat de gestion ».*

Des tableaux de bords sont utilisés pour le suivi de l'activité et divers indicateurs sont renseignés. Cependant, il s'avère à la lecture de ce tableau de bord qu'aucun indicateur RSE n'y est présent. Dans sa nomenclature, il ne s'agit pas d'un BSC mais plutôt d'un tableau de bord traditionnel. Ce sont des indicateurs de production (Kilowatt d'énergie, temps de dépannage centrale...), des indicateurs de rentabilité et de solvabilité qui sont renseignés. Le contrôleur de gestion avance comme explication à cette absence de prise en considération ou à tout le moins de formalisation de la RSE dans le pilotage, la mobilité récurrente au niveau du top Management qui aurait ralenti considérablement la réflexion à ce sujet. En effet chaque nouveau directeur amène sa politique. La société mène implicitement des actions RSE sans que celles-ci ne soit réellement formalisées, coordonnées et évaluées.

Au total, la SENELEC se caractérise par une prise en compte assez importante des parties prenantes que ce soit dans le domaine environnemental ou social-sociétal, mais ceci ne se retrouve absolument pas dans le système de pilotage mis en œuvre qui reste fondamentalement centré sur les problématiques financières et se caractérise par une quasi-totale absence d'intégration des aspects environnementaux et sociétaux, absence d'intégration qui ne fait que traduire le manque de relations entre les services concernés.

4-1 La SAR

Historiquement le pétrole dans les pays de l'Afrique Occidentale Française (A.O.F.) était géré par la Société Africaine des Pétroles (S.A.P.). C'est en 1961 que l'Etat du Sénégal, associé à Elf France et à des Sociétés de Distribution Pétrolière, a mis sur pied ce qui deviendra la S.A.R. (Société Africaine de Raffinage). Placée au cœur de la politique énergétique du Sénégal, la Société Africaine de Raffinage assure la disponibilité et la qualité des hydrocarbures pour les industries et les distributeurs. La SAR est au centre d'importants enjeux économiques et sociaux comme : la sécurisation de l'approvisionnement en

hydrocarbure sur le marché sénégalais et sous-régional, la réalisation des économies de devises par la limitation des importations ; l'amélioration de la balance des paiements par l'exportation ; l'amélioration du bilan énergétique du Sénégal. Avec un capital de 2.5 M € la SAR est une société anonyme à forte participation publique (l'Etat du Sénégal en est l'actionnaire principal à hauteur de 46 %). A côté de l'Etat on trouve également dans la composition du capital des sociétés privées et notamment le Groupe TOTAL à hauteur de 20% (le groupe était autrefois actionnaire majoritaire). La SAR fait partie du réseau d'entreprises sénégalaises engagées dans une politique RSE³.

➤ **Responsable du département environnement qualité et sécurité**

La direction environnement qualité et sécurité fait partie de la direction technique de la société. D'après le responsable de ce service, la SAR, qui existe depuis 1961, n'a pas attendu la législation sénégalaise en matière environnementale pour gérer, anticiper toutes les externalités liées à l'activité de l'industrie, le décret obligeant les entreprises industrielles à avoir un comité d'hygiène, sécurité, condition de travail et environnement ne datant que de 1994 soit bien après la mise sur pied de la SAR.

Concrètement la SAR de par ses activités de raffinage de produits pétroliers et de transformation de gaz a des impacts néfastes sur l'environnement. Pour pallier ces effets, le responsable du service environnement nous indique que la SAR fait procéder régulièrement par l'Institut des Sciences de la Terre de l'université de Dakar et de l'institut Pasteur à des prélèvements pour analyser l'aspect et l'état de la nappe phréatique. Concernant la nuisance sonore la SAR fait appel à une entreprise agréée qui vient faire des mesures et remonter la cartographie du bruit. Pour la gestion des déchets le service environnement s'assure qu'ils sont détruits par une entreprise agréée.

