



HAL
open science

Une étude exploratoire de la performance globale d'entreprises sénégalaises

Georges Bidi, Célestin Elock Son, Jean Noël Ouraga Breka

► **To cite this version:**

Georges Bidi, Célestin Elock Son, Jean Noël Ouraga Breka. Une étude exploratoire de la performance globale d'entreprises sénégalaises. *Recherches en sciences de gestion*, 2023, 158, pp.337-365. 10.3917/resg.158.0337 . hal-04345947

HAL Id: hal-04345947

<https://hal.science/hal-04345947v1>

Submitted on 8 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Manuscrit auteur accepté pour publication

Une étude exploratoire de la performance globale d'entreprises sénégalaises

Georges BIDI

IUT de Moselle-Est | CEREFIGE, Université de Lorraine, France

Célestin ELOCK-SON

IUT de Moselle-Est | CEREFIGE, Université de Lorraine, France

Jean Noel BREKA

IUT de Moselle-Est | CEREFIGE, Université de Lorraine, France

Résumé

À l'heure de la RSE, les organisations se doivent d'évaluer leur performance de manière multidimensionnelle. Elles doivent être performantes sur un plan global. La performance globale reflète les résultats des organisations sur les volets social, économique, environnemental et sociétal. Cet article a pour objectif de caractériser le modèle de performance globale d'entreprises sénégalaises. Des entretiens sont menés avec des responsables de dix entreprises implantées à Dakar. La performance globale « à la sénégalaise » suivrait un modèle RSE centré sur le sociétal avec le bien-être des populations comme préoccupation essentielle.

Mots-clés

Performance globale - Pratiques RSE - Entreprises sénégalaises

Abstract

In the context of CSR, organisations need to assess their performance in a multidimensional way. They must perform on a global level. Global performance reflects the results of organisations on social, economic, environmental and societal aspects. This paper aims to characterise the global performance model of Senegalese companies. Interviews are conducted with managers of ten companies based in Dakar. The global Senegalese performance would follow a CSR model centred on societal issues with the well-being of the population as an essential concern.

Keywords

Global performance - CSR practices - Senegalese companies

Resumen

En la era de la responsabilidad social, las organizaciones deben evaluar su rendimiento de forma multidimensional. Deben ser eficaces en un plano global. El rendimiento global refleja los resultados de las organizaciones en los aspectos sociales, económicos, medioambientales y de la sociedad. Este artículo pretende caracterizar el modelo de rendimiento global de las empresas senegalesas. Las entrevistas se realizan con directivos de diez empresas con sede en Dakar. El desempeño global del Senegal " seguiría un modelo de responsabilidad social centrado en cuestiones sociales con el bienestar de la población como preocupación esencial.

Palabras clave

Desempeño global - Prácticas de responsabilidad social - Empresas senegalesas

Introduction

La notion de performance renvoie aux résultats obtenus sur la base desquels une analyse peut être faite. Longtemps, la performance des organisations a été jugée principalement à partir de critères exclusivement financiers. Murphy et al. (1996) mettent en évidence trois approches de la performance organisationnelle : la première avec une évaluation de l'organisation à partir des objectifs qu'elle se fixe ; une deuxième qui considère une association simultanée de différents aspects de la performance ; et une troisième où les évaluations de la performance par les parties prenantes sont différentes.

A l'ère de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la performance se veut aujourd'hui multidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elle doit prendre en compte au-delà de ses objectifs purement économiques, les préoccupations sociales et environnementales des citoyens (Khenniche et Henriot, 2021). On parle de performance globale.

La performance globale renvoie à l'intégration de la RSE dans les affaires et donc à la prise en compte de la « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission européenne, 2011). Elle fait aussi référence au pilotage des organisations à l'aide d'indicateurs pertinents et adaptés (Postaire et al., 2021). Les organisations ont la possibilité de mesurer leurs axes de progrès et de développer des stratégies appropriées. Seulement, ces indicateurs font l'objet de débats notamment quant à la prise en compte des différents volets de la RSE (Essid et Berland, 2013) alors même que les résultats financiers devraient traduire la prise en compte « globale » de plusieurs facteurs. Si les travaux d'Amaazoul (2021) montrent qu'il existe un lien statistiquement positif entre la performance sociétale et la performance financière, les résultats démontrent aussi des faiblesses quant au pouvoir explicatif de cette relation qualifiée de complexe. Pourtant, les organisations se ruent depuis quelques années vers une définition d'outils visant à divulguer des informations sociétales en vue d'améliorer leur réputation (Capelli et al., 2015). On assiste à un défilé de bons élèves dont les pratiques relatées sont quelques fois à l'opposé de la réalité (Kpossa, 2015).

Si l'environnement de l'entreprise ainsi que ses caractéristiques structurelles peuvent expliquer le développement de certaines pratiques, il semblerait que la question de l'existence et de la définition de modèles RSE propres à une zone géographique se pose avec acuité. D'ailleurs en Afrique et plus particulièrement au Sénégal, il existe un modèle RSE proactif et émergent (Diop et Bah, 2018). Dans ce pays, aucune loi n'encadre la RSE. C'est à partir de 2008, avec la création de l'initiative RSE (qui a pour but de promouvoir la RSE en Afrique de l'Ouest) que plusieurs organisations se sont lancées dans le développement de stratégies responsables structurées. Aussi, il semblerait que certaines pratiques soient communes et pourraient participer à la définition d'un modèle de performance globale propre au contexte sénégalais.

Cet article se propose de répondre à la question : dans quelle mesure existe-t-il une dimension culturelle dans le pilotage de la performance globale ? Notre travail consiste à faire une étude synthétique portant sur dix entreprises sénégalaises. Notre papier sera structuré comme suit :

dans une première partie, nous proposons une revue de littérature portant sur la notion de performance globale et son pilotage (1). Dans une deuxième partie, notre méthodologie de recherche est exposée (2). La troisième et dernière partie est consacrée à la présentation et la discussion des résultats (3).

1. Revue de littérature

1.1 La performance globale : définition et pratiques

Le rapport de Brundtland (1987) définit le développement durable comme étant une « réponse aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ». Il s'agit ici d'un premier pas vers davantage de responsabilité. D'ailleurs, le concept de RSE vise à appliquer les principes du développement durable à l'échelle des entreprises. Définie par la Commission Européenne (2001) comme étant l'« intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes », la RSE renvoie maintenant à la « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2011).

