

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation

CAHIERS DU Lab.RII
- DOCUMENTS DE TRAVAIL -

N°109

Novembre 2005



Alioune BA

RESPONSABILITE SOCIALE ET RECHERCHE-ACTION DE L'ENTREPRENEUR. CRÉATEUR D'ENTREPRISE AU SÉNÉGAL

SOCIAL RESPONSABILITY AND OPERATIONAL RESEARCH OF THE ENTREPRENEUR. STARTING A NEW BUSINESS IN SENEGAL

Alioune BA

RESUME : La Responsabilité sociale de l'entreprise est un problème qui interpelle tous les acteurs d'une économie qu'elle soit développée ou non. Pour un pays en développement ou la force de proposition est largement attendue de la société civile et des opérateurs économiques surtout en matière de création d'emploi, l'intégration de cette doctrine dans la création de richesses s'avère être un défi incontournable. L'auteur se prononce sur la Responsabilité sociale de l'entreprise à travers son propre expérience : comme créateur d'entreprise dans un contexte socialement situé.

ABSTRACT: Social responsibility of the enterprise is an issue which concerns all the actors of an economy, developed or not. For a developing country - where proposals notably in terms of job creation are asked by the civil society and by all the economic operators - to take account of this doctrine in the creation of wealth is an inescapable stake. The author studies the social responsibility of enterprise, taking account of his own experience as a starter of a new business in a specific social context.

RESPONSABILITE SOCIALE ET RECHERCHE-ACTION DE L'ENTREPRENEUR. CREATEUR D'ENTREPRISE AU SENEGAL

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
I- L'ENTREPRISE EN TANT QU'ACTRICE SOCIALE	4
II- LE SITE, UN CHAMP SOCIAL COMPLEXE	6
II.1- DU ROLE DE LA TECHNOLOGIE COMME MOTEUR DU CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE SITUE	7
II.2- LE CADRE GLOBAL DE NOTRE DEMARCHE DE RECHERCHE- ACTION	9
III- LA RSE COMME PRINCIPE DIRECTEUR D'UNE RECHERCHE ACTION SITUEE	10
IV- DEVELOPPEMENT D'ACTIVITES DANS UN PVD SELON LES PRINCIPES DE LA RSE	12
CONCLUSION	14
BIBLIOGRAPHIE	15

INTRODUCTION

Dans tous les pays dits avancés, on fonde beaucoup d'espoir sur l'entreprise privée en tant qu'acteur de la croissance et pourvoyeur d'emplois a fortiori dans les pays en voie de développement où ce maître mot ne peut se concevoir sans mimétisme et esprit d'imitation. Ce n'est pas là un reproche quand on sait le rôle dévolu au «benchmarking» dans les économies développées. Mais l'entreprise en soi est un objet dénué d'intérêt si on ne l'intègre pas dans le contexte social dont il est censé être l'agent majeur de changement. C'est pourquoi nous fondons principalement notre approche sur la théorie des sites de mon collègue Hassan Zaoual en ce sens que nous intégrons les réalités du site dans une démarche critique mais non iconoclaste.

L'objet principal de notre observation est une entreprise-actrice de droit sénégalais, Localhome s.a.r.l. que nous avons créée en 2001, évoluant dans son site et engagé dans un effort autopoïétique à caractère négentropique au sens de la théorie de la complexité. Cet objet complexe immergé dans un contexte qui ne l'est pas moins possède en plus la particularité de présenter des liens de récursivité très forts avec l'observateur si bien que la démarche de recherche-action qui est décrite peut être considérée comme émanant de l'un et de l'autre voire des deux à la fois.

Enfin nous abordons le problème de la justification de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) comme théorie éclairant cette Recherche-Action lorsque des opportunités institutionnelles comme la mise en oeuvre de stratégies de lutte contre la pauvreté telle qu'initiée par la Banque Mondiale et l'Union Européenne, suggèrent des voies d'action à forte intensité de main-d'oeuvre. A ce propos nous choisissons d'adapter la problématique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise telle que Howard Bowen l'a abordée dans son livre fondateur de 1953 : «Social responsibilities of the businessman» pour les raisons que nous nous proposons d'expliciter.

Ce cahier sera articulé de la manière suivante :

Dans une première section nous présentons l'entreprise en tant qu'actrice sociale.

Dans une deuxième section nous abordons le site comme champ social complexe ainsi que le rôle qu'y joue la technologie.

Dans une troisième section nous montrons en quoi la RSE pourrait être invoquée comme principe directeur d'une recherche-action face à l'interpellation d'opportunités émanant de l'environnement aussi bien local que global.

Enfin dans une quatrième et dernière section nous décrivons les premiers résultats ainsi que les perspectives déduites de l'adoption de la RSE.

I- L'ENTREPRISE EN TANT QU'ACTRICE SOCIALE

Toute entreprise est un système organisé doté d'une « compétence » c'est-à-dire d'une aptitude à déterminer une certaine diversité d'actions, de transformations et de productions dans sa démarche de pérennisation ; l'ensemble des activités qui effectuent ces transformations et ces productions dans le cadre de cette compétence constitue sa « praxis ».

