

Peut-on parler d'un modèle de gouvernance participatif, centré sur les enjeux sociaux et environnementaux des entreprises sénégalaises ?

Can we talk about a model of participative governance, centered on the social and environmental issues of Senegalese companies?

Dr Cheikh Mbacké DIOP

Enseignants à l'université Alioune DIOP de Bambey (UADB)

Dr Serigne Ahmadou GAYE,

Enseignants à l'université Alioune DIOP de Bambey (UADB)

Résumé :

Ce papier a pour objet d'analyser la gouvernance des entreprises sénégalaises face aux défis de l'implication des parties prenantes et des enjeux sociaux et environnementaux. L'analyse est faite sous l'éclairage des courants contractuels de la gouvernance d'entreprise et des théories des parties et des contrats sociaux intégrés. Les données sont collectées avec un questionnaire d'auto-évaluation du MAEP (mécanisme d'évaluation par les pairs) et auprès de 224 organisations (privées, publiques et à but non lucratif). Une assistance technique de l'ANSD (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie) et opérationnelle de quinze (15) enquêteurs a facilité l'administration du questionnaire et l'obtention des informations nécessaires. L'analyse de ces dernières laisse croire que le modèle de gouvernance des organisations sénégalaises n'est pas fondamentalement moniste ou exclusivement actionnarial. Il existe une légère ouverture en termes de dialogue avec les employés, une relative prise en compte de leurs conditions de travail et une attitude positive orientée vers la préservation de l'environnement. Cependant, des insuffisances relatives à une absence d'implication des acteurs comme la communauté, la société civile etc. ; de politique genre ; de promotion de l'égalité des sexes et de communication sur les externalités négatives sur l'environnement sont notées.

Mots clés : Gouvernance, parties prenantes, MAEP

Abstract :

This paper aims to analyze the governance of Senegalese companies facing against the implication challenge of consuming parties and the social and environmental stakes. The analysis is done under the light of common contractual of the company governance, theoretical parties and the social integrated contract. The data basis are collected by an auto evaluation inquiry of MAEP (Mecanism Evaluation by Pairs) and besides 224 organizations (privates, publics and unlucrative ones). A technical assistance of (National Agency of the Statistic and the



Diop C. M., Gaye S. A., 2017, Peut-on parler d'un modèle de gouvernance participatif, centré sur les enjeux sociaux et environnementaux des entreprises sénégalaises ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

Demography) and 15 operational inquirers have facilitated the management of the inquiry and the availability of the needed information. The latter analysis makes think that the model of governance of Senegalese Organizations is not fundamentally monist or exclusively shareholder one. There exists a certain opening in terms of dialogue with the employees, a neatly and relative consideration towards their conditions of work and a positive attitude oriented for the protection of the environment. Yet, relative insufficient to an absence of the implications of the actors like the community, the civil society etc.; policy of gender, gender promotion and communication about negative externalities on the environment are noted.

Key Word: Governance, stakeholders, MAEP

Introduction

Autrefois, la gouvernance d'entreprise était centrée exclusivement sur les droits de propriété et faisait état d'un rapport entre dirigeants et actionnaires et d'une création de valeur dont les principaux bénéficiaires sont les actionnaires. Depuis quelques décennies, cette vision actionnariale, taylorienne de création de valeur s'élargit et s'oriente vers une création de valeur partenariale profitant à toutes les parties prenantes (PP)ⁱ et de surcroît les salariés. La prise en compte des salariés comme des parties prenantes spécifiques, permet d'élargir la notion d'économie productive où les propriétaires des actifs bénéficient intégralement de la richesse créée, à une économie de la connaissance nécessitant une approche participative, une amélioration des conditions de travail, une participation aux décisions et un dialogue social sur les questions stratégiques de l'entreprise.

Par ailleurs, la gestion des préoccupations des parties prenantes spécifiques (actionnaires, dirigeants, salariés) doit s'étendre pour garantir un équilibre et une responsabilité de l'entreprise élargie aux différents risques environnementaux qu'engendre l'activité de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise actuelle doit permettre d'investir plus dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes surtout spécifiques. En effet, le pacte mondial des nations unies de 1999 permet l'adhésion à des pratiques universelles comme : le respect des droits humains, de la liberté d'association, l'élimination du travail forcé, du travail des enfants et l'élimination de toute forme de discrimination professionnelle. Il permet également de prendre en compte les effets négatifs des activités de l'entreprise sur l'environnement.

La gouvernance des entreprises est développée suivant une approche intégrative selon les rapports de King (I, II et III et IV) en Afrique du sud et le code II du Malawi. Elle permet de résoudre au moins deux problèmes :

- un équilibre économique et social ;
- un équilibre individuel et collectif.