Les accords de Paris en 2015 constituent l'un des premiers événements majeurs de ces dernières années quant à l'engagement d'Etats pour la préservation de la planète. Pesqueux (2020) considère que les politiques mises en place avant ces accords définissent une RSE qualifiée de « vieille ». Pour l'auteur, la « vieille » RSE renvoie à une vision de l'organisation qui fait du business « à côté » de la société. En d'autres mots, il n'y avait pas de vision globale et intégrée des préoccupations de la société. Les accords de Paris ont donc permis une prise de conscience et des engagements ont été pris pour lutter contre le réchauffement climatique et faire du business « dans » la société.

En 2020, la crise de la covid-19 a montré les limites du sens étymologique du mot « responsabilité » par rapport aux engagements pris. La pandémie a mis en avant l'irresponsabilité d'entreprises quant à la gestion de stocks (avec le juste-à-temps), l'éclatement des chaînes globales de valeur et les pénuries constatées au niveau de médicaments et d'équipements médicaux. Alors que l'on avait une conception de la « maîtrise absolue » du monde par l'homme moderne, la pandémie est venue souligner l'importance du social dans les affaires (Ben Hammouda, 2021) et par conséquent dans le pilotage de la performance globale. La gestion de l'humain est (re)devenue une priorité et s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la performance globale (Goujon Belghit et al., 2021). Les organisations doivent revoir leur stratégie RSE et mener un changement organisationnel responsable. Le changement organisationnel responsable consiste à élaborer des pratiques RSE adaptées et les piloter à l'aide d'outils de mesure de la performance globale pertinents (Bidi, 2018).

La performance globale est un concept complexe et sujet à de nombreux questionnements liés à sa définition ou à son pilotage par des indicateurs jugés parfois lourds, incompréhensibles et déconnectés. Notion qualifiée de « floue » (Pesqueux, 2004), la performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006) ou la réunion des

performances financière, sociale et sociétale (Reynaud, 2003) - Tableau 1 -. Elle tient compte au-delà des considérations financières, du développement durable et de la RSE (Maurel et Tensaout, 2014).

Tableau 1 : Quelques propositions de définitions de la performance globale dans la littérature

Définition de la performance globale	Auteurs
Perspective multidimensionnelle (objectifs économiques + motivations sociales + environnementales)	Berger-Douce (2014), Khenniche et Henriot (2021)
Développement durable (renouvellement de la stratégie + son déploiement)	Postaire et al. (2021)
Responsabilité face au changement climatique (équilibre performances économique + sociale + environnementale)	Heimann et Kobre-Lebraty (2021)
Rationalité décisionnelle (intégration des responsabilités sociale + sociétale + environnementale)	Maurel et Tensaout (2014), Sall et Boidin (2019), Travaillé et Naro (2017)
Responsabilité (dimension économique + dimensions sociale et environnementale)	Dohou et Berland (2007)
Développement durable (conception holistique de la performance)	Capron et Quairel (2006)

Si les multiples définitions de la performance globale renvoient généralement à une évaluation de résultats avec une approche multidimensionnelle, il pourrait exister une compréhension propre à un contexte géographique, un continent ou un pays. D'ailleurs, les organisations internationales basées sur différents sites géographiques « importent » leurs pratiques (Persais, 2010). C'est la culture locale qui vient différencier les pratiques d'un contexte à l'autre. Pour Gond et Igalens (2012), il existe un transfert de valeurs entre les entreprises et la société. Dans le contexte africain, les traditions et la religion ont un rôle à jouer dans la gestion des affaires (Fouda, 2014). Les entreprises vont de fait développer des stratégies RSE en tenant compte de la religion des populations. Par exemple, au Sénégal, la religion peut guider les actions de chefs d'entreprises (Sall et Boidin, 2019). Pour Guèye et Guero Bilyaminou (2017), l'existence d'un lieu de prière est l'un des facteurs justifiant l'afflux de clients dans deux structures sénégalaises spécialisées dans la distribution de carburant (le Sénégal est un pays laïc à majorité musulmane).

Certaines pratiques RSE dans les pays développés ou en voie de développement ont des motivations utilitaristes ; elles servent de levier de performance (Fouda, 2014). Par contre, en Afrique, où la prise en compte des préoccupations des riverains demeure importante, les entreprises cherchent à améliorer leur image et à développer une « culture de l'aide ». L'étude de Bane et Petitjean (2018) justifie ces faits avec le développement de pratiques RSE (santé, paix sociale, sport...) à destination des populations sénégalaises visant par exemple leur consentement pour un projet et par ricochet une meilleure performance globale. La performance globale serait dans ce sens un contrat

social entre l'entreprise et ses parties prenantes (Dohou et Berland, 2007). Il reste à questionner la pertinence du pilotage de la performance globale par les indicateurs.

1.2 Le pilotage de la performance globale par les indicateurs

Le pilotage de la performance globale renvoie à une classification d'indicateurs dont l'objectif est d'aider dans la décision et de communiquer. Généralement, il renvoie aux volets de la RSE selon la définition qui leur est donnée. Il existe plusieurs indicateurs classiques à la disposition des organisations classés notamment selon les volets social et environnemental. Pour le volet économique, il est généralement la résultante des politiques RSE mises en place. Car les pratiques de gestion ont souvent une double connotation : économique et sociétale (Meyssonier et Rasolofodistler, 2008). Nous pouvons citer l'EMAS, les normes ISO 14000 ou le bilan environnemental pour les indicateurs environnementaux ; l'OHSAS, la norme SA 8000 ou le bilan social pour les indicateurs sociaux (Tableau 2).

