

A-Intérêt de l'Etude

B-Justification de l'Etude

II-L'Approche Méthodologique

A-Le Cadre conceptuel

B-Analyse des conflits sociaux dans l'Entreprise

III-Veille, Management des Organisations, règlement des Conflits

A-Veille et Management des Organisations

B- Veille, Règlement des conflits et cohésion sociale dans l'Organisation

IV-Quelques outils ou cas d'Ecole.

A- Cas d'Entreprises RSE sans perturbations (Exemple de la Sonatel et de la SGBS)

B- Cas d'Entreprise ou de Secteurs d'Activités à problèmes (Cas des Ciments du Sahel, Education)

C- Outil de Veille pour le Secteur de l'Education

-V- les limites de l'Etude

Conclusion

I-La PROBLEMATIQUE

La thématique repose sur deux notions importantes pour le leadership managérial : Veille et gestion des conflits. Le grand défi à relever ici est comment dans un Monde en Mouvement du fait de la globalisation et des avancées technologiques fulgurantes rester en alerte, conserver les équilibres, garder les repères et assurer la durabilité et une bonne cohésion sociale? D'où l'intérêt de l'Etude

A-Intérêt de l'Etude

Le premier focus dans cette étude portera sur l'articulation importante à faire entre la Veille ou Information stratégique, la RSO et le Développement Durable dont la finalité est la cohésion sociale. Un tel modèle de Développement vise naturellement à trouver une Réponse aux besoins des

générations présentes sans compromettre ceux des générations futures, principe pertinent à la fois au niveau micro et macro économique. IL s'agira donc de créer au sein de l'Entreprise comme du service les conditions idoines pour des synergies fortes et des flexibilités à fin d'arriver à la performance et de répondre aux attentes des parties prenantes et par voie de conséquence d'éliminer les sources potentielles de conflits sociaux

.Dès lors, la Recherche d'informations stratégiques, fiables relatives à son domaine d'activités, le traitement, la gestion, la diffusion ou le partage de ces informations, pour tout dire la Veille Stratégique, est –elle indispensable pour tout Acteur de Développement ? Est- elle surtout un instrument stratégique pour l'Entreprise ou le Service ? La Veille comme système d'information opérationnel, s'impose-t-elle aux Organisations et aux Acteurs face aux Enjeux stratégiques qui structurent la dynamique économique Mondiale ? Reste-elle déterminante pour le Futur, la durabilité de l'Organisation ?

En d'autres termes l'enjeu de l'Etude, dans un contexte révolutionné par les Technologies de l'Information et de la communication qui ont fini par globaliser l'Economie, les finances, les Marchés, les risques, la pauvreté et les problèmes, est de voir comment ces mêmes Technologies de l'information et de la Communication peuvent-elles aider à gérer ces conséquences négatives de la Globalisation.

En effet le contexte de Mondialisation néolibérale qui n' a été possible qu'avec le progrès de la science et les avancées Technologiques parmi les quelles les TIC, a posé de nouveaux défis à l'Entreprise : la concurrence, la compétitivité, la Rentabilité. Ainsi l'Entreprise s'identifie de plus en plus à un champignon qui pousse, grandit et meurt et le cas échéant charrie chômage, conflits sociaux et crises socio-économiques ; ceci fait que l'Entreprise dans une Economie globalisée a besoin d'un dispositif d'alerte ou de Veille Stratégique ou d'un levier important d'ajustement et de régulation pour garantir sa longévité.

L'autre focus de la Thématique concerne les conflits sociaux qui si ils ne sont pas bien cernés et maîtrisés, produisent l'effet contraire de la veille stratégique c'est-à-dire la contre performance, la faillite et la disparition de l'outil de production avec son cortège de désagréments économiques et sociaux.

Une analyse des conflits sociaux prouve qu'ils constituent d'abord des tensions au niveau des relations professionnelles ou sociales et naissent dans la plupart des cas soit de l'incapacité des Etats ou des organisations à satisfaire les attentes des Usagers, celles des Parties prenantes internes ou externes ou de l'absence de communication, de concertation, de dialogue. Ces conflits impactent négativement la motivation ou l'engagement des Acteurs. Les conflits sociaux résultent également des carences dans la Gouvernance des Organisations, le Management des Ressources mais surtout de l'éthique dans la gestion. Ils constituent des périls pour les Entreprises ou les secteurs.

B-Justification de l'Etude

Le contexte de globalisation de l'Economie, de productivité et de compétitivité résultant en un changement de paradigmes dans la gestion des Organisations qui est fondée sur le leadership transformationnel, a rendu incontournable la création de nouveaux outils de gestion avec l'apport des Technologies de l'information et de la communication. L'étendue du Marché, la fluctuation de la production, des prix, la mobilité des biens et des personnes, l'évolution technologique fulgurante, rendent le recours à la collecte et au traitement des informations indispensables pour gérer au mieux les structures. Dans les pays en Développement comme au Sénégal, ce contexte charrie crises et incertitudes, le tissu industriel étant faible et composé d'éphémérides.

La Veille sociale et sociétale qui est pour l'Organisation ce que l'oxygène représente pour la vie, peut certainement se révéler un outil de Management des conflits sociaux, surtout dans un contexte de Globalisation marquée par une concurrence féroce et parfois déloyale des entreprises et une compétitivité inéquitable des pays. Cette perception est d'autant plus pertinente que le contexte Mondial, dominé par la vision libérale du Développement et qui privilégie le profit, la réussite économique plutôt que l'émancipation sociale, est Aujourd'hui bien source de crises multiformes à la fois économique, financière, alimentaire (spéculation ou rareté des produits de base), politique (Printemps Arabe) et sociale (Mouvement Occupy it à Wall Street, à LONDRES, à Paris). Au SENEGAL la pertinence d'un tel thème ne se dispute plus au regard de la récurrence des conflits et crises qui n'épargnent aucun secteur : industries, Education, Santé, Transports, justice. Le besoin de maîtrise des causes de ces crises et conflits que le contexte génère, soulève la question

cruciale et actuelle de la Maîtrise de l'information à travers des instruments modernes adaptés, ce qui est du reste le principal objet de la Veille. A ce besoin impératif, s'ajoute également celui aussi crucial qu'un nouveau mode de Gouvernance, d'organisation d'entreprise.

La Veille Entreprise ou de secteur consiste en une collecte d'informations stratégiques qui permettent d'anticiper sur les évolutions (évolution des filières, des carrières, du Marché des produits, de l'emploi), sur les innovations technologiques, sur l'évolution des connaissances. Elle procède d'une observation et d'une analyse de l'Environnement scientifique, Technique, Technologique, Economique, pour en déduire les options, les opportunités et les risques, afin d'anticiper sur les mesures de réduction de ces risques et permettre ainsi à l'entreprise ou l'Organisation d'optimiser les chances d'atteindre ses objectifs

Elle est donc une stratégie managériale consistant tout d'abord à maîtriser, à connaître la culture du milieu de chaque Organisation, (Entreprise ou Service), ses valeurs, son Environnement physique, social et économique au travers d'une collecte d'informations stratégiques à analyser, conserver pour pouvoir s'en servir à temps opportun.

Ainsi la Veille, dans une perspective de Développement Durable, non seulement, permet de prévenir les risques préjudiciables à l'Entreprise mais constitue un outil structurant de la Responsabilité Sociétale. Elle est ambivalente, multidimensionnelle et intéresse tous les secteurs de Développement : Veille Technologique, Veille stratégique, Veille commerciale, Veille sociale, Veille Juridique etc... A travers une veille juridique l'on peut suivre l'évolution de la réglementation et des droits des travailleurs. La Veille Technologique permet d'anticiper sur les innovations et de mieux répondre à la demande des Usagers en termes de qualité et assurer ainsi la productivité. La veille économique permet la maîtrise des Marchés, la nature de la demande sociale à satisfaire, de l'offre et donc des opportunités de croissance

La Veille sociétale, levier de la RSO, semble alors être l'outil de Management le mieux indiqué pour rendre plus fonctionnelles les relations entre Employeurs et Employés, décideurs politiques et Administrés, pour bâtir un pacte de stabilité sociale et de croissance, donc arriver à une diminution des conflits par

ce qu'elle permet à tous les Acteurs de prendre conscience des Enjeux et des défis aux quels l'Organisation fait face pour ensuite agir à temps et dans la bonne direction. La finalité de la veille étant la viabilité de l'organisation et par ce biais, la sauvegarde des Emplois, la croissance et donc le bien-être même des parties prenantes.

Dans ce cadre un secteur aussi névralgique et bouillonnant que celui de l'Education au Sénégal, a besoin d'un dispositif de Veille. C'est pourquoi en guise d'étude de cas il nous paraît intéressant de voir comment un outil de Veille dans le secteur de l'Education pourrait aider à éradiquer ou atténuer les conflits sociaux permanents. Parallèlement, nous retiendrons dans le cadre de cette étude le cas d'une entreprise de la place avec zéro turbulence depuis la mise en place d'une RSE ou un embryon de Veille, à titre d'illustrations.

