Contribution de la RSE au bien-être des parties prenantes

L'entreprise SADI[1] et les populations de la commune de MARR

Assane NDAO(1), Oumou MBALLO(2), Mamadou SANÉ(3)

(1),(2),(3) Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), Faculté des Sciences économiques et de gestion (FASEG), Laboratoire de recherche LAED, Équipe de recherche GRH – Stratégie – Organisation Groupe de recherche CAPITAL HUMAIN

DOI : https ://doi.org/10.17184/eac.10048

Résumé : L'objectif de notre recherche est de comprendre la contribution de la RSE au Bien-être des populations (BEP). 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 MARR (commune voisine de SADI) et de responsables RSE de l'entreprise. Nos résultats ont identifié des indices de mesure du BEP, montrent un effort de développement de pratiques RSE de la part de SADI. Mais, celles-ci semblent insuffisantes pour contribuer au BEP. La contribution de cette recherche est double. Sur le plan théorique, un modèle de gestion du BEP est élaboré sur la base des pratiques RSE identifiées. Sur le plan managérial, SADI devra encore faire des efforts en investissant davantage sur sa RSE. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur une « gouvernance responsable » porteur de BEP.

Mots-clés : RSE, bien-être, partie prenante, SADI, MARR

CSR and stakeholder well-being : An exploratory study on SADI compagny and the populations of MARR

Abstract: The objective of our research is to understand the contribution of CSR to the well-being of populations (BEP). Our methodology is inductive, exploratory, interpretative and qualitative. Interviews and focus groups were conducted with around twenty prominent figures from MARR (a neighbouring municipality of SADI, an aeroport organization) and CSR managers within this organization. Our results identified indicators for measuring PWI and show that SADI is making an effort to develop CSR practices. However, these seem insufficient to contribute to PWI. This research has two contributions. On a theoretical level, a BEP management model has been developed based on the CSR practices identified. From a managerial perspective, SADI will still need to make efforts by investing more in its CSR. To do this, it can rely on "responsible governance" that supports BEP.

Keywords: CSR, well-being, stakeholder, SADI, MARR

[1] SADI et MARR sont des noms empruntés pour garder l'anonymat et désigner respectivement l'entreprise et les populations étudiées.

Introduction

Notre recherche tente de comprendre la contribution de la RSE d'une organisation aéroportuaire, nommée SADI, en matière de bien-être des populations (BEP) de la localité de MARR, un village situé à 55 km environ de Dakar au Sénégal.

En effet, la RSE s'affiche, de nos jours, comme un impératif pour les entreprises qui s'attachent à une reconnaissance de la part de leurs parties prenantes. Elle fait ainsi l'objet de normalisation telle que ISO 26000. Selon cette norme, la RSE est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes. Cette conception inscrit la RSE dans le courant des parties prenantes qui postule une RSE éthique rendant la firme responsable des impacts de son action aussi bien sur les populations que sur la nature (Baelhadj et Benhabib, 2022).

En fait, la RSE est un engagement à prendre en charge les attentes des parties prenantes (Parenteau, 2014). Elle correspond également à des actions de philanthropie, 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). Cela la lie à l'issue management (IM) du fait qu'elle prévient les potentielles crises et établit un cadre de dialogue sociétal. Les travaux de Fournier (2018) corroborent cette capacité de résilience de la RSE ; ce qui lui permet d'assurer une bonne gestion des risques et attire les talents. Elle offre ainsi à l'entreprise une meilleure image vis-à-vis de ses parties prenantes notamment les populations qui aspirent en contre partie à un bien-être amélioré.

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.

Le BEP peut ainsi favoriser une meilleure perception de l'image de l'entreprise de la part des populations qui vivent et cohabitent avec celle-ci. En effet, lorsque les individus voient leur état d'aisance et de santé perturbé, leur perception sur le facteur en cause serait modifiée (Moliner, 2008 ; Baelhadj et Benhabib, 2022). Mais l'entreprise parviendra-t-elle à équilibrer ses comptes si l'on sait que les actions RSE ne sont pas obligatoires mais coûteuses.