Tableau 2 : Présentation d'indicateurs sociaux et environnementaux

Volets de la RSE	Indicateurs	Objectif
Environnemental	EMAS	Permettre à une organisation de faire une évaluation et de viser des améliorations quant à ses performances environnementales
	ISO 14000	Aider les entreprises de toutes tailles à mieux gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement
	Bilan environnemental	Divulguer des informations relatives aux impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement
Social	OHSAS	Permettre aux organisations de disposer d'un modèle d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail
	SA 8000	Décence des conditions de travail
	Bilan social	Inclure une dimension stratégique de

		GPEC, apprécier la situation sociale d'une entreprise et communication de données sociales envers les parties prenantes
--	--	---

Pour piloter la performance globale, quelques outils sont présentés comme étant des indicateurs à mobiliser. Ce sont les cas du tableau de bord RSE ou *sustainability balanced scorecard* (SBS), du navigateur Skandia ou de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Le SBS est un outil qui permet aux organisations de développer leur processus RSE dans l'élaboration de leur stratégie (Mio et al., 2021) afin d'en évaluer les progrès. Le navigateur Skandia quant à lui propose des indicateurs pour mesurer et contrôler des éléments constitutifs de la chaîne de création de valeur autour de cinq axes : financier, client, humain, processus, innovation et développement (Caire et Nivoix, 2019). Pour la *Global Reporting Initiative* (GRI), Wolff et Bosia (2104) ont mobilisé son guide pour élaborer un tableau de bord synthétique à destination des PME. Elle permet de rendre compte des performances sur les volets de la RSE.

Pour la plupart d'entre eux, les indicateurs RSE renvoient à des outils de pilotage de la préservation de l'environnement, du social (avec notamment les problématiques liées au bien-être des salariés) et du sociétal. Ces derniers font référence à des critères financiers ou extra-financiers. Leur rôle est d'informer les dirigeants de l'évolution de l'orientation stratégique de la RSE de l'entreprise et d'assurer des relations de qualité avec les parties prenantes (Essid et Berland, 2013). Pour ces auteurs, bien que les indicateurs soient aujourd'hui à la mode, il n'y a pas eu de révolution car certains d'entre eux étaient déjà présents dans les bilans sociaux qui existent depuis plus de quarante ans. Leur mise en place paraît lourde et leurs modes de contrôle dépendent de « l'ancienneté de la prise en compte des dimensions environnementales et sociales, d'une part et du niveau hiérarchique où sont actionnés ces indicateurs, d'autre part » (p.27).

Si les indicateurs ont un rôle de contrôle, ils peuvent aussi être des éléments traduisant une implication de l'entreprise en matière de RSE (Brédart et al., 2019). En effet, face à la vulgarisation du concept de la RSE et au réchauffement climatique, de nombreuses organisations ont mis en place des stratégies RSE avec un système de pilotage de la performance globale. En réalité, les indicateurs font référence aux volets de la RSE avec des critères à la fois financiers et extra-financiers ; ce qui pose le problème de la « quantification » ou de la « qualification » des indicateurs de la performance globale. Nonobstant que les indicateurs aient aujourd'hui bonne presse, le choix d'opter pour du qualitatif ou du quantitatif n'est pas évident (Senn Zilberberg et al., 2016).

Les entreprises ont pour rôle de concilier leurs attentes avec les intérêts de leurs actionnaires. Parmi les

pratiques en direction des parties prenantes, il est attendu une communication en matière de gestion environnementale et sociale. En effet, en France par exemple, la loi NRE de 2001 recommande la prise en considération de la RSE dans les activités des grandes entreprises (Radhouane et al., 2017). Par la suite, la loi Grenelle II de l'Environnement en 2012 est venue contraindre ces grandes entreprises à inclure dans leurs rapports des données sociales et environnementales (Lajmi et al., 2020). Un modèle de grille de lecture du Grenelle II¹ est proposé incluant les informations sociales, environnementales et de développement durable.

Seulement, la communication RSE pose le problème de la sincérité des informations publiées. D'ailleurs, certaines entreprises jouent de cette « opportunité » pour ne divulguer que des informations dans leur intérêt (Branellec, 2015), en vue de se donner une bonne image et par ailleurs chercher à attirer le plus de clients possible. La communication RSE est donc en quelque sorte un moyen pour « piloter » la performance globale eu égard l'impact des informations sociales et environnementales publiées. Avoir recours à une batterie d'indicateurs pour mesurer les axes de progrès RSE ne garantit pas la « responsabilité » de l'entreprise - les pressions institutionnelles peuvent constituer un déterminant de l'utilisation de ces indicateurs (Moskolai, 2017) - alors même que l'essence du pilotage RSE par les indicateurs constitue un élément important du changement organisationnel responsable (Bidi, 2021). Ce qui conduit donc à poser les bases d'une réflexion sur « le modèle » généralisable de pilotage de la performance globale par les indicateurs et leur capacité à « aider » l'entreprise à sortir de situations compliquées. Les outils RSE ne sont pas généralisables et une adaptation est nécessaire en fonction de l'entreprise étudiée et de son environnement. Aussi, Sahed-Granger et Boncori (2014) stipulent que la pertinence du choix des indicateurs dans les rapports annuels est évaluée par les dirigeants.

Face à la problématique de l'analyse de la performance globale, l'ISEOR propose une approche socio-économique en mettant en avant un « modèle des coûts-performance cachés appliqués à des problèmes environnementaux et écologiques » (Trébuq et Husser, 2022). Un travail d'observations longitudinales est à faire pour affiner cette proposition.

La complexité de la mise en place des indicateurs RSE (difficultés de la mesure de la performance globale) et l'absence d'homogénéité des pratiques ne favorisent pas l'élaboration d'un outil de pilotage applicable à grande échelle. De plus, il n'y a pas de consensus sur la définition et le nombre de volets de la RSE qui permettent donc de classer les indicateurs. Le présent travail est une tentative de mettre en lumière cette réalité dans le contexte africain et d'en proposer les indicateurs qui sont propres à cette pratique au sein du continent. Selon d'Iribarne (2011), il est nécessaire de prendre en compte la culture dans la définition de la performance des entreprises. En effet, les traditions dans les pays vont influencer la conception qu'ont les entreprises de la performance. Pour l'auteur, une gestion

1

<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/Tableau-correspondance-Grenelle-2-GRI-Utopies.pdf>

efficace et responsable passe par la compréhension des singularités culturelles. Nous questionnons le modèle de performance globale « à la sénégalaise ».

