

# CHANGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE ET PILOTAGE RSE : ENSEIGNEMENTS D'UNE ÉTUDE QUALITATIVE MENÉE DANS UN GROUPE IMPLANTÉ A DAKAR

**Georges BIDI**  
Université de Reims  
(France)  
Université de Dakar  
(Sénégal)

**Jimmy FEIGE**  
Université de Reims  
(France)

## RÉSUMÉ :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est définie comme la « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (2011). La RSE et les pratiques sous-jacentes doivent être pilotées pour que l'entreprise progresse de manière responsable. Le changement organisationnel responsable implique l'intégration de pratiques RSE adaptées aux attentes locales. Ce processus suppose une adaptabilité sous contraintes de coûts et le déploiement d'indicateurs. En Afrique, les pratiques RSE sont relativement émergentes. L'objectif de cette communication est alors d'étudier le changement organisationnel responsable et son pilotage, avec mise en évidence des pratiques, conséquences, acteurs et outils développés, au sein d'un groupe implanté au Sénégal, à Dakar.

**Mots clés** : Changement organisationnel responsable - Pilotage - Pratiques RSE - Performance globale - Sénégal

## INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est définie comme la « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (2011). Les pratiques RSE relèvent de l'économique, de l'environnemental, du social et de la gouvernance ; il est question de l'application des principes du développement durable au niveau de l'entreprise (Mauléon et Silva, 2009). Les modèles organisationnels socialement responsables de dirigeants citoyens sont la résultante d'un mixte initiatives-contraintes ; et suppose un processus pour intégrer les pratiques RSE. Pour ce faire, les entreprises peuvent se référer à la norme ISO 26000. Cette norme RSE peut permettre à une entreprise de se structurer ; les trajectoires RSE sont alors propres aux entreprises. Ce processus de changement engendre un investissement en temps ; des ressources humaines et des moyens financiers. Aussi, le coût lié à l'adoption de la norme et des pratiques à intégrer peut alors rendre (momentanément) moins compétitive l'entreprise citoyenne. Le changement

organisationnel responsable est stratégique ; la RSE et les pratiques sous-jacentes doivent être pilotées afin de progresser de manière responsable. Ainsi, la question du modèle RSE se pose pleinement ; et résulte du triptyque profil du (des) dirigeant(s), des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et de l'environnement dans laquelle elle évolue. La trajectoire RSE repose sur les pratiques RSE déjà développées par l'entreprise, son lieu d'implantation, les préoccupations de ses multiples parties prenantes et les ressources qu'elle peut allouer.

En Afrique, les pratiques RSE sont relativement émergentes. Pour l'essentiel, les dirigeants africains de PME quant au développement de pratiques RSE peuvent être volontaires et/ou adaptatifs, voire être dépourvus d'informations (Bidi et Feige, 2016). Des pratiques liées à la gestion des ressources humaines sont identifiées au Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) ; et relèvent plus spécifiquement de l'intégration des salariés et de la bonne gestion des contrats de travail en Afrique Noire (Cameroun et Sénégal). Les grandes entreprises implantées au Sénégal se distinguent d'ailleurs par le mécénat et le développement durable (Simen et Ndao, 2013). Des indicateurs RSE (Essid et Berland, 2013) doivent être définis et renseignés pour (mieux) piloter les pratiques socialement responsables et (bien) communiquer en direction des parties prenantes sur les axes de progrès dans leurs champs citoyens. Les entreprises sont plus ou moins matures quant à leurs comportements responsables (Saulquin et Schier, 2007) ; l'environnement dans lequel évolue l'entreprise soulève notamment la question importante des modèles. Et le changement organisationnel responsable (Méreaux et Feige, 2015) implique l'intégration des pratiques qui répondent au mieux aux attentes locales, ce qui suppose une adaptabilité sous contraintes de coûts ; et la mise en place d'indicateurs RSE. Aussi, l'objectif de cette communication est d'étudier le changement organisationnel responsable et son pilotage - avec mise en évidence des pratiques, conséquences, acteurs et outils développés - d'un groupe implanté au Sénégal - à Dakar -. Dans le contexte africain et dakarais, les groupes développent généralement des pratiques en direction de la population. Au niveau local, des pratiques spécifiques en lien avec la culture peuvent aussi être identifiées. Nous cherchons alors à déterminer les pratiques responsables que le groupe a intégrées dans son processus de changement organisationnel responsable. *In fine*, des indicateurs devraient être utilisés pour valider l'intégration progressive des pratiques RSE et d'autres pour mesurer les performances visées (économique, sociale, environnementale et gouvernance).

