
Contribution de la RSE à l'image de l'entreprise et au Bien-être des populations : Cas de AIDS

Assane NDAO¹

Mots clés:

RSE

bien-être

Image perçue

Population

Pratiques RSE

RÉSUMÉ

L'objectif de notre recherche est de comprendre l'effet des pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) de AIDS sur le Bien-être des populations (BEP) et sur leur perception de l'image de AIDS. Notre méthodologie est à la fois inductive, exploratoire, interprétativiste et qualitative. Les entretiens et focus-group ont été menés auprès d'une vingtaine de personnalités de DIASS (commune voisine de AIDS) et de responsables RSE de l'entreprise.

Nos résultats montrent une présence de pratiques RSE. Mais, ces dernières semblent insuffisantes pour contribuer au bien-être des populations et conduire à une perception positive de l'image de l'entreprise par celles-ci.

La contribution de cette recherche est double. Sur le plan théorique, un modèle de gestion du BEP et de l'image perçue est élaboré sur la base des pratiques RSE. Sur le plan managérial, AIDS devra encore faire des efforts en investissement RSE en s'appuyant sur une « gouvernance responsable » qui est à sa portée.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. LAED, Équipe GRH-Organisation-Stratégie ; FASEG – UCAD ; assane.ndao@ucad.edu.sn

INTRODUCTION

Notre recherche tente de comprendre la contribution de la RSE au bien-être des populations (BEP) et à l'image de l'entreprise perçue par ces dernières. Notre cas porte sur une organisation aéroportuaire sénégalaise.

En effet, la RSE s'affiche, de nos jours, comme un impératif pour les entreprises qui s'attachent à une reconnaissance de leurs parties prenantes. Bowen (1953) estime obligatoire que les entreprises réalisent et exécutent toutes les attentes sociétales. Pour lui, la finalité de la firme est la maximisation du bien-être des parties prenantes plutôt que la profitabilité (Baelhadj et Benhabib, 2022). Cette finalité est conceptualisée par la théorie des parties prenantes qui postule une RSE éthique qui rend la firme responsable des impacts de son action aussi bien sur les populations que sur la nature. La RSE est ainsi caractéristique de plusieurs attributs.

Tout d'abord, la RSE est un engagement à prendre en charge la raison d'être des parties prenantes (Parenteau, 2014). Elle correspond également à des actions de philanthropie à l'image de Henri Ford (Mercier, 2010), de soutien à la protection de l'environnement, de marketing et de défense de causes sociétales telles que soutenu par la théorie du contrat psychologique (Legendre et Coderre, 2010). Pour Fournier (2018), la RSE assure une bonne gestion des risques et attire les talents. Elle améliore aussi la résilience de l'entreprise et lui offre une meilleure image vis-à-vis de ses partenaires.

L'« image perçue », quant à elle, peut être définie comme la perception que porte n'importe quelle partie prenante sur la firme (Boistel, 2016). Elle peut correspondre aussi au positionnement de l'entreprise sur le marché, à sa marque (son marketing), à sa responsabilité par rapport à ses partenaires (sa réputation) ou encore le reflet de sa culture (Boistel, 2016). Elle peut découler, par ailleurs, du bien-être ressenti par les populations qui vivent et cohabitent avec l'entreprise. En effet, lorsque les individus voient leur état d'aisance et de santé perturbé, leur perception sur le facteur en cause peut être modifiée (Moliner, 2008 ; Baelhadj et Benhabib, 2022). Mais comment l'entreprise parvient-elle à établir l'équilibre entre des actions coûteuses et non obligatoires même impactant la société et son profit ?

En Afrique, particulièrement au Sénégal, une initiative RSE est née en 2008 pour faire émerger la RSE. Des efforts ont été notés. Des exemples d'entreprises peuvent être cités. Mais selon Simen et Ndao (2013) ainsi que Bah et al (2016), les avancées restent encore d'ordre philanthropique.

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à une infrastructure aéroportuaire (AIDS). Son implantation a suscité de nombreux différends entre l'État et les populations de « DIASS » et « Keur Moussa¹ » remarquées par leur dignité et leur conservatisme. Ces deux communes considèrent qu'elles ont été dépossédées de leurs terres. Or, celles-ci représentent, par le biais de l'agriculture, l'élevage et le commerce, leurs principales sources de revenus. Elles perçoivent ainsi AIDS comme la racine de tous leurs maux et par conséquent de leur niveau de bien-être.

Leur seule voix reste les grognes et rouspétances (Rapports préfectoraux et PV² de AIDS) qui se transforment régulièrement en mouvements d'humeurs ne laissant pas indifférents les dirigeants de AIDS. L'entreprise finit par mettre en place un département RSE pour verdir son image auprès des populations et contribuer significativement à leur bien-être ; suivant la démarche ISO 26000 (Allegeot, 2023).

Cependant, des échanges avec les notables de DIASS indiquent que les grognes ne s'estompent pas. Autrement dit, les efforts du département RSE semblent peu suffisants pour améliorer le bien-être des populations (BEP) et embellir l'image qu'elles gardent de l'entreprise.

À ce problème de recherche, nous formulons la question centrale suivante : ***quel est l'effet de la RSE sur le Bien-être des populations et sur leur image perçue de l'entreprise ?***

Ainsi, l'objectif général de notre recherche est de comprendre l'effet de la RSE sur le BEP et sur leur perception de l'image de AIDS. Il en découle les objectifs spécifiques suivants : Identifier les pratiques RSE en vigueur à AIDS ; Caractériser le BEP ainsi que l'image de AIDS perçue par les populations ; Établir le lien entre la RSE et l'image perçue des

¹ Diass et Keur Moussa sont les deux communes déplacées pour le projet AIDS.

² PV : Procès-verbal. Les rapports et PV mentionnent généralement les délibérations des échanges effectués avec les populations.

populations d'une part et d'autre part, la RSE et le BEP.

Notre recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste. Notre voie de recherche est l'exploration. Nous avons utilisé la méthode qualitative avec comme stratégie l'étude de cas. Pour le traitement des données, nous avons utilisé manuellement l'analyse de contenu thématique.

Notre recherche présente un intérêt théorique en comptant apporter un nouvel éclairage sur les concepts de RSE, de bien-être des populations et d'image perçue par ces populations. Nous comptons aussi proposer un modèle de management de la RSE intégrant, en toile de fond, l'image perçue des populations ainsi que leur bien-être. Sur le plan pratique, cette étude interpelle les praticiens sur les mécanismes de prise en charge des préoccupations des populations. Ils pourront expérimenter la RSE comme outil stratégique en termes de verdissement d'image et de prise en charge du bien-être des populations.

Notre travail est structuré en trois points : Cadre théorique, Méthodologie et Résultats & Discussion.

1. CADRE THEORIQUE

Dans cette section, nous tenterons d'abord d'apporter un éclairage sur les concepts de RSE, BEP et « image perçue ». Ensuite, nous mènerons un débat sur le lien entre ces concepts.

1.1. Concepts et définitions : RSE, Image perçue et bien-être

Il est difficile d'écrire sur la RSE sans un clin d'œil à Howard Bowen (1953). Il s'agit simplement de « rendre à César ce qui appartient à César ». Aux origines de la RSE, il s'était agi pour les grandes compagnies et hommes d'affaires de faire un effort d'adaptation aux cultures mais aussi aux attentes des populations locales qui cohabitent avec eux.