Au Sénégal, beaucoup d'efforts en matière de RSE ont été notés. Des exemples d'entreprises peuvent être cités. Mais selon Ndao (2024) ainsi que Bah et al (2016), les avancées restent encore philanthropiques.

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à une infrastructure aéroportuaire. Son implantation a suscité de nombreux différends entre l'État et les populations de « MARR ». Ce village ou cette commune a été déplacée pour les besoins de l'installation de la compagnie aéroportuaire. Les populations considèrent qu'elles ont été

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

dépossédées de leurs terres. Or, celles-ci représentent, par le biais de l'agriculture et l'élevage, leurs principales sources de revenus. Pour elles, SADI est la racine de tous leurs maux donc de leur niveau de bien-être.

Leur seule possibilité de contestation reste les grognes et rouspétances. Selon les Rapports et Procès-Verbaux préfectoraux, ces dernières se transforment régulièrement en mouvements d'humeurs qui n'ont pas laissé indifférents les dirigeants de SADI. Ceux-ci finissent par mettre en place une Direction RSE suivant la démarche ISO 26000 (Allegeot, 2023). Cependant, des échanges avec les notables de MARR indiquent que les grognes ne s'estompent pas. Autrement dit, les efforts de la Direction RSE semblent peu suffisants pour améliorer le BEP contrairement aux préceptesue management ».

À ce problème de recherche, nous formulons la question suivante : comment la RSE contribue-t-elle à l'amélioration du BEP de MARR ? Notre objectif général est de comprendre la contribution de la RSE au BEP. Il en découle trois objectifs spécifiques :

- identifier les pratiques RSE en vigueur à SADI ;

- caractériser le BEP ;

- établir le lien entre 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 unique ; un cas que nous comptons suivre dans le temps sur cette problématique et d'autres qui lui sont liées. 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 et de bien-être des populations. De plus, cet intérêt s'affiche sur la possibilité de proposer un modèle de management de la RSE orienté sur le bien-être des populations. Sur le plan pratique, cette étude interpelle les praticiens sur les mécanismes de prise en charge des préoccupations des populations. Ils pourront orienter la RSE comme outil stratégique en termes de prise en charge du BEP.

Notre travail est structuré en trois points : cadre théorique, méthodologie et résultats & discussion.

1 Cadre théorique

1.1 Concepts et définitions : RSE et BEP

Depuis 1992 (Conférence de la terre à Rio de Janeiro), les entreprises tentent de repenser leur contribution au développement durables. Beaucoup se sont orientées vers la logique RSE : 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).

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

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, leur bien-être la préoccupe car il est créateur de valeur.

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. Celui-ci peut correspondre à une combinaison de ressentis de leur propre existence exprimée par un groupe d'individus vivant ensemble dans une localité donnée. Ces ressentis reflètent un dispositif consistant à disposer de ressources plus ou moins suffisantes pour satisfaire leurs besoins (vitaux, de dignité, de sécurité, de santé, de liberté, d'autonomie) et poursuivre et réaliser leurs projets de vie et de communauté.

Cette approche du BEP est prise en charge par les trois principales théories du bien-être que sont l'hédonisme (équilibre entre bonheur et souffrance), les théories du désir (obtenir ce qu'on veut, désire ou préfère) et les théories des listes objectives.

Pour Chappell et Meissner (2023), les théories de l'hédonisme et du désir suggèrent que le bien-être repose sur une seule chose : le bonheur ou la satisfaction de ses désirs. Mais la théorie des listes objectives, reconnait l'importance du bonheur et va plus loin. Elle est pluraliste. Elle soutient qu'une variété de choses utiles contribuent au bien-être ; étant entendu qu'il existe de nombreuses manières de mener une vie agréable.