2. Méthodologie de la recherche

Notre recherche a pour objectif de répondre à la question : « dans quelle mesure existe-t-il une dimension culturelle dans le pilotage de la performance globale ? ». En effet, les zones culturelles peuvent influencer la perception de la notion de performance. Notre terrain de recherche est celui du Sénégal et plus précisément de la ville de Dakar qui en est la capitale. Le contexte sénégalais est marqué par la « nouvelle » modernisation des services de l'Etat avec une volonté du président de la république Macky Sall d'instaurer un nouveau management public avec une vraie culture de la performance en intégrant l'éthique et la déontologie. Ce dernier a évoqué en 2012 à la Conférence des Nations Unies sur le développement durable à Rio la nécessité d'instaurer localement une gouvernance « verte ». Il s'en est suivi la création de l'Initiative RSE dont la promotion de la RSE/RSO est l'objectif. Etant le poumon économique du pays, la ville de Dakar constitue une localité accessible avec une pluralité d'acteurs dans des secteurs essentiels.

Pour ce travail, nous privilégions la méthode qualitative (Hlady Rispal, 2002) en ayant recours à des entretiens semi-directifs. Afin de mener nos entretiens semi-directifs, un guide d'entretien composé de différentes questions est élaboré. La personne interrogée peut suivre les thèmes du guide d'entretien et répondre spontanément. L'objectif étant de créer une dynamique pour provoquer un discours (Blanchet et Gotman, 2007).

Il convient de (re)penser les perspectives de méthodologie de la recherche quant au management en Afrique (Ngantchou et Fouda, 2021). Notre approche s'inscrit à l'intersection du management international et des travaux de Kamdem et Nekka (2020) qui plaident pour une théorisation enracinée en prenant en compte la richesse des terrains africains. Nous comptons à travers ce travail participer à la définition d'un modèle propre au contexte sénégalais et dakarois ; et élargir par la suite notre échantillon afin de partager avec la communauté scientifique une réflexion sur une théorisation à l'africaine.

Nous mobilisons un guide d'entretien (encadré 1) avec trois thématiques retenues et dont l'importance dans la perception des concepts par les interviewés demeure essentielle. Aussi, nous interrogeons des responsables de dix entreprises sur leur définition de la performance globale (a), sur les pratiques RSE mises en œuvre et les indicateurs développés au sein de leurs organisations (b) et sur les facteurs clés de recherche d'une meilleure performance (c).

L'absence de compromis dans la littérature quant à une définition précise de la RSE et de ses volets crée par nature une difficulté au niveau de la compréhension du concept de performance globale. Capron et Quairel (2006) ont questionné ce qu'on entend par « performance » et par « global ». Les auteurs conviennent que la performance globale est un mot « parapluie ». De même, Pesqueux (2004) qualifie la performance globale de notion « floue ». D'où l'élaboration de la première question où il est attendu une définition de la notion de performance globale en

termes de perception et de compréhension. Nous donnons ensuite à notre interlocuteur la définition retenue de la performance globale qui est celle de Maurel et Tensaout (2014) - performance multidimensionnelle des volets social, environnemental, sociétal et économique - car cette dernière englobe toutes les dimensions de la RSE. Ce qui nous permet de passer à la deuxième question dont la première partie est tirée des travaux de Domoa (2019). L'auteur y a interrogé des responsables d'entreprises notamment en ce qui concerne les pratiques RSE développées. Il est ici attendu une présentation des pratiques clés. Dans une seconde partie, l'interviewé pourra présenter les indicateurs et outils RSE (Ndiaye, 2022). Cela permettra par ailleurs de questionner la difficulté de structuration du pilotage de la performance globale évoquée par Khenniche et Henriot, 2021. La troisième et dernière question fait référence à ce qui explique la recherche d'une performance plus « globale ». Plus concrètement, cette question est liée à l'une des approches de Murphy et al. (1996) quant à l'atteinte des objectifs de performance organisationnelle. Ici, il est davantage question de se focaliser sur les objectifs. Pour cette question, nous convoquons les travaux de Sogbossi Bocco (2010) qui sont une tentative de définition de la notion de performance et notamment les facteurs managériaux, socio-culturels et subjectifs déterminant le choix de critères et permettant l'appréciation de la performance d'entreprises.

Encadré 1 : Guide d'entretien

- a) Comment définissez-vous la performance globale d'une organisation ?
- b) Quelles sont les pratiques RSE mises en œuvre au sein de votre structure ? Existe-t-il des indicateurs pour piloter ces pratiques ?
- c) Quels sont les facteurs clés de recherche d'une meilleure performance globale dans votre structure ?

Les dix entreprises étudiées sont des cas de convenance et sont présentées en fonction de leurs caractéristiques organisationnelles et leur secteur d'activité. Elles sont toutes basées dans la région de Dakar compte tenu de notre accès terrain.

Les personnes interrogées ont été choisies par les directions générales qui ont directement reçu nos demandes d'entretien par courriel (Tableau 3). Pour certaines entreprises, nous nous sommes entretenus avec plusieurs personnes. Les entreprises 3, 7 et 8 sont des PME (entre 1 et 250 salariés). Les entreprises 1, 2, 5, 9 et 10 représentent des grands groupes implantés au Sénégal. Les entreprises 4 et 6 sont des organisations publiques.

Au total, nous nous sommes entretenus avec 14 responsables des entreprises mentionnées.

Tableau 3 : Entreprises et personnes interrogées

	Secteur d'activité	Personnes interrogées
Entreprise 1	Ingénierie	Responsable qualité et innovation
Entreprise 2	Construction	Coordonnateur QHSE
Entreprise 3	Sécurité	Directeur général
Entreprise 4	Prévoyance retraite	a. Secrétaire général

		b. DRH c. Chef du personnel
Entreprise 5	Industrie et analyses environnementales	Responsable RSE
Entreprise 6	Distribution d'eau	Responsable QSE
Entreprise 7	Tourisme	Directeur général
Entreprise 8	Textile	Directeur général
Entreprise 9	Télécommunications	Chef du service communication institutionnelle
Entreprise 10	Transport et logistique	a. DRH b. Responsable QHSE c. Déléguée éthique et RSE

En ce qui concerne le traitement des données, nous n'avons pas eu recours à l'utilisation de logiciels car les avantages liés au codage par un ordinateur ou manuel sont les mêmes (Apitsa, 2018). Un travail d'analyse thématique s'est fait en trois parties : l'organisation de l'information, son exploitation et enfin son interprétation. L'étape suivante est celle de la présentation et de la discussion des résultats.

d) Résultats et discussion

Cette partie présente les résultats de la recherche ainsi que la discussion qui en découle.

a. Les différentes définitions et approches de la RSE telles que perçues par des professionnels au Sénégal

Les résultats de notre étude sont présentés selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises. En effet, les réponses aux questions nous permettent de faire un regroupement entre groupes, PME et entreprises publiques.