Depuis 1992 (Conférence de la terre à Rio de Janeiro), beaucoup d'entreprises se sont orientées vers cette logique : penser à l'impact de leurs activités sur leurs parties prenantes (Duchamp et Guéry, 2013 ; Robert, 2007 ; Gond et Mercier, 2006). Ainsi, l'entreprise n'est plus seulement une unité de production mais aussi un système social et politique. Elle cherche

à survivre. Et pour le Stanford Research Institute (1963), cette survie n'est possible que grâce à la collaboration des Parties Prenantes (Simen et Ndao, 2013 ; Coulon, 2006 ; Ecoto, 2011 ; Elbousserghini et al, 2019).

De ce fait, selon plusieurs auteurs, la RSE crée de la valeur auprès des parties prenantes. Elle contribue à satisfaire les usagers des services publics (Saidi et Bouchra, 2016). Elle renforce l'attachement, l'identification et l'engagement organisationnels des salariés (Lapalle, 2012 ; Christina, 2013 ; Domoa, 2019). Ainsi la RSE s'installe progressivement comme une opportunité stratégique. Elle peut correspondre, en effet, à l'ensemble des comportements des entreprises visant à régler des questions sociales (affectant les parties prenantes), sociétales (plus de justice dans les rapports sociaux et internationaux), et environnementales (pérennité) (Dupuis, 2007 ; Nakou et Simen, 2021 ; Bidi et Feige, 2018 ; Gond et Mercier, 2006).

Dès lors, une des cibles de la RSE en tant qu'instrument stratégique demeure les populations. Quand bien même ces populations ne constituent pas sa cible commerciale, l'image qu'elles ont de l'entreprise peut créer ou détruire de la valeur.

L'« image perçue » peut être définie alors comme la perception que les parties-prenantes ont de l'entreprise (Hardy et al, 2008 ; Flavian et al 2005). Cette définition intègre la « représentation morale », la « réputation » et « l'identité » de l'entreprise (Boistel, 2014 ; 2016 ; Grunig, 1993 ; Gioia et Al, 2000). Elle est aussi soutenue par la théorie de l'identité organisationnelle dans ses dimensions « réalité concrète » et « réalité sociale construite par une collectivité »³ (Porumb, 2016 ; Rondeaux et Pichault, 2012).

L'image est généralement nourrie par l'environnement de l'entreprise. Il s'agit de l'aspect positif. Par contre, elle est affaiblie par les externalités négatives de l'entreprise (Kchirid et Temnati, 2021). Le cas de Mc Donald's est illustratif. Sa « mal bouffe » contribue à l'obésité des américains et à leurs soucis de santé et Bien-être (Breka et Kpoussa, 2013).

³ Reprenant Griroux (2001), Porumb (2016) présente quatre définitions de l'identité organisationnelle : (1) « réalité concrète » (l'identité est créée par les dirigeants et à laquelle ses membres adhèrent) ; (2) « processus organisant » (interprétation des actions et aspirations des membres de l'organisation) ; (3) « réalité sociale construite par une collectivité » (fruit d'un « processus interdiscursif de la réalité organisationnelle », construction et reconstruction collective grâce à la contribution de nombreux partenaires internes et externes) ; (4) « identité individuelle » ou plutôt « image de l'organisation ».

Le « bien-être » est généralement considéré comme un état agréable, d'aisance ou de calme d'esprit vécu par un individu ou un groupe. Il peut être distingué ainsi le bien-être au travail (BET) du bien-être d'une population (BEP). Ils partagent le fait qu'une entreprise peut contribuer positivement ou non à tous les deux grâce à ses actions obligatoires (exigences de la loi) ou volontaires (RSE) (Desclée De Maredsous, 2015 ; De Roeck et al 2013 ; Kamgang et al, 2020 ; Delobbe, 2012 ; Salhi et Forest, 2019). Nous nous intéressons dans cette recherche au BEP.

1.2. RSE et BEP

L'action RSE sur le BEP peut se manifester à plusieurs niveaux. Les entreprises qui s'y engagent investissent davantage dans des projets de santé, d'éducation, d'accès à l'eau potable ou encore d'inondations et de financement de petits groupements économiques. Ces initiatives sont orientées vers les populations riveraines ou locales dans le but d'améliorer leurs santé, qualité et cadre de vie. Elles contribuent également au développement socioéconomique des communautés et localités concernées.

D'autres initiatives sont prises par les entreprises. Sur le plan environnemental, des efforts de réduction de la pollution et de protection de l'environnement conduisent aux actions de reboisement et de financement de l'économie verte ou encore d'utilisation de l'énergie renouvelable. En outre, l'engagement éthique des organisations peut améliorer la qualité des produits fabriqués et destinés aux populations.

Bidi (2021) s'inscrit dans cette logique lorsqu'il tente de mesurer la « température de la RSE » d'une banque sénégalaise. Cette dernière améliore le bien-être des populations (écoliers, marchands ambulants, piétons, ...). Ses pratiques RSE vont de l'éducation à l'action sociale en passant par l'environnement. En fait, le « E-banking » est perçu par les clients comme une innovation qui améliore leur bien-être car limitant leurs déplacements. « L'octroi de crédit aux marchands ambulants » a fait bénéficier les populations d'un « marché de proximité ». La « rénovation de parking » a réduit les embouteillages et facilité l'accès des populations aux petits commerces. La « cantine pour les salariés » nourrit certaines

populations voisines à faibles revenus qui guettent les mets non consommés des agents de la banque.

Nous remarquons finalement que les pratiques RSE impactent le BEP. Ces impacts peuvent être positifs comme négatifs. Dans les deux cas, l'image perçue pourra être affectée.

1.3. RSE et « image perçue »

Les entreprises qui s'engagent dans des pratiques RSE ont très souvent la conviction ou du moins l'espoir que celles-ci vont produire un effet sur la cible (population, consommateur, etc.). Autrement dit, elles ont leur propre perception du lien « RSE et Image perçue ». Elles s'inscrivent dans les principes de la théorie néo institutionnelle⁴ (El Mehdi, 2014). Mais certains auteurs leur reprochent de faire du Greenwashing⁵ (Breka et Kpossa, 2013).

Au Sénégal, la SOCOCIM⁶ bénéficie d'une certaine image au sein de la population rufisqueoise⁷. La Compagnie demeure presque au cœur de la ville. A travers sa fondation, elle développe des pratiques RSE suivant des programmes de formation gratuite qui se déroulent dans plusieurs domaines tels que l'agriculture, l'éducation, la santé, l'entrepreneuriat, etc (Simen et Ndao, 2013).

Bidi et Feige (2018) et Bidi (2021), pour leur part, évoquent la notoriété. Leurs travaux démontrent que les pratiques RSE relèvent la notoriété de l'entreprise, créent une entente avec les populations tout en améliorant leurs conditions de vie. Les entreprises étudiées ont orienté leur RSE sur la santé, l'éducation, l'environnement (recyclage des déchets), les pratiques de développement économique (financement de proximité) et de bonne gouvernance.

⁴ Guyottot de la FNEGE indique que selon la théorie néo institutionnelle, les activités des organisations dépendent de leur contexte institutionnel et social. Elle s'appuie sur deux concepts : l'isomorphisme (face à l'incertitude, les organisations s'observent, s'imitent et finissent par se ressembler) et la légitimité (demeurant en conformité aux normes et règles de son système d'appartenance, l'organisation s'assure du soutien de ses parties prenantes) (Huault, 2009 ; DiMaggio et Powell, 1983).