La SAR est entourée de villages et la société entretient des liens étroits avec ses riverains. Ainsi, face aux actes de malveillances et de dégradation réalisés sur les pipelines – ces derniers étant fréquemment percés par des vandales laissant ainsi le carburant s'écouler et polluer l'environnement - la société a initié des marches de sensibilisation et de surveillance le long de ces pipelines pour s'entretenir avec les riverains de la toxicité des produits.

Pour les éléments liés à l'environnement la SAR va au-delà de la législation nationale sénégalaise du fait de l'historique avec le Groupe Total, en effet, même si le groupe pétrolier n'est plus majoritaire, la SAR continue d'en appliquer les normes et procédures en matière environnementale. *« A l'heure où je vous parle, c'est parce que nous utilisons la méthode Total que nous sommes à l'abri de beaucoup de problèmes. Nous continuons d'utiliser les documents de Total et les procédures de Total. Pour être honnête, nous sommes au Sénégal mais ici à la SAR, nous appliquons la réglementation française ».*

³ <http://www.rsesenegal.com/portail/main.php?page=allactu&type=1>

Pour la remontée d'information la direction environnement qualité et sécurité s'appuie sur un modèle de reporting qu'il envoie mensuellement au contrôleur de gestion. Sur ce reporting figure toutes les informations relatives aux actions menées sur les aspects concernant aussi bien l'environnement que la sécurité. Figurent ainsi notamment dans ce reporting des indicateurs d'émissions de gaz rejetés dans l'atmosphère, le volume d'eau consommé, les émissions de soufre, les actions de préventions, les statistiques concernant les accidents ... et d'autres indicateurs d'activités comme le tonnage d'hydrocarbures traités ou même le suivi de l'image de marque.

Il est nécessaire de préciser que si, comme on l'a dit plus haut, la SAR utilise les process de Total pour tout ce qui touche à la sécurité et à l'environnement, il en est de même pour le reporting. C'est Total qui a bâti le modèle de reporting (reporting de la performance environnementale) utilisé par la SAR, un modèle appliqué partout dans le monde.

Selon le responsable du service, une forte coordination existe entre lui et le contrôleur de gestion de la société que ça soit pour le budget et le reporting des activités.

➤ **Le responsable des ressources humaines et des affaires juridiques**

Le directeur des ressources humaines de la SAR est chargé de l'administration du personnel, de la gestion des litiges et de la politique sociale telle que déclinée par le directeur général.

Sur le plan de la gestion sociale, la SAR mène des actions à l'interne pour améliorer la productivité de ses travailleurs mais également la motivation et le bien-être au travail. Les meilleurs agents sont récompensés par des primes pour les efforts rendus pour la société. Le DRH nous confie ceci : « *La performance de la SAR passe par des agents motivés et travailleurs mais aussi bien formés. Des plans de formations et de remises à niveau sont mis en place tous les trimestres dans les différents départements et selon les besoins* ». D'après le DRH, la SAR mise sur la qualité de service en affirmant qu'elle ne peut se réaliser qu'avec des agents à niveau sur les compétences requises. Par ailleurs, la SAR attache une importance particulière à la santé de ses travailleurs. En collaboration avec le service environnement, des actions de sensibilisation sont engagées pour éviter les accidents au travail. Un médecin du travail est à la disposition du personnel pour des actions de prévention. Ainsi, des actions de dépistage et de prévention d'un certain nombre de maladies sont menées auprès du personnel. A titre d'exemples, le dépistage du cancer de la prostate pour les agents de plus de 40 ans est gratuit, il en va de même en ce qui concerne le dépistage du cancer du sein ou encore du diabète, et le service RH collabore avec la caisse de sécurité sociale pour la gestion des frais médicaux.

Plus globalement la SAR s'inscrit dans une démarche philanthropique développée à l'égard des populations avoisinantes. A titre d'exemples, la société soutient financièrement l'hôpital psychiatrique situé à côté de la société ou bien

encore en période de Ramadan des dons sont faits à tous les villages environnants de la SAR. Du matériel est ainsi donné aux sapeurs-pompiers de ces villages.