C-Objectifs de l'étude :

La finalité de l'étude est de pouvoir valider ou invalider à terme, l'assertion selon laquelle la démarche de Veille en Entreprise est un instrument de règlement des conflits sociaux,

Les objectifs spécifiques :

Objectif spécifique 1 :

--- Contribuer à la restauration d'un climat social apaisé au sein des Organisations

Objectif spécifique 2 :

--- Améliorer les performances des organisations par un changement de paradigme organisationnel

II-Approche méthodologique :

A-Définition du Cadre conceptuel

Dans un souci d'instaurer une communication intelligente de notre démarche il nous semble indispensable de procéder d'abord à un travail d'élucidation de concepts qui seront utilisés tout le long de ce travail et de s'appesantir sur la corrélation qui existe entre ces derniers. IL s'agit ici des notions de RSE, de Veille et de Développement Durable, de conflits sociaux

La problématique que nous posons dans cette thématique de « Veille comme outil de Management de conflits sociaux » consiste à la Recherche d'une approche novatrice de management des Ressources des Entreprises et des services, le plus efficace pour un meilleur engagement des Ressources Humaines aux fins d'une meilleure productivité, d'une meilleure distribution de la plus-value et donc d'une meilleure cohésion sociale. L'atteinte d'un tel objectif convoque un certain nombre de présupposés : la viabilité, la Durabilité de l'Entreprise, en d'autres termes la productivité et la compétitivité qui suppose l'absence de tensions, la paix et la cohésion sociale. Ces fondamentaux de l'Economie ne peuvent se mettre en place que s'il ya une meilleure organisation de l'Entreprise et du travail qui tienne compte de l'évolution des Marchés (le Marché des produits, le Marché du Travail, la Bourse), de l'évolution technologique et des connaissances. Pour répondre à une telle attente dans un contexte de Globalisation fondé sur la compétitivité. L'Entreprise ou l'Organisation ne peut se passer d'un dispositif de surveillance à l'échelle locale et globale, c'est à dire d'un dispositif de Veille. Mais mieux encore, ce nouveau contexte exige une nouvelle forme d'organisation des entités de production et du travail lui-même, de nouveaux outils de gestion.

Les Organisations à l'instar des êtres vivants évoluent, naissent, grandissent et meurent mais puisque qu'elles sont créées pour répondre aux préoccupations des hommes, de la Société, pour assurer le bien-être, leur maintien en vie et leur aptitude à offrir de meilleures qualités de service, constituent des préoccupations majeures de leurs managers. Elles doivent donc évoluer de manière qualitative et durable. Pour ce faire une attention particulière doit être accordée aux acteurs internes, aux animateurs de toute organisation, à l'environnement extérieur de celle-ci et surtout aux obstacles potentiels à son essor mais également aux opportunités qui favorisent cette évolution. L'analyse de ces conditions optimales qui garantissent la survie, la durabilité des organisations et la qualité des services rendus, constitue l'objet de la RSE. C'est pourquoi toute organisation quelque soit sa taille, son statut doit adopter une démarche RSE qui est une démarche globale conduisant à un changement qualitatif.

Ce nouveau contexte marqué par de grandes mutations au niveau de la Production et de la Consommation, a introduit des changements au niveau des

relations de travail au point que les Entreprises qui ont su s'adapter, connaissent moins de problèmes et ont pu survivre au moment où celles enfermées dans la routine, vivent des tensions aiguës. Dans ce processus de changement de paradigmes dans le Management, plusieurs modèles sont en cours d'expérimentation, mais celui qui a une vision plus globale de la place et du rôle de l'entreprise, une vision plus inclusive par ce qu'intégrant les intérêts de l'ensemble des parties affectées par les décisions et les activités de l'Entreprise, (Travailleurs, clients, consommateurs, partenaires, Actionnaires, Communauté etc...) est la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

La RSE, outil de Gestion, de monitoring en vue de la performance de l'Entreprise, convoque une gestion inclusive des Organisations, basée sur un certain nombre de valeurs, de principes qui tiennent compte de la redevabilité, des impacts, de l'éthique, de la transparence dans la gestion, dans les Affaires, de l'intérêt des parties prenantes, de la légalité et du respect des normes internationales.

La Responsabilité sociale et sociétale des Organisations met donc au cœur de ses préoccupations, les questions de gouvernance, de conditions et Relations de Travail, de droits de l'homme, d'Environnement, de pratiques loyales, l'intérêt des consommateurs, l'Engagement pour la Communauté. La démarche est basée sur la concertation sur ce qu'on veut faire, le dialogue avec les parties prenantes et la Communication interne comme externe autour de ce que fait ou veut faire l'Entreprise. Dans ce cadre, l'Entreprise a besoin de mettre en place, un système de communication et de développer une recherche documentaire et un réseau d'information performant interne et externe sur son environnement concurrentiel. C'est là où se trouve l'intérêt et le rôle stratégique de la Veille et la relation congénitale entre Veille et RSE. La Veille est donc devenue un instrument privilégié et indispensable de la RSO mais plus globalement du développement durable.

La finalité de la RSE et de la Veille stratégique dans ce contexte mouvant de la Mondialisation est d'abord la durabilité économique qui passe nécessairement par l'Equité sociale et la soutenabilité environnementale des activités de l'Entreprise.

Nous retrouvons donc dans cette nouvelle forme de Management, les préoccupations de Développement Durable qui vise également une durabilité économique, une durabilité Environnementale, une durabilité sociale

La notion de Veille dont il est question ici se conçoit dans un cadre bien défini de l'entreprise en mutation vers la RSE et dans un contexte de globalisation, concurrentiel et fécond en crises. Cette Entreprise RSE est une entité sociale qui n'est plus seulement là pour les profits aux actionnaires seulement, mais pour répondre aux attentes des parties prenantes et de la Société.

Dans ce cadre il est tout à fait envisageable que la Veille, principal levier de la RSE, puisse servir d'outil opérationnel pour l'appropriation des objectifs de l'Entreprise par tous les Acteurs et d'outil de développement d'une synergie commune à l'atteinte de ceux –là.

La Veille est donc un outil de la RSE, de l'Entreprise moderne, qui permet à partir de la collecte d'informations stratégiques, d'identifier les opportunités et les risques et de réagir à temps réel. Elle se veut une culture d'Entreprise qui consiste en une recherche d'avantage concurrentiel, stratégique pour l'Organisation, comme l'indiquent les tentatives de définitions suivantes :

La veille est « l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de développement ».

« La Veille Stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou des décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique » (David Coudol & Stéphane Gros)

« La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signaux d'alerte précoce.)

« La veille est un processus régulier de recherche, d'analyse et de sélection pertinente

d'informations pouvant apporter des avantages compétitifs à une entreprise. »

(Source : Veille-e.com : www.veille-e.com/pageveille.html - *page aujourd'hui disparue*)

B) ANALYSE DES CONFLITS

Ce pendant au cours de tout processus de production, les tensions inhérentes à la productivité et à la compétitivité, aux conflits d'intérêts, aux rapports sociaux, à l'organisation du travail, à la santé et à la sécurité au travail, ne manquent pas, du fait des contraintes Environnementales et sociales

Les conflits sociaux constituent des manifestations ouvertes des tensions humaines nées des dysfonctionnements dans les relations professionnelles, dans l'organisation du Travail ou le fonctionnement de l'Entreprise ou du service, de l'incapacité de l'Organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes, à la défaillance du management

Dans un secteur comme celui de l'Education, les sources sont aussi nombreuses que diverses et englobent les salaires, les conditions de travail, la gouvernance du système, la diversité des Acteurs, l'absence de dialogue et de concertations entre les différentes parties prenantes (Etat/Syndicats, Elèves/Administration, chefs d'Etablissements/Enseignants, Ecole/Communauté, parents/Enseignants, Partenaires techniques et Acteurs etc...) En outre, il faut ajouter le manque de professionnalisme, l'absence de vocation de certains acteurs, l'insuffisance des ressources, la rentabilité du service, l'absence de confiance entre acteurs et la surenchère syndicale,

Au niveau de l'Entreprise les sources de conflits sont nombreuses et variées mais les plus connues ont trait :

Aux conditions de travail, à l'organisation du travail, au non respect des droits des travailleurs, à la rémunération et motivation, à la gouvernance des structures, à la répartition du fruit de la croissance, au non respect des lois, règlements et normes en vigueur, à l'absence d'éthique, de justice, d'équité, au management des ressources humaines et à la gestion des carrières et des compétences

En résumé un survol des sources potentielles de conflits individuels ou collectifs permet de les catégoriser en des problèmes structurels, conjoncturels ; organisationnels, de gestion des Ressources et de Management.

Un système bien intégré de Veille Entreprise est attendu pour connaître et anticiper sur les mesures préventives à ces éventuels manquements.

Ce pendant l'analyse des crises dans les lieux de travail montre qu'au-delà de toutes ces sources qui peuvent être réelles et objectives, les causes profondes relèvent le plus souvent des Rapports humains, de l'incompréhension ou du déficit de communication entre Employeurs et employés. Il s'y ajoute que l'ensemble de toutes ces sources sont alimentées à la fois par une défaillance organisationnelle stratégique et une non compétitivité.

