



La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) hôtelières : pratiques et perceptions des parties prenantes à Saly (Sénégal)

Corporate Social Responsibility (CSR) in the Hotel Industry: Practices and Stakeholder Perceptions in Saly (Senegal)

Mouhamadou Bamba LY
Université Iba Der Thiam de Thiès

Résumé : A partir d'une démarche qualitative exploratoire, ce travail examine les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) par les entreprises touristiques et interroge leur articulation avec les dynamiques de développement durable du tourisme. Il vise à comprendre d'une part, comment les établissements hôteliers conçoivent, appréhendent la RSE et la mettent en œuvre, et d'autre part, quelles perceptions leurs parties prenantes externes ont de ces actions. Le terrain de l'étude est la station de Saly, première station touristique aménagée du Sénégal. Dix-neuf entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des dirigeants hôteliers, des acteurs institutionnels, des organisations communautaires et des acteurs économiques (artisans, commerçants, fournisseurs). L'approche multi-acteurs et la triangulation des informations ont permis de confronter les discours et les perceptions des différents acteurs du territoire. Les résultats montrent que les entreprises enquêtées ont une conception relativement restrictive de la RSE. Elle est déployée certes sur ses dimensions sociale, environnementale et territoriale, mais les actions demeurent peu formalisées, faiblement structurées et insuffisamment intégrées au processus de gestion des entreprises. Il apparaît que la RSE est plutôt de type philanthropique, portée par des initiatives personnelles des dirigeants d'hôtels. En outre, l'étude relève un décalage de perception entre les entreprises et les parties prenantes externes quant à la portée et aux effets des actions sur le développement socioéconomique local. L'enjeu demeure donc le passage d'une RSE philanthropique individuelle à une RSE co-construite avec toutes les parties prenantes du territoire, afin d'aligner les attentes sociétales exprimées et les interventions des entreprises. Cette démarche suppose une gouvernance collaborative fondée sur la confiance et le dialogue, mobilisant les « proximités organisées » des acteurs comme ressource stratégique. C'est dans ces conditions que la RSE pourra devenir un véritable levier d'ancrage territorial susceptible de contribuer au développement durable local de la destination.

Mots clés : RSE ; Tourisme durable ; hôtels ; ancrage territorial ; parties prenantes ; Saly(Sénégal)

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23640378>

Abstract : Using an exploratory qualitative approach, this study examines Corporate Social Responsibility (CSR) practices among tourism enterprises and explores how they align with the dynamics of sustainable tourism development. It aims to understand, on the one hand, how hotel establishments conceive, perceive, and implement CSR, and on the other, how external stakeholders perceive these actions. The study focuses on the resort of Saly, Senegal's first purpose-built tourist resort. Nineteen semi-structured interviews were conducted with hotel executives, institutional actors, community organizations, and economic players (artisans, merchants, and suppliers). The multi-stakeholder approach and data triangulation made it possible to compare the narratives and perceptions of the various local actors. The results reveal that the surveyed enterprises hold a relatively narrow view of CSR. While CSR is implemented across social, environmental, and territorial dimensions, the actions remain largely informal, loosely structured, and insufficiently integrated into corporate management processes. CSR appears to be primarily philanthropic in nature, driven by the personal initiatives of hotel executives. Furthermore, the study identifies a gap in perception between the enterprises and external stakeholders regarding the scope and impact of these actions on local socio-economic development. The challenge, therefore, lies in shifting from individual, philanthropic CSR to a co-constructed CSR model involving all local stakeholders, thereby aligning societal expectations with corporate interventions. This process requires a collaborative governance model based on trust and ongoing dialogue, leveraging the "organized proximity" between actors as a strategic resource. Only under these conditions can CSR become a genuine driver of territorial integration, capable of contributing to the destination's sustainable local development.

Keywords : CSR; sustainable tourism; hotels; local embeddedness; stakeholders; Saly (Senegal)

1. INTRODUCTION

La prise de conscience croissante des externalités négatives des pratiques touristiques sur l'environnement et la société, a contribué à poser dans le débat public la nécessaire promotion d'une économie touristique responsable, capable de contribuer à un développement socioéconomique équitable et soutenable des territoires.