Dans notre développement, nous proposons une revue de la littérature sur le changement organisationnel, les pratiques RSE dans un contexte africain - et au Sénégal en particulier - ; et sur la performance globale et la norme ISO 26000 (1). Nous présentons la méthodologie de recherche (2) et restituons alors les enseignements de notre recherche sur le changement organisationnel responsable et le pilotage du groupe étudié (3).

# 1. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, PRATIQUES RSE EN AFRIQUE, PERFORMANCE GLOBALE ET NORME ISO 26000

## 1.1 Changement organisationnel et pratiques RSE en Afrique

Le changement organisationnel est un processus par lequel une entreprise passe pour davantage de performance (économique, sociale, environnementale et gouvernance) et/ou en vue de s'adapter à une situation ou encore à des normes. Il est question de « *toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* » (Collerette et al., 1997). Pour Bullock et Batten (1985), la réussite du changement suppose un processus en quatre étapes : une phase exploratoire, une phase de planification, une phase de mise en œuvre et une phase d'intégration (Tableau 1).

**Tableau 1 : La conduite du changement selon Bullock et Batten (1985)**

<b>Phases</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Prescriptions</b>
<b>Phase exploratoire</b>	Décider de la pertinence du changement	-Dans l'affirmative, mobiliser les ressources pour planifier le changement -Montrer la nécessité du changement -Chercher les facilitateurs externes -Définir les responsabilités des différents acteurs impliqués
<b>Phase de planification</b>	Programmer les différentes étapes	-Etablir un diagnostic -Définir les objectifs du changement et les actions appropriées pour atteindre ces objectifs -Convaincre les acteurs clés d'approuver et de soutenir le changement
<b>Phase de mise en œuvre</b>	Faire passer l'organisation du stade initial au stade désiré	-Définir et mettre en actions les dispositions concrètes -Mobiliser les supports pour les actions -Evaluer les activités de mise en œuvre -Evaluer les résultats pour des actions correctrices éventuelles
<b>Phase d'intégration</b>	Consolider et institutionnaliser les nouvelles routines organisationnelles	-Encourager les nouveaux comportements par l'évaluation des systèmes d'incitation -Communiquer et informer sur les résultats positifs du changement -Former les managers et les opérationnels à la maintenance des nouvelles routines

**Source : Soparnot (2004)**

Le changement organisationnel nécessite la réalisation d'un état des lieux quant aux ressources utilisées et la détermination d'objectifs à atteindre. La démarche doit être résolument participative et associer pleinement les différentes parties prenantes (communication, formation). Les valeurs et la culture d'entreprise doivent susciter des comportements responsables. Ici en l'occurrence, le changement organisationnel responsable implique pour l'entreprise d'intégrer des pratiques socialement responsables dans le management et dans l'organisation en général. La mise en place d'une démarche responsable peut être pour une entreprise l'occasion de mener des changements organisationnels qui s'inscrivent dans une logique collective (Fray et Soparnot, 2007). La démarche RSE est ici envisagée comme un processus de changement et d'apprentissage organisationnel, ce qui suppose d'intégrer de nouvelles compétences et de nouveaux rôles. Ainsi, l'appropriation de la démarche RSE - en référence à la norme ISO 26000 - au sein de l'entreprise peut se faire selon une démarche de gestion de projet ou encore de recherche-intervention ; l'objectif étant d'inscrire la RSE dans les pratiques quotidiennes des acteurs de l'entreprise compte tenu de l'existence de paradoxes liés à la confrontation des visions de la RSE et de sa mise en place dans l'entreprise (Grimand et al., 2014).

Dans le contexte africain, la RSE est cependant un concept relativement émergent, même si des entreprises africaines sont pilotes dans l'intégration de pratiques socialement responsables. La norme ISO 26000 a en effet trouvé ses premières applications en Côte d'Ivoire (AZITO) et au Sénégal (Sénégalaises des Eaux). Plus globalement, des institutions ont vocation à promouvoir le développement durable et la RSE sur le continent africain. Ainsi, l'Institut Afrique RSE - cabinet d'expertise spécialisé sur l'économie durable en Afrique - mobilise notamment une fois par an l'ensemble des acteurs responsables africains. Par ailleurs, l'UEMOA - organisation ouest-africaine qui a pour mission l'intégration économique des huit pays qui la compose - a créé un programme qualité pour promouvoir la normalisation des pratiques socialement responsables des entreprises (Wong et al., 2011). La Commission Economique pour l'Afrique a d'ailleurs appelé le secteur privé, à travers la déclaration de Johannesburg sur le développement durable en 2010, à œuvrer à ce que leurs actions soient équitables et durables.