III Veille, management des Organisations, Règlement des Conflits

A- Veille et Management des Organisations

Une Organisation, soumise à une lecture de Veille afin d'apprécier l'impact de celle-ci dans sa gestion des conflits, est une Organisation forcément engagée, consciemment ou inconsciemment, dans une démarche de RSE ou de Développement Durable. En d'autres termes l'on retrouvera un type d'organisation, de gouvernance, de fonctionnement, qui convoque les rudiments du Management moderne : diagnostic ou prise en compte du contexte, définition concertée d'objectifs, mobilisation de toutes les Ressources pour l'atteinte de ses objectifs, une responsabilité collective mais déconcentrée. L'Entreprise engagée RSE, dans la définition de ses objectifs qui répondent à un besoin exprimé d'abord, et non à une offre libre, doit forcément tenir compte des préoccupations de toutes ses parties prenantes, qu'elle doit identifier, analyser et consulter sur les objectifs et différentes orientations. Ainsi certains conflits qui ont pour source l'absence de certains principes de base au sein et dans la démarche d'une Organisation, seront évités (le manque de transparence, d'éthique, de redevabilité, la non prise en compte des intérêts des parties prenantes dont les travailleurs....).

Ce pendant ce qui est plus important dans le cas de cette étude, c'est le Management interne, des ressources dont la défaillance est à la source de la plupart des conflits. Dans ce cadre certains paradigmes du Management de

l'Entreprise moderne tels que, la concertation, la consultation, le dialogue, l'éthique et la transparence Etc..., sont indispensables.

S'ils sont mis en place, ils créent les conditions d'appartenance, d'appropriation de l'Entreprise par les travailleurs.

Les premiers défis pour régler les conflits sont donc des défis organisationnels, de gouvernance des organisations mais surtout de compétitivité et de viabilité. De tels défis ne peuvent être relevés Aujourd'hui dans ce contexte mondialisé fluctuant qu'avec une surveillance systématique de l'Environnement des Affaires, des bonnes pratiques et une planification stratégique rigoureuse. En d'autres termes l'Entreprise moderne performant qui s'engage dans la compétitivité et la durabilité et qui veut atteindre ses objectifs et répondre aux attentes de ses parties prenantes, doit être à l'abri de troubles sociaux, travailler en synergie en direction d'objectifs clairement définis au départ et pour lesquels tous adhèrent. Pour ce faire elle a besoin de faire de l'Information Economique dont la Veille constitue l'outil opérationnel de préparation des décisions et activités.

Elle doit disposer d'un système, de collecte de toutes informations utiles pour son développement, d'analyse, de traitement et de gestion de ces informations qui doivent être partagées, diffusées entre les différents acteurs afin de mobiliser ces derniers dans une synergie, en temps opportun autour des objectifs et des enjeux du moment. Un tel dispositif s'appuie sur un réseau interne et externe. Il induit dans la démarche de mise en œuvre, la responsabilisation, l'implication dans le processus, la considération, la confiance, le sentiment d'appartenance à l'organisation, la solidarité pour la même cause, la transparence dans la gestion etc.... Toutes ces valeurs, de la démarche de construction d'un système d'Information Economique ou de Veille, installent progressivement une culture d'entreprise innovante capable de gommer les différences ou les différends.

En effet le conflit met aux prises deux ou plusieurs personnes, il survient quand on veut empêcher à une personne de bénéficier de ses droits ou avantages dans une situation ou parfois il peut découler de désaccords émotionnels. IL peut s'apprécier à plusieurs degrés : la tension, le désaccord ou le conflit. Les différends ou désaccords relèvent souvent d'une différence d'interprétation ou

d'appréciation de la même réalité pendant que les conflits posent des questions de fond, d'objectifs ou d'orientation ou parfois des incompatibilités personnelles. Cependant derrière tout cela l'on s'imagine aisément qu'il y a déficit d'information et besoin de communication. Par conséquent l'information fiable sur les objectifs et les stratégies, qui constitue l'objet de la Veille, est une parade efficace contre les tensions et les conflits. Une Veille sur tous les faits de spéculation, de désinformation, d'influence, élucide et écarte toutes possibilités d'interprétations ou de représentations erronées ; la veille permet donc d'écarter toutes différenciations

La veille permet aussi de baliser le chemin aux acteurs en leur offrant les informations utiles pour leurs actions futures, en apportant un éclairage à plusieurs zones d'ombres, en dissipant les incertitudes.

La recherche documentaire qui est un aspect de la veille permet de capitaliser les données à partager en cas de besoin. La Veille s'appliquera à toutes les questions qui interpellent le Management et dont la surveillance permettra de créer les conditions optimales de rentabilité de l'Organisation dont la paix et la cohésion sociale. Ainsi on pourra faire une veille stratégique ou verticale, horizontale en comparant des secteurs similaires, veille institutionnelle, veille réglementaire, juridique pour être en phase avec les textes, veille sociale, veille technologique, veille commerciale ou concurrentielle, Veille Environnementale pour garantir un cadre de vie et de travail exempt de dangers etc...

Pour un secteur comme l' Education une Veille permettra de savoir ce qui se fait ailleurs de meilleur, de plus efficace, de plus efficient aussi bien dans la gouvernance que dans les contenus, les méthodologies ou sur le partenariat.

L' objectif principal de la Veille est d'imprimer à l'Organisation une conduite du changement à partir de signaux détectés à partir du contexte, de l'Environnement. Ce besoin de changement doit être perçu et souhaité par tous les Acteurs qui taisent leurs différences et acceptent de se mobiliser pour relever les défis communs. La Veille stratégique se veut donc l'élément déclencheur du changement à travers de nouvelles orientations, de nouvelles attitudes, de nouveaux comportements. La veille technologique quand à elle

permet de prendre des avancées sur ses concurrents ou de rattraper les retards accumulés.

c'est pourquoi la veille, le dispositif de veille qui permettent l'acquisition de la bonne information sur un besoin exprimé de l'organisation, au bon moment, dans le bon contexte et dans le bon format pour tous les membres et démembrements de l'organisation, peut dénouer les tensions, éloigner les suspicions, les préjugés défavorables, restaurer la confiance entre les différents protagonistes, entre le Top Management et les Exécutants, stimuler l'estime de soi la valorisation de la personnalité, la motivation. Une telle performance par l'individu, élimine toute source de conflit d'abord avec soi-même mais également avec Autrui.

L'objet de la veille dans le cas de cette Etude reste donc l'identification des sources potentielles de conflits et anticipation sur les solutions grâce au type de management qui sied pour chaque situation conflictuelle..

En guise de rappel, historiquement la veille a été mise en place par l'armée américaine et était assimilée a une surveillance pour éviter toute surprise venant de l'ennemi mais aussi pour assurer l'efficacité des opérations offensives militaires et depuis elle a évolué pour devenir un système de Management économique qui intègre la gestion axée sur les résultats.

Les conflits plombent la performance de l'entreprise, nuisent à la compétitivité et menacent la viabilité de l'organisation. Aussi devrait-on accorder une grande attention à l'environnement interne comme externe de l'organisation pour développer des stratégies, prendre des décisions, des actions stratégiques susceptibles de mobiliser l'ensemble des acteurs pour l'atteinte des objectifs définis. Aussi bien dans la définition des objectifs, donc de l'orientation stratégique, que des stratégies et de leur opérationnalisation, dans un contexte mondialisé et concurrentiel, l'information ou la recherche d'information s'avère incontournable. Il s'agit pour tout problème posé de rechercher ou d'interroger les pratiques en la matière, de visiter les expériences utiles pour savoir la conduite à donner

En outre le nouveau modèle de Mangement des organisations intègre parfaitement les vertus de la Veille à travers ses 5 axes stratégiques : la Responsabilisation qui est un principe de la Veille, la Formation qui renforce

les compétences et les adapte aux exigences du moment et donc améliore la performance; l'Evaluation qui permet d'identifier les besoins de renforcement et de performance, le contrôle qui garantit l'assurance en favorisant la valorisation de soi. Un bon dispositif de veille s'appuie nécessairement sur ces paradigmes du Management moderne qui ne laissent aucun acteur indifférent.

In fine du résultat de la Veille dépendent beaucoup, les objectifs de l'Organisation, ses orientations, ses stratégies, ses besoins de formation, les ressources matérielles et immatérielles à positionner, mais surtout le dispositif de Management, la nature et le cadrage des Relations entre le Top-Management et les Agents. A ce titre on peut dire sans risque de se tromper que la Veille est bel et bien un dispositif de Management très important qui peut effectivement aider à anticiper sur les problèmes de nature à muer en conflits.

B-Veille, règlement des conflits et cohésion sociale

L'esprit de veille lui-même, qui appelle à la vigilance et qui invite à un décryptage permanent de l'environnement des Affaires, de l'environnement social et à établir le lien entre les signifiants du contexte pour donner un sens à l'action, éloigne les zones d'ombre, les présupposés, les incertitudes dans l'action.

La démarche de Veille, elle-même, inclusive et responsabilisante, amène l'Agent à s'approprier son outil de travail, à adhérer aux Objectifs, à participer à l'élaboration des stratégies et à conduire les actions qu'il a lui-même aidé à définir. Ce degré d'implication dans la gestion ne laisse aucune place à une source de conflits émotionnels.