⁵ « Écoblanchiment » ou « verdissement d'image », le greenwashing est une pratique de certaines organisations qui annoncent aux consommateurs et populations qu'elles protègent l'environnement et adhèrent au concept de développement durable alors que leur activité principale suit une logique contraire (Breka et Kpossa, 2022).

⁶ SOCOCIM INDUSTRIES est fondée en 1948. Producteur de ciment « Portland » et « Haut fourneau », l'entreprise est une référence dans le secteur du ciment en Afrique de l'Ouest (<https://www.sococim.com/nos-produits>)

⁷ Du nom de Rufisque (Sénégal), ville dans laquelle s'est implantée SOCOCIM.

Ory et Petitjean (2016) ont développé la « communication externe ». C'est une pratique RSE qui, selon eux, réduit l'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses parties prenantes. C'est aussi un atout pour gagner la confiance des partenaires. Par conséquent, l'entreprise qui pratique la communication externe peut espérer être perçue par ses parties prenantes comme légitime et digne de confiance.

D'autres auteurs ont accès l'image perçue sur la marque. Celle-ci peut être embellie par la « communication externe » (Breka et Kpossa, 2022) mais aussi par d'autres pratiques RSE telles que « respect des salariés », « philanthropie », « respect des consommateurs », « respect de l'environnement ». Celles-ci créent un « dynamisme », une « sincérité » et une « compétence » de la marque (Maubisson et Camille, 2018).

Par contre, la communication peut produire un effet négatif sur l'image perçue. Par exemple, les populations perçoivent encore Mc Donald's comme un danger pour la santé. En fait, malgré ses annonces en matière de publicité et de recherche et développement, la firme n'a rien modifié sur sa chaîne de production (Breka et Kpossa, 2022). Certains acteurs lui reprochent de pratiquer du Greenwashing (Passebois-Ducros et Flacandji, 2023).

Du Cigarette Lucky Strike (Breka et Kpossa, 2022) aux ICS⁸, des exemples et des cas de Greenwashing sont multiples. Les effets de ces comportements des organisations sur le BEP et l'image perçue le sont également (Cournac, 2015 ; Pasquero, 2008 ; Baelhadj et Benhabib, 2022 ; Lantos, 2001 ; Meehan & al., 2006 ; Ba et Bambara, 2011).

Pour l'essentiel, nous pouvons comprendre que la raison d'être des pratiques RSE est de prendre en charge des préoccupations des parties prenantes et particulièrement les populations. Ces dernières souhaitent cohabiter avec des entreprises dont elles gardent une bonne image ; mais aussi avec celles qui les accompagnent et leur assurent le minimum de bien-être.

Aussi notre modèle théorique peut-il être formulé comme suit : « la RSE est susceptible

⁸ ICS (Industries Chimiques du Sénégal) : compagnie d'extraction de phosphate et de production d'acide.

d'influencer l'image de l'entreprise perçue par les populations ainsi que le bien-être de celles-ci ». Notre proposition de recherche qui en découle est ainsi : les pratiques RSE de AIDS auraient un effet sur son image perçue par les populations et le bien-être de celles-ci.

2. Méthodologie

Notre étude porte sur la contribution des pratiques RSE au bien-être des populations (BEP) de DIASS et à l'image que celles-ci ont de AIDS. Notre posture épistémologique est l'interprétativisme. Notre stratégie de recherche se fonde sur l'intuition et la logique en mettant à contribution les activités cognitives du chercheur. Nous avons adopté une logique inductive.

En termes d'échantillonnage, nous avons utilisé la méthode de Glaser (1998). Elle consiste à ne pas déterminer le nombre de cas à interviewer à l'avance. Ce nombre devra dépendre, d'une part de la disponibilité des cas ou unités d'analyse (individus, groupes ou entreprises) et d'autre part du niveau de saturation dans l'analyse des données. En fait, l'interview du cas suivant est déterminée par les résultats obtenus du cas précédent.

Pour cette réflexion exploratoire, les données ont porté sur une entreprise que nous avons nommée « AIDS ». Il s'agit d'un établissement aéroportuaire implanté à 45 km de Dakar dans le village de DIASS, région de Thiès au Sénégal. Il a une capacité de 3 millions de passagers et dispose d'un terminal de 42.000 m², une piste de 3,5 km de long, 30 postes de stationnement d'avions avec 6 postes de stationnement au contact, un terminal de fret.

Quant à DIASS, c'est une commune d'environ 5000 habitants et 547 ménages et structurée en sept quartiers. Les habitants sont de l'ethnie « Sérères Saffène⁹ » majoritairement de religion musulmane. Ils sont un peuple « digne » et « hospitalier », très ancré à ses terres qui représentent à la fois une source de revenus et un bien sacré.

Les données sont recueillies auprès de plusieurs individus. Du côté de AIDS, deux entretiens

⁹ *SAFFENE* » est un autre non de langue sérère qui signifie aussi DIASS. Les « saffènes » seraient venus d'Égypte Antique traversant le Sahara vers les années 1400. Leurs valeurs : solidarité, partage et fraternité. Ils détestent le mensonge et le manque de respect. Au dernier recensement de 2023, ils faisaient 40 mille habitants.

ont été menés avec deux responsables du Département RSE ; le Chef du Département et le chargé de l'environnement qui est aussi impliqué sur les « indemnités de déplacement des populations ». Ces entretiens ont duré en moyenne un peu plus d'une heure chacun. Ils ont permis d'identifier les pratiques RSE développées par AIDS mais aussi de comprendre leurs contributions vis-à-vis des préoccupations exprimées par les habitants.

Chez les populations, des entretiens et focus-group ont été organisés avec des personnes choisies selon l'espérance que nous avons sur leur capacité à fournir des informations sur les phénomènes à l'étude. De ce fait, Chef de quartier (03), Imam (02), Notable (02), élu local (01 adjoint au Maire), représentant de jeunes (07) constituent des personnalités assez bien indiquées.

Les focus-group n'ont pas été prévus a – priori. Lors du rendez – vous avec un chef de village, celui-ci a préféré s'entourer d'autres proches (fils, gendre et autres membres de la communauté) qu'il a fait venir juste avant le début de l'entrevue. L'autre focus – group a concerné sept jeunes de 25 à 35 ans dont deux qui travaillent à AIDS. Ces individus sont habitués à être ensemble autour du thé, à palabrer et nous avons saisi l'opportunité. Quant aux entretiens semi – directifs, ils ont porté sur les autres.

Les entrevues ont été effectuées à l'aide d'un guide d'entretien (Cf. Annexe). Ce dernier a été structuré en fonction des relations soupçonnées dans la formulation de notre proposition de recherche. Toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites. Les données ont été traitées selon l'approche de l'analyse de contenu thématique. Nous avons ainsi construit des grilles d'analyse à partir des retranscriptions. Et de ces grilles nous avons rédigé les monographies. Cette démarche a permis de construire les catégories de pratiques RSE et d'indices d'image perçue.

3. Résultats et discussion

Cette section présente d'abord les pertes subies par les populations. Ensuite nous évoquerons les pratiques RSE mises en œuvre par AIDS. Dans un troisième point, nous décrirons la perception des populations sur l'image de AIDS ainsi que leur bien-être. Dans ces trois points,

nous discuterons théoriquement et simultanément les résultats. Nous finirons par les contributions de la RSE sur le BEP et sur l'image perçue.

