

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

- Nom : DIOP
- Prénom : Cheikh Mbacké
- Institution : Université Alioune DIOP de Bambey (UADB)
- Adresse professionnelle : UADB (Bambey –Sénégal)
- Courriel : cheikhmbacke.diop@uadb.edu.sn
- Téléphone : 77 512 39 02

Nom : GAYE

- Prénom : Serigne Ahmadou
- Institution : Université Alioune DIOP de Bambey (UADB)
- Adresse professionnelle : UADB (Bambey –Sénégal)
- Courriel : serigneahmadou.gaye@uadb.edu.sn
- Téléphone : 77437 24 39

Résumé :

L'analyse est faite sous l'éclairage des courants contractuels de la gouvernance d'entreprise, 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).

Synthèse de la communication (1200 mots) : sur la 2e page de chaque

Cette communication 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 actionnariale soit, plus large prenant en compte les autres parties prenantes. 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».

L'atteinte de la finalité économique et financière durable des entreprises demande une amélioration des conditions de travail et un respect de l'environnement. Cette imbrication conduit à parler d'ESG (Environnement, social et gouvernance) auquel font de plus en plus référence les systèmes de notation

Au regard de ceci, les organisations sénégalaises adoptent-elles un modèle de gouvernance participatif et axé sur une politique sociale et environnementale?

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). 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 (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. 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 remet en cause le modèle actionnarial au profit du modèle plural de la gouvernance (Dupuis, 2008).

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 (regroupement d'intérêts coopératifs et concurrents) et instrumentale (relations entre les PP et la performance organisationnelle) et l'approche normative (une justice sociale et une équité) (Capron, 2008 ; Aggeri et Acquier, 2005 ; Acquier et Gond, 2007).

La théorie de parties prenantes s'étend à la théorie des contrats sociaux du fait qu'il existerait de parties prenantes dérivatives, susceptibles d'être oubliées (faune, flore, générations futures etc.). 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).

Pour obtenir les informations, une enquête 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 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 thématique 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. Pour bien aborder le terrain, nous avons bénéficié de l'appui technique de l'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 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 (110) entreprises privées, (61) entreprises publiques et (53) entreprises à but non lucratif

La nature de la problématique montre des limites du modèle moniste 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 laisse entrevoir un modèle de gouvernance évolutif 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. 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 et de retenir les meilleures orientations pour une gouvernance mieux centrée sur les enjeux de développement durable.

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.

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

Denglos G. (2017). 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.

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

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

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.