Ces équilibres sous-entendent l'entreprise comme un bien commun. Ils permettent d'avoir des compromis à la fois sur les intérêts des individus, des entreprises et de la société. Tous les rapports de King placent les parties prenantes au cœur de la gouvernance des entreprises : King I (1994) proposait une approche inclusive de la gouvernance avec une prise en compte des intérêts et des attentes légitimes de toutes les parties prenantes, King II (2002) prenait acte de la responsabilité des entreprises dans la dégradation généralisée de l'environnement et King III (2009) faisait une analyse conjointe sur l'environnement, le social et les relations constructives que les parties prenantes doivent entretenir avec le conseil d'administration (CA) et la direction de l'entreprise. Parmi les 10 principes de King III, deux paraissent essentiels pour l'implication et la gestion des relations avec les parties prenantes (PP) : Le conseil d'administration doit tenir compte des intérêts légitimes des parties prenantes dans ses décisions et des communications transparentes et efficaces sont importantes au maintien des relations avec les parties prenantes.

Aussi, la vision Africaine de la notion de gouvernance d'entreprise sur laquelle se fonde le MAEPⁱⁱ (Mécanismes africain d'Evaluation par les Pairs) élargit la définition classique en s'intéressant non plus seulement au secteur privé mais tout aussi au secteur public et à celui des organisations à but non lucratif. C'est ainsi que la définition de la gouvernance d'entreprise telle que tirée de la Déclaration sur la démocratie, la gouvernance politique,

économique et d'entreprise adoptée en juin 2002 par le Comité de Mise en Œuvre du NEPAD (nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) à Rome, en Italie, et approuvée par l'Assemblée des Chefs d'État et de Gouvernement de l'Union Africaine à Durban, en Afrique du Sud, en juillet 2002, perçoit en celle-ci « les principes, valeurs et pratiques d'éthique qui facilitent l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux. Le but est d'ajuster autant que possible, les intérêts des individus, des entreprises et de la société dans un cadre de bonne gouvernance et d'intérêt public»ⁱⁱⁱ.

Cette définition met l'accent sur la logique sociale à côté de celle économique et financière. Elle appelle une démarche plus ouverte, qualitative et inclusive de la définition et de l'évaluation de ce qui serait la bonne gouvernance des entreprises africaines.

Les principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) sur la gouvernance d'entreprise rappelle « qu'un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines»^{iv}. Cette déclinaison des principes de bonne gouvernance aux entreprises implique que les actions et les initiatives de celles-ci s'inscrivent dans un processus durable et efficace, intègre les intérêts des parties-prenantes aussi bien internes qu'externes. La création de richesse et le développement dont dépendent les Etats restent tributaire d'une réussite économique dans le long terme des entreprises. L'atteinte de la finalité économique et financière durable des entreprises demande une amélioration des conditions de travail (susceptibles d'impacter sur la productivité) et un respect de l'environnement (bonne réputation, caution sociale, insertion dans son environnement socio-économique). Ainsi, il faut aligner la responsabilité et la performance afin que les pratiques de gouvernance rejoignent les préoccupations sociales et environnementales. Cette imbrication conduit à parler d'ESG (Environnement, social et gouvernance) auquel font de plus en plus référence les systèmes de notation, les codes de déontologie et les instruments opérationnels comme la norme ISO 26000. Par une « gouvernance responsable », les administrateurs et les dirigeants de l'entreprise doivent chercher à intégrer aux objectifs économiques, des intentions sociales et environnementales (Perez, 2005).

Pour voir la dimension inclusive, sociale et environnementale du mode de gouvernance des entreprises, il est important d'analyser la manière dont les parties prenantes organisationnelles (actionnaires, dirigeants, employés, représentants syndicaux etc.) sont impliquées, les questions sociales de l'emploi sont prises en compte et les aspects liés au respect de l'environnement sont traités. L'aspect inclusif demande un reporting permettant d'associer les parties prenantes à travers des stratégies de communication, de consultation et d'implication pour un dialogue systématique, fréquent et proactif.

Au regard de tous ces principes actuels en termes de gouvernance, les organisations sénégalaises (publiques, privées et à but non lucratif) adoptent-elles un modèle de gouvernance participatif et axé sur une politique sociale et environnementale?

Ce papier a pour objet d'analyser, en dehors de l'objectif économique des organisations, la manière dont les entreprises impliquent les parties prenantes dans les prises de décisions et tiennent compte des préoccupations sociales et environnementales. Cette analyse permet de déceler soit, une orientation exclusivement financière pour le compte des actionnaires soit, plus large prenant en compte les autres parties prenantes. Le travail est structuré autour d'un cadre théorique portant sur l'évolution des modèles contractuels de la gouvernance (actionnariale et partenariale), sur les théories des parties prenantes et des contrats sociaux intégrés. Il demande par ailleurs une méthodologie centrée sur une enquête de 224 organisations publiques, privés et à but non lucratif afin de voir, en filigrane, le modèle de gouvernance des organisations sénégalaises au regard des exigences sociales et environnementales.