A la différence de la machine artéfact, l'intégration de ses opérations de contrôle et de commande, fonde son origine anthroposociale de par l'existence nécessaire de « l'Appareil de pilotage » qui transforme les informations tirées du comportement du système en programme,

donc en contrainte organisationnelle. Ces informations sont des émergences qui se produisent dans le cadre des interactions avec l'environnement ; leur spécificité dépend de la spécificité de cet environnement. Elles sont le résultat des rapports dialogiques c'est-à-dire complémentaires, concurrentiels et antagonistes que l'entreprise noue avec son système environnemental.

En ces périodes où on incite les chercheurs à sortir des laboratoires et à créer leur entreprise, nous avons pris le parti d'observer le phénomène « entreprise » de l'intérieur, de l'appréhender non pas comme observateur extérieur féru de normes et de conseils mais aussi comme acteur participant à la production de soi pour soi en matière d'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements. Bref il s'agit de devenir un créateur d'entreprise s'auto-observant, s'auto-analysant dans sa propre démarche autopoïétique au sens de la théorie de la complexité.

C'est ainsi que le 14 août 2001 nous déposons les statuts de la société de droit sénégalais « Locahome sarl » ayant pour objet au Sénégal et à l'Étranger:

- La location de chambres d'hôtes en meublés
- L'organisation d'activités touristiques
- L'étude et la réalisation de projets touristiques

Et généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus.

L'adjonction de ce dernier paragraphe est d'une importance capitale car elle permet de redéfinir et réadapter la mission de l'entreprise dans un contexte plus large compte tenu des opportunités émergentes. Devenue actrice économique, l'entreprise est pour ainsi dire condamnée à assurer sa propre pérennisation surtout pendant les cinq premières années de son existence considérées par tous les experts comme les plus difficiles. Notre société a rencontré des problèmes de croissance et a dû adopter une stratégie de recherche de gisements de croissance. La figure du dirigeant à laquelle il est fait allusion ici possède certes un aspect familial voire un aspect de dirigeant de TPE mais le contexte opératoire ne la rend pas moins sensibles aux conséquences de ses décisions sur le fonctionnement plus général de la société.

Nous retiendrons que trois aspects, la connaissance, la volonté et la puissance en acte caractérisent la capacité de ce dirigeant à entretenir avec son environnement des rapports dialogiques porteurs de changement. Nous ferons l'hypothèse de la hiérarchie de ces trois fonctions dans toute démarche innovante : la connaissance qu'il a de son environnement grâce à la mise en oeuvre d'une veille systématique détermine sa volonté d'exploiter les opportunités émergentes, volonté qui, à son tour, détermine les actions négentropiques. Nous analysons ici ces rapports complexes du dirigeant à son environnement dans sa tâche d'induire un changement porteur d'utilités à partir d'un choix volontaire d'axe stratégique : la prise en compte de l'impératif de lutte contre la pauvreté dans un contexte de pays pauvre. C'est cet impératif qui fonde notre recours à la *doctrine de la responsabilité sociale de l'entrepreneur* en tant que théorie éclairant notre démarche de recherche-action. Nous partageons l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques poursuivis.

Cette doctrine qui renvoie aussi à l'idée que l'initiative volontaire des hommes d'affaires puisse permettre un meilleur alignement entre les décisions managériales et les objectifs économiques et sociaux, il est indispensable qu'elle soit largement acceptée si l'on veut que s'améliore l'articulation entre les comportements individuels et les résultats sociétaux surtout dans le contexte d'un pays pauvre. Nous sommes conscients que notre action ne saurait suffire, à elle seule, à développer la Responsabilité Sociale que nous appelons de nos vœux mais nous comptons en être le Hérault et contribuer à sa diffusion par notre effort entrepreneurial. Si elle constitue une pierre de l'édifice, elle n'a pas de sens (et ne peut réellement exister) sans la construction de nouvelles institutions permettant de nouvelles formes de coopération entre acteurs (pour définir l'intérêt social), sans le renforcement de la transparence des marchés et sans la découverte de nouveaux savoirs permettant de mieux appréhender le couplage récursif entre l'action individuelle d'une entreprise et l'économie dans son ensemble. Ces savoirs doivent déboucher dans de nouvelles techniques, de nouveaux outils de management et des dispositifs législatifs.

Le rôle d'actrice sociale de l'entreprise en tant que sujet repose sur la complexité précédemment évoquée et sur la simple considération de l'un des trois principes d'intelligibilité permettant de rendre compte de phénomènes complexes : le principe dialogique. Ce principe décrit une association qui oscille de manière complexe entre la complémentarité, la concurrence et l'antagonisme, association de composantes globalement nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise.