3.1. Les pertes subies

Le site de DIASS est une ville à cheval entre la Capitale Dakar et le reste du pays. Il est considéré comme un carrefour économique – industriel. Y installer un aéroport est une décision stratégique pour le pays mais lourde de conséquences selon les populations de la zone qui ont subies des pertes incommensurables.

Une première perte concerne les habitats. Ensuite, il est remarqué les pertes de terres qui engendrent d'autres pertes. En fait, le travail de la terre constitue la principale activité économique des habitants de DIASS. Leur retirer ces champs signifie leur priver de surfaces agricoles, de zones de pâturages ; mais aussi de forêts. Ces dernières, étant aussi des zones de cultures spécifiques, offraient aux femmes des revenus issus de la cueillette de fruits secs et du ramassage de bois et autres produits de la forêt.

Les populations ont également mal vécu la perte de lieux sacrés. Des mosquées et églises ont été déplacés. Et plus sensible encore, des cimetières ont été enlevés et des lieux de cultes traditionnels détruits : « ... *certaines peuples ont culturellement une tradition de vivre avec leurs morts. Donc ce déplacement nous a éloignés de nos ancêtres* » (M.D. - AIDS).

A cela s'ajoutent les pertes d'activités. Les déplacements ont reconfiguré la structure des activités socio-économiques. Pendant un moment, les marchés hebdomadaires appelés « louma » ont été en suspend ou irréguliers. De ce fait, le boutiquier du quartier, l'artisan ou encore le « clando-man¹⁰ » manœuvrent pour trouver une autre activité ou se repositionner sur un autre marché : « *Pendant une assez longue période, on ne sait pas quoi faire, entre attente et écoute des autorités et devoir trouver quelques choses pour la fameuse dépense quotidienne, ...* » (G.F. - DIASS).

Toutes ces pertes ont été principalement engendrées par les déplacements des populations.

¹⁰ Nom donné aux petits transporteurs en commun du quartier ou de la zone.

Nous avons noté un déplacement protocolaire élaboré, rédigé et encadré selon les normes. Les populations qui y ont adhéré ont quitté et/ou rejoint le site de recasement et reçu leurs indemnités. Par contre, le déplacement forcé était plus difficile aussi bien pour les populations que pour AIDS. « ... dans la contrainte, des négociations ont facilité leur acceptation de sortir du périmètre du domaine. Ils ne voulaient pas rejoindre le site de recasement, ça c'est leur droit le plus absolu mais l'accord était qu'ils sortent du domaine » (M.D. - AIDS).

Notons, par ailleurs, que tout déplacement est accompagné d'une indemnité. Celle-ci peut se présenter sous un mode individuel (en numéraire) et parfois collectif (en nature : reboisement, recasement, ...) et s'effectue en fonction d'un barème (national et international). La remise de ces indemnités constitue des occasions pour les responsables RSE de développer et de promouvoir des pratiques RSE.

3.2. Les Pratiques RSE

Nos résultats ont révélé que la RSE est bien existante à AIDS. Les pratiques RSE développées sont connues dans la littérature, pour une bonne part. Cela laisse penser que l'organisation est plus imitateur qu'innovateur en matière de RSE.

Une première pratique correspond aux « *actions sociales* ». S'inscrivent dans cette pratique les actes de bienfaisances (distribution de denrées alimentaires aux populations), soutien local, entrepreneuriat social (appui financier aux femmes et aux jeunes) et organisation de caravanes médicales (Simen et Ndao, 2013 ; Daouda, 2014).

Une deuxième pratique correspond à la « *communication* ». Celle-ci consiste à se rapprocher davantage de la population. Pour se faire, AIDS utilise plusieurs supports et méthodes en collaborant avec les partenaires – relais communautaires comme les « badjénou-gokh¹¹ », les chefs de quartiers, les guides religieux. De plus, la « diffusion des rapports RSE » garantit une

¹¹ Terme qui désigne une sorte de « Mère Thérèse ». Ici ce sont de braves Dames jouant le rôle de Maman pour tous ceux qui en ont besoin.

crédibilité vis-à-vis des parties prenantes (Ory et Petitjean, 2016),

Une troisième pratique correspond à la « *gouvernance responsable* ». Elle consiste d'abord à rester transparente à toutes les actions vis-à-vis des populations. Elle intègre ensuite le respect de la loi vis-à-vis des partenaires mais aussi le respect des normes et règles. Elle consiste, enfin, à bannir la corruption. El Mehdi (2014) a évoqué cette pratique en se fondant sur la théorie néo-institutionnelle. Il l'a analysée sous l'angle éthique. Selon lui, une gouvernance responsable se traduit par une reconnaissance des besoins des parties prenantes et l'intégration de l'éthique dans ses collaborations avec celles-ci.

Une quatrième pratique développée par AIDS correspond aux « *soutiens immobiliers* ». Il consiste à apporter un appui aux populations et à leurs représentants (association de femmes, de jeunes...) en termes d'infrastructures socio-culturelles. AIDS a livré ou contribué à la livraison à ses voisins des postes de santé, cimetières, mosquées, ... Ce soutien est une pratique connue au Sénégal. Elle relève de la philanthropie des entreprises qui reconnaissent devoir faire un geste vis-à-vis des populations tel que suggéré par la théorie du contrat psychologique et la théorie des parties prenantes (Simen et Ndao, 2013).

Notre cinquième pratique est qualifiée de « *RSE – éducation* ». Ici, AIDS a développé des activités à orientation scolaire telles que la construction de salles de classes, les dons de fournitures et l'offre de blouses scolaires. Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de cette pratique. Par exemple, Simen et Ndao (2013) ont démontré la capacité des entreprises à accompagner les populations à travers des programmes de formation professionnelle et technique axés sur divers domaines tels que l'agriculture, l'éducation, la santé, etc.

Par ailleurs, d'autres pratiques RSE seraient spécifiques à AIDS. Nous soulignons essentiellement la « *construction d'ouvrage d'assainissement* » pour soulager les populations. Il s'agit du fameux canal, objet des palabres. Ce canal est destiné à résoudre les problèmes d'inondations causées par les eaux pluviales provenant de AIDS. Selon les populations, AIDS leur a « transféré » les inondations et c'est une des images qu'elles gardent d'elle.

3.3. L'Image perçue

Nos résultats ont mis en évidence plusieurs indices qui permettent de qualifier l'image perçue par les populations sur l'entreprise AIDS. Nous les classons en deux catégories. La première regroupe ceux qui sont corroborés par la littérature. La seconde renferme les indices non rencontrés, à notre connaissance, dans les débats scientifiques. Ils seraient spécifiques au cas étudié.

Dans la *Catégorie 1*, un premier indice d'image perçue correspond à « *moteur de développement* ». A priori les populations associent un grand ouvrage comme l'infrastructure aéroportuaire à un moteur de développement. En fait, elles y portent de l'espoir d'une part et, d'autre part, plusieurs promesses leur sont formulées par les autorités lors de la promotion de l'ouvrage.

En tout cas, les responsables RSE de AIDS estiment que leurs actions vont améliorer fortement la situation des populations. La SOCOCIM¹² peut être citée en exemple. Son Rapport (2019) souligne que les populations voisines apprécient positivement le cadre de valorisation de leurs capacités socio-économiques offert par le Cimentier.