Pour les responsables des entreprises 1, 2, 5, 9 et 10 (groupes), la performance globale renvoie à la recherche d'un développement du capital humain au sein de l'organisation mais aussi avec une considération importante des acteurs dans l'environnement. D'ailleurs pour le responsable de l'entreprise 5, il s'agit de « *faire bénéficier les populations des ressources de l'entreprise* ». Le bien-être de la communauté est primordial. L'entreprise 1 développe des pratiques RSE autour du bien-être des populations riveraines, de l'éducation et de la santé. En effet, il s'agit de développer dans la localité un système de prévention contre les maladies infectieuses et contagieuses. Au niveau interne, il existe un plan de formations sur la RSE pour les salariés afin d'en maîtriser le concept et de développer des pratiques responsables. Un programme d'attribution de bourses permet aux enfants de salariés d'être assistés sur le plan scolaire.

L'entreprise 2 quant à elle prend en charge les « talibés² » en les logeant et en leur octroyant une continuité dans l'apprentissage du coran. On peut aussi citer la construction de huit classes dans une école et des aides matérielles à destination des femmes³. Pour le responsable de l'entreprise 5, la stratégie RSE dans

cette structure est axée sur les salariés (avec un système de valorisation du travail et de favorisation de l'ascension sociale, des équipements adaptés pour se rendre sur les chantiers) et une politique de préservation de l'environnement avec des actions liées à la problématique de la prise en compte du cadre de vie des populations, dans l'accompagnement de l'entreprise dans la construction de biens de ses clients.

L'entreprise 9, elle, est davantage focalisée sur la construction d'écoles et de structures de santé ; son objectif étant que les riverains disposent d'une scolarisation et de soins hospitaliers gratuits. Aussi, elle a créé le premier incubateur en Afrique de l'Ouest en matière de télécommunications et est très impliquée dans la commercialisation de produits locaux. Il existe des pratiques environnementales avec la construction de bâtiments dont les consommations énergétiques sont moindres et adaptées à la politique de maîtrise des coûts. Lors d'événements religieux, l'entreprise participe à l'organisation et fait des dons pour soutenir les communautés religieuses locales.

L'entreprise 10 développe des actions autour de la maîtrise des consommations en eau et en énergies. Elle est en partenariat avec des écoles sénégalaises et recrutent les meilleurs profils en stage avec une possibilité d'obtention d'un CDI. La santé et l'éducation des populations sont une priorité notamment avec la construction d'une maternité, le développement de campagnes de vaccination, la réfection d'écoles et des dons de stylos et de cahiers aux écoliers issus de familles défavorisées.

En somme, les pratiques développées dans ces entreprises suivent globalement une logique autour du bien-être des populations et de la préservation de l'environnement. Des ressources sont mobilisées dans ce sens pour assurer un développement local et la promotion d'une image d'entreprise responsable. Tout cela concourt à participer à une meilleure performance globale. Pour les indicateurs de pilotage de la performance globale, ces entreprises ont un système structuré de remontée d'informations vers leurs sièges qui permet de remplir les rapports annuels. Les indicateurs sont « classiques » et représentent globalement le social (avec les questions liées à la gestion du temps de travail, le nombre de personnes handicapées, les heures de formations ...), l'environnemental (avec les consommations en eau et énergie) et le sociétal (avec les actions à destination des populations). Seulement, ces indicateurs ne prennent pas en compte les spécificités locales des organisations.

Pour les responsables des entreprises 3, 7 et 8 (PME), la performance globale renvoie essentiellement à des préoccupations sociétales. Contrairement aux groupes, le volet environnemental est très peu cité. D'ailleurs pour le responsable de l'entreprise 7, il s'agit de « *partager avec les populations les gains de l'entreprise* ». On note ici un intérêt pour le développement local des populations avec les axes social et sociétal comme prioritaires. Le management de l'entreprise 3 est structuré autour de l'amélioration des conditions de travail des salariés et des populations avoisinantes. Les frais de scolarité des enfants issus de familles avec des moyens limités sont pris en charge par l'entreprise.

² Enfants de bas âge qui quémangent dans les rues pour avoir des pièces à remettre au maître coranique en fin de journée

³ Notamment des femmes vendeuses de poissons et démunies de la localité

Pendant le ramadan (mois du jeûne musulman), des plateaux repas sont offerts. En ce qui concerne les salariés, ils disposent d'offres de formation et sont accompagnés sur le plan financier à l'approche des fêtes religieuses. Un local de repos « vert » est à leur disposition.

Bien que modestes, l'entreprise 7 développe des pratiques de préservation de l'environnement avec le recyclage. Elle offre aux salariés la possibilité d'un accompagnement financier des proches dans des situations délicates et leur propose aussi une enveloppe annuelle pour la prise en charge des frais de scolarité des enfants. Pour préserver ses rapports avec les riverains, l'entreprise a mis fin à ses activités de dancng. L'entreprise 8 quant à elle a des moyens plus limités que les deux entreprises précédemment citées. Malgré cela, le dirigeant de la structure attache une importance particulière aux conditions des « talibés » en leur offrant des vêtements et des produits d'hygiène pour les fêtes religieuses. D'autres préoccupations de riverains sont prises en compte notamment les frais relatifs à la santé.

Globalement, les pratiques développées par ces entreprises concernent davantage l'humain : les populations et les salariés sont leur priorité d'après le discours des dirigeants interrogés. Ces entreprises ne disposent pas d'indicateurs de pilotage de la performance globale mais semblent vouloir réfléchir à la construction d'un outil pertinent. C'est le cas notamment des entreprises 3 et 7 qui ont des ressources et un nombre de salariés beaucoup plus importants que l'entreprise 8. Pour ces structures, les actions développées ne visent pas la recherche d'une image d'entreprise responsable. Elles estiment être performantes en partageant les fruits de leurs activités. Ici, il est plus question d'aider sans attendre quelque chose en retour.