La prise de toute décision intègre ces composantes dans un schéma mental du décideur procédant de codes « sources » héréditaires (ataviques même), inter sociales (découlant de la culture et de la société) et auto-fabriquées (qui correspondraient à l'acquis que confèrent l'expérience et la formation). Au niveau de la perception que ce décideur a de son environnement, la dualité entre l'imaginaire et le réel se complète en une dialogique liant un monde imaginal (source atavique), un monde imaginaire né des phantasmes et émotions de l'interrelation sociale et le monde « réel » lieu des transformations-productions qui procéderait d'une tentative toujours renouvelée d'objectivation de ses perceptions. Il en résulte que la prise de décision dans un contexte situé soulève un problème de réduction de contradictions.

Cette notion de dialogique dépasse celle de dialectique et la complète en constituant son extension hors du champ de la rhétorique ; au-delà de la sphère cognitive, elle fait intervenir les sphères affective et conative des sujets-acteurs dans leur interaction les uns avec les autres. A ce titre, la dialogique rend compte de manière plus réelle de la dynamique d'un système ; cela est particulièrement important pour les systèmes anthroposociaux dans la mesure où l'individu sujet retrouve sa dimension complète d'être connaissant, voulant et agissant.

II- LE SITE, UN CHAMP SOCIAL COMPLEXE

Erwin Laszlo dans son livre « la cohérence du réel » définit six axiomes de base pour une théorie de la société dont nous nous inspirerons dans le présent article :

1. La société sénégalaise est un groupe d'êtres constituant des ethnies ayant des relations spécifiques les unes avec les autres. Depuis des temps immémoriaux des correspondances ont été établies entre les différents noms patronymiques pour instituer une cohésion sociale ayant permis la création d'empires dont l'un, l'empire du Mali a eu un semblant de résurgence aux

premières années des indépendances. Aucune ethnie ne peut revendiquer pour elle seule une quelconque sénégalité.

2. Elle se situe dans la biosphère et dans la sociosphère constituées avec d'autres sociétés de l'aire géographique constituée par la zone soudano-sahélienne, sociétés avec lesquelles elle partage certaines valeurs ontologiques de base telles que la croyance aux esprits et le fatalisme ainsi que certains rites de socialisation telle que la circoncision.

3. C'est une société qui n'est ni un système naturel comme l'atome, la molécule, ni un système artificiel comme la machine, l'ordinateur mais le fruit des actions et interactions humaines le plus souvent sans volonté consciente mais, historiquement, les mouvements migratoires ont résulté d'une volonté de recherche d'un nouveau territoire ou d'un prosélytisme religieux.

4. Les fonctions et propriétés émergentes nées de ce corps social sont de grands regroupements institutionnalisés tels que le Magal de Touba et les Gamous des différentes confréries soufies qui transcendent l'appartenance ethnique. C'est là l'effet local de l'auto organisation, de l'autopoïèse de cette société.

5. En dépit du phénomène urbain et de l'exode rural, certains modes d'organisation basés sur les classes d'âge et les confréries confèrent à la société sénégalaise une complexité structurelle moindre que celle des individus qui la composent.

6. En tant que société, le site sénégalais évolue donc par convergence vers des niveaux d'organisation toujours plus élevés.

Les modes de perception de l'évolution sociale propres au site étudié sont typique d'une société en développement où la modernité flirte avec la tradition ; il y'a la perception cyclique propre aux sociétés agraires vivace dans les zones rurales administrées par des communautés rurales élues dans le cadre de la décentralisation administrative ; la perception " descendante " propre aux sociétés classiques où d'un âge d'or enjolivé on est descendu vers des âges moins gais est encore vivace dans certaines villes jadis grands centres d'échange du fait de la traite arachidière et aujourd'hui en désuétude. Enfin la perception « ascendante » propre aux sociétés dites modernes condamnées en quelque sorte à une fuite en avant « irréversible » est le propre de la capitale où, sur moins de un pour cent du territoire sont concentrées plus de quatre vingt dix pour cent des industries.

Nulle part ailleurs que dans ce site ne se trouve justifiée la perception qu'introduit la complexité, à savoir une perception « spiralée » qui intègre l'idée de progrès par un recommencement des mêmes cycles mais à des niveaux supérieurs de convergence. Une telle perception convient particulièrement à la sociosphère que nous analysons dans la mesure où y co-existent des modes de perception de l'évolution sociale différents en relation dialogique non seulement parmi les sous-systèmes mais encore chez le même individu-acteur.

II.1- DU ROLE DE LA TECHNOLOGIE COMME MOTEUR DU CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE SITUE

La technologie de l'âge de pierre a donné les sociétés du paléolithique ; la domestication du grain et de l'animal a donné les sociétés agropastorales du néolithique supérieur ; l'irrigation et la rotation des cultures transformèrent celles-ci en sociétés agricoles concomitamment avec l'émergence des empires par l'invention de l'écriture.