V-Quelques Cas d' Ecole

A-Cas des Ciments du Sahel et de la SOCOCCIM

Ces deux entreprises offrent des modèles de management totalement antinomiques et illustratifs de la place de la Veille dans le Management moderne. L'une a une gestion encore moyenâgeuse (Ciments du Sahel) au moment l'autre déploie des efforts pour entrer dans la modernité

Aux ciments du Sahel où j'ai eu personnellement à intervenir pour défendre des Travailleurs contre l'arbitraire, la législation du travail n'est pas respectée, les droits des travailleurs ne sont pas respectés (temps de travail dépasse la norme, la liberté syndicale est confisquée, par un refus d'organisation d'élections de délégués, des licenciements abusifs pour appartenance ou activités syndicales, salaires faibles), il y a absence de dialogue social, une forme de Management autoritaire, il n'y a pas de plan de carrière, les travailleurs sont exclus de la gestion. IL existe au sein de cette Entreprise un climat qui se traduit par des conflits sociaux récurrents, des crises qui secouent l'Entreprise et dont la dernière qui date de 20211, est encore pendante à l'inspection du Travail. La non prise en compte des intérêts d'autres parties prenantes dont la communauté du Village de DIASS où l' Entreprise s'est installée, continue à réclamer leurs champs dont ils ont été dépossédés. L'absence de plan de mitigation des impacts environnementaux ajoute au divorce total entre l'Entreprise et une bonne frange des parties prenantes. Tout ceci conforte à dire que les Ciments du Sahel constituent un anti modèle d'Entreprise RSE et que la notion de veille est inexistante dans leur glossaire du Management. Ceci justifie à souhait l'absence de cohésion sociale à l'interne comme à l'externe de l'Entreprise.

A contrario, une autre Entreprise, où j'ai eu également à intervenir par le passé pour régler des crises, la SOCOCCIM de Rufisque, exerçant dans le même domaine et fournissant les mêmes produits, bien qu'ayant fait toujours du mécénat en direction de ses parties prenantes, n' a pu éviter les crises auxquelles sa concurrente est confrontée , que grâce à une veille sociale qui lui a permis de se réajuster et de se mettre aux normes et en RSE. Ainsi les prémisses de veille sociale (Projets pour les populations de Bargny), de veille commerciale (Iso 9001), de veille Environnementale (projet de reboisement et de restitution des terres à la communauté de Bargny), de veille technologique (installation de filtres dans les systèmes de rejet de polluants), ont réconcilié l'Entreprise et son personnel, l'Entreprise et la communauté et redoré l'image de la société. Aujourd'hui sur le marché et au près des clients comme des bénéficiaires des produits de ciment (maçons et constructeurs) le ciment de la SOCOCCIM est de meilleure qualité, d'où la compétitivité de cette entreprise. On note de

moins en moins de remous internes ou de mouvements d'humeur des populations riveraines.

B-Cas du Secteur de l'Education

Le secteur de l'Education est aussi un secteur secoué par des crises récurrentes, des grèves qui bloquent le système du fait des parties prenantes (élèves, Maîtres et professeurs) qui ne se retrouvent pas souvent dans la manière dont le système fonctionne. L'iniquité, le favoritisme, l'absence de dialogue et l'absence de communication entre les parties prenantes, la non satisfaction des usagers, le caractère obsolète des contenus d'Enseignement, l'absence de Formation adéquate des formateurs, de professionnalisme des Acteurs, la mauvaise qualité des produits, l'absence de vision, la gouvernance non participative et non transparente, la non reddition des comptes, l'absence d'évaluation et de contrôle, toutes choses à l'antipode d'une approche de veille et qui font le lit à toutes ces crises récurrentes. Ici également on note l'absence des règles de base du management, d'une dynamique participative, l'absence de gestion proactive, de gestion participative adossée à une fixation de responsabilité et d'imputabilité pour chaque Acteur. Cette situation a fini par installer la routine, la lassitude, la démission, le malaise généralisé.

Aucune Analyse prospective pour anticiper sur les problèmes, en d'autres termes aucune démarche de Veille, moins encore une organisation stratégique du Secteur, n'est entreprise ou envisagée.

IL est donc avéré que les Entreprises ou Secteurs à problèmes sont des Entreprises ou des Secteurs où le management ne repose que sur une personne ou un groupe et où la responsabilité n'est pas partagée, les objectifs et les stratégies ne sont pas définis ensemble et la plus-value mal répartie. Les Acteurs principaux ou les parties prenantes ne sont pas impliqués ou ne se sont pas appropriés les projets en cours d'exécution.

C-Cas de la Sonatel

Par contre à côté de ces secteurs ou Entreprises confrontés à des troubles récurrents, d'autres Entreprises se distinguent par l'absence de crises, leur

performance sur le Marché, le climat social apaisé et une cohésion sociale parfaite. A cet effet on peut citer la Sonatel, Mamelles Jaaboot et dans une moindre mesure, la SGBS, la BHS. Ce qui caractérise ces Secteurs ou Entreprises c'est le leadership managérial, l'appropriation de l'outil de travail par les travailleurs eux-mêmes.

Dans le cas de la Sonatel, les Travailleurs sont copropriétaires de l'Entreprise et font même parfois corps avec le top-Management pour défendre leur entreprise face aux menaces comme cela a été le cas avec la Facturation des Appels entrants qui pouvait impacter négativement sur le chiffre d'affaires de la Société. En direction de la communauté, des initiatives sont prises dans le sens de faire bénéficier celle-ci, des décisions et activités de l'Entreprise. Même si on ne peut pas dire qu'il y a un système formel de Veille, la SONATEL est une Entreprise qui a adopté une démarche RSE (élaboration de projets au profit de la société), en plus d'autres initiatives, qui avant la lettre, développent plusieurs veilles sectorielles ou horizontales (diversification des produits, meilleure qualité de services). C'est ainsi que la Sonatel affiche toujours le souci d'améliorer ses produits ce qu'on peut assimiler à une veille qualité ou commerciale qui est subséquent à une veille technologique. La Sonatel s'évertue aussi à offrir de meilleurs services que ceux offerts par ses concurrents et à motiver ses Travailleurs, ce qui peut être assimilée à une veille concurrentielle

VI –Perspectives : Mise en place d'un système de Veille en milieu scolaire

IL s'agit dans ce chapitre de faire une proposition de conduite du changement dans le secteur de l'Education qui doit partir d'une analyse psychosociologique du Secteur pour déboucher sur un mécanisme de gestion RSO dans laquelle un système de veille plurielle, compte tenu de la complexité et de la diversité des problèmes et défis, sera mis en place pour anticiper sur les facteurs de crise, les facteurs bloquants. Dans le cadre de ce travail de réorganisation, les résistances ne manqueront pas du côté des individus ou groupes qui verront leurs positions ou intérêts remis en cause, mais des alliances fortes avec toutes les parties prenantes pour lesquelles la situation actuelle n'est guère favorable, seront possibles.

1) Etude diagnostic du Secteur et des causes de conflits sociaux

a) Contexte sociopolitique et économique

En effet le climat social conflictuel et mouvementé dans le Secteur de l'Education est dû à la complexité, à la diversification des problématiques d'ordre économique, Social, politique, technologique, technique, socioprofessionnel, organisationnel, amplifiées par la massification des effectifs et l'insuffisance des Ressources ou des infrastructures. Cette situation affecte négativement les performances du secteur et le développement des compétences.

Les réponses à toutes ces sources de crises, en termes de définition d'objectifs, de contenus d'enseignement pertinents, de formation des Ressources Humaines performantes, d'ouverture aux nouvelles Méthodes d'enseignement, d'accès aux nouvelles technologies, de création de conditions pour de nouveaux types de partenariat, de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs, de nouvelles techniques managériales, en fin de coûts financiers, soulèvent un besoin pressant de Veille, en vue d'adapter le Secteur aux exigences de l'heure.

Les dimensions du changement auquel il faut accorder le plus d'importance sont à deux niveaux, individuel et collectif et doivent être articulées à quatre perspectives. Pour le niveau individuel, il s'agit d'analyser l'inconscient, le subconscient des individus pour comprendre les attitudes et comportements et agir sur la mentalité. La raison est qu'il faudra s'attendre à beaucoup de résistances. Pour le niveau collectif, de groupe, Il s'agit de faire l'analyse sociale, historique, institutionnelle, organisationnelle, l'analyse des parties prenantes pour pouvoir appréhender les différents intérêts en jeu

Concernant maintenant les Perspectives de changement, ils sont d'ordre stratégique, organisationnel, managérial, et Communicationnel

Pour les perspectives stratégiques, il s'agit de définir une stratégie de réforme basée sur une vision et des objectifs consensuels et planifiés

Pour les perspectives organisationnelles, il s'agit de parvenir à mettre en œuvre un type d'organisation avec l'implication de toutes les parties

intéressées, qui répond à l'attente de celles-ci. La proposition de Réforme vise une redistribution des responsabilités au plan vertical comme horizontal.