1. Le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

Cette partie est axée sur l'analyse des modèles contractuels (actionnariale et partenariale) de la gouvernance et de leur évolution. Aussi, une synthèse est faite sur la théorie des parties prenantes (PPP) et sur la théorie des contrats sociaux pour un élargissement des acteurs à considérer par l'entreprise et une évolution vers le modèle partenariale de la gouvernance.

1.1. Quelle gouvernance d'entreprise pour une implication et une intégration des préoccupations des parties prenantes ?

La gouvernance d'entreprise est apparue vers les années 1980. Et s'y intéresser conduit à analyser la répartition de la richesse (Persais, 2013). L'évolution du capitalisme place la gouvernance au cœur d'un débat opposant, quelque part, un courant actionnarial (shareholder value) et une démarche partenariale (stakeholder value). Cette dichotomie conduit à la question suivante : au service de qui l'entreprise doit-elle agir ? (Denglos, 2007). Une gouvernance d'entreprise actionnariale conduit à surveiller et inciter les managers (agent) à défendre les intérêts des mandants (principal). Cette démarche repose sur la propriété et la relation d'agence^v (Jensen, Meckling, 1976) où les propriétaires (actionnaires, mandants) délèguent leur pouvoir aux managers (Charreaux, 2011). Ces derniers doivent gérer l'entreprise et créer de la richesse pour le compte des actionnaires. Cette gouvernance nécessite la mise en place de mécanismes permettant la maximisation de la richesse actionnariale et la diminution du risque d'appropriation de cette valeur (Meier et Schier, 2008). Ainsi, le gouvernement des entreprises recouvre «l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire» (Charreaux, 1997).

Vers le milieu des années 1980, les travaux sur la théorie des parties prenantes fait évoluer cette approche centrée sur les actionnaires vers une autre plus large permettant la prise en compte d'intérêts non économiques de certains acteurs (Meier et Schier, 2008). Il s'agit d'une démarche partenariale où une relation est conçue entre l'agent (dirigent) et un ensemble de principaux (actionnaires, employés, société civile etc.). Il s'apparente à la théorie d'agence généralisée au sens de (Hill et Jones, 1992). La prise en compte de plus en plus de pratiques de RSE (questions sociales et environnementales) remet en cause le modèle actionnarial, moniste au profit du modèle plural, partenarial de la gouvernance (Dupuis, 2008).

Cette nouvelle orientation repose sur deux piliers : les intérêts économiques des actionnaires doivent être satisfaits dans le respect des conditions de travail des employés et une telle approche garantit la pérennité de l'entreprise, étant donné qu'il faut nécessairement gérer les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes (Persée, 2013). La gouvernance partenariale peut être adaptée si les principes suivants sont garantis : les droits de propriétés des actionnaires sont reconnus, la prééminence des intérêts des actionnaires sur ceux économiques, sociaux et environnementaux des parties prenantes, le rôle déterminant et l'implication de ces dernières dans le processus de création de valeur. Malgré la prééminence des intérêts des actionnaires, ces derniers ne constituent pas les créanciers résiduels exclusifs, suivant une approche partenariale. Les parties prenantes subissent un risque résiduel et ne sont incitées à participer à la création de richesse que si elles en bénéficient (Charreaux, 2011). Le statut de propriété s'élargit à l'ensemble des parties prenantes détenant ainsi un pouvoir de décision résiduel et des gains résiduels. Ce modèle de gouvernance permet nécessairement une création de valeur pour les actionnaires et doit adopter une politique RSE (social, environnement et une implication des parties prenantes dans les prises de décisions). La gouvernance partenariale nécessite un dispositif de dialogue avec les parties prenantes et une communication financière élargie aux aspects sociaux et environnementaux.