La première révolution industrielle annonce les sociétés pré-industrielles ; l'ébranlement cataclysmique causé par deux guerres mondiales a fait entrer dans le domaine civil des technologies de l'information, de l'automatisation et de la communication annonçant les

sociétés post-industrielles actuelles en même temps qu'émergeait le secteur des services en plus des secteurs traditionnels de l'agriculture et de l'industrie. Ainsi depuis toujours les technologies ont été des moteurs du changement. Cependant, dans un contexte situé, il convient de se demander si certaines technologies ne sont pas inadaptées eu égard aux objectifs sociaux poursuivis. La lutte contre la pauvreté dans un système économique où le sous-emploi est endémique nécessite des activités à forte intensité de main d'œuvre au détriment de l'intensité capitalistique et donc de la productivité et de la compétitivité. On voit donc que des considérations économiques, sociales et politiques peuvent se révéler plus fortes que la notion d'efficacité et d'efficience.

Parfois aussi les valeurs dominantes peuvent inhiber les applications pratiques des innovations technologiques : c'est ainsi que l'aversion pour le taux d'intérêt propre aux sociétés musulmanes a inhibé et inhibe encore l'usage d'instruments financiers modernes à grande échelle. La question qui se pose quand on opère dans un contexte situé est celle-ci : est-ce que le refus de revenir à des technologies moins efficaces économiquement parlant est encore justifié ? Les technologies de ce vingtième et unième siècle sont essentiellement tendues vers plus d'efficacité économique : il s'agit de faire plus de choses avec moins de moyens ; elles profitent aussi de l'exploitation de nouvelles sources d'énergie telles que le nucléaire, le silicium et, dans une moindre mesure, le solaire. Mais quid lorsqu'il faut prendre en compte une «efficacité sociale» ?

Les sous-systèmes économiques, sociaux et politiques d'une société désignent respectivement son mode de production, de consommation et de gouvernement ; ils sont régis par des êtres humains sans être soumis au contrôle direct de l'un quelconque d'entre eux : ils sont l'aboutissement de règles de procédure établies au fil des générations et enferment même les détenteurs de pouvoir dans un carcan de privilèges et d'obligations. La somme de ces règles constitue un grand pool d'informations ouvert à tous, exploitable par tous et équivalent à la culture de la société. Si ce pool est à jour, le fonctionnement de la société s'opère correctement : l'autopoïèse s'effectue dans de bonnes conditions. Si ce n'est pas le cas, l'instabilité s'installe ; les membres doivent se remettre à jour et transformer leur culture c'est-à-dire leur pool d'information collectif sous peine de bifurcation au sens de la théorie du chaos.

Selon cette théorie, ces bifurcations sont de trois types :

Le type T pour inadaptation Technologique due à l'effet déstabilisateur des innovations.

Le type C pour fait de Conflit terme ultime d'un rapport dialogique antagoniste.

Le type E pour raisons Économiques et sociales.

Dans le corps social sénégalais qui fait l'objet de notre analyse, ce sont surtout les bifurcations des types T et E qu'il faut craindre, les risques d'émergences de conflits entre des composantes de ce corps (type C) ayant été évités pour longtemps : ces bifurcations de type T évoquent tout aussi bien les méfaits de la résistance au changement que les problèmes " du pouvoir caché dans la commande " auquel fait allusion Edgar Morin. Les détenteurs du savoir qui maîtrisent la technologie, l'information et la communication se trouveraient en porte à faux par rapport au reste de la société si dans le même temps ils n'en assuraient la diffusion la plus large possible. D'où le choix des pouvoirs publics pour la formation réappropriante. Cela suppose en corollaire un changement de mentalité des élites. Le risque de bifurcation de type E fait penser essentiellement aux problèmes socio-économiques actuels des pays en voie de développement sur une toile de fond de bifurcations de type T car, si, dans un but pacifique, la technologie du nucléaire peut permettre l'irrigation des déserts, la mise en œuvre d'un tel

dessein peut créer des situations ingérables du fait du manque de pouvoir d'achat des masses. C'est donc dans le souci d'éviter une telle bifurcation qu'on peut situer l'engagement actuel de la communauté internationale à lutter contre la pauvreté. Dans le même temps le problème de la redistribution se décentralise au niveau global par l'émergence de la coopération décentralisée et en interne par la réadaptation organisationnelle nécessaire en réponse à cette émergence.

II.2- LE CADRE GLOBAL DE NOTRE DEMARCHE DE RECHERCHE-ACTION

Le cadre global au sein duquel nous militons pour une approche RSE est celui de la coopération décentralisée. En effet, la coopération pour l'aide et la solidarité internationale est devenue de nos jours une nécessité voire même une priorité pour les pays en développement dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et pour faire sortir ces pays du cercle vicieux du sous développement; elle l'est aussi pour les pays développés dans le but d'assurer un développement durable. Pour arriver au but espéré, des mécanismes ont été mis en place et gérés par les différents acteurs de la communauté internationale, on peut citer :

- l'organisation des nations unies à travers ses organes (PNUD, FAO, AID, CNUCED.....) ;
- l'Union européenne à travers le FED et la convention avec les pays ACP ;
- les organisations non gouvernementales (la société civile, les associations à caractère caritatif (le croissant et la croix rouge, Secours catholique),...) ; et enfin
- les États ou les gouvernements ainsi que les régions (conseils régionaux).