Pour les perspectives managériales il s'agit de travailler sur deux axes : au plan interne il faut changer les mentalités, modifier les rapports, arriver à vaincre les résistances et asseoir un leadership transformationnel ; au plan externe, définir une stratégie de redéploiement de l'école en terme d'amélioration de l'image pour mieux recevoir l'accompagnement communautaire et répondre aux attentes des bénéficiaires.

Pour la communication, elle s'attachera à vulgariser les changements, veillera à améliorer l'image de l'Ecole, à renforcer sa crédibilité à vulgariser les réussites professionnelles.

b) La gouvernance du Secteur

Le manque de formation, l'absence de vocation, de motivation, d'estime de soi et des autres, la dégradation des conditions de travail, le faible niveau professionnel, les relations conflictuelles maître –élève, le mode de gestion des établissements, du système lui-même, l'absence de mécanismes de concertation, de dialogue, les prises de décisions unilatérales, la mal gouvernance, la faiblesse des salaires, le retard de paiement, le déficit de matériels pédagogiques, l'absence de planification etc... constituent les défis majeurs à relever et pour lesquels différents types de Veille pourraient être développées.

2) Analyse des Enjeux

La globalisation qui va de pair avec la mobilité des biens et des personnes, l'évolution rapide des connaissances et le développement de l'Economie de la Connaissance font de l'Education un enjeu Mondial avec des impératifs économiques et de compétitivité. Cependant cette économie Mondialisée est exclusivement au service du capital et ne se préoccupe pas de la promotion du progrès social. Il prend souvent le contrepied de l'économie réelle fondée sur la création d'emplois décents, d'où l'origine des crises récurrentes qui accompagnent son déploiement à travers le Monde. En face de cette Globalisation, se développent des mouvements de défense des droits de

l'homme, des libertés surtout syndicales, de lutte pour la justice, l'équité. Cet antagonisme structurel au niveau mondial s'est dupliqué au niveau des pays et des entités de production, des organisations et est peut être exacerbé par endroits les idéologies au point d'hypothéquer l'avenir de celles-ci mêmes. La pertinence et l'opportunité d'une nouvelle forme d'organisation, avec un management qui anticipe sur les problèmes, devient de plus en plus une exigence. Un tel type de Management est forcément porteur de Veille stratégique et doit être inspirée par la démarche de RSO

3) Analyse des Parties Prenantes

Celles-ci comprennent l'Etat, les Syndicats les plus représentatifs, les ONG, les Collectivités, les APE, les OSC etc...On distingue parmi elles deux catégories : les parties prenantes internes, directement acteurs du changement (Autorités scolaires, Enseignants, syndicats). Elles vont participer à l'analyse du contexte, à l'identification des problèmes, des solutions, à la détermination de la vision, de la stratégie et de la planification. Les autres parties prenantes, celles extérieures seront associées à la réflexion, au processus pour apprécier la légitimité, la pertinence, l'objectivité des décisions à prendre et veiller à la conformité avec les règles sociales, l'éthique et la légalité.

4) Mise en place du Comité national de veille

IL est constitué par le Gouvernement, les Syndicats les plus influents, l'Association nationale des Parents d'élèves et Etudiants, les Collectivités locales, les partenaires techniques et Financiers, la Société Civile.

A ce niveau la Veille sera stratégique et aura pour objet les grandes orientations, les questions systémiques, de gouvernance du système, de partenariat (prise en compte des intérêts des parties prenantes au niveau national). L'Etat mettra en place son dispositif de veille au plan national, sous-Régional, Régional et International pour la collecte d'informations stratégiques relatives aux questions nationales ou globales. Les Veilleurs procéderont à l'analyse des informations stratégiques recueillies et à leur validation, à leur diffusion, à leur conservation puis à l'exploitation dans la préparation des

décisions à prendre de manière consensuelle avec l'ensemble des parties prenantes répertoriées.

5) Mise en place des Comités locaux de Veille ou Veille d'Etablissements

Le chef d'Etablissement en rapport avec les Autorités scolaires, les Enseignants, la collectivité, les services déconcentrés, sur la base du diagnostic local, de la configuration des parties prenantes de son Etablissement, des objectifs définis ensemble, désignera le groupe ou les membres du groupe Veilleur sur un sujet donné. Ce veilleur procédera à la collecte d'informations qu'il analysera puis partagera ensuite avec le groupe qui préparera la décision à prendre et qui engagera tout le monde. En résumé la démarche de Veille se fera selon le dispositif suivant :

VI-Dispositif national de Veille

1) Recherche d'informations/Objets de veille

Cette recherche et collecte d'informations relatives au secteur et utiles pour son bon pilotage va s'articuler autour des axes stratégiques suivants :

- a) Recherche et collecte d'informations systémiques
- b) Recherche et collecte d'informations financières
- c) Recherche et collecte d'informations économiques
- d) Recherche et collecte d'informations juridiques et sociales

2) Traitement et Analyse des informations

Il se fait avec les spécialistes des questions soumises à la Veille et qui sont dans le système avant le partage au sein de l'Organisation.

3) Partage et Diffusion des informations au sein du Comité puis au niveau de tous les Acteurs

Il se fait avec toutes les parties prenantes en un premier temps puis avec tous les Acteurs du système

4) Prise de décisions concertées et consensuelles

A partir des Comités de veille (national ou locaux) dont la mission est de faciliter le dialogue entre les Acteurs de l'Education et de créer au niveau national comme au sein des Etablissements des espaces apaisés de travail, il s'agit de familiariser les principaux Acteurs avec la démarche de Responsabilité sociale des Organisations au niveau des Etablissements scolaires, en s'appuyant sur la culture de Veille sociale, sociétale mais sectorielle surtout.

L'instauration d'un tel système de gestion au plan sectoriel comme au plan de l'Etablissement, instaure une démocratie participative dans une culture de gestion proactive des enjeux et défis auxquels le système éducatif est confronté et balise la voie à la Responsabilité sociale et au développement durable.

5) Les Partenaires

Les partenaires de ce projet seront les organisations de la Société civile intervenant dans le Secteur de l'Education, les partenaires techniques et Financiers qui appuient le Système, l'UNESCO, les Fondations, les Réseaux nationaux et internationaux, les Institutions de Recherche, les Universités.

VII-les limites de l'Etude

La toute première contrainte réside dans la nouveauté de cet outil de Management qui est encore mal connu dans notre pays au point qu'il manque d'exemples concrets d'entreprises pratiquant la veille stratégique de manière formelle

Les autres écueils sont la confusion très facile entre Veille et Renseignement, l'inexistence d'outils opérationnels et d'expertise au niveau des Entreprises locales, des secteurs, et Organisations pour mettre en place un dispositif de veille, les limites du Marché local, les limites infrastructurelles des Etats. Tout ceci constitue des obstacles majeurs à l'institution d'une Veille formelle au sein des Organisations et moins encore au niveau sectoriel. IL s'y ajoute que la Veille présente réellement des limites quand à sa capacité de pouvoir prévenir les conflits émotionnels ou les incompatibilités personnelles.

En outre, les carences humaines ou défaillances constatées dans le Management des Ressources et qui peuvent provoquer des crises, ne relèvent pas forcément de la sphère de veille stratégique

Conclusion

Les progrès scientifiques et technologiques, parmi lesquels les Technologies de l'information et de la Communication, ont révolutionné le Monde, donné à l'Economie une nouvelle forme, une nouvelle dynamique qui n'a pas manqué de bouleverser les conditions de travail et les Relations professionnelles. Ceci a résulté en des séries de crises dont les plus visibles sont les crises de l'Emploi, les crises sociales au sein des espaces de travail. Aussi dans l'exercice d'exploration de voies de solutions aux crises, nous avons cherché à travers cette étude d'emprunter des voies originales qui veuillent tenir compte des sources du mal lui-même : les technologies de l'information et de la communication qui se présentent par ailleurs comme stimulants du progrès, moteur du Développement. .

Les résultats de cette Etude aux termes d'enquêtes et visites terrain, nous ont permis de voir qu'autant les technologies de l'information et de la Communication peuvent être sources de déboires pour les travailleurs, autant elles pouvaient provoquer des merveilles dans l'environnement des Affaires pour les structures qui savent en tirer profit.

La quête permanente d'informations utiles et importantes relativement à l'entreprise ou au secteur, sur les marchés, sur les technologies de pointe, sur les risques, sur les Droits de l'homme, sur l'offre et la demande, sur les bonnes pratiques etc...peut bien servir de bouclier contre les aléas, les mauvaises surprises et donner des assurances pour le futur. C'est cette confiance dans le Futur que nous avons retrouvé au près de toutes les Entreprises que nous avons visitées et qui ont adopté une nouvelle culture d'Entreprise fondée sur la participation de toutes les parties prenantes à la gestion, sur le partage des responsabilités, sur la transparence dans la gestion et un système d'information opérationnel. Ces Entreprises ont toutes se caractérisent par une stabilité sociale maîtrisée.

Nos investigations ont montré que si cela a été possible c'est que les dirigeants de ces Entreprises s'efforcent de mettre en place un modèle de de

Développement Durable sur la base des Principes de la RSE DONT le dispositif de Veille reste un outil spécial. La RSE et la veille stratégique garantissent la durabilité Economique, donc les opportunités d'épanouissement des acteurs et par voie de conséquence la paix sociale et l'équité. Par contre les Entreprises qui font fi d'un tel cadrage de leurs activités sont toutes exposées à des risques et à des crises sociales permanentes.