En Afrique, les actions responsables d'entreprises sont généralement le fait de multinationales comme Bolloré, Total, Areva... (Daouda, 2014) ; le mécénat semble constituer une pratique RSE dominante. Les actions et décisions de multinationales quant à leurs impacts sur les parties prenantes et les riverains en particulier sont (parallèlement) dénoncées. Au Niger, la pollution des eaux causée par une multinationale spécialisée dans l'exploitation pétrolière est observée (Cissé Fall, 2011). Les mauvaises conditions de travail des femmes camerounaises dans les plantations de la Compagnie fruitière qui reçoivent une rémunération de 28.000 FCFA soit près de 43 euros constituent un autre exemple, soit nettement en deçà du salaire moyen mensuel d'environ 92 euros (De Ravignan, 2012).

Pour Daouda (2014), la RSE des multinationales est intégrée dans un processus de développement durable. La stratégie du groupe Areva se caractérise par l'intégration et le développement local des populations environnantes ; et par le mécénat à travers des actions de financement de projets culturels, sanitaires et

sportifs. Pour cet auteur, la mise en œuvre de la RSE Afrique semble (surtout) répondre aux préoccupations du groupe avant celles de ses parties prenantes. Cela peut expliquer que les États africains cherchent à favoriser le développement socialement responsable ainsi qu'une communication extra-financière sur la performance globale des entreprises dans leurs localités. L'entreprise se doit de bien utiliser ses ressources financières, préserver les ressources naturelles et bien gérer ses ressources humaines (Pfeffer, 2010).

## 1.2 Performance globale et norme ISO 26000

Par nature multidimensionnelle (Dohou et Berland, 2007), la performance globale « *représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE* » (Quairel-Lanoizelée, 2006). C'est l'association des performances économiques, sociales et environnementales (Reynaud, 2003 ; Berger-Douce, 2014). Les critères financiers et extra-financiers sont divisés en trois volets : social, économique et environnementale (Tableau 2).

**Tableau 2 : Composantes de la performance globale**

<b>Performance globale</b>	<p><b>Performance économique</b> = Résultats qui traduisent la situation économique et financière de l'entreprise.</p>
	<p><b>Performance sociale</b> = Résultats dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique de l'entreprise et qui concernent le volet social. --- Emploi, organisation du temps de travail, relations sociales, santé et sécurité, formation diversité et égalité des chances ...</p>
	<p><b>Performance environnementale</b> = « Résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux » (Définition de l'ISO 14000). --- Politique environnementale, pollution et gestion des déchets, changement climatique, protection de la biodiversité, utilisation durable des ressources...</p>

**Source : Notre réalisation**

La mesure de la performance globale est cependant complexe (Dohou et Berland, 2007). Pour les entreprises, une difficulté est de pouvoir associer simultanément les trois dimensions du développement durable. Dans la pratique, les entreprises mesurent les performances de façon séparée ou au meilleur des cas en intégrant deux dimensions de la RSE. La mesure de la performance globale et le développement de pratiques RSE peut se réaliser à l'aide d'outils ; et notamment

la norme ISO 26000. Celle-ci vise à clarifier le concept de RSE et permet de définir un cadre commun à tous types d'organisation. Pour l'essentiel, cette norme RSE est organisée autour de sept questions centrales que sont la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et le développement local. Ainsi, l'ISO 26000 permet aux entreprises de (mieux) structurer leurs démarches « durables ». C'est une « métanorme » (Cadet, 2010) qui permet de guider les pratiques socialement responsables des structures. En créant l'ISO 26000, le but recherché était la clarification du concept de la responsabilité sociale et la définition d'un cadre commun à tous types d'organisation. L'ISO 26000 ne fait pas encore l'objet d'une certification. Elle conduit l'entreprise à adopter un comportement éthique et transparent vis-à-vis de ses salariés, de l'environnement et de la société. Préalablement, la question de son appropriation par les entreprises est soulevée.

Dans cette première partie, nous avons précisé les notions de changement organisationnel et évoqué les pratiques liées pour permettre à une entreprise de devenir socialement responsable. Celle-ci peut se référer à la norme ISO 26000 pour rechercher ou viser la performance globale. Des enseignements d'études menées dans un contexte africain ont été mis en évidence. A titre d'apports, nous proposons alors de caractériser le changement organisationnel responsable d'un groupe implanté à Dakar ; et de préciser d'éventuelles spécificités locales.