Arriver au but espéré par la communauté internationale n'est pas aussi facile, en effet, des entraves et des lacunes nées dans le cadre de la coopération centralisée ont été enregistrées. C'est pour ces raisons que des améliorations ont été portées et une nouvelle conception de la coopération s'est développée ces dernières années dans ce sens, elle est appelée « coopération décentralisée ». Les acteurs que nous venons de voir et de définir sont liés par différentes relations de coopération, afin d'arriver au but recherché (l'aide et la solidarité).

Quelle que soit leur nature, gouvernements, ONG ou institutions internationales, la finalité est la même, c'est à dire, la solidarité et l'aide au développement dans tous ses aspects. A l'origine la coopération était plutôt centralisée au sens qu'elle se faisait entre gouvernements, ou gouvernement et ONG, ou institution internationale et gouvernement. Cependant, la nature de la coopération pouvait dévier le sens et l'objectif de celle-ci ; en effet, la relation centralisée avait d'énormes lacunes dans la lutte contre la faim et pour le développement des pays en général. Une partie et parfois même tous les fonds destinés à l'aide au développement ont été détournés de leur objectif et de leur destination finale et ont été utilisés à des fins personnelles. Ce sont les lacunes de la relation centralisée qui ont poussé les institutions internationales, les ONG et même les gouvernements à changer leur mode d'aide pour le développement et la solidarité. De nouvelles relations ont été développées dans ce sens, actuellement on parle de la coopération décentralisée comme une nouvelle forme basée sur la relation sans intervention gouvernementale.

Voici donc le cadre nouveau où s'opère cette recherche action; il se traduit au Sénégal par l'existence d'une structure associative appelée AGETIP (Agence d'Exécution de Travaux d'Intérêt Public contre le Sous-Emploi) au financement duquel participent pas moins de neuf bailleurs de fonds dont la Coopération Française, la Banque Africaine de Développement et l'Union Européenne et ce pour un montant cumulé de plus de 144 milliards de francs CFA soit plus de 216 millions d'euros. Ma société a gagné des marchés et elle se préoccupe

d'étayer ses actions par des considérations sociales, dans une perspective de développement durable.

III- LA RSE COMME PRINCIPE DIRECTEUR D'UNE RECHERCHE ACTION SITUEE

Grâce à l'apport considérable que constitue pour mon propos l'article de Aurélien Acquier et de Jean-Pascal Gond présenté à la XIVème Conférence de l'AIMS tenue cette année à Angers, nous apprenons que la responsabilité sociale de l'entreprise apparaît pour la première fois en 1953 au travers de l'ouvrage d'Howard Bowen : «Social responsibilities of the businessman» reconnu comme l'un des ouvrages fondateur sur cette notion.

Il met en évidence la nature et la vigueur des débats relatifs à la Responsabilité Sociale aux Etats-Unis durant les années 50 et témoigne de l'importance des religions protestante et catholique dans les discours de l'époque. Ce fait le rend tout à fait adapté au contexte dont il est fait état ici y compris dans ses implications conatives. Il permet aussi d'identifier les voies d'actions alors proposées pour opérationnaliser la Responsabilité Sociale. Enfin, l'ouvrage s'appuie sur un cadre d'analyse particulièrement fécond, particulièrement adapté à l'étude de l'émergence « d'espaces d'action collectifs », appropriés comme réponses à de nouvelles interpellations.

L'ouvrage de Bowen nous éclaire sur les conditions d'application du principe de la Responsabilité Sociale par l'entreprise sénégalaise quoique les modalités d'émergence ne soient pas les mêmes ni du point de vue de la taille ni de celui de la légitimité sociale. De nouvelles pratiques d'entreprise sont à développer en nous épargnant les tâtonnements d'une logique d'« essais erreurs », débouchant sur le développement de négociations sociales, la mise en place de démarches de communication et de relations publiques, le développement de mécénat et d'autres actions philanthropiques adaptés. Loin d'être méfiant, le corps social est demandeur.

Le contexte social sénégalais est un site où les questions d'ordre ontologique, économique et gestionnaire sont en constant rapport dialogique ; l'éthique religieuse (en particulier l'éthique musulmane et catholique) y occupe une place prépondérante. Nous pouvons donc adopter la définition et la problématisation de la Responsabilité Sociale de l'entrepreneur à la manière de Bowen, c'est-à-dire comme un terme : «qui renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs pour la société».

Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et à contribuer à leur amélioration. En effet, au vu de leur grand pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat.

Fidèle à notre statut d'homme de Marketing, nous envisageons la Responsabilité Sociale de notre entreprise comme un rapport «gagnant-gagnant» :

- d'une part notre société prospecte et gagne des marchés de travaux d'intérêt public tels que des écoles et des postes de santé contribuant ainsi au développement de l'éducation et de la santé ;

- d'autre part, elle contracte avec différents corps de métier et veille à répartir les dépenses de construction selon une perspective «Labor Intensive» en privilégiant autant que possible la main d'œuvre locale par rapport à la main d'œuvre citadine ;
- enfin elle contrôle ces dépenses de manière à dégager un profit raisonnable lui permettant d'assurer sa survie.