Les actions effectuées dans le cadre de sa politique RSE sont inscrites sur le reporting global et envoyé au contrôleur de gestion qui le transmet à la direction générale. En somme la SAR dispose d'une politique RSE planifiée et coordonnée depuis le top management nous confirme le DRH.

➤ **Le responsable du service contrôle de gestion**

Cette direction est rattachée directement à la direction générale ou il sert de conseil et d'appui à la prise de décision. Le contrôleur de gestion de la SAR a pour mission d'organiser le suivi et la mesure des résultats au regard des objectifs fixés par le conseil d'administration. Il a un rôle d'interface avec tous les partenaires publics comme les ministères et les partenaires sociaux et il représente également la SAR dans les conseils d'administration des sociétés dans lesquelles celle-ci possède des participations. Il participe activement à la mise en place de la stratégie au travers notamment de l'élaboration du plan stratégique ou des politiques de développement.

Le contrôleur de gestion de la SAR nous indique que la performance au sein de la société est vue comme multidimensionnelle et qu'elle appelle ainsi un pilotage global et intégré.

Concernant les tableaux de bord utilisés, les données relevées et analysées par le service font l'objet d'un reporting « global » (financier, environnemental et sociétal) qui comprend des données à la fois quantitatives et qualitatives, financières et non financières. Par la même occasion, le contrôleur de gestion nous confirme recevoir les informations des activités de la direction de l'environnement de la qualité et de la sécurité ainsi que de la direction des ressources humaines. Ainsi confie-t-il : *« Je procède à l'analyse ces données reçues avant de transférer le reporting à la direction générale »*. Le contrôleur de gestion de la SAR nous confirme que la SAR a une politique RSE bien formalisée et un budget dédié. Durant notre entretien, il est revenu sur les activités réalisées par la direction environnement qualité et sécurité. Il nous indique que en 2005, la SAR a investi 7 M € pour la construction de sa nouvelle salle de contrôle anti-explosion équipée d'un système de commande numérique pour la conduite de ses installations de raffinage. Par ailleurs, des actions sociales sont budgétisées et exécutées que ça soit pour des dons aux nécessiteux ou bien encore la réfection d'un hôpital se trouvant à proximité de la raffinerie. Le contrôleur de gestion de la SAR est également en interaction avec le responsable des ressources humaines auprès de qui il reçoit régulièrement des informations relatives aux actions menées dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise.

Au total, on le voit, au sein de la SAR il y a une politique RSE affirmée initiée par le top management pour ce qui est de la vision globale et déclinée au

sein des directions Environnement qualité sécurité, Direction des ressources humaines et des affaires juridiques et Contrôle de gestion. Cette politique fait par ailleurs l'objet d'un suivi et d'un pilotage global, intégré et formalisé.

5- ENSEIGNEMENTS ET DISCUSSION

Ces deux cas sont riches en enseignement sur plusieurs points tant sur la mise en œuvre de la politique RSE que sur son pilotage.

Par rapport à la mise en œuvre d'une politique RSE on peut voir que les deux sociétés étudiées poursuivent effectivement cette démarche mais à des degrés divers. Alors qu'à la SAR cette politique est clairement revendiquée et formalisée, elle peine au contraire à s'affirmer au sein de la SENELEC où elle reste au stade de pratiques diffuses mais non véritablement coordonnées et intégrées au sein d'une démarche globale. Il semble en outre que les préoccupations financières priment sur les autres au sein de cette société, la démarche environnementale et citoyenne étant parfois sacrifiée au profit de considérations de coût ou de rentabilité. En reprenant la classification de Fouda (2014), on peut considérer que la SENELEC adopte une attitude plutôt éco-conformiste et la SAR une attitude éco-sensible.