## **2. PRÉSENTATION DU CONTEXTE D'ÉTUDE, DU CAS ÉTUDIÉ ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1 Contexte sénégalais**

Le 22 Juin 2012, le président de la République Macky Sall a souligné la nécessité pour le Sénégal d'une gouvernance « verte » ; à la conférence des Nations Unies sur le développement durable à Rio. *« Plus qu'une économie verte, le Sénégal propose l'avènement d'une véritable gouvernance verte ; une gouvernance articulée autour de politiques économiques et sociales équilibrées et adossées à des technologies et des modes de production écologiquement rationnels ».*

C'est dans le prolongement de ce discours que les différents acteurs économiques au Sénégal ont commencé à agir (ou accentuer leurs efforts) en matière de RSE. Aucune loi en matière de RSE n'existe au Sénégal.

Créée en 2008, l'Initiative RSE Sénégal est un projet visant la promotion de la RSE auprès des entreprises du Sénégal et des pays de l'Afrique de l'Ouest. Cette initiative a permis la signature d'une charte RSE (encadré 1) le 15 Novembre 2012 par des entreprises sénégalaises qui considèrent l'intégration de la responsabilité sociale comme étant fondamentale dans le fonctionnement de leurs organisations mais aussi parce qu'elle contribue à améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales du pays. Les entreprises signataires souhaitent que la RSE leur permettent d'assurer leur compétitivité et de créer des emplois. La charte constitue un cadre de référence pour les entreprises. Elle met en avant les lignes directrices de la norme ISO 26000.

### **Encadré 1 : La charte des entreprises sénégalaises en matière de RSE**

NOUS, ENTREPRISES SIGNATAIRES DE LA PRESENTE CHARTE, CONSIDERANT QUE :

- l'Etat de Droit, l'Ethique et la Bonne Gouvernance constituent un préalable fondamental pour un Développement Durable du Sénégal,
- la Promotion et l'Adoption de conduites socialement responsables doivent être érigées en priorité par toutes les entreprises exerçant au Sénégal,
- la préservation de l'Environnement est indispensable pour favoriser l'harmonie entre le Développement des entreprises du Sénégal et l'amélioration du Bien être des populations sénégalaises,
- le Développement de partenariats locaux à fort impact sur l'emploi, la qualité de l'environnement, la création de valeurs, la santé des populations et la décentralisation relèvent de la responsabilité des entreprises du Sénégal.

PAR LA SIGNATURE DE LA PRESENTE CHARTE, NOUS NOUS ENGAGEONS A ADOPTER ET A PROMOUVOIR UNE DEMARCHE RSE QUI VA AU-DELA DE LA LEGISLATION EN VIGUEUR, ET QUI CREERA DE LA VALEUR AJOUTEE A LA SOCIETE DANS SON ENSEMBLE.

Dans cet esprit, nous nous engageons, dans le cadre de la conduite de nos activités, à :

- 1- Promouvoir et partager les valeurs de l'entreprise et les principes de la RSE, tant en interne que dans nos relations avec les principales parties prenantes à nos activités ;
- 2- Mettre en œuvre des pratiques visant à atténuer le cas échéant, l'impact négatif de nos activités sur l'Environnement ;
- 3- Adopter une bonne gouvernance dans nos processus d'achat et nos relations contractuelles avec les prestataires de service ; étudier la possibilité de donner la préférence à des fournisseurs locaux de produits et services ; amener lesdits partenaires en affaires à adhérer à la présente charte et à s'en approprier les principes ;
- 4- Privilégier le recrutement de la main d'œuvre locale et participer à la montée en compétence de nos collaborateurs ;
- 5- Améliorer les conditions de travail et assurer aux collaborateurs des conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au moins conformes aux lois et règlements en vigueur en la matière au Sénégal ;
- 6- Concrétiser l'engagement sociétal de notre entreprise par son implication dans des projets de développement durable ;
- 7- Soumettre dans le cadre du principe de « rendre compte en toute transparence » au comité de suivi du respect des engagements de la présente charte un rapport annuel décrivant les mesures prises et activités réalisées conformément aux principes et engagements de ladite charte.

**Source : [www.rsesenegal.com](http://www.rsesenegal.com)**

## 2.2 Cas étudié : un groupe spécialisé dans le transport et la logistique

Le groupe a été créé en 1822. Il fait partie des cinq cent plus grandes entreprises mondiales. Le groupe est coté en bourse, il est contrôlé majoritairement par une famille. La stabilité de son actionnariat ainsi que sa stratégie de diversification et d'internationalisation font du groupe l'un des leaders dans le transport et la logistique, la communication et les solutions de stockage d'électricité. Aussi, le groupe gère des participations financières.