Les entreprises 4 et 6 sont des organisations publiques. Pour ces structures, la performance globale fait référence à la notion de collectivité. Pour les responsables de l'entreprise 4 interrogés, la performance globale est celle où les salariés ont une flexibilité au travail et où l'on se rapprocherait d'une forme d'entreprise « libérée ». Pour ces responsables, la politique RSE mise en place sert à améliorer les conditions de travail des salariés avec l'octroi de prêts pour l'acquisition d'équipements domestiques et des dons annuels de billets d'avion pour satisfaire au pèlerinage musulman ou catholique. Bien que les pratiques citées concernent en priorité les salariés, il est aussi question de nouer des relations de proximité avec les populations (en l'occurrence les retraités). Des réunions régulières sont organisées pour veiller à ce que les retraités puissent avoir un niveau de vie satisfaisant avec leurs pensions. Les pratiques sont globalement peu élaborées et diversifiées dans cette structure. Il n'existe d'ailleurs aucun indicateur pour piloter la performance globale. Dans cette entreprise, le facteur clé de recherche d'une meilleure performance globale est de s'assurer que les retraités ont une qualité de vie décente dans un contexte où le montant des pensions peut être très bas.

L'entreprise 6 quant à elle développe des actions relatives à la santé avec une journée par an dédiée au don de sang. Aussi le dépistage du cancer du col de l'utérus est une pratique importante car de nombreuses femmes dans la localité de Yarakh n'ont pas de moyens pour faire

face à certains frais de santé. Une randonnée pédestre est organisée à la fin de chaque année car « c'est l'occasion de faire participer les jeunes pour les sensibiliser sur les accidents de la route et la limitation de la vitesse ». Des T-shirts sont confectionnés et les jeunes s'engagent à les distribuer sur les routes et à sensibiliser directement les conducteurs en les arrêtant quelques minutes.

Au niveau interne, des colonies de vacances sont organisées au profit des enfants de salariés. Aussi, chaque agent doit disposer d'un toit. L'entreprise délivre des titres de propriété aux agents. Tous les agents recrutés jusqu'en 2015 ont pu bénéficier de terrains (certains agents ont même eu droit à 2 ou 3 terrains depuis qu'ils sont au sein de l'entreprise). Pour les fêtes religieuses, la direction donne des avances remboursables sur une période plus longue. Des primes scolaires non remboursables sont mises en place pour aider le personnel pour la rentrée de leurs enfants. Aussi des prêts peuvent être accordés (jusqu'à 5 millions FCFA pour les cadres, 3 millions pour les agents de maîtrise et 1 million pour les agents); un comité est chargé d'examiner les dossiers. L'entreprise 6 pilote sa performance globale grâce à des indicateurs regroupés en 11 processus... « Notre principal outil est le tableau de bord. Il nous permet de nous prononcer sur l'efficacité de notre politique ». La cartographie des processus a évolué avec l'intégration d'aspects économiques et environnementaux. L'entreprise 6 est certifiée ISO 9001. Ce qui motive cette structure à une recherche d'une meilleure performance globale est d'atteindre un système de management intégré (qualité, sécurité, hygiène et environnement) avec une prise en compte de l'environnemental plus importante, notamment avec un meilleur traitement des rejets pour faire bénéficier aux populations une eau saine.

Le tableau 4 résume les résultats trouvés par entreprise.

Tableau 4: Récapitulatif des enseignements par entreprise

	Définition de la PG	Pratiques et indicateurs développés	Facteurs clés de recherche d'une meilleure PG
1	« Développement du capital humain de l'entreprise et de celui des partenaires »	- Bien-être des populations, éducation et santé - Rapport annuel	Relations de proximité
2	« Recherche du bien-être de la communauté »	- Bien-être des populations et santé - Rapport annuel avec batterie d'indicateurs	Image d'entreprise responsable à l'international
3	« Evaluation des pratiques sociales et environnementales »	- Bien-être des populations et des salariés - Aucun indicateur développé	Culture de l'entraide
4	« Stratégie sociale de proximité »	- Pratiques sociales et à destination des retraités	Qualité de vie décente des retraités

		- Aucun indicateur développé	
5	« Faire bénéficier les populations des ressources de l'entreprise »	- Pratiques sociales, préservation de l'environnement et du cadre de vie des populations - Système de management de la qualité et rapport annuel avec liste d'indicateurs clés	Améliorer le cadre de vie des populations
6	« Faire profiter les populations environnantes des résultats de l'entreprise »	- Pratiques sociales notamment pour la santé des salariés et environnementales pour la qualité de l'eau à destination des populations - ISO 9001, cartographie des processus, taux de formation, taux de disponibilité du téléphone...	Projet de système de management intégré
7	« Partager avec les populations les gains de l'entreprise »	- Pratiques sociales et environnementales et à destination des riverains - Aucun indicateur développé	Culture de l'entraide
8	« Soutenir le développement local »	- Pratiques à destination des « talibés » - Aucun indicateur développé	« Aider son prochain »
9	« Résultats issus de l'engagement citoyen »	- Bien-être des populations et préservation de l'environnement - Rapport annuel intégré avec batterie d'indicateurs	Développement local et réputation
10	« Recherche d'une performance multidimensionnelle avec intégration des dimensions économiques, sociales et environnementales »	- Santé et éducation - Rapport annuel avec batterie d'indicateurs	Réputation

b. Discussion et implications

L'étude sur le modèle de performance globale d'entreprises implantées au Sénégal met en évidence des pratiques RSE à destination des parties prenantes

externes des organisations étudiées. En effet, il s'agit de l'investissement dans le capital humain des populations et notamment en matière d'éducation et de santé (Bane et Petitjean, 2018). Les fêtes religieuses locales permettent aux grandes entreprises de participer à ces événements et d'améliorer leur réputation auprès des populations sénégalaises pour lesquelles la religion est considérée comme fondamentale dans la vie quotidienne. En ce qui concerne les PME, leurs moyens sont plus limités et les actions sont par conséquent plus modestes (santé, amélioration du cadre de vie des populations...). Il ressort donc que les pratiques RSE en Afrique ont plus une dominance sociale/sociétale qu'environnementale. L'explication de l'orientation des entreprises est liée au niveau de vie des populations qui, loin d'ignorer les aspects de réchauffement climatique, se préoccupent des besoins primaires immédiats beaucoup plus pressants. D'ailleurs, une juxtaposition de la grille Grenelle II de l'Environnement à notre recherche (une croix est attribuée pour une pratique et pour chacune des dix entreprises) met en évidence cet état de fait (Tableau 5). Ainsi, même la grande entreprise qui aurait les moyens de mettre en place une politique RSE très structurée, se contente de suivre cette tendance même si les objectifs sont divergents.