Ainsi, le bien-être peut s'assimiler à la qualité de vie. Il est constitué d'une dimension matérielle (revenu, fortune, logement, travail) et d'une dimension immatérielle (formation, Santé, relations sociales, qualité de l'air, nuisances sonores) (OCDE, 2011). La théorie de la production du bien-être corrobore ce caractère multidimensionnel du BEP. Selon elle, le BEP résulte de la mise en œuvre, d'un capital économique, d'un capital naturel, d'un capital humain et d'un capital social. Ces capitaux découlent de cadres et de conditions spécifiques. Ils sont ensuite utilisés dans des activités de production, …, afin de créer des biens et services (économiques, naturels et sociaux) dont l'utilisation procure le BE. Ce dernier se manifeste pour les populations dans le logement, la situation matérielle, le travail et le loisir, la formation et l'éducation,

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

la santé, les relations sociales, la participation, la sécurité physique, la qualité de l'environnement et le bien-être subjectif (Stiglitz et al, 2009 ; Zapf, 1984 ; Kaufmann, 2009).

Autrement dit, si ce processus est interrompu ou perturbé, le BEP risque d'être compromis.

Or, au Sénégal et dans plusieurs régions du monde, les populations assistent à ces situations de perturbation du fait des entreprises. En fait, les populations ne demandent absolument rien *a priori*. Leur vie en communauté est généralement bien structurée et stable. Elles ne se plaignent pas de leur revenu (agricole, par exemple) ; elles s'en suffisent quel que soit le niveau. Elles s'épanouissent dans leur travail (de la terre). Elles fabriquent et produisent elles-mêmes leurs nourritures. Elles maintiennent d'excellentes relations sociales. Elles sont bien éduquées et formées de ce qu'elles désirent selon leur style de vie. Elles sont en bonne santé et se sente bien en sécurité. Jusqu'à ce qu'un « projet d'un gouvernement » ou d'un « promoteur » viennent hanter leur sommeil. Et pour corriger leurs « erreurs » du fait de leurs externalités négatives (même si du positif peut être noté), ces porteurs de projets, secoués par les populations par le biais de multiples requêtes, tentent de se rattraper à travers la RSE.

Tab. 1 : Mesure du bien-être. Sources : OCDE (2011)

Dimension 1 : Conditions matérielles	
Éléments	**Indicateurs**
Revenus et Patrimoine	Revenus disponibles
	Patrimoine financier net des ménages
Emplois et salaires	Taux d'emploi
	Taux de chômage
	Gains annuels moyens
Logement	Nombre de pièces par personnes
	Logement doté d'infrastructures de base
Dimension 2 : Qualité de vie	
Éléments	**Indicateurs**
État de santé	Espérance de vies à la naissance
	État de santé tel que communiqué par les individus eux-mêmes
Travail et vie privée	Salariés effectuant de très longues heures de travail
	Temps alloué aux loisirs et aux occupations personnels
	Temps d'emploi des femmes dont les enfants sont en âge d'être scolarisés
Éducation et compétences	Niveau d'instruction
	Compétences cognitives des élèves
Liens sociaux	Soutien d'un réseau social
Engagement civique et Gouvernance	Participation électorale
	Consultation sur les projets de règlementation
Qualité de l'environnement	Qualité de l'air
Sécurité des personnes	Homicide volontaire
	Déclaration des victimes de délis
Bien-être subjectif	Satisfaction à l'égard de la vie
	Bilan des affects

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

Le bien-être des populations comme celui des autres parties prenantes produit plusieurs effets selon les auteurs. Il assure aux entreprises leur réponse aux demandes émanant de ces populations. En effet, les biens et services utilisés pour assurer le BE produisent des effets sur les ressources (capitaux) par le biais des investissements. Les activités de production qui les ont générés affectent aussi ces ressources (OCDE[2] 2024).

Par ailleurs, le BEP fait l'objet de mesure afin que des décisions (politiques ou spécifiques) puissent être prises. Le rapport OCDE (2011) a présenté 11 éléments et 22 indicateurs regroupés en deux dimensions (Cf. Tableau 1) ; tandis que Allen (2001) propose 5 dimensions et 10 éléments (Cf. tableau 2). Malgré les efforts, la mesure reste encore perfectible eu égard à la complexité du processus de collecte et de validation des données y afférentes.