Le groupe est implanté sur tous les continents. Il est présent dans 110 pays et compte 38000 collaborateurs. En 2015, le chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 10824 millions d'euros.

Le groupe s'engage à assumer une responsabilité sociale, environnementale et économique.

La qualité des services proposés et l'excellence sont recherchées dans l'élaboration de solutions pour les clients. Le groupe se dit attaché au respect des droits de l'homme et très regardant au respect des valeurs culturelles dans tous les pays où il est implanté.

La préservation de l'environnement et de la biodiversité constitue un enjeu majeur pour le groupe ; dans sa communication, ce dernier semble soucieux de la réduction de l'empreinte environnementale de son activité.

Le groupe est présent au Sénégal depuis plus de 80 ans. Il a signé la charte portée par l'Initiative RSE en 2012.

## 2.3 Méthodologie

Nous avons opté pour la méthode qualitative parce qu'elle permet « *une analyse fine, détaillée des phénomènes étudiés, incluant la description et la narration, présentant les acteurs et leurs actions et interactions, leurs discours et interprétations, et la mise en évidence de mécanismes sous-jacents aux dynamiques et processus* » (Dumez, 2011).

Nous avons mené une série d'entretiens. Nous avons d'abord interrogé le Directeur des Ressources Humaines (DRH) au Sénégal et nous lui avons demandé de présenter sa mission et la stratégie du groupe au Sénégal. Ensuite, nous nous sommes entretenus avec le responsable Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE) et la déléguée Ethique Région / Communication et Développement Durable (ERCDD). Nous leur avons posé les questions suivantes (encadré 2) :

### **Encadré 2 : Guide d'entretien**

1. Que signifie pour vous responsabilité sociale/sociétale des entreprises (RSE) ?
2. Quelles sont les pratiques responsables déjà mises en œuvre au sein de votre structure ?
3. Quelles pratiques responsables comptez-vous désormais développer ?
4. Quelles sont les conséquences des pratiques responsables pour votre organisation ?
5. Comment définir/caractériser le changement organisationnel



- responsable au sein de votre structure ?
6. Comment s'effectue ce changement organisationnel responsable : acteurs, pilotage et processus ?
  7. Qu'est ce qui explique ce changement organisationnel responsable ?

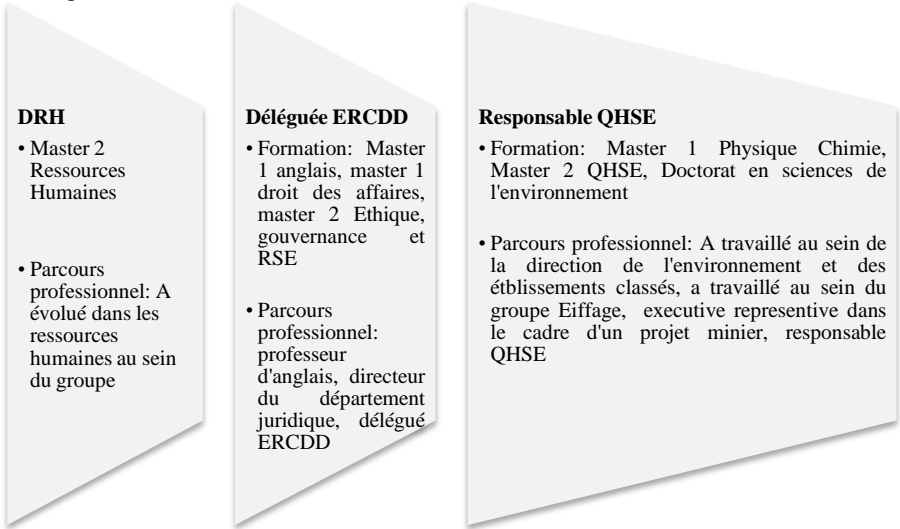
Au Sénégal, les entreprises sont sensibilisées aux pratiques RSE et à la norme ISO 26000. Elles recherchent l'atteinte d'objectifs socialement responsables et la performance globale. Le groupe étudié est un acteur du développement durable et s'est engagé à s'améliorer sur les différents volets de la RSE. Dans le point suivant, nous restituons les résultats issus de notre recherche sous la forme d'une synthèse quant aux pratiques socialement responsables développées au sein de ce groupe.