Tableau 5 : Comparaison entre les résultats de notre recherche et les indicateurs de la grille Grenelle II

Items	Indicateurs	Indicateurs
<u>Social</u>	Emploi	
	Organisation du travail	X
	Relations sociales	
	Santé et sécurité	XX
	Formation	X
	Egalité de traitement	
<u>Environnemental</u>	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	
	Politique générale en matière environnementale	XXXX
	Pollution et gestion des déchets	
	Utilisation durable des ressources	XX
	Changement climatique	X
	Protection de la biodiversité	
	Impact territorial, économique et	XXXXXXX

Développement durable	social de l'activité de la société	XXX
	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	XXXXXXX XXX
	Sous-traitance et fournisseurs	
	Loyauté des pratiques	
	Autres actions en faveur des DDH	

Dans les organisations sénégalaises, les pratiques sont actionnées grâce à l'engagement des dirigeants et responsables mais elles sont aussi influencées par la culture locale de l'entraide. Il existerait donc au Sénégal un modèle de performance globale axé sur le volet sociétal indépendamment de la taille et du secteur d'activité des organisations. Il y a ici l'idée d'une « convention sociale » entre les entreprises et les populations (Dohou et Berland, 2007). Les grandes entreprises recherchent une réputation d'organisation responsable alors que les PME développent des pratiques de proximité et basées sur le « sentimental ». Les entreprises publiques ont des préoccupations basées sur les collectivités.

Tout comme dans les entreprises occidentales, l'impulsion des pratiques RSE vient du dirigeant ; il en est de même au Sénégal. Si dans le premier cas, les actions sont initiées sous la contrainte d'une batterie de contraintes légales, dans le second cas, il s'agit de pratiques volontaires visant à contribuer à la construction du capital marque de l'entreprise. Dès lors, on comprendra les choix peu contraignants et peu onéreux opérés par les entreprises. Ce contexte crée donc ses propres indicateurs de mesure de la performance globale principalement adossée sur le social/sociétal. Les indicateurs développés ailleurs (exemple de la grille Grenelle II présentée précédemment et adaptée à nos travaux) ne prennent pas totalement en compte les réalités locales sénégalaises, d'où une concentration d'indicateurs cochés liés au territoire et aux relations avec les populations.

Dans le contexte actuel, la crise de la covid-19 a engendré de nombreux problèmes pour les salariés ; leur performance en a subi un coup. Par ricochet, la

performance globale des entreprises reposerait donc sur les aptitudes des salariés en télétravail à être productifs chez eux. Ceci d'autant plus que le découragement, la démotivation et la « nouvelle » priorité donnée au bien-être de la famille ne participeraient pas améliorer les chiffres. Sans citer les problèmes de garde d'enfants qui ont eu un impact considérable sur les charges de travail journalières des salariés. Dans ce contexte, la mesure de la performance globale axée sur les indicateurs classiques a montré ses limites. En effet, bien que ces indicateurs de pilotage aient un rôle de mesure et d'évaluation des pratiques RSE développées, nombre d'entre eux seraient vite inopérantes s'ils ignorent au préalable la gestion du capital humain. S'ils sont généralement renseignés sous une forme catalogue dans le seul but d'alimenter des rapports, leur utilité est très questionnable en période de crise. Le management du capital humain et la définition de modèles pertinents constituent donc une piste d'amélioration de la performance globale dans une démarche « multipartite » (Goujon Belghit et al., 2021).

Au final, la mesure de la performance globale en Afrique doit intégrer les aspects culturels comme point de départ. Mais, l'adoption des lois viendrait discriminer et contraindre les grandes entreprises à intégrer les aspects environnementaux dans leur stratégie RSE.

Conclusion

Cet article étudie le modèle de performance globale d'entreprises implantées au Sénégal. Pour l'essentiel, les pratiques développées dans ces organisations concernent l'éducation et la santé des populations ; et semblent avoir un impact sur la performance globale d'après les discours des responsables interrogées. L'économique étant représentatif du résultat de politiques RSE, la performance globale des organisations étudiées suivrait un modèle RSE centré sur le sociétal avec le bien-être des populations comme préoccupation essentielle. Notre apport consiste ici à proposer une revue critique et analytique de théories et approches existantes qui concernent la performance globale. Sur le plan managérial, notre article met en évidence la nécessité de la compréhension des singularités culturelles pour un management efficace et responsable.

A l'issue de cette recherche et en premier lieu, il nous faudra dépasser les discours des responsables et évaluer leur concordance avec la réalité sur le terrain. Aussi, il nous semble important d'approfondir notre étude sur certaines spécificités locales et religieuses ; et notamment le rôle de la culture dans la gestion des affaires. Il nous restera à mobiliser un échantillon plus important et dans d'autres régions ; et définir un outil de pilotage de la performance globale « local » propre au contexte sénégalais.