L'analyse faite des sources de crise en a retenu deux principalement dont celles d'ordre économique et celles d'ordre psychosociologiques ; mais les premières influent beaucoup sur les dernières. Ceci ouvre ainsi à la RSE et à l'outil de veille de grandes perspectives pour l'instauration de la paix et de la cohésion sociale autour des Organisations de Production

Annexes

Annexe i Rapport de sortie pédagogique – Société Mamelles *Jaboot* (Synthèse du Travail de Groupe - MEGRES – ISE)

Introduction

Dans le cadre du Master Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) de l'ISE/FST/UCAD année Universitaire 2010-2011, une visite de terrain a été organisée pour les auditeurs du Master par Mr. Djibrilou BA (« Veille Stratégique »). La société Mamelles *Jaboot* SARL qui a accueilli le groupe a adhéré à la démarche RSE depuis quelques années. La visite a eu lieu le Samedi 17 Septembre 2011 de 10h à 13h.

L'objectif de la visite était de voir un cas concret d'entreprise impliquée dans une démarche RSE, de recueillir des informations sur le processus de mise en œuvre de ladite démarche dans le fonctionnement de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe, d'évaluer les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche RSE et – éventuellement - de définir les opportunités s'offrant à l'entreprise dans son application, et enfin de vérifier que la société utilise des outils comme la « Veille Stratégique » pour améliorer ses performances et faire face aux dures lois du marché, ou plus simplement, à celles de la concurrence. A cet effet, un questionnaire a été élaboré comme support par Monsieur Ba (cf. guide d'entretien).

A l'issue des présentations, Monsieur Pierre Ndiaye, Directeur de la société Mamelles *Jaboot*, accompagné de Mlle Carmen Diatta son Assistante, a fait une présentation sommaire de l'entreprise depuis ses débuts dans la cuisine de son appartement de la Sicap Liberté 6, comme projet familial avec une production journalière de 50 kg/jour, jusqu' à son érection en Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) employant soixante Travailleurs dont 20 permanents.

I. Présentation de l'Entreprise

Mamelles *Jaboot* est une Entreprise de transformation de céréales locales située dans la banlieue Dakaroise (Mbao), et dont les produits - à forte valeur ajoutée - sont commercialisés par l'entreprise elle-même dans une boutique sur site, et par le biais de caravanes. L'entreprise Mamelles *Jaboot* transforme le mil local à l'aide de techniques améliorées, telles que le battage du mil en hauteur pour éviter de contaminer le produit avec du sable, comme c'est souvent le cas dans le processus de battage du mil. La farine obtenue est ensuite utilisée pour produire du couscous, du granulé de mil (*araw*) mis en sachets et qui entrent dans la préparation de nombreux plats sénégalais (*Fondé*, *Ngalakh*, *thiéré*) très nutritifs. Mamelles *Jaboot* a signé des contrats avec les paysans de Joal Fadiouth, localité dont est issu Mr. Pierre Ndiaye.

La société s'est engagée à acheter la production à prix fixe quel que soit le cours du mil. Mr. Ndiaye nous a confié que Mamelles Jaboot achète le kilo de mil entre 225 FCFA et 250 FCFA quelles que soient les fluctuations du marché. Les Femmes villageoises collaboratrices de l'Entreprise sont présentes à toutes les étapes de la chaîne de production. Le yoghourt est préparé à partir de lait en poudre importé et la pâte d'arachide (le Tigadégué) qui entre dans la préparation du Ngalakh. Les produits finis (tiakri, yoghourt) sont ensuite commercialisés dans la boutique sur site, ainsi que dans les boutiques select et certains mini-marchés. Le *fondé* est quant à lui proposé dans des cantines scolaires. Cette dernière expérience, entamée en 2011 de façon ciblée va être étendue progressivement à l'échelle nationale au cours de l'année scolaire 2011-2012. Mr. Ndiaye a insisté sur le fait que nos céréales locales, conditionnées sous formes de *fondé*, de *tiakri* et de *thié* gagneraient à être introduites auprès des familles Sénégalaises et au sein des écoles parce qu'elles sont meilleures pour la santé que le pain et le riz qui nous ont été imposés par la colonisation, et dont nous avons tout le mal du monde à nous départir.

Des projets d'extension et d'expansion des activités avec des unités de transformation à délocaliser à travers le triangle laitier

L'exposé des activités de Mamelles Jaboot a révélé également que non seulement le savoir-faire des femmes du Terroir est mis à contribution dans la fabrication des produits. L'on note que les intérêts des parties prenantes extérieures dont la femme rurale, élément central dans le dispositif de production économique familiale sont pris en compte à travers l'allègement des méthodes de transformation des céréales ; ceux des Familles, de la communauté villageoise pourvoyeuse de céréales sont également préservés à travers le rehaussement et la pérennisation des Revenus. Enfin la Société n'a pas été en reste avec la prise en compte des besoins nutritionnels des enfants surtout (projet Fondé à l'Ecole). La couverture d'autres filières comme le Maïs, le Sorgho, le Riz est en cours. Au plan commercial le projet des 3 C (Case, Caravanes des Céréales) est en cours et offre des perspectives importantes d'Emplois.

Il est aussi ressorti de la présentation du manager de Mamelles Jaboot que le climat social au sein de l'Entreprise est bon et serein

Il a conclu sa présentation par un exposé clair et succinct des propriétés des aliments préparés à base de mil tels que *fondé* et *couscous* mais il n'a pas manqué de souligner les défis à surmonter pour l'exploitation et la valorisation de nos produits laitiers.

A. Mamelles Jaboot et la démarche RSE ;

Suite à l'exposé liminaire, Mr. Pierre Ndiaye Responsable de l'entreprise a répondu à toute une série de questions portant essentiellement sur la ligne RSE de l'entreprise, et les pratiques de veille utilisées par celle-ci pour se mettre à niveau:

- La ligne Responsabilité Sociétale de l'entreprise Mamelles *Jaboot* se reflète dans la Vision de son manager, à savoir un ancrage dans le terroir et la réalisation d'actions citoyennes durables, dans son Engagement en faveur de la promotion du consommateur local, et dans ses Principes qui consistent notamment à fournir des produits d'excellente qualité en tous temps.
- Aussi, les dimensions économique et environnementale (environnement humain surtout) ont été prises en compte dans la démarche :

- les facteurs tels que la focalisation sur les produits locaux, l'apport de valeurs ajoutées aux produits locaux, l'offre de prix motivants aux producteurs (250f/kg) même lorsque les tendances du Marché sont défavorables, la contractualisation des producteurs qui permet de les fixer sur leur terroir d'origine et par là de mettre un frein à l'exode rural, contribuent grandement à l'instauration d'une durabilité économique par la réduction de la pauvreté en milieu rural, à un accroissement non négligeable de notre Pib, et à l'équilibre de notre balance commerciale (exportations). De plus, la qualité des produits offerts par la société Mamelles *Jaboot* a ouvert des perspectives d'expansion en direction des marchés extérieurs, et donc de durabilité

- l'amélioration des conditions de travail des femmes, l'élévation du niveau des revenus et de vie des familles, l'implication de la communauté et des acteurs (parties prenantes) dans le projet 3C initié par l'entreprise Mamelles *Jaboot*, de même que le bon climat social et la sérénité au sein de l'Entreprise montrent aussi que la dimension sociale est bien prise en compte.

- l'analyse du contexte de pauvreté qui pousse à l'exode rural, du caractère non compétitif de nos produits locaux, de la faiblesse du Consommateur local et la volonté de labéliser les produits et plats Sénégalais indiquent l'existence d'une bonne intégration de l'environnement social dans la démarche RSE en attendant d'autres initiatives en faveur de l'environnement physique qui ne devront plus tarder.

Sur l'engagement, la volonté de la Direction de faire de Mamelles *Jaboot* une Entreprise moderne, prospère, citoyenne, est confirmée par la trajectoire suivie jusque là mais aussi par les Engagements pour les perspectives :

- un engagement en faveur du développement industriel et de la décentralisation par la création d'autres unités industrielles dans un futur proche au cœur des zones de production. Un tel projet est déjà à l'étude pour la région de

Fatick. Mr. Ndiaye fonde de grands espoirs dans la décentralisation, car il croit fermement que le projet gagnerait en envergure et en portée.

- un engagement en faveur d'une Agro-Industrie au service du développement et du bon équilibre de l'homo *Senegalensis* par une alimentation saine, équilibrée, et basée sur nos productions agricoles et laitières à des prix sociaux, c'est-à-dire à la portée du Sénégalais lambda.

- un engagement aux côtés des paysans pour développer la filière céréalière au sens large du terme (mil, Sorgho, Maïs, Fonio, Riz, etc.)

- un engagement aux côtés des éleveurs pour valoriser la filière laitière qui est le parent pauvre du système. Dans cet ordre d'idée, Mr. Ndiaye remet en question la décision, qu'il juge inappropriée, du gouvernement sénégalais de confier l'agriculture et l'élevage à deux (02) ministères différents.