**3. ENSEIGNEMENTS ET DISCUSSION**

3.1 Profils des personnes interrogées et restitution des entretiens

- *Profils des personnes interrogées*

Nous présentons la formation et le parcours professionnel des responsables interrogés.



- *Définitions et enjeux de la notion de RSE*

Grâce à des partenariats avec des écoles locales, le groupe recrute les meilleurs élèves spécialisés dans les filières transport et logistique. La formation, le dialogue social et le développement des compétences sont présentées comme étant des pratiques RH essentielles.

Le groupe développe une stratégie RSE qui s'articule autour de quatre points : le respect des droits de l'homme, les bonnes conditions de travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Les départements ERCDD et QHSE sont chargés de mener les pratiques responsables du groupe. Après en avoir discuté avec le DRH, les responsables ERCDD et QHSE formulent des propositions d'actions à mener à la direction générale.

Pour la déléguée ERCDD, la RSE regroupe les dimensions économique, environnementale et sociale interne et externe. L'entreprise doit prendre en compte ses préoccupations environnementales, celles de ses employés et celles de ses parties prenantes. La RSE est présentée comme étant un concept large.

Pour le responsable QHSE, la RSE doit permettre à l'entreprise de mieux prendre en considération les populations riveraines et la société de manière globale. Pour que les populations puissent avoir une bonne image d'elles, les entreprises doivent développer des activités qui respectent l'environnement et le bien-être des populations. Aussi, une bonne ambiance au travail et un personnel soudé caractérisent une entreprise responsable.

La démarche RSE du groupe est structurée autour de quatre enjeux : le respect de la charte éthique et des codes de bonne conduite ; la réduction de l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise et l'innovation « durable » ; le développement local ; et l'engagement des collaborateurs. Ainsi, une pratique sera « responsable » dès lors qu'elle rentrera dans le champ des enjeux de la démarche RSE du groupe.

Le groupe a adhéré en 2003 au Pacte Global Compact et s'est engagé à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'homme, au respect des normes internationales de travail, à la préservation de l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Un code de bonne conduite a été élaboré depuis 2009, il a été mis à jour en 2012. Le groupe dispose d'une charte de lutte contre la corruption.

#### - *Pratiques socialement responsables*

L'appropriation par le personnel de la notion et la définition du concept « éthique » est importante pour le groupe. C'est pourquoi, des animations sont prévues à cet effet et des documents portant sur l'éthique distribués au personnel. Selon la déléguée ERCDD, le groupe n'a pas atteint un « *niveau high level en matière de RSE* ». Des sensibilisations sur clichés (dérives sur les consommations) ont pour but de développer des comportements responsables. Un système d'évaluation de la qualité des services permet d'apprécier la satisfaction du client.

Une des activités du groupe consiste au transport de produits dangereux. Pour assurer la sécurité du personnel exposé, le groupe leur fournit des équipements de protection adéquats. La sécurité des locaux est assurée : des caméras de surveillance et un gardiennage permettent de limiter les risques de vol et d'espionnage.

Surnommée « *Madame Esthétique* », la déléguée ERCDD a des difficultés pour sensibiliser le personnel. Sa mission consiste à communiquer sur l'éthique et sur les consommations du groupe. La mise en place d'une imprimante centrale, la création d'un forage pour arroser les espaces verts sont des mesures prises pour diminuer les consommations d'eau et de papier du groupe.

Des partenariats avec des écoles sénégalaises - qui développent des formations en transport portuaire et logistique - ont été signées. Les cinq premiers des classes sont pris en stage.

Les toilettes d'une école à Fann étaient dans un mauvais état. Le groupe les a réfectionnées. En contre partie, le personnel administratif de l'école sensibilise les élèves sur l'hygiène, la propreté et la préservation du bien collectif.

Des dons de cahiers et de stylos sont faits dans des écoles aux alentours du siège du groupe. Cela permet de faire de la publicité et de sensibiliser les élèves sur les métiers du transport et de la logistique.

Le groupe se dit très soucieux de la santé des populations. Ainsi, des campagnes de vaccination sont menées ; une maternité a été construite à Ouakam. Aussi, il est très impliqué dans les campagnes de vaccination.

Le groupe a développé un partenariat avec la société de transport en bus *Dakar Dem Dik*. Ce partenariat a permis la construction d'un abri de bus pour assurer le confort des populations riveraines et des visiteurs du groupe.

Le recyclage des cartouches étant très complexe, le groupe a signé un partenariat avec une entreprise qui met à sa disposition des photocopieuses et imprimantes. L'entreprise facture les copies et impressions à l'unité. Le groupe ne garde donc aucune cartouche dans ses locaux.