1.2. Théories des parties prenantes et des contrats sociaux

La théorie des parties prenantes constitue un point essentiel de la réflexion sur la gouvernance partenariale. Elle peut s'analyser à plusieurs niveaux : les dimensions descriptive et instrumentale et l'approche normative (Capron, 2008 ; Aggeri et Acquier, 2005 ; Acquier et Gond, 2007). La théorie descriptive analyse l'entreprise comme un regroupement d'intérêts coopératifs et concurrents et l'approche instrumentale s'oriente plus vers la nature de la relation entre la gestion des relations entre les PP et la performance organisationnelle (Gond et Mercier, 2005). La combinaison unique de ces deux approches permet de verser dans un modèle actionnariale car les PP sont considérées comme des facteurs permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, autrement dit, aux managers de satisfaire leurs relations fiduciaires avec les actionnaires. Ceci n'est pas loin de l'éthique utilitariste issue de la vision strictement économique de la firme et qui est orientée vers la maximisation du résultat financier (Ivanaj et McIntyre, 2006). La dimension normative suppose une justice sociale et une équité par rapport à toutes les parties prenantes. Elle ne s'aurait se déconnecter de la dimension descriptive et instrumentale car toute théorie du management possède une dimension morale même si elle est implicite (Freeman 1999). « Les partisans de l'approche des parties prenantes s'accordent sur deux points essentiels qui orientent leur vision de la responsabilité sociale des entreprises : les actionnaires ne constituent pas le seul groupe pour le bénéfice duquel l'entreprise œuvre, la maximisation du profit ne doit pas constituer l'objectif unique de l'entreprise » (Yedder et Zaddem, 2009). Ce courant normatif remet en cause la création de richesse destinée uniquement aux actionnaires et rappelle les deux principes de Kant : l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses PP ; celles-ci doivent être reconnues et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ; les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les PP. Cette évolution de la place des PP dans l'entreprise rappelle la dimension partenariale de la gouvernance des entreprises. Des critiques vives et argumentées existent à

l'encontre de chacun des modèles (actionnariale et partenariale) et pour garantir un corpus théorique adapté à la gouvernance participative et responsable, un modèle actionnariale atténué permettrait d'avoir un compromis sur les différents intérêts des parties prenantes. Ainsi, L'entreprise a comme indicateur de la stratégie, la maximisation de la valeur créée sous la contrainte d'obligations éthiques (Goodpaster, 1991, p. 69).

Selon (Capron M, 2008) la théorie des parties prenantes présente des limites qui tournent au tour de points suivants :

- connaissance non exhaustive des parties prenantes du fait de la rationalité limitée par les urgences et les problèmes de l'environnement ;
- les attentes contradictoires des parties prenantes sont intégrées dans les décisions stratégiques uniquement en fonction de leur degré d'hierarchisation. Cette dernière se fait en fonction du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence et conduit d'abord, au choix de parties prenantes primaires (actionnaires, clients employés etc.) dont l'implication est nécessaire à la survie de l'entreprise et ensuite, aux parties prenantes secondaires dont la relation n'est pas vitale pour l'entreprise (Aggeri et Acquier, 2005) ;
- les parties prenantes font l'objet d'une démocratie délibérative et constituent la résultante d'une confrontation d'intérêts où les plus forts (sous forme de lobby ou de syndicats) détiennent des positions de choix et les plus faibles, muettes ou absentes (faune, flore, générations futures) sont oubliées.

Prenant en compte les aspects liés à l'environnement, la théorie de parties prenantes s'étend du fait qu'il existerait de parties prenantes dérivatives, susceptibles d'être oubliées (faune, flore, générations futures etc.). A cet effet, « les parties prenantes seraient toute la société et les attentes sont supposées couvrir les enjeux de DD » (Capron, 2008). « Ainsi, l'entreprise, en tant qu'entité disposant d'une certaine autonomie d'action, n'existe que par décret de la Société. L'étendue et les limites à cette liberté d'action sont définies par la Société » (Acquier et Gond, 2007). Cette nécessité de couvrir toutes les attentes de la société fait penser à la théorie des contrats sociaux intégrés de (Donaldson et Dunfee, 1999). Cette théorie se focalise sur l'existence d'un contrat social et implicite entre l'entreprise et la société. Par conséquent, l'entreprise a un devoir éthique d'améliorer le bien-être de la société sans perdre de vue que la croissance de l'entreprise dépend du bon vouloir de la société (Le Borgne-Larivière et al., 2009) et que la propriété n'est valable que si elle sert à la société (Bowen, 1953). Cette théorie du contrat social permet une évolution des approches dites transactionnelles (contrats classique et néoclassique dont l'objectif est naturellement mercantile) vers une approche relationnelle dont le fondement remet en cause la recherche et la maximisation exclusive du profit.