Tab. 2 : Mesure du bien-être. Source : Allen (2001)

Dimensions	Éléments
Santé et Population	Santé
	Population
Richesse	Richesse des Ménages
	Richesse Nationale
Savoir et Culture	Savoir
	Culture
Collectivité	Liberté et Gestion des affaires publiques
	Paix et Ordre
Égalité	Égalité des ménages
	Égalité des sexes

Dans cette recherche, nous tentons d'identifier la façon dont les populations de MARR expriment et apprécient leur bien-être. Et puis, nous vérifions si l'entreprise dont l'activité a perturbé ce BEP a développé des pratiques RSE et si ces pratiques permettent de prendre en charge les désirs exprimés par les populations.

1.2 RSE et BEP

L'action de la 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** (Mvele et Mbarga, 2025). 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.

[2]OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques : Centre d'expertise en matière de données ; Élabore des politiques pour des vies meilleures en collaboration avec les pouvoirs publics, les responsables politiques et les citoyens (https://www.oecd.org/fr.html).,

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

Par ailleurs, la RSE peut prendre appui sur la GRH comme outil stratégique pour contribuer au bien-être des populations, notamment en emploi et formation. Ainsi, des entreprises du secteur minier au Togo adressent les activités de RSE suivantes en direction de leur communauté : offre d'emplois au jeunes locaux et implantation de centres de formations (Yakoubou, 2024). Des pratiques similaires sont observées dans les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun (Mvele et Mbarga, 2025).

Dans cette même lancée, les entreprises s'engagent pour le bien-être des populations en agissant sur le revenu de celles-ci. Selon Mvele et Mbarga (2025), les collectivités territoriales décentralisées du Cameroun, à travers leurs activités RSE, contribue au développement local en proposant une amélioration des salaires.

Certaines entreprises vont plus loin en adoptant une approche « Bottom of the Pyramid » (BtoP). Celle-ci consiste à proposer des biens et services accessibles aux populations les plus pauvres (celles qui sont au bas de la pyramide avec moins de 2 dollars par jour), tout en les impliquant dans les processus de production et de distribution. Ces innovations inclusives, en générant de l'emploi local et en répondant à des besoins essentiels, participent directement à l'amélioration du bien-être des communautés (Martinet et Payaud, 2022).

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 de financement 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 banquiers » nourrit certaines populations voisines à faibles revenus. Celles-ci guettent, en fait, 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'entreprise doit tirer des leçons afin de mieux piloter ses relations avec les parties prenantes (OCDE, 2011).

2 Méthodologie

Notre étude porte sur la contribution de la RSE au BEP. 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.

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

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 « SADI ». Celle-ci est un établissement aéroportuaire implanté à 45 km de Dakar dans le village de MARR. Il a une capacité de 3 millions de passagers. Sa Direction RSE définit et pilote la politique RSE ; et participe au maintien de l'image de SADI auprès des parties prenantes. Elle est dirigée par un Directeur exécutif qui collabore hiérarchiquement avec un chef de pôle, deux chefs de Département, six chefs de service et des chefs de bureau. Quant à MARR, c'est une commune de 5000 habitants et 547 ménages, structurée en sept quartiers. D'ethnie « Sérères Saffène[3] » majoritairement de religion musulmane, ils sont très ancrés à leurs terres qui représentent à la fois une source de revenus et un bien sacré.

SADI et MARR sont donc deux unités d'analyse de recherche aux multiples problématiques. Cette recherche est une des étapes qui permettront de comprendre les interactions entre l'organisation qui développe des pratiques RSE et les populations évaluant ces pratiques à travers l'expression de leur Bien-être.

Les données sont recueillies auprès de plusieurs individus. Du côté de SADI, deux entretiens ont été menés avec le Directeur de la RSE ; mais aussi avec le chef du Département « Environnement » qui est, par ailleurs, impliqué dans la détermination et distribution des « indemnités de déplacement des populations ». Ces entretiens ont duré en moyenne une heure chacun. Ils ont permis d'identifier les pratiques RSE et de comprendre leurs contributions vis-à-vis des préoccupations exprimées par les habitants.