En vertu du fait que «ce sont les hommes qui font une entreprise», elle veille aussi à susciter des vocations et à s'entourer de compétences en :

- Concevant et en développant de nouvelles activités
- Investissant de manière judicieuse et
- En motivant les collaborateurs dans une démarche partenariale

Trouver des collaborateurs compétents est aussi un moyen de lutte contre le sous-emploi, donc contre la pauvreté.

En prêchant par l'exemple nous pourrions contribuer à trouver les réponses aux questions fondamentales suivantes : «[...] quelles responsabilités à l'égard de la société devrait-on être en raisonnablement en droit d'exiger de la part des hommes d'affaires ? Quels bénéfices tangibles seraient susceptibles de résulter si la prise en compte par de nombreux hommes d'affaires de leur responsabilité sociale se propageait dans le milieu des affaires ? Quelles étapes devrait-on suivre, d'un point de vue pratique, pour donner plus de portée aux dimensions sociales des décisions d'entreprise ? Quels sont les autres enjeux éthiques fondamentaux auxquels les hommes d'affaires africains sont aujourd'hui confrontés ? »

L'hypothèse structurante qui est celle de la subordination de l'entreprise et de la sphère économique à la société et dont il est fait état à la fois pour la compréhension de l'ouvrage de Bowen et pour l'ensemble des problématisations des années 50 et 60 sur la Responsabilité Sociale n'est autre que celle de la prise en compte du site dans notre démarche. Effectivement, 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.

La Responsabilité Sociale passe bien par l'intégration de la question du bien public et d'éléments de politique économique dans les décisions des dirigeants. Ce faisant, les hommes d'affaire peuvent éviter de nouvelles réglementations qui limiteraient leur liberté d'action et ainsi pérenniser un fonctionnement décentralisé de l'économie. Par ailleurs elle mobilise des concepts caractérisés par leur nomadisme, c'est à dire la facilité qu'ont les acteurs à les importer de contextes d'interprétation très différents, et leur malléabilité, c'est à dire la possibilité de retravailler ces notions pour les traduire en fonction du contexte et de leur donner de nouveaux sens. En un mot, ces notions (tout comme celle de développement durable aujourd'hui) constituent des « concepts élastiques » (Aggeri, Pezet), disposant d'une puissance symbolique suffisante pour se diffuser très largement dans un champ donné, et fondés sur des principes généraux laissant la place à la réappropriation et à la ré-interprétation locale.

L'outillage que Bowen propose pour l'opérationnalisation de la Responsabilité Sociale relève de la réflexion à laquelle sont invités toutes les parties prenantes, notamment les instances gouvernementales et les instances où se construisent les savoirs. Cependant la diffusion de la doctrine de la Responsabilité Sociale doit aussi se faire par son adoption dans une démarche de conseil et de recherche-action. C'est sur ce point que se situe notre apport qui se propose de développer un outil et de le mettre en oeuvre dans un engagement citoyen volontaire.

IV- DEVELOPPEMENT D'ACTIVITES DANS UN PVD SELON LES PRINCIPES DE LA RSE

Or donc nous nous voulons acteur ! Or un acteur peut jouer plusieurs rôles. Pour ce qui nous concerne, sous notre casquette de français, nous sommes le consultant, l'universitaire, l'enseignant chercheur, qui observe le créateur d'entreprise de droit sénégalais que nous sommes également, d'où la nécessaire démarche de recherche-action.

Après avoir développé successivement une agence immobilière et un système de vente de produits du terroir, nous eûmes l'opportunité, au début de juillet 2004, de répondre à quatre appels d'offre d'une Communauté Rurale de l'intérieur pour la construction d'infrastructures liées à l'éducation et à la santé dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Nous avions des dossiers qui tenaient la route et nous nous sommes lancés à fond sur ce nouveau gisement de croissance. Le dépôt et le dépouillement des offres étaient prévus pour le 21 juillet suivant au siège de la communauté rurale, à 200 kilomètres de Dakar.

La séance d'ouverture des plis se déroula tout à fait normalement. Auparavant un rappel fut fait des antécédents de la communauté rurale par l'agent de l'état affecté à son fonctionnement ainsi que de l'ordre du jour : il s'agissait de sélectionner huit entreprises parmi les trente et une qui avaient soumissionné pour la réalisation de huit projets allant des écoles aux cases de santé en passant par des terrains de football et des logements d'infirmiers. Les conditions pour soumissionner furent rappelés par l'agent de l'AGETIP, maître d'ouvrage délégué, à savoir : une visibilité minimale de l'opérateur sous forme de GIE ou la détention par celui-ci d'une carte de membre de la chambre des métiers; il insista sur la transparence totale de la procédure de sélection et souleva le problème du préfinancement en déclarant que l'AGETIP n'avancait rien mais pouvait orienter vers des fournisseurs agréés pour le matériel et ce, en avance de paiement. A onze heures trente commença l'ouverture des trente et un plis : pour chacun l'agent lisait à haute voix le montant proposé ainsi que le projet et l'opérateur concernés. Trente minutes plus tard, c'était terminé, il restait à laisser ces messieurs délibérer pendant une à deux heures avant de connaître les entreprises gagnantes. Et nous eûmes l'agréable surprise d'être parmi celles ci ce jour-là en remportant deux lots : il s'agissait de la construction de salles de classes dans deux villages de l'intérieur distants l'un de l'autre d'à peine cinq kilomètres.