2. Méthodologie

Pour obtenir les informations nécessaires, une enquête de terrain est effectuée sur la base d'un questionnaire du MAEP. Le MAEP, mis en place par le NEPAD, est un outil de promotion de la bonne gouvernance en Afrique. Le questionnaire du MAEP, appelé aussi questionnaire d'autoévaluation (QAE), est standardisé^{vi} et utilisé par tous les pays adhérents qui veulent s'autoévaluer. Cet outil de collecte contient des questions détaillées, des indicateurs ainsi que des concepts sous-jacents de la gouvernance. Il se divise en quatre sections thématiques : la démocratie et gouvernance politique ; la gouvernance et la gestion économique ; le développement socio-

économique à large assise et la gouvernance d'entreprise. Cette partie gouvernance d'entreprise est utilisée pour collecter des données sur le degré d'engagement des entreprises par rapport aux aspects sociaux, environnementaux et au niveau d'implication des PP dans la gestion. Avant d'entamer les travaux de terrain, des ateliers de discussions, de partage sont organisés avec des experts du MAEP continental et la commission nationale de gouvernance (CNG) du Sénégal pour une meilleure appropriation du questionnaire.

Pour bien aborder le terrain, nous avons bénéficié de l'appui technique de l'ANSD (Agence nationale de la Statistique et de la Démographie) pour le tirage de l'échantillon de deux cent vingt-quatre (224) organisations dans la zone de Dakar^{viii} et sur les trois catégories d'organisations (Publiques, privées et à but non lucratif). Le nombre de questionnaires administrés, à la fin de l'année 2015 et en janvier 2016, est de deux cent vingt-quatre (224) et se répartit en cent dix (110) entreprises privées, soixante et une (61) entreprises publiques et cinquante-trois (53) entreprises à but non lucratif avec des pourcentages respectifs de 49 %, 27 % et 24 %. Assistés, par quinze (15) enquêteurs, nous avons interrogé plusieurs personnes dans chaque entreprise : les responsables comptables et/ou financiers, les directeurs des ressources humaines, les représentants du personnel etc. afin de recueillir des informations précises. Cette démarche méthodologique permet d'obtenir des informations sur les parties prenantes les plus impliquées dans la gestion, dans les activités redditionnelles et les mécanismes d'implication de ces dits acteurs ; sur les pratiques sociales (respect de la législation du travail, respect du droit syndical, politiques (genre, hygiène, sécurité, salariale juste, gestion des conflits)) et environnementales (conséquences négatives des activités, reddition, réchauffement climatique etc.) des organisations.

3. Présentation des résultats

Au-delà de la prise en compte des parties prenantes dans les activités redditionnelles et les lieux de prise de décisions, il est important d'analyser la manière dont les organisations prennent en compte les questions sociales et tiennent compte de leurs externalités négatives sur l'environnement.

3.1. Implication des parties prenantes

La place des parties prenantes dans le dispositif organisationnel et de gestion est analysée à travers les points suivants : le dialogue avec les parties prenantes et la reddition auprès de ces dernières.

Le dialogue est analysé au tour de deux points : la proportion d'entreprises mettant en place un mécanisme de concertation et les parties prenantes les plus ciblées par l'organe de gouvernance qu'est le conseil d'administration. Parallèlement, l'activité redditionnelle s'analyse autour du type d'information diffusé et des principaux destinataires des rapports du conseil d'administration.

À l'analyse des résultats, les entreprises mettent en place des mécanismes pour associer les employés dans les prises de décision et quel que soit le secteur avec des taux sont de 74,55% du secteur privé, de 73,77% du secteur public et de 58,49% du secteur à but non lucratif.

Cet état de fait peut, dans une certaine mesure, se comprendre car les employés sont des parties prenantes directes de l'organisation. Parfois organisés en syndicat, ils ont le pouvoir de négocier et donc d'infléchir la politique des organisations. Il se développe en outre des mécanismes d'enracinement qui permettent aux employés de participer à l'actionnariat (actionnariat salarié). Une très faible minorité d'entreprises, sur tous les

secteurs confondus, instaurent des mécanismes pour permettre aux parties prenantes autre que les employés de prendre part aux prises de décisions.

Suivant un autre format de concertation initié par le conseil d'administration (CA), le dialogue entre les administrateurs et les autres organes dirigeants ; actionnaires/propriétaires et parties prenantes est un élément essentiel pour la bonne marche de l'organisation. Les résultats de l'enquête montrent que le dialogue est réel avec des taux satisfaisants dans le secteur privé : 57.53% des entreprises créent un dialogue entre « Autres organes dirigeants et CA » et 61.64% des entreprises sont pour un dialogue « CA et actionnaires/Propriétaires ». C'est seulement avec les autres parties prenantes que ce dialogue se fait sur une proportion moyenne d'entreprises privées, soit 41.10%. Cette même analyse prévaut aussi pour les autres secteurs. L'analyse conjointe des deux informations sur l'instauration des mécanismes et des dispositifs prévus de dialogue du CA laisse croire que les parties prenantes les plus ciblées sont les propriétaires, les organes dirigeants et les employés. La présence des clients, fournisseurs, société civile, collectivité etc. n'est pas effective dans les instances de dialogue et de décision.