- un engagement commercial autour du concept des 3 C (Case, Caravanes des Céréales)

Au-delà de ces engagements stratégiques, l'on peut noter également, l'engagement Sociétal, l'élan patriotique qui transparaît dans le discours de Mr. Pierre Ndiaye mais aussi dans les actes déjà posés par l'entreprise Mamelles *Jaboot* dans ce sens.

Sur les Principes nous avons retenu que Mamelles *Jaboot* fait siens les principes de: bonne gouvernance d'entreprise et de transparence, bonnes conditions et de relations de travail. De plus, il ya une bonne prise en compte de l'environnement et de la participation aux efforts de développement grâce au projet de délocalisation progressive, de l'intérêt des parties prenantes et du bien être de la communauté d'accueil du projet grâce à des projets tels que l'élimination des chiens errants et l'assèchement des flaques d'eaux usées et des actions d'intégration culturelle.

II. Mamelles *Jaboot* et la Veille Stratégique

A la question de savoir si l'entreprise pratique la veille stratégique, Mr. Ndiaye a bien saisi le sens du concept et les enjeux de la veille stratégique même si aucun outil n'a encore été mis en place en interne. Dans la pratique il y a déjà des attitudes et des comportements de Veille, même s'il n'ya pas de stratégies clairement définies. Après nous avoir répondu qu'il ne fait pas de veille, Mr. Ndiaye a ajouté qu'il « fait attention aux tendances des prix des céréales sur le marché ». Il a aussi ajouté qu'il anticipe parfois sur la disponibilité des produits, il prête également attention à la pluviométrie. De plus, Mr. Ndiaye a indiqué qu'il diversifie ses sources d'information en ne se limitant pas aux seules sources officielles. Par exemple, il se renseigne directement auprès des producteurs réunis au sein de l'ANCAR car ils sont sur le terrain et savent par anticipation quelles seront les tendances. De même,

l'entreprise Mamelles *Jaboot* mise beaucoup sur l'écoute des clients. Elle réalise, par ailleurs des opérations de marketing pour faire connaître et accepter ses produits par les différentes communautés qui composent la société, notamment scolaire car il faut créer des mécanismes chez les plus jeunes. Ainsi, des opérations « Ndogou *Jaboot* » et « Fondé à l'Ecole » (en lieu et place du lait à l'école que Mr. Ndiaye trouve insuffisant au plan nutritionnel) ont été menées l'année passée. En définitive, même s'il n'existe pas encore un cadre de veille formelle au sein de l'entreprise, il y a une pratique de Agro-industrielle.

IV-Difficultés et opportunités

- a) Difficultés : la visite et l'entretien nous ont permis de nous rendre compte de difficultés réelles et potentielles dans la marche vers la RSE : l'appropriation de la démarche RSE par les autres parties prenantes à l'interne, travailleurs et à l'externe (communauté et Etat surtout). A ce niveau beaucoup de choses restent à faire et les difficultés de *Jaboot* avec le Fisc est révélateur. Les aléas climatiques, la disponibilité des céréales avec les pratiques d'opérateurs commerciaux véreux pendant les périodes de soudure constituent des risques. Le changement difficile d'habitudes alimentaires, les limites actuelles du Marché intérieur comme extérieur restent des facteurs limitants à prendre en compte. Enfin l'inexistence encore d'un cadre institutionnel de la RSE constitue un frein supplémentaire.

Pour la Veille le non appropriation du concept de veille et la non systématisation de la démarche à moyen ou long terme pourrait être un facteur handicapant dans la mesure où, au Sénégal, en matière d'affaires, le mimétisme et le clonage sont de règle et aujourd'hui beaucoup d'initiatives dans le domaine de la transformation des produits locaux sont en cours.

- b) Opportunités : la disponibilité, l'accessibilité des ressources, le savoir faire local, la faiblesse des coûts de production sont des atouts non négligeables. Le spectre très large des bénéficiaires des retombées de la production à l'échelle nationale, l'existence d'une chaîne de valeurs, constituent un facteur de durabilité.

Pour ce qui est de la veille, le réflexe, l'état d'esprit, et la culture sont déjà en place, il s'agit tout simplement de formaliser et de mettre en place une stratégie et des outils formels qui permettront à l'entreprise de s'inscrire dans une logique de compétitivité et de pérennisation.

S'il ya des recommandations à faire à Mr Pierre Ndiaye c'est de lui demander de persévérer dans sa voie, de ne pas perdre de vue que le bénéfice de la démarche RSE est à la fois économique, social et environnemental. IL doit prendre en compte aussi bien les difficultés et les opportunités relevées ci-dessus. Enfin l'évaluation interne de l'organisme mais surtout externe par les parties prenantes (collaborateurs., fournisseurs, consommateurs) participe de la démarche progrès.

ANNEXE II RAPPORT SORTIE PEDAGOGIQUE MASTER RSE/UCAD (Synthèse du travail de Groupe MEGRES)

I. LA RSE A LA SGBS

Justification de la démarche RSE

La politique RSE de la SGBS est corporative et est initiée depuis le siège en France. Elle s'inscrit dans le cadre de la loi RNE (nouvelles régulations des activités économiques) du Gouvernement Jospin fondée sur une exigence de transparence de l'information. Cette loi instaure que les sociétés françaises cotées doivent présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

La politique RSE de la SGBS s'articule autour de trois pôles :

- Le pôle environnemental (Green washing)
- Le pôle social : mécénat
- Le pôle emploi/métier

Pour ce qui concerne le **pôle environnement**, ils ont mis en place un Comité Développement Durable et une ligne verte pour le financement de la RSE. Cette ligne a été mise en place par l'AFD, dans le cadre du Code de l'environnement, pour soutenir les entreprises qui veulent se mettre aux normes. Les taux sont bonifiés mais pas au même taux que ceux des autres prêts.

Sur le **plan social**, la SGBS a institué des semaines solidaires à l'occasion desquelles elle fait des actions sociales comme les dons offerts à la pouponnière de Médina l'année dernière, la journée récréative passée avec les populations d'un village du Lac Rose lors de laquelle populations et agentes SGBS étaient habillées du même t-shirt SGBS pour préparer le repas, etc. Toujours dans le cadre du pôle social, au besoin, comme c'est le cas lors de chaque journée mondiale de la femme, la SGBS achète les cadeaux à offrir auprès d'associations de personnes en difficulté. D'importantes activités comme le Citizen Act/ville durable qui offre l'opportunité à de jeunes étudiants sénégalais de voyager.

Le **pôle emploi** prône une forte mobilité professionnelle en interne. Un plan de gestion de carrières a été institué. Les employés sont prioritaires quand un poste se libère. Ce n'est que quand l'indisponibilité interne est constaté que le recrutement est ouvert à l'extérieur.

Le Comité Santé

Il a été mis en place plus dans une logique de Ressources Humaines que de RSE. Les objectifs sont : le bien-être, l'hygiène et la sécurité des employés. Ce Comité a déjà eu à initier des actions comme une campagne de vaccination contre l'hépatite, des déjeuner-débats à l'occasion des Journées Mondiales sur certaines maladies, des actions santé comme la distribution de solutions alcoolisées contre la conjonctivite.

RSE et qualité : une même démarche

La SGBS a associé les deux démarches. Depuis le mois de juin dernier, Il existe un réseau de correspondants qualité dans toutes les agences. La SGBS insiste sur le caractère volontaire des adhésions. Ces correspondants sont des relais auprès des collègues. Des résultats concluants ont été notés notamment dans l'amélioration des dysfonctionnements. Une journée du correspondant a été instituée pour consolider la démarche.

C'est dans cet esprit également que la SGBS confère une dimension territoriale à ses actions. Elle tient compte de l'implantation géographique de ses agences pour dérouler ses actions sociales RSE afin qu'une sorte de redistribution se fasse auprès des populations riveraines de ses agences.

Environnement socio-économique de la RSE au Sénégal

L'environnement est très favorable car la RSE est naissante et les entreprises comprennent de plus en plus les enjeux. C'est dans cette perspective que la SGBS veut se positionner en entreprise avant-gardiste. Selon ses responsables RSE, la SGBS ne s'attarde pas sur ce que fait la concurrence dans le milieu, mais plutôt sur ce que font les entreprises nationales et les multinationales.

II.MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE VEILLE SOCIETALE

La SGBS ne dispose pas d'un système de veille formelle structurée pour toute la banque. Mais chaque service en a. C'est une veille pour savoir comment mieux satisfaire les besoins des clients dans 3 à 5 ans. Dans une logique d'anticipation donc, la SGBS cherche à savoir ce que les autres établissements financiers font.