Chez les populations, des entretiens et focus-group ont été réalisés. Les premiers ont porté sur trois Chefs de quartier, deux Imams, deux Notables, un élu local, sept représentants de jeunes (07). Les focus-group ont été une opportunité de confronter les avis de divers types de populations. Ils ont été facilités par un chef de village qui, lors de notre rencontre a préféré s'entourer d'autres proches (autres membres de la communauté). Il les a faits venir et les a invités à se joindre à l'entrevue ; certains étaient déjà dans sa cour. Un autre focus – group a concerné des jeunes de 25 à 35 ans dont deux qui travaillent à SADI. Un troisième focus-group a réuni un imam et ses différents adjoints. Ces individus sont habitués à être ensemble autour du thé, à la mosquée ou sous l'arbre à palabre (type d'assemblée constituée de sages et dignitaires) et nous avons saisi l'opportunité.

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.

[3] *SAFFENE* » est un autre non de langue sérère qui signifie aussi MARR. 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. Ils font 40 mille habitants (ANSD, 2023).

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

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 de BEP.

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 SADI. Dans un troisième point, nous décrirons le BEP. Dans ces trois points, nous discuterons théoriquement et simultanément les résultats. Nous finirons par les contributions de la RSE sur le BEP.

3.1 Les pertes subies par les populations

Le site de MARR est une ville à cheval entre la Capitale Dakar et le reste du pays. Il est considéré comme un carrefour économique et 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 MARR. 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 déplacées. Et plus sensible encore, des cimetières ont été enlevés et des lieux de cultes traditionnels détruits : *« … certains peuples ont culturellement une tradition de vivre avec leurs morts. Donc ce déplacement nous a éloigné de nos ancêtres » (A.ND. – SADI).*

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-man[4] » 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. – MARR).*

Toutes ces pertes ont été principalement engendrées par les déplacements des populations. Nous avons noté un déplacement protocolaire élaboré, rédigé et encadré selon les normes. Les populations qui y ont adhérés ont quitté et/ou rejoint le site de recasement et reçu leurs indemnisations. Par contre, le déplacement forcé était plus difficile aussi bien pour les populations que pour SADI. « *… 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. – SADI).

[4]Nom donné aux petits transporteurs en commun du quartier ou de la zone.

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

Par ailleurs, notons que les indemnisations se sont effectuées suivant un barème international. Elles sont individuelles (numéraire) et collectives (en nature reboisement, recasement, …). Elles constituent des occasions pour SADI, lors des rencontres de remise officielles, de promouvoir des pratiques RSE.

3.2 Les Pratiques RSE

Nos résultats ont révélé que la RSE est bien existante à SADI. Sa mise en place relève du dialogue avec les parties prenantes suivant un processus en différentes étapes. Ces dernières ne sont pas linéaires et ont constitué un ensemble de discussion, de visites de terrain, de rencontres avec les chefs de quartier, chefs coutumier et religieux ainsi que de groupes de jeunes. 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 comme l'indique l'isomorphisme de la théorie néo institutionnelle.

Une première pratique correspond aux « ***actions sociales*** ». S'inscrivent dans cette pratique les actes de bienfaisances (distribution de denrées alimentaires aux populations), soutien local, entreprenariat social (appui financier aux femmes et aux jeunes) et organisation de caravanes médicales (Simen et Ndao, 2013 ; Daouda, 2014 ; Mvelle et Mbarga, 2025).

Une deuxième pratique correspond à la « ***communication*** ». Celle-ci consiste à se rapprocher davantage de la population. Pour se faire, SADI utilise plusieurs supports et méthodes en collaborant avec les partenaires – relais communautaires comme les « badjénou-gokh[5] », les chefs de quartiers, les guides religieux. De plus, la « diffusion des rapports RSE » garantit une 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 SADI 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. SADI 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).