Pour ce qui est de l'activité redditionnelle au profit du grand public, moins de la moitié des entreprises s'y consacrent. Nous constatons que 46% des entreprises diffusent le bilan social (soit 42.73% pour le secteur privé, 42.62% pour le secteur public et 58.49% pour le secteur à but non lucratif) et 29% uniquement diffusent leurs rapports sur l'environnement, sur le développement durable et sur la responsabilité sociale de l'entreprise (soit 24,55% pour le privé, 31,15% pour le public et 35,85% pour le secteur à but non lucratif). Ce niveau de diffusion semble faible car la définition de la RSE par Commission Européenne en 2011 porte sur la responsabilité des entreprises par rapport aux conséquences de leurs activités. Et par conséquent, les entreprises doivent communiquer sur leurs externalités sous forme de bilan social et de rapports intégrant les aspects sociaux et environnementaux.

La diffusion d'autres formes d'information reste faible avec peu d'entreprises qui s'y attèlent. Concernant les rapports spécifiques du conseil d'administration, le taux de diffusion varie en fonction du secteur et des destinataires (actionnaires/propriétaires, employés, grand public, autorités étatiques et autres parties prenantes). Dans le secteur privé, seuls les actionnaires/propriétaires sont bien informés avec des remises de rapports pour 95,83% des entreprises privées. Les autorités étatiques restent la cible la plus informée pour le secteur public avec un taux de 75.51% des entreprises ayant remis leurs rapports.

Ces résultats soulignent que l'activité redditionnelle souffre et le peu de communication et reporting provenant du CA, est orienté vers les propriétaires avec qui il dialogue naturellement. La symétrie de l'information fait défaut du côté des autres acteurs clés comme les employés.

Les employés sont relativement impliqués lors des rencontres de prise de décision, à côté des propriétaires et des dirigeants qui restent les acteurs clés suivant une approche contractuelle moniste. A cet effet, nous sentons toujours un ancrage au modèle actionnarial tournant au tour de ces acteurs, même si par ailleurs les employés sont invités et impliqués au processus de décision. Cependant, les employés n'ont pas de retour et ne reçoivent

pas les rapports du CA. Pour une bonne partie des entreprises enquêtées, les autres documents (bilan social, rapport RSE et rapport sur l'environnement) sont faiblement diffusés.

3.2. Pratiques sociales

De ce côté, le degré d'engagement des entreprises est analysé à partir des points suivants : respect de la législation du travail, respect du droit syndical et mise en place de politiques (genre, hygiène et sécurité, politique salariale juste, gestion des conflits, gestion des problèmes de sécurité, indemnisation des employés en cas d'accident etc.). Ainsi, la connaissance et le respect des lois et règlement qui garantissent les droits humains et la législation du travail sont satisfaisants avec un taux qui atteint 91% de réponses positives. Concernant les organisations prises par catégorie, 102 entreprises du secteur privé déclarent tenir compte des lois et règlements qui garantissent le respect des droits humains et de la législation du travail, soit 92.73%. Il en est de même pour les autres secteurs, soit 95.08% pour le secteur public, 81.13% pour le secteur à but non lucratif. Aussi, Le droit syndical est bien respecté d'après l'analyse des résultats. C'est surtout le secteur public qui vient en tête avec un taux de 85.25% de réponses positives. Viennent ensuite le secteur privé avec 76.36% et le secteur à but non lucratif, avec 56,6%. La liberté syndicale, promue par les instruments internationaux déjà mentionnés, est consacrée par le législateur sénégalais notamment à travers la norme suprême dans l'ordre juridique interne qu'est la Constitution. Elle indique que tout employeur qui y contrevient verra sa décision qualifiée d'abusives avec comme conséquence la condamnation au paiement de dommages-intérêts. Toutefois, le rejet de ce droit est plus présent dans le secteur à but non lucratif.

S'agissant du dernier point, les résultats soulignent que peu d'entreprises privées et publiques ont mis en place une politique de genre. Cette notion est beaucoup plus prise en compte par les organisations à but non lucratif avec 58% de leur nombre déclarant mettre en place une politique de genre. Dans le même ordre d'idée, La politique de promotion de l'égalité des sexes au niveau du personnel de direction est loin d'être une réalité dans les organisations à l'exception des organisations à but non lucratif. Dans les secteurs privé et public, les taux de réponses négatives représentent successivement 81.82% et 65.57%.

A côté de ces insuffisances notées, les politiques salariales, de gestion des conflits, de problèmes de sécurité et d'indemnisation des employés en cas d'accident sur le lieu de travail sont bien envisagées avec des taux de réponses dépassant 70%. Ainsi, l'absence de discrimination sur la politique de salaire demeure une exigence consacrée au plan international par la législation du travail. Il s'y ajoute que l'État du Sénégal n'a pas manqué de poser des actes forts en y légiférant. Il faut, alors, adopter des mesures pratiques pour que l'employeur ne puisse pas exploiter l'employé, par ailleurs, opportunément garanti par le SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti).