Dans un autre registre, un portail de référentiel et un Centre d'appel interne viennent fraîchement d'être créés

Bibliographie

Choo C. W. (2002), The Art of scanning the Environment ASIS Bulletin Article Pre-print 1-9

Lesca, H. (1994), Veille stratégique : L'intelligence de l'entreprise, Editions Aster

Lesca, H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique: Etat de la question et Axes de recherche, économie et société, séries sciences de gestion 5-20, 31-50

Lesca, H. (2003), Veille stratégique : la méthode L.E.SC. ANNIG, Paris ; Editions ems-management et société

Lesca, H. et M-L. Caron (1995), Veille stratégique : Créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue Française de Gestion, n°105 septembre-octobre, 58-68

Lesca, H. et E. Lesca (1995), Gestion de l'information : qualité de l'information et performance de l'entreprise, Paris : Editions- Litec, 209 pages

Laundry, M. (1998), l'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation, Revues systèmes d'Informations et de Management, 3 :1

Janisseck-Muniz, R. Freitas, H. et H. Lesca (2006) un usage innovant du site web pour la provocation d'informations d'origine terrain. La Revue des Sciences de Gestion ; Direction et Gestion, 41 : 218

Daft, R. L. et R. H. Lengel (1986) ; Organisation Information Requirements, Media Richness and structural Design, Management Sciences 52 : 554-571

Chanal, V. Claveau, n ; et F. Tannery (1997) L diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur e stratégie, dans les Actes de la 5^{ème} conférence de l'AIMS à l'école de HEC de Montréal, 24 au 27 juin

Bartoli J. A. et Le Moine J. L. (1996), Organisation intelligente et Système d'information stratégique, Paris, : Economica

Martinet B. et Marti Y.-M'(1995, deuxième édition), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris ; les Editions d'Organisation

Allouche, J. et G. Schmidt (1995), Les outils de la décision stratégique, Paris : La Découverte

Besson, B. et G. C. Possin, (1996), Du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise, Paris ; Dunod.

Hall, W. K.(1990), « Survival Strategies in a Hostile Environment », Harvard Business Review, September-October

Dalkey N. (1972), "An elementary cross-impact model", Technological forecasting and Social Change

Mercier S. (2001) "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, 11^{ème} Conférence de l' AIMS, Quebec, juin

Mitchell R. K. , Agle B. R., Wood D. J.(1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts", Academy of Management Review, Vol 22, n°4,

Smida A. (1994) "Les discours et les comportements des Acteurs: Ingrédients de prospective et leviers de stratégie, 4eme Conférence de l'AIMS, Lyon , mai

Smida A. ; Condor, R. (2002) »Interactions entre Vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises » Gestion, Revue internationale de Gestion, Montréal, Hiver(2002),

Bulinge, F. « Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations: un modèle incrémental d'intelligence économique » Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon

Anderson, J. « 1997), Technology foresight for competitive advantage, Long Range Planning.

Porter, A. L., A. T. Roper, T. W. Masun, F. A. Rossini and J. Banks (1991)
Forecasting and Management of Technology: John Wiley & Sons Inc

Argyris, C. (1995), Savoir pour Agir, Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris : Inter-éditions.

Weick, K. E. (2001), Making Sense of the Organisation, Oxford Blackwell Publishers

Wernerfelt, B. et C. A. Montgomery (1986), "What is an attractive industry?",
Management Science, Montréal, juin, 2007

Eric Remacie le Bonheur ou le stress, la décision de chaque instant

Sylvie Grivel ? Etre soi dans ses Relations : Développer son assertivité en entreprise, Eyrolles-Editions d'organisation, 2009

Gilles Prod'homme, S'affirmer sans s'imposer-Techniques d'affirmation de soi pour gérer les conflits et établir des Relations positives, Ed. Dunod, 2003

Eric Schuler, Comment survivre dans ce monde hypocrite- Guide pratique à l'usage des débutants, Les presses de la Cité, Saint-Armand Montrond, 1993.

Ed. M. Lipiansky & D. Picard, Relations et Communications inter-personnelles, Ed. Dunod, 2000.

Dominique Chalvin, L'affirmation de soi- Mieux gérer ses relations avec les autres, ESF Editeur, 2004

TITRE : La Veille stratégique comme outil de Management des crises sociales.

WALY NDIAYE

Mémoire de Master II en « Ethique, Gouvernance, Responsabilité Environnementale et Sociale »

Résumé du Mémoire :

Ce mémoire de Master se veut une contribution à la recherche de solutions à la problématique de crises sociales récurrentes dans nombre d'Entreprises et de secteurs importants de notre Economie nationale. L'introduction a cherché à camper le contexte de Globalisation de l'Economie marqué par la compétitivité entre entreprises et la concurrence entre Etats qui se font au détriment des Economies des pays en Développement et dont les conséquences se déclinent en fermetures d'entreprises, des pertes d'Emplois et des crises sociales aiguës. Cette Mondialisation concurrentielle, elle-même a conduit les pays dits développés à l'impasse avec des crises multiformes (crise alimentaire, crise énergétique, crise économique et Financière, sociale).

La première partie pose alors la question de l'intérêt et de la justification de notre démarche prospective pour d'autres alternatives de gouvernance d'organisations, de nouveaux paradigmes de gestion des Ressources matérielles et immatérielles. A ce titre nous avons jeté notre dévolu sur la Responsabilité sociétale des Organisations (RSO) et la Veille stratégique qui en est un instrument d'anticipation sur le Futur.

Dans la deuxième phase ou phase de conceptualisation, dans un souci méthodologique, nous avons cherché à familiariser avec les nouveaux outils de monitoring du Développement et de management des structures en insistant sur les caractéristiques de chaque outil et sur leur complémentarité. A cet effet, il nous a semblé important et utile d'insister sur le lien entre le Développement Durable, la Responsabilité sociale et Environnementale(RSE) et la Veille Stratégique qui constituent aujourd'hui des approches modernes de gestion du Développement

Dans la Troisième partie pour fonder notre hypothèse de départ « la Veille stratégique comme outil de Management des crises sociales », nous avons fait état de nos observations, de nos visites de terrains, de structures sur lesquelles des informations étaient disponibles relativement à leur degré d'engagement ou non dans une voie de mutation ou de changement de paradigmes de Gouvernance. Ce sont les cimenteries, la Sonatel, les Mamelles Jaaboot, la SGBS et le secteur de l'Education. De nos investigations, nous sommes arrivés au constat que toutes les Entreprises où une volonté affichée de rompre avec une gestion sectaire, autoritariste et d'embrasser cette nouvelle forme de gouvernance responsable et transparente, les tensions, crises, conflits sociaux étaient méconnus mais par contre là où l'indifférence et l'exclusion des parties prenantes de l'activité des structures étaient de mise, les crises sont permanentes

Dans la quatrième partie nous avons proposé un projet de Veille pour le secteur bouillonnant de l'Education, en proie à des crises permanentes. L'objectif est de prévenir celles-ci et de créer les conditions du Développement durable. Enfin, nous n'avons pas manqué dans cette étude d'attirer l'attention sur les contraintes majeures auxquelles l'on pourrait faire face dans la réussite d'un tel projet particulièrement dans un pays où le développement technologique est encore à ses balbutiements et où les conflits et tensions ont parfois des soubassements autres que professionnels.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---------------------------|-------|
| INTRODUCTION ----- | Page1 |
|---------------------------|-------|

I-La problématique

| | |
|---------------------------------|--------|
| A-Intérêt de l'Etude----- | Page 2 |
| B-Justification de l'Etude----- | Page 4 |
| C-Objectifs de l'Etude----- | Page 6 |

II-Approche Méthodologique

| | |
|---------------------------------------|---------|
| A Définition du cadre conceptuel----- | page 6 |
| B-Analyse des Conflits----- | Page 10 |

III- Veille, Management des Organisations, Règlements des conflits

| | |
|--|---------|
| A- Veille et Management des Organisations----- | Page 11 |
| B- Règlement des Conflits et cohésion sociale----- | Page 15 |

IV-Quelques cas d'Ecole

| | |
|---|---------|
| A-Cas des Ciments du SAHEL et de la SCOCIM----- | Page 15 |
| B-Cas du secteur de l'Education----- | Page 17 |
| C-Cas de la SONATEL----- | Page 17 |

V-Perspectives : Mise sur pied d'un Système de Veille en milieu scolaire

| | |
|--|---------|
| 1) Etude diagnostic du Secteur et des causes des conflits sociaux | |
| a) Contexte sociopolitique et économique----- | Page 19 |
| b) La Gouvernance du Secteur----- | Page 20 |
| 2) Analyse des Enjeux----- | Page 20 |
| 3) Analyse des parties prenantes----- | Page 21 |
| 4) Mise en place du Comité national de Veille----- | Page 21 |
| 5) Mise en place des Comités locaux de Veille ou Veille d'Etablissements----- | Page 22 |

VI-Dispositif national de Veille

| | |
|---|---------|
| 1) Recherche et collecte d'informations /Objet de Veille----- | Page 22 |
| 2) Traitement et Analyse des informations----- | Page 22 |

- 3) Partage et diffusion des informations au niveau du comité
puis au niveau de tous les Acteurs-----Page 23
- 4) Prise de décisions concertées et consensuelles-----Page 23
- 5) Les Partenaires-----Page 23

VII-les limites de l'Etude-----Page 23

Conclusion-----Page 24

Annexes

Annexe 1 Rapport de sortie Pédagogique

à la Société Mammelles Jaboot-----Page 26

Annexe2 Rapport de sortie pédagogique

à la Société Générale de Banque-----Page 30

Bibliographie-----Page 33

Résumé-----Page 36

Table des Mtières-----Page 37