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

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

Notre cinquième pratique est qualifiée de « ***RSE – éducation*** ». Ici, SADI 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. Ils 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. (Simen et Ndao, 2013 ; Yakoubou, 2024).

Cette articulation entre RSE, emploi et formation n'est pas propre au cas étudié. En effet, au Togo, certaines entreprises minières orientent leurs pratiques RSE vers la création d'emplois pour les jeunes et la mise en place de centres de formation (Yakoubou, 2024). Des dynamiques similaires sont observées dans les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, qui investissent dans la formation locale tout en améliorant les conditions salariales des populations (Mvele et Mbarga, 2025).

Plus encore, certaines organisations adoptent une posture plus inclusive *via* des approches « Bottom of the Pyramid » (BtoP), visant à intégrer les populations vulnérables dans les chaînes de valeurs locales tout en leur proposant des biens et services accessibles. Ces initiatives, en générant de l'emploi et en répondant aux besoins de base, participent directement à l'amélioration du bien-être des communautés (Martinet et Payaud, 2022).

Ainsi, les pratiques de SADI, bien qu'ancrées localement, s'inscrivent dans une tendance régionale et théorique plus large : celle de la mobilisation stratégique de la GRH au service du développement local et du bien-être des populations.

Par ailleurs, d'autres pratiques RSE seraient spécifiques à SADI. 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 SADI. Selon les populations, SADI leur a « transféré » les inondations qui viennent détériorer leur bien-être.

3.3 Contributions et implications : RSE et Bien-être

Cette section discute des résultats relatifs à l'effet des pratiques RSE sur le BEP. Les contributions théoriques sont présentées simultanément aux résultats. Ensuite nous développerons les implications managériales.

En effet, nous constatons qu'en matière de RSE, SADI 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 à améliorer le BEP. Les populations avaient placé beaucoup d'espoir sur le projet SADI. La zone de MARR allait devenir un espace bon à habiter et agréable à vivre. Mais qu'en est-il après le démarrage des activités de SADI ?

Selon les enquêtés, les populations assimilent leur bien-être à l'accès à l'éducation, à la formation, à l'emploi et à l'habitat mais aussi connaitre son droit et respecter les autres. « *Si tu as l'éducation qu'il faut, partout où tu iras, tu auras un papa et une*

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

maman et tout ce que tu cherches tu le trouves, …, tu maitrises et tu pratiques ce que tu apprends tout en respectant les autres, Dieu exaucera tes prières » (A.Nd. – MARR).

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 que le bien-être se présente sous différents états (sentimentaux) d'aisance, de santé et d'émotions.

Un premier état exprimé est la « ***Non jouissance du projet SADI*** ». Les populations estiment ne pas jouir de l'infrastructure aéroportuaire. Elles expriment ainsi un sentiment de déception par rapport à leurs attentes sur SADI 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. – MARR).*

Bidi (2025) inscrit cet état sur l'engagement éthique des organisations. Une première jouissance des populations et consommateurs est l'assurance de disposer de produits de qualité de la part des organisations. L'auteur évoque une deuxième jouissance relative à l'environnement. Il s'agira pour l'entreprise de contribuer au reboisement dans les territoires et au financement de l'économie verte.

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. – MARR).* À notre connaissance, ce résultat n'a pas fait l'objet de débat dans la littérature.

Une nouvelle expropriation de leurs terres semble pressante. D'une part, les Marrois se sentent *réprimés* par des personnalités peu scrupuleuses et 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 ou un bail, on ne sait même pas à qui se fier » (A.Nd. – MARR).* 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 ; SADI ici, pôle Dagga-Kholpa par-là, Port de Ndayane là-bas… Où est-ce que nous allons … ? » (B.Nd. – MARR).* À notre connaissance, ce résultat n'est pas évoqué dans les débats de la littérature.