Ensuite, les habitants de Diass perçoivent AIDS comme un « *envahisseur* ». En fait, selon eux, le projet AIDS n'a fait l'objet ni de consultation, ni de sensibilisation à leur endroit. Ils estiment que la saisie de leurs terres a été immédiate, surprenante et agressive négligeant leur droit et leur dignité. Cette perception rejoint les propos d'un responsable RSE. Ce dernier reconnaît qu'il n'est pas cohérent que l'aéroport dispose d'eau, d'électricité, de cadre de vie agréable et que ça ne soit pas le cas dans le voisinage. Pour Ba et Bambara (2011) cela relève du respect des règles de bon voisinage.

Un troisième indice est « *AIDS-insociable* ». Si les populations perçoivent AIDS comme une organisation insociable c'est qu'elles la comparent aux autres entreprises de même gabarit. L'insociabilité se manifeste par l'octroi insuffisant de dons et autres avantages tels que des

¹² SOCOCIM : Cimenterie installée dans la commune de Rufisque (Dakar – Sénégal).

fournitures scolaires, des « kits de ramadan », des billets pour la « Mecque » et « Rome », des soutiens sanitaires, etc. Dans ce cadre, Rubinstein (2006), se fondant sur le courant « Business and Society », stipule que toute organisation est une institution sociale. Sa gestion doit intégrer à la fois l'intérêt propre du propriétaire et l'intérêt collectif. Cela corrobore les postulats du modèle d'Elkington (1997), le « Triple bottom line¹³ ».

Par ailleurs, « *AIDS – source de conflits* » constitue une quatrième perception. Selon les populations, l'organisation a engendré des conflits entre parents. Les plus âgés (patients et résilients) s'opposent aux jeunes sur les intérêts de la zone. Les agriculteurs (attachés à la terre) s'opposent aux autres opérateurs. Cette situation, selon Gorgui FAYE (chef de quartier), fait de AIDS un manipulateur qui agit selon ses intérêts en faveur d'un camp ou d'un autre. Daouda (2014) présente pareils cas au Nigéria où les multinationales ont semé de semblables tensions.

Et puis, nous avons identifié « *AIDS – destructeur de richesse* » ou encore « *AIDS–vie chère* ». En fait, les habitants de DIASS se sentent étrangers chez eux. Ils semblent perdre leur dignité (tendre la main pour avoir du travail) et leur autonomie financière. Leurs terrains ne leur sont plus accessibles et le « consommer – local » a disparu. Selon Fall (2011), les indigènes nigériens (Ibo, Ogoni et Ijaw) ont connu cette situation. Ils se sentent encore marginalisés malgré les exploitations pétrolières des deltas.

Dans la *Catégorie 2*, nous trouvons d'abord que les Diassois perçoivent AIDS comme un « *choix non fortune* ». En effet, depuis 1972 les habitants souffrent de l'infertilité de leur terre. La présence de AIDS n'a fait donc qu'aggraver la situation en affaiblissant leurs activités et productions agricoles.

Ensuite, les Diassois perçoivent AIDS comme une déception (« *AIDS – déception* ») par rapport aux promesses non tenues sur l'emploi qualifié, la main d'œuvre, les infrastructures, les indemnités, les logements, la santé, le cadre de vie, l'investissement sanitaire, etc. Cette déception se caractérise aussi par la perte de confiance. En fait, selon les populations,

¹³ La théorie du « triple bottom line » stipule que les entreprises devraient accorder autant d'attention aux questions sociales et environnementales qu'aux questions financières (Kenton, 2024 ; <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>).

l'organisation ainsi que ses partenaires ne respectent généralement pas leurs engagements.

En outre, les populations perçoivent aussi AIDS comme un « *Manipulateur* ». Elles considèrent qu'elle soutient la mairie dans ses actions d'expropriation de leurs terres au-delà de la zone réservée à l'aéroport. Pour elles, la mairie et ses collaborateurs mettent leurs intérêts (politiques) devant ceux de la commune. De plus, l'autorité communale semble faible face à celle de l'État et de AIDS.

La manipulation s'exerce aussi en matière de communication que le peuple qualifie de « communication partisane ». En fait, AIDS n'est en contact direct qu'avec la mairie et peu avec les chefs de quartier. Le reste de la population n'est jamais consulté. Il subit juste les décisions déjà prises.

« *AIDS – inondation* » correspond à une perception des populations en rapport avec le canal et les inondations vécues. En fait, l'entreprise a engagé et démarré la construction d'un canal pour résoudre les inondations mais la situation ne fait qu'empirer.

En outre, les populations se sentent prises en otage par l'aéroport. Aussi le perçoivent-elles comme un « *Preneur d'otage* » aidé en cela par d'autres organismes et ouvrages comme le port de NDAYANE¹⁴ et le Pôle DAGGA-KHOLPA¹⁵.

Une autre perception correspond à « *AIDS - producteur de chômage* ». Pour les habitants de Diass, l'entreprise leur a fait perdre emplois et revenus et ne leur offre aucune alternative.

Enfin, une dernière perception est relative à la sécurité. AIDS est qualifié de « *promoteur d'insécurité* » du fait essentiellement de la migration qu'elle a créée. En effet, DIASS était exclusivement peuplé d'autochtones. Or, l'aéroport a transformé la commune en carrefour. Cela favorise la venue d'étrangers créant ainsi une forte insécurité dans la zone induisant l'obligation pour AIDS de réagir à travers la RSE.

¹⁴ NDAYANE est un port en construction. La zone est contiguë à DIASS.

¹⁵ DAGGA-KHOLPA est un pôle urbain créé par l'État à DIAMNIADIO (proche de DIASS) pour décongestionner Dakar. Il abrite plusieurs infrastructures : logements sociaux, zones industrielles, bâtiments publics (ministères), etc.

3.4. Contributions et implications des pratiques RSE

Cette section discute des résultats relatifs à l'effet des pratiques RSE. Elle présente les contributions et implications des pratiques RSE sur le bien-être des habitants et l'image perçue par ceux-ci. En effet, nous constatons qu'en matière de RSE, AIDS fait des efforts. Ces derniers sont dictés, selon les responsables RSE, par les besoins et préoccupations exprimés par les populations de façon spontanée, émotionnelle ou encore conjoncturelle. Cependant les pratiques RSE ne contribuent pas suffisamment au bien-être des populations et ne conduisent pas non plus à une perception positive de l'image de l'entreprise par celles-ci.

3.4.1. Pratiques RSE et Image perçue

« AIDS – producteur de chômage » ainsi que « AIDS – déception » ont découlé des grognements des populations. L'entreprise a tenté de les prendre en charge grâce à « RSE – éducation ». Celle-ci s'est avérée insuffisante. Le même effet sur l'image perçue est observé avec presque toutes les autres pratiques RSE.

S'agissant du « Canal » (« AIDS–inondation »), la construction a été chaotique. De même, la pratique « RSE–communication » n'a pas produit l'effet escompté sur « AIDS–manipulateur ».

Par ailleurs, les actions sociales effectuées par l'entreprise semblent insuffisantes. En réalité le dispositif d'entrepreneuriat et d'aides sociales mis en place n'a pas rassuré les populations. Elles maintiennent encore « l'insociabilité » de AIDS mais aussi l'image de « destructeur de richesse » et « vie chère » en comparaison, sans doute, à ce qu'elles ont perdu (revenu, pouvoir d'achat, autonomie, indépendance, etc.).