S'il est indéniable que, les pouvoirs publics, au niveau national comme local, jouent un rôle important dans la définition et la promotion des démarches de pratiques durables au sein des territoires, l'engagement des entreprises demeure essentiel pour leur mise en œuvre effective. En effet, ces entités, en tant qu'utilisatrices des ressources locales et compte tenu de leur place croissante dans la société, ont une responsabilité directe dans la réduction de l'empreinte environnementale du tourisme et une meilleure répartition des bénéfices de l'activité sur les populations.

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (désormais RSE) retenue comme mécanisme de transfert des principes du développement durable (DD) dans le champ entrepreneurial est de plus en plus mobilisée dans l'analyse des relations entre l'entreprise et son territoire d'implantation. L'enjeu est de comprendre comment « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Commission Européenne, 2001) peut contribuer aux dynamiques de développement durable des territoires (Guerchouh et Si Mohammed, 2024 ; Albert-Cromarias et Pinglot, 2024).

Appliquée au secteur du tourisme, cette démarche suppose un pilotage des activités, responsable et sensible aux enjeux territoriaux, aux besoins des communautés locales, et à la préservation des ressources naturelles. La RSE est de ce point de vue, une modalité de traduction de l'ancrage de l'entreprise touristique dans son milieu et souligne conséquemment la nécessaire promotion de relations fondées sur un bénéfice mutuel entre elle et la communauté aux fins de contribuer au développement local.

Au Sénégal, le tourisme promu par les pouvoirs publics depuis les années 1970 s'est largement développé autour du produit balnéaire de loisirs notamment sur la Petite Côte. S'il est indéniable que l'économie touristique produit des effets économiques importants tels que la création d'emplois, l'augmentation des revenus mais aussi l'enrichissement des collectivités territoriales qui tirent profit des recettes fiscales, il n'en demeure pas moins que plusieurs externalités négatives se font jour. Celles-ci au-delà d'impacter le produit et l'expérience touristique, engendrent une dépréciation importante de l'image même de la destination.

Les chercheurs se sont progressivement saisis de la problématique du développement durable dans un contexte d'attention croissante sur la place et la responsabilité des entreprises dans une économie mondialisée. Les explorations dans le tourisme dans les Pays en Développement (PED) comme le Sénégal demeurent cependant fragmentées et parcellaires. Le plus souvent les études menées s'inscrivent dans une perspective normative et mobilisent le concept de développement durable sous l'angle des défis environnementaux (Diombera, 2020) de la résilience au changement climatique (Maré et Bell, 2022) ou encore dans la réduction de la pauvreté (Tendeng et Diombera, 2022) mais ne questionnent pas suffisamment la place et le rôle de l'entreprise dans les stratégies de développement durable local.

Dans quelle mesure les entreprises touristiques sénégalaises, notamment hôtelières, s'approprient-elles les principes du développement durable à travers des démarches de RSE ? Et quelles perceptions ont leurs parties prenantes externes de cet engagement ?

Notre travail, de type exploratoire, vise à (i) examiner les représentations et l'appropriation par les dirigeants hôteliers des principes du DD et de la RSE, (ii) analyser les engagements et pratiques RSE ainsi que leur niveau d'intégration à la gestion des hôtels et établissements d'hébergement assimilés et (iii) étudier la perception de leurs parties prenantes externes sur les actions RSE et leur impact sur le territoire.

L'étude mobilise principalement une approche qualitative fondée sur l'analyse multi acteurs (dirigeants/propriétaires, population, autorités et institutions locales) de la perception et de l'engagement dans les pratiques de RSE, la triangulation permettant de croiser les points de vue et de saisir les rapports entre les différents acteurs. Le terrain retenu est la Petite Côte sénégalaise, un espace qui abrite la première station aménagée du pays, Saly et qui s'est imposé au fil des années, comme zone principale des activités touristiques du pays avec une profusion d'installations hôtelières, de restaurants et de divers services de divertissement et de loisirs. Des entretiens semi-directifs complétés par quelques données statistiques collectées sur le terrain et l'observation directe, ont servi de matériaux de collecte.

2. Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et ancrage territorial : enjeux dans le tourisme

2.1 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) : repères conceptuels et développements théoriques

Les discussions sur le rôle et la responsabilité des acteurs économiques à l'égard de la société prennent place dans le milieu des affaires dès le début du 20^{ième} siècle (Clark, 1916). Le débat fait irruption dans le milieu académique avec les travaux fondateurs de Bowen (1953) qui évoquent les responsabilités sociales de l'homme d'affaires. D'une vision moraliste et paternaliste de l'entrepreneur, agissant par pur altruisme ou par estime de soi, la RSE évolue alors vers une dimension plus institutionnelle. Se pose progressivement la question de comment concilier les intérêts des propriétaires ou actionnaires animés par la maximisation des profits et les attentes et valeurs sociétales (Carroll, 1999).