Par ailleurs, les MARRois ont exprimé un sentiment de « ***frustration*** » source de mal-être. « Après la pluie c'est le beau temps » dit-on. Mais à MARR, la réalité est toute autre *« Il pleuvait beaucoup dans ce village… et les gens vaquaient à leurs besoins. Maintenant c'est presque impossible à cause des inondations et eaux stagnantes … provenant de SADI » (A.Nd. ; R.J. ; G.F. ; B.Nd. – MARR).* 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

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

et sportives ainsi que de soutiens psychologiques engendrant une détérioration de la santé surtout des vieux et des enfants.

Cette « frustration » semble prendre le contre-pied des travaux de Mvele et Mbarga (2025). Ces auteurs estiment utile d'investir sur les populations davantage dans la santé, l'éducation, l'accès à l'eau potable et la gestion des inondations.

En outre, pour le peuple de MARR, le bien-être est aussi mesuré par le niveau de revenu. Or, selon la configuration socio-économique des MARRois, la richesse et l'aisance sont tributaires des terres et des champs. Une perte de ces derniers est donc une menace pour le BEP. Les populations expriment ainsi un sentiment de « ***stress et d'angoisse*** » corollaire à une perte de revenu et d'autonomie. *« SADI, 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. – MARR).* De plus, aucune activité de résilience et d'employabilité n'est notée à l'endroit des populations. À notre connaissance, ce résultat est absent dans les débats menés par les auteurs.

Enfin, le sentiment de « ***détérioration des relations sociales*** » est bien manifeste à MARR. En fait, SADI 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 se sont détériorées car des jeunes ont manifesté leur souhait de vendre des terres pour émigrer (Europe), …, Des vieux vont jusqu'à refuser de donner leur fille en mariage à un jeune qui vend le champ de ses parents … » (G.F. – MARR).*

Les réactions des jeunes face aux aînés ou parents semblent être liées aux difficultés d'emploi des jeunes. Face à la reconfiguration des activités socioéconomiques, les jeunes et mêmes les autres personnes qualifiées peinent à se positionner. N'étant pas préparés à l'employabilité, il leur est difficile de se reconvertir dans un autre emploi. Les travaux de Mvele et Mbarga (2025) et Yakoubou (2024) invitent à cela. Ces auteurs ont démontré l'utilité des financements apportés aux petits groupements économiques. Ils ont aussi souligné l'importance d'implanter des centres de formation.

Cette activité RSE est, d'ailleurs, pratiquée par des entreprises au Sénégal. Nous pouvons évoquer une entreprise évoluant dans l'extraction minière du Zircon. Une autre productrice de farine la développe mais au bénéfice de ses clients.

Il est donc vraisemblable que SADI a du pain sur la planche dans sa cohabitation avec les « Saffènes ». Quelque chose que l'entreprise devrait exploiter est le « Canal ». Cet ouvrage est populaire pour plusieurs raisons. C'est l'une des premières infrastructures modernes construites dans le village. C'est aussi un ouvrage destiné à la lutte contre les inondations ; une épreuve que MARR n'a jamais connu avant l'installation de SADI. Pourtant, selon, selon plusieurs analystes, SADI dispose de capacités pour la réalisation de l'ouvrage d'une part et d'autres part, les impacts socioéconomiques sont positivement incommensurables.

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

Une autre opportunité à exploiter par SADI est la construction d'un marché. Rappelons qu'un corolaire de l'aéroport a déjà compromis les activités économico-commerciales de MARR. Il s'agit de « l'autoroute à péage Dakar – Touba[6] ». Ce Grand marché épargnerait l'entreprise de beaucoup de grognes et tentions issues de la perte d'activités agricoles, commerciales et touristiques.

Et puis, les responsables RSE ont espoir. Aussi misent – ils sur une pratique RSE que nous nommons « gouvernance responsable » qui s'appuie sur des piliers comme 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 MARR semblent être très vigilantes et sensibles sur les questions de « respect » et particulièrement celui de la « parole donnée ».