Rajoutons, enfin, que les populations ont exprimé d'autres perceptions qui terniraient l'image de AIDS. Mais contrairement aux précédentes, l'entreprise n'a pas prévu de dispositif RSE pour les prendre en charge. Il s'agit de : « AIDS–promoteur d'insécurité », « AIDS–choix non fortune », « AIDS–preneur d'otage », « AIDS–source de conflits » et « AIDS–envahisseur ».

Malgré tout, les responsables RSE ont espoir et estiment que le temps jouera en leur faveur. Aussi misent – ils sur une pratique RSE que nous nommons « gouvernance responsable » qui s'appuie sur des piliers (rares dans le quotidien de la société sénégalaise) tels que : la

transparence vis-à-vis des populations, le respect des normes et des règles codifiées, le respect de la loi vis-à-vis des partenaires, le bannissement de la corruption.

En fait, les populations de DIASS semblent être très vigilantes et sensibles sur les questions de « respect » et particulièrement celui de la « parole donnée ». Elles prônent plutôt la modestie et préfèrent vivre fières et dignes.

Un exemple sur lequel AIDS devrait profiter est le « Canal ». Voici un ouvrage très populaire à DIASS et dont le coût de réalisation serait à la portée de l'entreprise, selon plusieurs analystes. Sa finition dans les règles de l'art et selon les vœux des populations aurait un impact socioéconomique incommensurable.

Un autre exemple correspond aux actions sociales. Pourquoi pas la construction d'un marché digne de ce nom ? Rappelons qu'un corolaire de l'aéroport a déjà mis à mal les activités économiques et commerciales de la commune de DIASS. Il s'agit de « l'autoroute à péage ». Ce Grand marché épargnerait l'entreprise de beaucoup de grognes et tentions issues de la perte d'activités agricoles, commerciales et même touristiques (El Mehdi, 2014 ; Rubinstein, 2006 ; Fall, 2011).

3.4.2. Pratiques RSE et Bien-être

Les populations de Diass avaient placé beaucoup d'espoir sur le projet AIDS. La zone de Diass allait devenir un espace bon à habiter et agréable à vivre. Mais qu'en est-il après le démarrage des activités de AIDS ?

En tout cas les populations de DIASS assimilent leur bien-être à l'accès à l'éducation, à la formation, à l'emploi et à l'habitat mais aussi connaître son droit et respecter les autres. « *Si tu as l'éducation qu'il faut, partout où tu iras, tu auras un papa et une maman et tout ce que tu cherches tu le trouves, ..., tu maîtrises et tu pratiques ce que tu apprends tout en respectant les autres, Dieu exaucera tes prières* » (A.Nd. - DIASS).

Le bien-être est un état vécu par les populations. Il leur appartient à eux d'exprimer ce qu'elles ressentent et vivent mais aussi ce qui les affecte. Dans ce cadre, nos enquêtes révèlent qu'au niveau de la population de Diass, le bien-être se présente sous différents états

(sentimentaux) d'aisance, de santé et d'émotions.

Un premier état exprimé par les Diassois est la « **Non jouissance du projet AIDS** ». Les populations estiment ne pas jouir de l'infrastructure aéroportuaire. Elles expriment ainsi un sentiment de déception par rapport à leurs attentes sur AIDS et aux promesses des dirigeants. « *L'aéroport a pris nos terres qui sont une propriété ancestrale de plus de deux siècles. Prendre à quelqu'un ce qui lui appartient malgré lui est le commencement de la destruction d'un bien-être* ». « *Si tu dois recevoir au moins dix et qu'on te remette trois ou moins, c'est que tu n'as rien reçu* » (M.Nd. – DIASS & AIDS).

Un autre état de bien-être exprimé est le sentiment « **d'insécurité** » à la fois physique et psychologique. Plusieurs facteurs concourent à cette insécurité. L'absence régulière d'éclairage public doublé d'un peuplement évolutif de la commune favorise toutes sortes de banditismes « *Sur la route nationale, la nuit c'est comme le jour, mais dans le village c'est les ténèbres, alors que l'aéroport est là, ...* » (A.Nd. - DIASS).

Une nouvelle expropriation de leurs terres semble pressante. D'une part, les Diassois se sentent réprimés par des personnalités peu scrupuleuses qui sont aussi proches des autorités administratives et territoriales. Les premières courtisent leurs terres tandis que les secondes se font menaçantes lors des tentatives de régularisations : « *Si on se rend à la Mairie pour un permis d'occuper, un bail, on ne sait même pas à qui se fier* » (A.Nd. - DIASS). D'autre part, le projet du Port de NDAYANE leur fait craindre d'autres pertes de terres. Ainsi, se sentent-ils « pris en otage » : « *Saffène est étouffé et n'a plus d'espace pour grandir ; AIDS ici, pôle Dagga-Kholpa par-là, Port de Ndayane là-bas... Où est-ce que nous allons ... ?* » (B.Nd. - DIASS).

Par ailleurs, les Diassois ont exprimé un sentiment de « **frustration** » source de mal-être. « *Après la pluie c'est le beau temps* » dit-on. Mais à DIASS, la réalité est toute autre « *Il pleuvait beaucoup dans ce village... et les gens vquaient à leurs besoins. Maintenant c'est presque impossible à cause des inondations et eaux stagnantes ... provenant de AIDS* » (A.Nd. - DIASS). Ce mal-être est causé aussi par la « pollution sonore » des avions qui hantent leur tranquillité, leur sommeil, ... Il est encore nourri par l'absence d'infrastructures sanitaires, éducationnelles et sportives ainsi que de soutiens psychologiques engendrant une

détérioration de la santé surtout des vieux et des enfants.