Ainsi, grâce à la compétence en la matière de nos collaborateurs, un couple produit-marché évident se présentait : les marchés publics de travaux de génie civil au bénéfice des communautés rurales de l'intérieur. Concourir pour ces marchés nous permettrait :

- de redécouvrir notre pays, ses régions historiques, ses différentes cultures, le pays Sereer et pourquoi pas Nioro du Rip, le Fouta etc. autrement que par les livres et ce, après une trentaine d'années d'exil.
- de faire oeuvre utile en nous construisant une réputation de bâtisseur par notre entreprise interposée et en participant, à notre manière, à la lutte contre la pauvreté.

Cela nécessitait une prospection non moins systématique et nous avons sur place les hommes qu'il fallait. A partir de la capitale, des collaborateurs pouvaient être envoyés vers les communautés rurales de l'intérieur pour acheter les appels d'offre lancés avec la maîtrise d'ouvrage déléguée de L'AGETIP. Cet AGETIP dont il nous fallait justement apprendre à connaître les rouages. Une étude spécifique sur cette organisation fut faite dans le cadre de la Maîtrise de Sciences et Techniques en Management de l'Entreprise pour connaître ses objectifs, ses principes de fonctionnement, ses domaines et modes d'intervention ainsi que ses

sources de financement. Il apparut sur ce dernier point comme indiqué précédemment que pas moins de neuf bailleurs de fonds participaient à son financement dont la Coopération Française, la Banque Africaine de Développement et l'Union Européenne et ce pour un montant cumulé de plus de 144 milliards de francs CFA soit plus de 216 millions d'euros. Il s'avérait impératif, voire vital de réaliser un travail de qualité dans la perspective d'une coopération durable.

Après les péripéties de l'implantation des chantiers et notre retour en France, nous mîmes en place une procédure de suivi qui consistait à appeler systématiquement le gérant tous les mercredis soirs pour faire le point et donner des directives. Quatre mois plus tard les écoles étaient réceptionnées à la satisfaction du client. Trois maîtres mots peuvent être invoqués pour expliquer la réussite de ce projet : suivi, confiance et décentralisation.

1. Un suivi rigoureux et systématique durant lequel tous les problèmes pouvaient être abordés, aussi bien les problèmes des chantiers qu'éventuellement des problèmes personnels.
2. Une confiance en les capacités des collaborateurs et en leur honnêteté. L'Appareil de pilotage de Locahome est une équipe soudée et nous n'interfèrons que de loin sur les rapports du gérant avec les autres corps de métiers impliqués.
3. Une décentralisation qui est allée de nous-mêmes au gérant et de celui-ci au conducteur des travaux que nous avons recruté et installé sur place. Ce dernier a géré les rapports avec les manœuvres embauchés sur place notamment lors de la fabrication des briques

Voici en pourcentages et par masses pertinentes le compte d'exploitation de ces chantiers au 31 octobre 2004.

Marché Salles de Classe à Palmarin Jaxanoor et Ngallou
Compte d'exploitation par grandes masses au 31/10/2004

Codes	Emplois		Codes	Ressources	
1350	Résultat bén	7,50%	7051	Décomptes	42,07%
2412	Matér et Outil	2,98%	4011	Fournisseurs	47,93%
6021	M1 diverses	65,68%	2731	Retenue de gar.	10,00%
6053	Carburant	0,53%			
6057	Prospection	1,19%			
6110	Transport/achats	2,07%			
6288	Télécommun	0,68%			
6611	Rém. Gérant	2,50%			
6617	Hotel Restau	1,41%			
6671	Salaires versés	15,47%			
Total		100,00%	Total		100,00%

Le poste 2412 : Matériel et Outillage est à intégrer dans le bilan de la société ; un taux d'amortissement de 25 % sera pris en compte dans le compte de résultats.

Le poste 6021 : Matières Premières Diverses intègre la sous-traitance de la menuiserie métallique pour 5,09 %.

Nous avons brûlé 0,53 % du marché en carburant sur les routes devenues, il faut l'avouer, de plus en plus praticables depuis que les projets de développement économiques du gouvernement ont pris pour priorités les infrastructures.

Les 1,19 % de prospection sont très raisonnables comparés à la norme de 3 à 5 % de dépenses publicitaires ; ils comprennent :

- L'achat de dossiers d'appel d'offre, fer de lance de notre déploiement stratégique pour 0,44 %
- La sous-traitance des devis pour 0,44 % et
- La reprographie des documents soumis pour 0,31 %

Nous pourrions réduire les 2,07 % du poste 6110 : Frais de Transport si nous investissons dans un camion pour transporter le fer, le ciment et le béton achetés.