Le groupe est dans le réseau de l'Initiative RSE Sénégal.

- ***Pratiques socialement responsables à développer***

La gestion des déchets représente un problème majeur pour le groupe. A l'heure d'aujourd'hui, aucune entreprise ne garantit au groupe une valorisation et un recyclage « responsables ». Au niveau interne, les pneus, les huiles usagées et le papier parviennent à être valorisés. Seulement, bien que les déchets soient triés et rangés dans un même box, le camion-benne à ordures les regroupe lors du ramassage. Le groupe veut donc trouver une entreprise lui assurant un processus de recyclage respectueux de l'environnement.

Concernant la sécurité, le groupe prévoit d'acheter de nouveaux équipements pour le personnel.

- ***Conséquences des pratiques socialement responsables***

Les pratiques socialement responsables développées par le groupe ont pour conséquences une amélioration de la cohésion, de la solidarité et de l'engagement du personnel. Ainsi, des actions collectives en dehors des heures de travail (organisation de matchs de foot, marche pédestre...) permettent aux salariés de tisser davantage de liens.

Aussi, la notoriété du groupe représente une conséquence à son changement organisationnel responsable. La démarche RSE mise en œuvre permet au groupe de gagner des marchés grâce à son « image responsable » et la qualité des services proposés.

L'implication, la qualité et le développement local définissent le changement organisationnel responsable du groupe.

- ***Acteurs, suivi et pilotage***

Le personnel est impliqué dans le développement organisationnel responsable du groupe. Des outils extra-financiers sont mis en place chaque année afin de mesurer la performance du groupe et les conséquences de son activité sur les populations riveraines, sur l'environnement et sur la société dans sa globalité.

Le groupe finance à hauteur de trois mille euros les projets de collaborateurs portant sur la lutte contre la pauvreté, les énergies renouvelables, la valorisation du terroir et l'autonomisation des femmes. Toutefois, les activités mises en avant dans ces projets ne doivent pas rentrer dans le champ du secteur du groupe, c'est-à-dire le transport et la logistique, la communication et les solutions de stockage d'électricité.

Les responsables ERCDD et QHSE travaillent avec les responsables achats, HSE techniques et SI dans la recherche de solutions relatives à la bonne utilisation de l'eau et de l'électricité.

Le reporting explique le développement de pratiques socialement responsables du groupe et donc son changement organisationnel responsable. Le groupe implanté à Dakar a une obligation vis-à-vis du siècle.

### 3.2 Discussion

Le changement organisationnel responsable est un processus par lequel une entreprise passe pour améliorer sa performance globale - en intégrant les pratiques RSE qui sont contraintes et stratégiques pour son développement - et répondre aux mieux aux attentes de ses différentes parties prenantes. La réussite du changement organisationnel responsable repose sur le développement de pratiques qui relèvent des différents volets qui peuvent être économique, environnemental et social. Elle passe par un processus en quatre étapes : une phase exploratoire, une phase de planification, une phase de mise en œuvre et une phase d'intégration (Bullock et Batten, 1985). Ici, la conduite du changement organisationnel responsable suppose de penser les quatre phases simultanément. Le changement organisationnel est dynamique. Il convient de re-penser les pratiques RSE en les adaptant à l'organisation ; il est question de bien re-définir les tâches et les rôles de chacun au sein de la structure étudiée. Si certaines pratiques sont planifiées, d'autres vont s'imposer et constituent des contraintes RSE à intégrer compte tenu de la modification de l'environnement général et spécifique. Certains indicateurs peuvent être définis et d'autres le seront pour mesurer les axes de progrès. Le changement organisationnel responsable semble devoir mobiliser un modèle plus fin et davantage spécifique à l'organisation étudiée. Le questionnement porte *in fine* sur l'élaboration d'un outil qui pourrait être un « cycle de vie » relatif aux pratiques RSE qui supposerait d'identifier celles qui traduiraient une maturité plus ou moins grande pour une entreprise appartenant à un secteur donné, en vertu de sa taille, et surtout compte tenu de pratiques RSE locales à nécessairement intégrer dans la stratégie.

En Afrique, les multinationales s'investissent dans le mécénat en particulier qui est présenté comme une pratique RSE dominante ; le développement local constitue d'autres pratiques RSE actionnées. Les pratiques RSE semblent définies localement ; il reste à s'interroger sur le processus qui détermine la priorité à telle(s) ou telle(s) pratique(s).