BIBLIOGRAPHIE

- AMAAZOUL H., « RSE et performance financière : Étude auprès de 107 entreprises marocaines », *Recherches en Sciences de Gestion*, N°142, 2021, p335.-358.
- APITSA S., « Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique: une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 22, N°3, 2018, p24.-38.
- BANE M., PETITJEAN J-L., « Le pilotage de la performance globale dans les entreprises africaines : L'exemple de deux entreprises du secteur de l'énergie au Sénégal », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°294, 2018, p59.-68.
- BARET P., « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », dans J-J. ROSE, Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, 2006, p135.-152.
- BEN HAMMOUDA H., « La Covid-19 et les politiques économiques du monde d'après », *Marché et Organisations*, N°41, 2021, p79.-85.
- 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, p10.-28.
- BIDI G., Le changement organisationnel responsable, Thèse de doctorat : Université de Reims Champagne-Ardenne / Université Cheikh Anta Diop de Dakar (cotutelle), 2018.
- BIDI G., « Quelle « température RSE » dans la banque sénégalaise? », *ACCRA*, N°11, 2021, p59.-84.
- BLANCHET A., GOTMAN A. L'enquête et ses méthodes, Armand Colin, Paris, 2007.
- BRANELLEC G., « D'une préservation volontaire de l'environnement par les entreprises à une préservation ordonnée ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 10, N°1, 2015, p5.-15.
- BREDART X., BUGHIN C., COMBLE K., « L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise », *Recherches en Sciences de Gestion*, N°132, 2019, p291.-315.
- CAIRE G., NIVOIX S., « Noter humainement les entreprises : une proposition d'indice de développement humain des entreprises (IDHE) », *Management & Avenir*, N°114, 2019, p43.-63.
- CAPELLI S., GUILLOT-SOULEZ C., SABADIE W., « Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°96, 2015, p3.-23.
- CAPRON M., QUAIRES F., « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 1, N°1, 2006, p5.-17.
- DIOP C. M., BAH A. N., « Peut-on parler de l'émergence d'un modèle RSE africain : la situation du Sénégal ? », *Revue Congolaise de Gestion*, N°25, 2018, p67.-96.
- D'IRIBARNE P., « Les cultures et les performances », *Réalités industrielles*, N°2, 2011, p18-23.
- DOHOU A., BERLAND N., Mesure de la performance globale des entreprises, 28e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 2007.
- DOMOA D., « Pratiques RSE motivant les salariés en côte d'Ivoire », *Gestion 2000*, Vol. 36, N°6, 2019, p17.-41.
- ESSID M., BERLAND N., « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, N°234, 2013, p27.-41.
- FOUDA J. B., « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue Française de Gestion*, N°244, 2014, p11.-32.
- GOND J-P., IGALENS J., Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Pearson, Paris, 2012.

- GOUJON BELGHIT A., CUENOUD T., BRETONES D., CHERRAD O., « Le management du capital humain dans le cadre d'une approche de développement organisationnel : étude de cas dans le secteur médico-social », *Recherches en Sciences de Gestion*, N°143, 2021, p233.-265.
- GUEYE B., GUERO B.D.R., Concurrencer les entreprises multinationales au Sénégal : la force des services spécifiques au contexte local, 26e Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lyon, 2017.
- HEIMANN M., KOBRE-LEBRATY K., « Pilotage stratégique de la taxe carbone par les entreprises: les enjeux de la performance globale », *Management & Avenir*, N°124, 2021, p151.-169.
- HLADY-RISPAL M., La méthode des cas : application à la recherche en gestion, De Boeck Université, Paris, 2002.
- KAMDEM E., NEKKA H., « La grounded theory: un cadre propice pour interroger la pertinence scientifique de la ligne éditoriale de la RISO », *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation*, N°8, 2020, p9.-31.
- KHENNICHE S., HENRIOT J., « Piloter la performance globale dans les organisations publiques. Une analyse par le prisme des points de vue », *Management & Avenir*, N°124, 2021, p129.-150.
- KPOSSA M. R., « La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, N°16, 2015, p60.-74.
- LAJMI A., NEKHILI M., NAGATI H., PACHE G., « Reporting volontaire en matière de responsabilité sociale: un effet contrasté de l'assurance RSE », *Recherches en Sciences de Gestion*, N°137, 2020, p339.-368.
- MAUREL C., TENSAOUT M., « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol. 3, 2014, p73.-99.
- MEYSSONNIER F., RASOLOFO-DISTLER F., « Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol. 2, 2008, p107.-124.
- MIO C., COSTANTINI A., PANFILO S., « Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2021, p1.-18.
- MOSKOLAI D. D., « Les déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans les entreprises camerounaises », *Question (s) de management*, N°18, 2017, p125.-137.
- MURPHY G. B., TRAILER J. W., HILL R. C., « Measuring performance in entrepreneurship research », *Journal of Business Research*, Vol.36, N°1, 1996, p15.-23.
- NDIAYE M., « Les facteurs contingents et néo-institutionnels sur l'intégration des indicateurs de la RSE au système de contrôle de gestion dans les entreprises sénégalaises », *Revue Africaine de Gestion*, Vol. 4, N°1, 2022, p57.-77.
- NGANTCHOU A., FOUA J. B., « La recherche sur le management en Afrique: état des lieux et perspectives », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol.25, N°5, 2021, p171.-187.
- PERSAISE., « La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique », *Management international/Gestión Internacional/International Management*, Vol. 14, N°2, 2010, p11.-30.
- PESQUEUX Y., La notion de performance globale, 5e Forum international ETHICS, Tunis, 2004.
- PESQUEUX Y., La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02543029>, 2020.
- POSTAIRE M., ALCOUFFE S., BOITIER M., « L'influence de la variété et des usages des dispositifs de contrôle dans le pilotage de la performance globale : le cas d'un incubateur de startups », *Management & Avenir*, N°124, 2021, p81.-105.
- RADHOUANE I., NEKHILI M., NAGATI H., PACHE G., « Divulgarion environnementale et performance financière des grandes entreprises françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°287-288, 2017, p89.-98.

-
- REYNAUD E., Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS Atelier développement durable, Angers, 2003.
- SAHED-GRANGER Y., BONCORI A-L., « La traduction des attentes des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes », *Management & Avenir*, N°68, 2014, p73.-91.
- SALL F. D., BOIDIN B., « Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal », *Management & Avenir*, N°109, 2019, p87.-106.
- SENN ZILBERBERG I., DORNIER R., SELMI N., MAJD T., « Développement durable et choix des indicateurs : le cas de l'hébergement type Airbnb », *Management & Avenir*, N°85, 2016, p171.-190.
- SOGBOSSI BOCCO B., « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°241, 2010, p117.-124.
- SZOSTAK B. L., BOUGHZALA Y., DINE S., YAHIAOUI S., « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique? », *Management & Avenir*, N°100, 2018, p111.-133.
- TRAVAILLE D., NARO G., « Management control facing the challenges of overall performance: A study carried out with management controllers », *Society and Business Review*, Vol. 12, N°2, 2017, p175.-199.
- TREBUCQ S., HUSSER J., « Vers un modèle des coûts cachés intégrant les problématiques écologiques: Études de cas et nouvelles perspectives », *Recherches en Sciences de Gestion*, N°150, 2022, p143.-167.
- WOLFF D., BOSIA E., « RSE et gestion des PME: contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique », *Gestion 2000*, Vol. 31, N°3, 2014, p33.-49.