S'agissant des dimensions de la RSE développées dans le modèle de Carroll, la SAR se caractérise par une démarche globale qui articule les 4 dimensions (économique, légale, éthique et philanthropique). En ce qui concerne la Senelec, ceci apparaît moins nettement, la dimension économique semblant prévaloir mais la dimension philanthropique étant tout de même relativement importante. Ceci semble confirmer l'importance de la dimension philanthropique dans les pratiques africaines mais remet aussi en cause le caractère séquentiel de la mise en œuvre des différentes dimensions de la RSE que semble suggérer le modèle pyramidal de Carroll. En effet dans le modèle pyramidal présenté précédemment les dimensions économiques et philanthropiques constituent les deux extrêmes alors que dans le cas de la SENELEC on a finalement cohabitation de ces deux dimensions alors même que la RSE n'est pas totalement aboutie.

Les entretiens réalisés auprès des deux sociétés ont mis en lumière une forte prise en compte des parties prenantes qui semble spécifique au contexte africain et sénégalais et qui renvoie d'une certaine façon à l'esprit communautaire qui régit les relations en Afrique, l'entreprise africaine étant fortement ancrée dans la société. (Ngok Evina , 2014).

En ce qui concerne le contrôle et le pilotage de cette politique RSE, là aussi on note une différence nette de sophistication entre les deux sociétés. La S.A.R se caractérise par un système de contrôle abouti articulé autour des trois phases du processus décrits par Bouquin et Kuzsla (2013) : finalisation des objectifs, pilotage et post-évaluation. S'agissant plus précisément des outils de pilotage, un reporting global est mis œuvre, incluant outre les éléments financiers et opérationnels habituels, des aspects sociétaux et financiers traduisant ainsi une évaluation de la performance globale, (Cappelletti 2006). Le positionnement du

contrôleur de gestion dans l'organigramme et son implication dans la stratégie de l'organisation font de lui un business Partner et un conseiller (Renaud 2014).

Au regard de ces éléments caractérisant la SAR, il semble possible de dépasser le stade de « l'utopie mobilisatrice » concernant la performance globale (Capron et Quairel 2006) en ayant une vision élargie de la performance et une culture de reporting intégrée bien ancrée ainsi qu' une interaction réelle entre la direction du contrôle de gestion et les départements environnements, Ressources humaines, ou développement durable.

Contrairement à la SAR, le pilotage et l'évaluation font défaut à la SENELEC. Aucun indicateur sociétal n'est présent sur les tableaux de bord. Les indicateurs financiers et de rentabilité sont mis en avant. Et la vision de la performance se limite aux contrats de performance signés avec l'Etat.

A la SENELEC les impératifs de production prennent le pas sur la prise en compte des aspects environnementaux et sociétaux. On note une forte mobilité au sein du top management et des résistances au changement qui ne favorisent pas la pérennisation des politiques RSE et par conséquent de la volonté de mettre en place des outils de pilotage des différentes dimensions de la performance globale. A la SAR malgré qu'il y ait eu des départs des directeurs généraux, l'orientation générale sur les aspects technique et sociétaux est gardée. Il semble qu'en fait les éléments de gouvernance soient déterminants dans la mise en place et la pérennisation des politiques RSE et dans leur pilotage. En effet, outre les éléments de mobilité de l'équipe dirigeante mis en évidence précédemment, ce qui distingue également la SAR et la SENELEC et qui semble expliquer assez largement les différences de pratiques entre ces deux sociétés est le fait que la SAR applique les procédures du groupe Total qui a été longtemps son actionnaire principal et dont elle a gardé les pratiques. Il semble finalement qu'au-delà des spécificités africaines (importance des considérations philanthropiques, poids des parties prenantes et esprit de communauté) d'autres éléments tout aussi importants, liés notamment à la gouvernance, constituent des facteurs de contingence tant pour la mise en place de la RSE que pour son pilotage.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allouche José, Laroche Patrice. (2005a) A meta-analytical examination of the Relationship between corporate social and financial Performance. Actes du 16e congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Paris, 2
- Allouche José, Laroche Patrice. (2005b) Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?", Nancy,
- Antheaume. N, (2005) « l'entreprise » socialement et écologiquement responsable » est-elle contrainte à l'hypocrisie ? le cas des indicateurs de performance écologique d'une gamme de pesticides. » Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom, 2005.
- Baird, L. (1986), (*Managing performance*), New York, John Wiley.