Concernant les politiques d'hygiène et de sécurité, il faut dire que l'employeur est responsable de l'application des mesures générales et spécifiques de protection, de prévention et de salubrité dans son organisme. Le respect de ces mesures est contrôlé par l'inspecteur du travail qui peut, au besoin, mettre l'employeur en demeure de s'y conformer en cas de manquement aux dites mesures. En outre, certaines entreprises, en raison de leur taille, sont tenues de mettre sur pied un comité d'hygiène et de sécurité.

3.3. Respect de l'environnement

Les résultats soulignent que plus de la moitié (56.70%) des entreprises déclarent prendre des mesures pour réduire ou éliminer les impacts négatifs de leurs activités sur l'environnement. Mieux, les organisations du secteur public interrogées prennent relativement plus de mesures dans ce sens que les autres formes d'organisation. Cet engagement des entreprises publiques peut s'expliquer par la multiplicité des programmes nationaux impliquant les démembrements de l'Etat en faveur de l'environnement. L'Etat s'inscrit dans une logique stratégique de gestion intégrée et durable des déchets en s'appuyant sur les démembrements agissant dans les domaines d'intervention prioritaires du PSE (plan Sénégal émergent) : l'agriculture, la santé, l'énergie, le tourisme et l'éducation.

Bien qu'une bonne partie des entreprises prenne des mesures pour réduire les effets négatifs sur l'environnement, une très petite minorité (moins d'un quart) pratique une activité redevable.

Notons qu'à ce sujet, la législation contraint les organisations à effectuer systématiquement une déclaration au moment de tout lancement de projets de construction auprès de la Direction de l'Environnement et des Etablissements classés du Ministère de l'environnement et du Développement Durable pour déterminer s'ils nécessitent une Etude d'Impact Environnemental (EIE). Cet outil qui permet d'atténuer les risques de pollution en mettant en place un plan de suivi et d'évaluation, prévoit dans sa mise en œuvre, une audience publique pour présenter le projet et ses impacts sur les populations locales. On peut alors supposer que parmi les entreprises pratiquant la redevance, certaines se situent dans le cadre de cette disposition. En outre, quelques grandes entreprises internationales telles que Sonatel (télécommunication), Eiffage (BTP), Sococim (Cimenterie), Térenga gold (minier), publient des rapports de développement durable /RSE, sous l'influence de leur maison-mère. Si ces rapports ont le mérite d'informer sur ce qu'elles font en faveur de l'environnement, ils ne rendent pas compte de l'effet de leurs activités sur l'environnement au travers d'indicateurs clairs et n'informent pas sur les actions mises en place pour amoindrir cet impact. Globalement, nous retiendrons donc qu'il y a une faible communication des entreprises, quel que soit le secteur considéré, sur leurs externalités par rapport à l'environnement.

Aussi, au moment où les chefs d'Etat se sont réunis pour la COP22 au Maroc pour discuter des questions relevant du réchauffement climatique (fonte des glaciers, avancée de la mer menaçant le tourisme et ses acteurs), ce travail permet de voir à quel niveau les entreprises sénégalaises restent préoccupées par cette question. A la lecture des résultats, plus de la moitié des entreprises sont conscientes des menaces du changement climatique. Ce constat est tout à fait intéressant car le Sénégal est particulièrement confronté aux effets négatifs des changements climatiques du fait de sa façade maritime longue de 700Km. Le pays subit l'impact de l'élévation du niveau marin, l'érosion côtière, l'intrusion saline dans les terres agricoles, la salinisation des ressources en eaux et la destruction d'infrastructures. A cela s'ajoute, les conséquences remarquables en termes de perturbations climatiques sur l'agriculture essentiellement pluviale, le phénomène d'acidification des océans entraînant une baisse de la production de la pêche et l'avènement récurrent d'événements climatiques extrêmes comme les inondations, les pluies hors saisons... Il n'est dès lors pas étonnant d'observer que plus de

la moitié (57.69%) des entreprises interrogées déclarent avoir pris des mesures pour s'attaquer au réchauffement climatique.