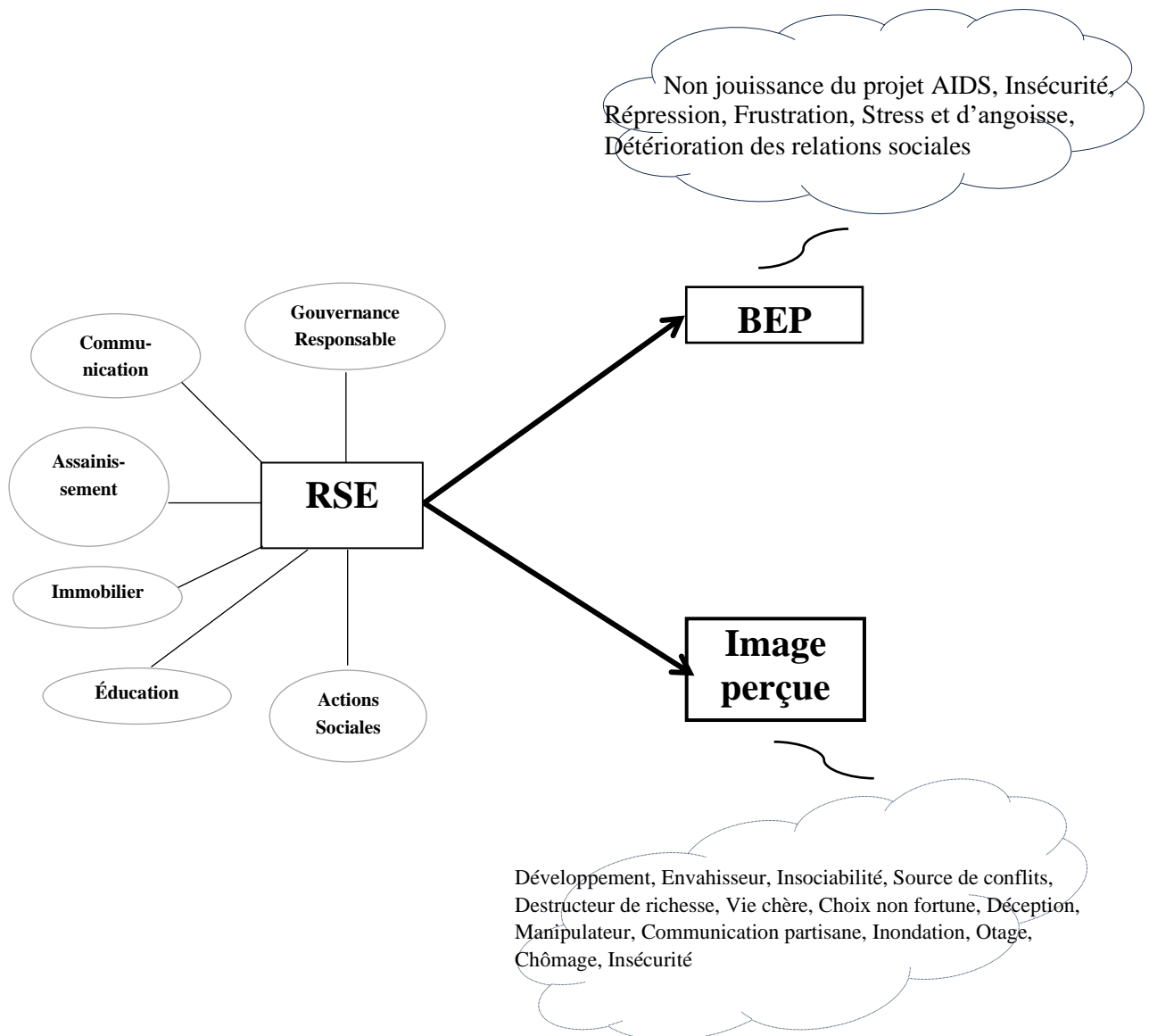
En outre, pour le peuple de DIASS, le bien-être est aussi mesuré par le niveau de revenu. Or, selon la configuration socio-économique des Diassois, la richesse et l'aisance sont tributaires des terres et des champs. Une perte de ces derniers est donc une menace pour le Bien-être des populations (BEP). Les Diassois expriment ainsi un sentiment de « *stress et d'angoisse* » corollaire à une perte de revenu et d'autonomie. « *AIDS, nous a rendu dépendants, on est obligé d'aller travailler dans les entreprises d'autrui ; auparavant on avait nos propres champs, les activités marchaient bien, ..., on était autonome* » (G.F. - DIASS). De plus, aucune activité de résilience et d'employabilité n'est notée à l'endroit des populations.

Enfin, le sentiment de « *détérioration des relations sociales* » est bien manifeste chez les diassois. Les aînés se demandent comment ne pas être angoissé face à des disputes entre membres d'une même famille et d'une même communauté ? En fait, AIDS a bouleversé les appréhensions, les comportements et les attitudes des personnes par rapport à la terre. Les jeunes donnent plus de considération à l'argent qu'ils peuvent tirer de la terre en la vendant ; tandis que les plus âgés tentent de sensibiliser sur l'utilité, le rôle et la valeur de la terre pour toute la communauté. « *Les relations sociales entre populations commencent à se détériorer lorsque certains jeunes de la communauté ont manifesté leur souhait de vendre des terres (pour émigrer ; vers l'Europe sans doute), ..., Des vieux vont même jusqu'à refuser de donner leur fille en mariage à un jeune qui vend le champ de son père ou de son grand-père...* » (G.F. - DIASS).

Il est donc vraisemblable que AIDS a du pain sur la planche dans sa cohabitation avec les « Saffènes ». Les interpellations managériales développées dans le point « 3.4.1 » restent aussi d'actualité pour la prise en charge du BEP de DIASS.

Par conséquent, le schéma élaboré ci-dessous pourrait représenter un modèle théorique qui guide les dirigeants de AIDS à soutenir et relever les défis vis-à-vis des autochtones de Diass. Il exprime une problématique sur la relation entre RSE, bien être et image perçue.

Figure 1 : Management de la RSE



Source: Compilé par l'auteur

Conclusion

Notre recherche s'est questionnée sur la contribution de la RSE au Bien-être des populations et à l'image de AIDS perçue par celles-ci. Elle a été exploratoire. Nous avons travaillé suivant une logique inductive dans un cadre épistémologique interprétativiste. Nos enquêtes sont menées suivant une méthode qualitative (entretiens) et les données traitées à l'aide de l'analyse de contenu thématique.

Nos résultats ont révélé une très faible contribution des pratiques RSE sur le Bien-être des populations mais aussi sur l'image perçue. Pour causes, des efforts en investissement RSE sont certes notés mais beaucoup reste encore à faire pour pouvoir répondre aux besoins des populations en termes de bien-être et de perceptions sur l'entreprise AIDS.

Malgré les contributions théoriques et pratiques apportées, notre recherche demeure perfectible. En fait, nous avons recueilli les données en coupe instantanée qui est une approche comportant elle-même des limites. Ensuite notre étude est réalisée sur un seul cas d'entreprise et une seule commune. Et un retour pour partager les analyses n'est pas encore effectué ? Cela peut cacher de possibles biais sur les différentes perceptions.

Nos perspectives de recherche tentent de prendre en charge ces limites. En effet, cette recherche est une première étape d'un projet qui ambitionne de suivre AIDS afin de mieux comprendre le management de sa RSE, son image d'entreprise et le bien-être qu'elle crée chez ses parties prenantes. Et sur le plan méthodologique, des enquêtes quantitatives sont envisagée

Bibliographie

Allegeot, F. (2023). Quelle est la relation entre RSE et Développement durable. Repéré de <https://www.osezvosdroits.com/rse-et-le-developpement-durable>.

Ba, M. L., et Bambara, M. (2011). L’ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : étude du dialogue entre les entreprises et collectivités locales du Sénégal.

Baelhadj, N. et Benhabib, A. (2022). Impact de la RSE sur l’image de l’entreprise : Cas de l’entreprise algérienne. *Cahiers du MECAS*, 18(1), p. 115-133.

Bertereau, C. E., Marbot et P. Chaudat, (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l’étude des stéréotypes. Dans *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(34), p. 51–66.

Bidi, G. (2021). Quelle « température RSE » dans la banque sénégalaise ? What is the “CSR temperature” in the Senegalese bank? *ACCRA*, 2(11), p. 59–84. Doi : 10.3917/acra.011.0059.

Bidi, G. et Feige, J. (2018). Le changement organisationnel responsable de quatre groupes implantés à Dakar : quels enseignements RSE ? *Question(s) de management*, 21, 117-126. Repéré de <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0117>.

Breka, J.N. et Kpoussa M.R. (2022). Greenwashing et image RSE perçue. *MARKETING TRENDS* (12th International Marketing Trends Conference), Paris, France. hal-03689088.

Boistel, Ph. (2014). Réputation : un concept à définir. Dans *Communication & Organisation*, 2 (46), p. 211–224.

Boistel, Ph. (2016). Peut-on définir l’image de l’entreprise au regard de la théorie du signal ? *21(1)*, URI. Repéré de <https://id.erudit.org/iderudit/1052502ar> : <https://doi.org/10.7202/1052502ar>.