- Bampoky. B., Meyssonier., (2012), « L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal » *Recherches en Sciences de Gestion, Vol 5, Numéro 92, pp 59-80*
- Berland. N., (2014), *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Berock, I., Ndebi P.E., et Kern.F., (2016), « Les pratiques de la RSE par les entreprises d'exploitation forestières dans le bassin du Congo : Conformisme ou Volontarisme », *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol 11, pp 55-63
- Bourguignon, A., (1995), « Peut-on définir la performance ? » *Revue Française de Comptabilité*, vol. 269, 61–66.
- Bollecker. M, Mathieu. P et Clementz.C, (2008), « l'evolution des systemes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilite sociale : le cas de la comptabilite et du contrôle de gestion. » *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L.*, pp.49-65.
- Bouquin, H., Kuszla, C., (2013), *Le contrôle de gestion*. P.U.F. 10ème édition measurement and management in the 'new public sector' », *Management Accounting Research*, 11, 281–306
- Cappelletti.L, (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Volume 9, N° 1, mars 2006, p. 135 - 155
- Capron, M., & Quairel, F., (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. » *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n° 1, 5-17.
- Carroll, A., (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management*, Oct 1979, N°4, 497-505
- Carroll A., (1991) The pyramid of corporate social responsibility : towards the moral management of organizational stakeholders, *Business horizons* July/August
- Daouda. Y., (2014), « Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique subsaharienne : enjeux et controverses : Cas du groupe AREVA au Niger », *Vertigo*, Mai
- Essid.M et Berland. N, (2011) « Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2011/2, Tome 17
- Fouda. J, (2014), « Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue Française de Gestion*, Numéro 244, pp11-32
- Gond. J.P. 2012, Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability *Management Accounting Research*, 23 (3) (2012), pp. 205–223
- Maurel, M Tensaout M., (2014), « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol 3, pp 73-99
- Meyssonier F, Rasolofo-Distler Fana, (2011) « Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Retour d'expérience », *Revue française de gestion*, 2/2011 (n° 211), p. 81-92

- Moquet A.C. (2005), « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale », *Management & Avenir*, 1/2005 (n° 3), p. 153-170
- Moskolai. D., Tsapi. V et Feudjo. J., (2016), « Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun », *Management et Prospective*, Numéro 86, pp 139-162
- Mousli. M., (2015), « Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français », *Revue de l'organisation responsable*
- Ngok Evina., (2014), « La compétitivité des entreprises africaines: le cas du Cameroun » *Revue des Sciences de Gestion*
- Ory. J.F et Petitjean. J.L (2014), « RSE et performance financière : Une approche par la communication d'entreprise » *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 267-268, Mai-Août, pp 69-78
- Oxibar Bruno. (2003) « La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises ». Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine
- Pinkston T., Carroll A. (1996), « A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? », *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 199-206.
- Pluchart J-J. 2011 "Le management durable de l'entreprise", Arnaud franel éditions, p 60.
- Quairel. F. (2006) « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ». *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, May 2006, France. pp.CD-Rom, 2006.
- Rasolofo-Distler. F. et Distler. F., (2015), « Proposition d'un cadre conceptuel pour l'intégration des dispositions du Grenelle de l'environnement dans le système de pilotage de la performance », *Management et Prospective*, Vol 2, Numéro 76, pp 77-91
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS Atelier développement durable, Angers
- Simen. S., et Ndao., (2013), « L'effet de la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal », *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 17, pp 131-170
- Togodo-Azon. A., Van Caillie. D et Pichault. F., (2010), « Le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales au Bénin : une approche contingente », *Congrès AFC, Nice*
- Wamba. L., Simo. B., Nimpa. A., (2014), « La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME africaines : Bilan, Enjeux et Perspectives », *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 19, pp 113-141