Ainsi, dans le groupe étudié, les pratiques RSE sont surtout définies par les responsables « qualité » et « éthique, communication et développement durable » sous le contrôle du responsable RH. Aussi, les pratiques RH sont développées et l'accent est mis sur celles qui permettent de présenter l'entreprise comme employeur responsable et soucieuse de la qualité des relations entretenues avec

ses collaborateurs. L'investissement dans l'éducation contribue d'ailleurs à assurer le recrutement de compétences nécessaires à son fonctionnement ; RSE et GRH sont étroitement liées au service d'un personnel qui travaille dans de bonnes conditions pour une performance supérieure. Les actions locales sont privilégiées ; les populations riveraines sont (immédiatement) citées. Comme d'autres groupes, la RSE constitue un moyen qui permet de communiquer en direction de ses parties prenantes et d'améliorer son image. Ici, il reste donc à étudier la perception des parties prenantes quant à leur comportement responsable et les actions qui seraient les plus appropriées. Au final, la formation des responsables du groupe est importante dans le développement des pratiques RSE. Ici, la gestion des déchets constitue une problématique RSE qui suppose d'être pensée ; et qui pourrait caractériser d'autres entreprises. La norme ISO 26000 constitue une boîte à outils utilisée. Si la performance réalisée peut être mesurée à l'aide d'indicateurs, des coûts relatifs à son appropriation et à son déploiement mériteraient d'être évalués.

## **CONCLUSION**

Le changement organisationnel responsable et le pilotage RSE d'un groupe implanté à Dakar reposent sur la formation des responsables interrogés et l'intégration de la norme ISO 26000 dans le management et les pratiques développées. Le groupe privilégie aussi des pratiques RSE relatives au mécénat et au développement local. L'analyse de la conduite du changement organisationnel responsable et le choix d'intégration de pratiques RSE spécifiques et locales mériteraient une attention particulière.

En outre, la gestion des déchets semble constituer une pratique RSE émergente. L'on s'interroge alors sur la spécificité d'une telle pratique au niveau local. Il pourrait alors être mis en évidence un modèle RSE qui caractériserait les entreprises implantées à Dakar, ce qui suppose d'étudier le comportement organisationnel de différents groupes. Au delà des spécificités sectorielles, des pratiques socialement responsables communes pourraient être identifiées.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

BIDI G., & FEIGE J., « Pratiques socialement responsables de PME : un état des lieux en Afrique Noire et au Maghreb », 27<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 2016, Strasbourg.

BERGER-DOUCE S., « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, N° 12, 2014, p.10-28.

BULLOCK R J., & BATTEN D., « It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis », *Group Organization Management*, N° 4, 1985, p.383-412.

CADET I., « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, N° 4, 2010, p.401-439.

CISSE FALL M., « Exploitation du pétrole et rébellions dans le delta du Niger », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, N° 255, 2011, p.443-444.

COLLERETTE P., DELISLE G., & PERRON R., *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1997.

DAOUDA Y H., « Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses. Cas du groupe AREVA au Niger », *Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement*, N°1, 2014.

DE RAVIGNAN A., Esclavage dans la bananeraie, *Alternatives Economiques*, N°310, Février 2012.

DOHOU A., & BERLAND N., « Mesure de la performance globale des entreprises », 28<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2007, Poitiers.

DUMEZ H., « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, N° 4, 2011, p. 47-58.

ESSID M., & BERLAND N., « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, N° 234, 2013, p.27-41.

FRAY A M., & SOPARNOT R., « La RSE comme levier de changements organisationnels : une analyse des représentations. Le cas du secteur social », *Gestion 2000*, N° 6, 2007, p.163-178.

GRIMAND A., VANDANGEON-DERUMEZ I., & SCHÄFER P., « Manager les paradoxes de la RSE », *Revue française de gestion*, N° 240, 2014, p.133-148.

MAULEON F., & SILVA F., « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, N° 23, 2009, p.23-35.

MEREAUX J P., & FEIGE J., « Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 275-276, 2015, p.41-48.

PFEFFER J., « Building sustainable organizations: The human factor », *The Academy of Management Perspectives*, N° 1, 2010, p.34-45.

QUAIREL F., « Contrôle de la performance globale et RSE », 27<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2006, Tunis.

REYNAUD E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, 2003, ESSCA Angers.

SAULQUIN J Y., & SCHIER G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 223, 2007, p.57-65.

SIMEN S F., & NDAO A., « 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*, N° 17, 2013, p.131-170.

SOPARNOT R., « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, N° 4, 2004, p.31-42.

WONG A., & KISWEND-SIDA U Y., *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone (Le livre blanc)*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2011.