4. Conclusion

La nature de la problématique montre des limites du modèle moniste, actionnarial de gouvernance au regard de l'impérative nécessité de prise en charge des préoccupations des parties prenantes de l'entreprise. Une forme atténuée du dit modèle, éclairée par les théories des parties prenantes et du contrat social, permettrait d'être attentif aux préoccupations des parties prenantes internes et externes à l'entreprise. Cette problématique de gouvernance participative, orientée aux enjeux sociaux et environnementaux et analysée sur 224 organisations (publiques, privées et à but non lucratif) laisse entrevoir un modèle de gouvernance évolutif, se rapprochant un peu du modèle partenarial avec une relative implication des employés lors des prises de décision. Egalement, les acteurs disent accorder une attention particulière aux conditions de travail des employés (connaissance des textes par l'entreprise, liberté syndicale, politiques salariales, d'hygiène, de sécurité, de gestion des conflits etc.) et à l'environnement (réduction des impacts négatifs sur l'environnement, changement climatique etc.). Cependant, ces résultats positifs donnant une place non négligeable aux employés et à l'environnement présentent, quelque part, des insuffisances relatives à une absence de politique genre, de promotion de l'égalité des sexes et de communication sur les externalités négatives des organisations.

Du côté de la gestion des parties prenantes, les insuffisances demeurent avec une absence d'implication des acteurs comme la communauté, la société civile etc. Les dispositifs de dialogue prévus ne se font qu'avec les propriétaires, les organes de gestion et les employés. Egalement, il est noté une reddition insuffisante des informations portant sur le bilan social, les rapports sur l'environnement et sur la RSE auprès des employés et du grand public. Il en est de même pour les autres rapports spécifiques du CA dont la communication est orientée vers les propriétaires exclusifs (le privé informe les actionnaires et le public informe l'Etat). Au regard de ces résultats, le modèle de gouvernance des organisations sénégalaises n'est pas fondamentalement moniste ou exclusivement actionnarial. Il existe une légère ouverture en termes de dialogue avec les employés, une relative prise en compte de leurs conditions de travail et une attitude positive orientée vers la préservation de l'environnement.

Bibliographie

Acquier A & Aggeri F. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?. XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com/>

Acquier A & Gond J P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, p. 5 – 35.

Bowen H.R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harpet & Row.

Capron M. (2008). La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques. Revue Economie & Management, Volume 7, 10 p.

Charreaux G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises. in Charreaux G. (ed.), Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits, Paris, Économica, p. 421-469.

Charreaux G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. Cahier du FARGO n° 1110402

Denglos G. (20017). Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. Les exigences de l'actionnaire s'opposent-elles à l'intérêt « social?. La Revue des Sciences de Gestion 2007/2 (n°224-225), p. 103-112.

Donaldson T. & T. W. Dunfee. (1999). Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics. Harvard Business School Press.

Dupuis J C. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ?. revue d'économie industrielle, 122 2ième trimestre P67-86

Freeman R. E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

Freeman R. E. (1999), Divergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review, vol. 24, n° 2, p. 233-236

Gond J P & Mercier S. (2005). La Théorie Des Parties Prenantes. Cahier du FARGO (Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502

Goodpaster K E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. Business Ethics Quarterly, 1, p. 53-73.

Hill C.W.L. & Jones T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies, Vol.29, N°2, p. 131-154

Ivanaj V & McIntyre J. (2006). Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research. communication présentée au colloque international "Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness", 19-20 Octobre, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA

Jensen M C & Meckling W H. (1976). Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, Vol. 3, pp. 305-360.

Le Borgne-Larivière M & al. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques. Management & Avenir (n° 23), p. 187-198.

Meier O & Schier G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. Management & Avenir (n° 20), p. 179-198

Perez R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 211-212 (janvier-avril): 29-46.

Persais E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000 2013/1* (Volume 30), p. 69-86.

Yedder M B & Zaddem F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, 2009, p. 84-103.

Rapports et codes

Commission Européenne. (2011) Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions : Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014

Comité de King (1994, 2002, 2009, 2016), 4 rapports du Comité de King sur la gouvernance des entreprises en Afrique du sud

Nations Unies (1999) le Pacte mondial sur les droits de l'homme, les normes de travail et l'environnement, et la lutte contre la corruption dans l'esprit d'un "développement responsable et durable".

Institute of Directors (2010): The Malawi Code II (Code of Best Practice for Corporate Governance in Malawi)

ⁱ « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p. 46)

ⁱⁱ Le MAEP, mis en place par le NEPAD, est un instrument qui vise à promouvoir l'adoption de politiques, normes et pratiques susceptibles de mener à une forte croissance économique, au développement durable, le renforcement des pratiques exemplaires etc.

ⁱⁱⁱ Questionnaire d'autoévaluation pays révisé pour le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs., p. 46

^{iv} Rapport OCDE précité, p.21

^v Un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent

^{vi} Cette standardisation permet au moins la comparaison des résultats issus des différents pays

^{vii} Capitale du Sénégal où la majeure partie des entreprises s'y concentre.