Les salaires versés l'ont été à des corps de métiers tous artisanaux n'ayant pas de revenus réguliers, donc cibles parfaites de la politique de lutte contre la pauvreté des bailleurs de fonds. Ces métiers se répartissent en deux catégories pertinentes pour notre perspective ultérieure de RSE :

- Une catégorie composée d'une main d'œuvre étrangère aux villages c'est-à-dire provenant de zones urbaines plus ou moins éloignées. Il s'agit des ferrailleurs, des maçons, du conducteur de travaux, des charpentiers experts en la pose du type de toiture demandé, des menuisiers métalliques et des peintres en bâtiment.
- Une catégorie constituée par la main d'œuvre locale à laquelle mêmes les femmes des villages ont été partie prenante en tant que vendeuses d'eau, les autres parties prenantes étant les fabricants de briques, les charretiers pour le transport du sable et les nettoyeurs de chantier pour préserver l'aspect écologique.

Ainsi, les 15,47 % de salaires versés auxquels il faut ajouter les 5,09 % de la menuiserie ont été distribués :

- À la main d'œuvre étrangère aux villages pour 15,23 % et
- A la main d'œuvre locale pour 5,33 %.

Ce qui fait un total de 20,56 % et si on y ajoute les 2,50 % de commission de gérance, la société aura distribué 23,06 % en rémunérations. Au final, Locahome aura reversé :

- 23,06 en B2W (Business to Workforce) et
- 47,93 % en B2B (Business to Business) avec les deux fournisseurs du secteur dit moderne.

Nous arrivons à 70,99 %, soit presque 80 %.

Les 7,50 % de résultat bénéficiaire sont à considérer avant investissement et part de l'associé unique. Ils constituent la récompense de notre initiative et de nos efforts dans cette recherche de gisements de croissance.

Ces ratios de répartition salariale sont déduits d'une observation clinique où la rigueur dans la gestion a été notre fil conducteur. Ils nous paraissent justes et ils constitueront la grille de répartition normative à la lumière de laquelle nos chantiers ultérieurs seront régulés. Il s'agit là d'un engagement volontaire et citoyen que nous faisons en tant qu'entrepreneur pour assumer notre responsabilité sociale. Dans le même ordre d'idées, notre séjour récent (juillet-août 2005) nous a permis de développer une activité nouvelle, le déparasitage de maisons, hôtels et espaces verts en dotant des moyens appropriés un collaborateur compétent et motivé.

CONCLUSION

La Responsabilité sociale de l'entreprise est un problème qui interpelle tous les acteurs d'une économie qu'elle soit développée ou non. Pour un pays en développement ou la force de proposition est largement attendue de la société civile et des opérateurs économiques surtout en matière de création d'emploi, l'intégration de cette doctrine dans la création de richesses s'avère être un défi incontournable.

La préoccupation de la communauté internationale pour la résorption de la pauvreté suite aux conférences de Rio (1992) et de Johannesburg (2002) demande une réponse appropriée de la part des entreprises du secteur privé, réponse qui ne peut s'inscrire que dans le cadre d'un développement durable bien assis sur les trois piliers que constituent la sphère économique, la sphère sociale et pour l'instant dans une moindre mesure la sphère écologique.

Nous nous sommes efforcés, en tant qu'intellectuel et aussi en tant qu'acteur, d'apporter une réponse construite à cette interpellation dans un cadre situé et en ayant à l'esprit toute la complexité que comporte cette exaltante aventure du fait même de son caractère anthroposocial. Ainsi nous pourrions développer notre expertise et asseoir un statut de leadership et de conseil vis à vis des pouvoirs publics, des institutions de la coopération décentralisées et de tous les autres opérateurs du secteur privé susceptibles de partager avec nous les principes de la Responsabilité Sociale de l'entreprise citoyenne de son site de création.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier A. et Gond J.P. Aux sources de la RSE. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.
- BA A. Simulation et Analyse de Sensibilité de Modèles de Diffusion de l'Innovation : Contribution à l'Amélioration des Moyens de Prévision en cas de Lancement d'un Produit Nouveau. Thèse Troisième Cycle, Lille, 1978.
- BA A. Les Modèles de Lancement de Produits Nouveaux : Intérêts, Limites. 1999. Non publié.
- BA A. *L'aventure de l'entrepreneur en Afrique. Chronique sénégalaise*, Préface de Michel Marchesnay, L'Harmattan. 2005.
- C.N.R.S..La modélisation, confluent des Sciences. Editions du CNRS.Paris. 1990
- Erwin Laszlo.La cohérence du réel. Gauthier Villars, 1989
- Morin, E. La Méthode.1.La Nature de la Nature.Le Seuil.1977
- Morin, E. La Méthode.2.La Vie de la Vie.Le Seuil.1977
- Morin, E. La Méthode.3.La Connaissance de la Connaissance.Le Seuil.1986
- L. Von Bertalanffy.Théorie générale des systèmes. Trad JB Chabrol.Dunod.1973
- Zaoual H., Nohra F., Latouche S. Critique de la Raison Economique:Introduction à la Théorie des Sites Symboliques. L'Harmattan. 1999