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

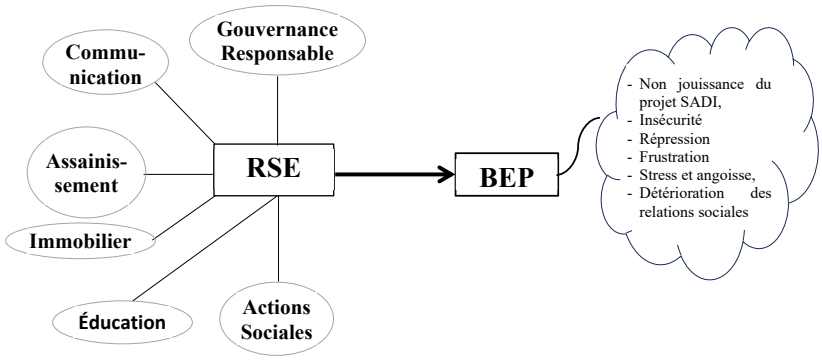


Fig. 1 : Management de la RSE (Source : Compilé par l'auteur)

4 Conclusion

Notre recherche a porté sur la contribution de la RSE au Bien-être des populations. 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 prise en charge du Bien-être des populations par les pratiques RSE mobilisées. 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 SADI.

Malgré les contributions théoriques et pratiques apportées, notre recherche demeure perfectible. En fait, nous avons recueilli les données en coupe instantanée qui est une

[6]Touba est une ville religieuse située au centre du pays à 194 km environ de Dakar.

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

approche comportant elle-même des limites. Ensuite notre étude est réalisée sur un seul cas d'entreprise et une seule commune. Nos perspectives de recherche tentent de prendre en charge ces limites. Cette recherche démarre un projet qui ambitionne de suivre SADI afin de mieux comprendre le management de sa RSE et le bien-être qu'elle crée chez ses parties prenantes.

Bibliographie

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

Allen R. P. (2001). Le bien-être des nations Indice par pays de la qualité de vie et de l'environnement. Éditions ESKA, Paris, France. http://www.crdi.ca

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/accra.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 Kpossa 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.

Chappell, R.Y. and Meissner, D. (2023). Theories of Well-Being. In R.Y. Chappell, D.

Meissner, and W. MacAskill (éds.), An Introduction to Utilitarianism, <https://www.utilitarianism.net/theories-of-well-being$>$, accessed 2/25/2025.

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.

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

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), p. 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.

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. ffhal-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.

Mvele, S. H., & Jo, A. (2025). Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et développement local durable au Cameroun : entre légitimation et cosmétique. Revue Organisations & territoires, 34(1), 209-234.

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. ffhal-03286437.

OCDE (2011), Comment va la vie ? : Mesurer le bien-être, Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/9789264121195-fr

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

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.

Payaud M A. et Martinet A C. (2022). RSE dans Encyclopédie de Stratégie : Fanck Tannery, Jean-Philippe Denis, Taïb Hafsi et Alain Charles Martinet, p. 1073-1084.

Porumb, A-T. (2016). Mise en thème de l'identité organisationnelle : le cas du site WEB. Anale.steconomiceuoradea, 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, p. 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), p. 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, p. 131 à 160.

Stiglitz J. E., Sen A. et Fitoussi J. P. (2009). Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/.

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

Yakoubou, K. K. (2024). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : outil stratégique de la GRH pour la prévention et la gestion des conflits sociaux dans les communautés au Togo.

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

Zapf, W. (1984). Welfare production : Public *versus* private. Soc Indic Res 14, 263–274. https://doi.org/10.1007/BF00692983

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064

Annexe : Thèmes des Guides d'entretien

Le guide pour MARR :

- Historique de MARR
- 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 SADI
- L'image de SADI auprès des populations
- La santé et le bien-être des populations.

Le guide pour SADI :

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

Published in : BAH, Angélique Ngaha ; NDIAYE, Madické Mbodj ; SECK, Mariane (dir.), *Revue Internationale des Sciences Économiques et Sociales (RISES) No. spécial - 2025. Gouvernance durable des terres agricoles en Afrique*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782487579064, doi : 10.17184/eac.9782487579064