Capron, M., et Quairel-Lanoizelee, F. (2010). *La responsabilité sociale d’entreprise* », La Découverte, Paris.

Coulon, R. (2006). *Responsabilité Sociale de l’Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines*, Cahier du FARGO n° 1060902 LEG – FARGO.

Cournac, A. (2015). De la différenciation des pratiques de RSE de l’entreprise multinationale à l’égard de ses territoires d’implantation. *19(4)*, p. 155–167.

Christina, L. M. (2013). *La responsabilité sociale de l’entreprise et son impact sur l’identité*

organisationnelle : une étude de cas auprès d'une firme comptable. Repéré de <http://hdl.handle.net/10393/24163> <http://dx.doi.org/10.20381/ruor-3004>.

Daouda, Y. H. (2014). Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses, *Vertigo* - la revue électronique en sciences de l'environnement, 14(1). Doi <https://doi.org/10.4000/vertigo.14712>.

Desclée de Maredsous, C. (2015). L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Swaen, Valérie. Repéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2744>.

Delobbe, N. (2012). Bien-être des salariés et performance des magasins entrent-ils dans le même caddie ? In : *HesaMag*, N° 6, p. 18-22. Repéré de <http://hdl.handle.net/2078/124397>.

Diop, C. M. et Bah, A. NG. (2018). Peut-on parler de l'émergence d'un modèle RSE Africain : la situation du Sénégal ? *Revue Congolaise de Gestion*, 1(25), pp. 67–96. ISSN 1729-0228 ISBN 9791097468033. Doi 10.3917/rcg.025.0067.

Domoa D. (2019), Pratiques de RSE et motivation des salaires en Côte d'Ivoire, *Gestion* 2000, vol. 6, n°..., p. 17 – 41.

Duchamp, D. et Guéry, L. (2013). *La gestion des ressources humaines*, Éditions NATHAN.

Dupuis, J. C. (2007). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau, *Revue française de gestion*, 11(180), p. 159-175.

Ecoto, F. (2011). Les entreprises intègrent-elles, dans leurs stratégies, les aspects de la société par choix ou parce que cela leur est imposé par l'évolution de l'environnement ? *Revue Sciences de Gestion*, n° 79 p. 87–101.

Elbousserghini, J., Berger-Douce, S. et Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), p. 19–40.

El Mehdi, I. K. (2014). Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), p. 163-186.

Fall, M. C. (2011). Exploitation du pétrole et rébellions dans le delta du Niger. *Revue de Géographie de Bordeaux*, 255, p. 443–444. <https://doi.org/10.4000/com.6344>.

Fed Ingenierie, (2015). *La responsabilité sociétale des entreprises pour améliorer son image*.

Dans Conseils recherche d'emploi. Récupéré de la base de données Fed group.

Gond, J. P., et Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. In Allouche J. Encyclopédie des Ressources Humaines, 2e édition, Vuibert.

Gong, J.-P., et Igalens, J. (2012). La responsabilité sociale de l'entreprise, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », Paris.

Hardy, M., Wen, H. et Ma, F. (2008). L'image de l'entreprise exemplaire en Chine, Communication et organisation. [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2011.<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/59>.

DOI:10.4000/communicationorganisation.590

Huault, I. (2009) Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. Les Grands Auteurs en Management, EMS. halshs-00671797

Kamgang, H., Douanla, J. C. et Ngok Evina, J. F. (2020). La RSE et le bien-être au travail : une étude empirique appliquée aux exploitations agricoles au Cameroun. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 4(2), p. 430-451. ISSN: 2550-469X.

Lapalle, M. (2012). Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants. : Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : la MAIF. Thèse – ED TSM, Toulouse.

Legendre, S. et Coderre, F. (2010). Rapports de responsabilité sociale de l'entreprise et capital de marque. Dans Le développement durable. Dunod, 2010.

Maubisson, L. et Camille L. (2018). La perception de la responsabilité sociétale de l'entreprise et l'image perçue : combinaison de mesures et apports en marketing. Congrès International de l'Association Française du Marketing, May 2018, Strasbourg, France. fihal-02499704f.

Meehan, J., Meehan, K. et A. Richard, (2006). Responsabilité sociale des entreprises : le modèle 3C-SR. Revue internationale d'économie sociale. ISSN : 0306-8293.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?, Revue Management & Avenir, 3, n° 33, p. 142 – 156 ; ISSN 1768-5958, DOI 10.3917/mav.033.0142.

Moliner, P. (2008). Images et représentations sociales. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Nakou, Z. D. et Simen, S. F. (2021). Responsabilité Sociale des Entreprises et Attitudes des Salariés dans les Petites et Moyennes Entreprises béninoises : Une approche par les théories de l'échange social et de l'identité sociale, Parakou, Bénin. fihal-03286437.

Ory, J. F. et Petitjean, J. L. (2016). RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises.

Parenteau, J. F. (2014). L'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des PME québécoises.

Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. Université du Québec à Montréal.

Passebois – Ducros, J. et Flacandji, M. (2023). Du positionnement RSE voulu à l'image RSE des enseignes : Le cas de la grande distribution en France. Recherche et Cas en Sciences de Gestion, 23(3), p. 19-38. Doi : 10.3917/rcsg.023.0019.

Porumb, A-T. (2016). Mise en thème de l'identité organisationnelle : le cas du site WEB. Anale.steconomieuoradea, JEL classification : Z19.

Rappe, L. (2020). Le Risque de communication en matière de RSE. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Swaen, Valérie. Repéré de <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24628>.

Robert J. (2007). Le management éthique et la fonction « ressources humaines », Personnel & Gestion, n°9.

Rondeaux G. et Pichault F. (2012). Managers en quête de sens, l'identité organisationnelle comme boussole ? Revue RIPCO, 46, Vol. XVIII, pp. 45 - 76. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0045>.

Rubinstein, M. (2006). Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel.

Saidi, C. et Bouchra, E. A. (2016). La RSE comme dimension de la qualité perçue : Proposition d'un modèle des déterminants sociétaux de la qualité perçue prédictifs de la

satisfaction dans le contexte des Services Publics à caractère Industriel et Commercial International. *Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324, 17(3), pp. 838-851.

Salhi, M. et Forest, J. (2019). La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail. *Ad Machina*, 3(1). Doi: 10.1522/radm.no3.1107.

Simen, S. F. et Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal, *Revue Congolaise de Gestion*, 1(17), p. 131-170.

Slimane, K. B. (2019). Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. Dans *Les grands courants en management stratégique*, pp. 131 à 160.

Ulrich, D. et Brockbank, W. (2010). *RH : création de valeur pour l'entreprise*, Edition De Boeck.

Yin, RK. (2003, 2009). *Cas Étude Recherche, Conception et Méthodes* ». 4e édition, Londres : Sage Publications.

Annexe : Thèmes des Guides d'entretien

Le guide pour Diass :

- Historique de Diass
- Principales sources de revenu de la population
- Le rôle de la collectivité locale
- Les promesses faites
- Les attentes de la population
- Les actions RSE de AIDS
- L'image de AIDS auprès des populations
- La santé et le bien-être des populations.

Le guide pour AIDS :

- Présentation de AIDS
- La santé et le bien-être des populations
- La culture d'entreprise d'AIDS
- Les rapports entre AIDS et la population
- L'image perçue
- Les sources de revenus des populations
- Le budget du département RSE.