Plusieurs conceptions découlant d'approches diverses et parfois contradictoires de la RSE cohabitent dans la littérature : d'une RSE minimaliste fondée exclusivement sur la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses actionnaires (Friedman, 1970) à des conceptions de RSE stratégique et instrumentale (Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; 2010 ; Porter et Kramer, 2006 ; 2011). Le tableau 1 présente les principales approches de la RSE.

Tableau 1 : Approches de la RSE

Approches	Conception de la RSE	Auteurs de référence
1. Approche économique / actionnariale	La responsabilité première de l'entreprise consiste à assurer sa viabilité économique et à créer de la valeur pour les actionnaires, dans le respect des règles légales et du fonctionnement du marché.	Friedman (1970)
2. Approche normative des responsabilités multiples	La RSE renvoie à un ensemble de responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques. L'entreprise est ainsi appelée à répondre à des attentes sociales qui dépassent ses seules obligations économiques et juridiques.	Bowen (1953) ; Carroll (1979, 1991) ; Commission européenne (2011 ; 2001) ; ISO 26000
3. Approche des parties prenantes	L'entreprise doit prendre en considération les intérêts d'une pluralité d'acteurs susceptibles d'affecter ou d'être affectés par ses activités : salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales, etc.	Freeman (1984); Donaldson et Preston (1995); Wood (1991); Gond et Mullenbach-Servayre (2004)
4. Approche processuelle, stratégique et de la performance sociétale	La RSE est envisagée comme un processus organisationnel et managérial dont il convient d'apprécier les résultats économiques, sociaux et environnementaux. La performance sociétale permet ainsi d'articuler principes de responsabilité, processus de mise en œuvre et résultats obtenus.	Wartick et Cochran (1985) ; Wood (1991) ; Gond (2010) ; Porter et Kramer (2011 ; 2006) Gond & Igalens (2023)

Source : synthèse de l'auteur

Carroll (1979 ; 1991) suggère que l'entreprise entretient des relations contractuelles explicites ou implicites avec tous les acteurs, qu'ils soient dans l'entreprise ou en dehors et conçoit la RSE comme la manière de gérer l'entreprise de telle façon qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique. Il développe alors une pyramide des responsabilités, largement reprise dans la littérature. A la base, la responsabilité première et prééminente de l'entreprise est économique (création de richesse), elle a également une responsabilité légale, allusive à son activité de production et de création de richesse. S'ensuivent deux types de responsabilité qui sont importantes mais ne sont pas contraignantes au regard de la loi et des règlements : la responsabilité éthique (se comporter de manière responsable vis-à-vis de la société) et la responsabilité philanthropique (mécénat, volontariat, dons).

La diffusion de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), a contribué au renouvellement de la RSE en ce sens qu'elle élargit son champ d'actions au-delà des seuls actionnaires/propriétaires. L'entreprise est appréhendée comme une organisation qui est en interaction avec un ensemble de parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, communautés locales et autres acteurs de son environnement. Plusieurs chercheurs soutiennent que la gouvernance élargie, prenant en compte, les intérêts, parfois divergents, de toutes les parties prenantes¹ (Mercier, 2006 ; Donaldson et Preston, 1995) permet aux entreprises d'être performantes et compétitives, tout en maintenant un équilibre entre profitabilité, acceptabilité sociale/sociétale et innovation. Wood (1991 ; 2010), en renforçant les travaux de Carroll et en consolidant les différentes approches théoriques autour du thème, introduit le concept de Performance Sociale des Entreprises (PSE). La RSE peut être alors appréhendée comme l'articulation entre les principes de responsabilité, les processus organisationnels et les résultats sociaux et environnementaux de l'entreprise. En proposant, la notion de performance, cette approche ajoute une dimension pratique en introduisant des critères d'appréciation (mesure) des actions tout en analysant les processus d'émergence, de mise en œuvre, de perception et de réactivité des politiques RSE (Dia et *al*, 2023).

Porter et Kramer (2006 ; 2011) font le lien entre l'avantage concurrentiel et la RSE en introduisant la notion de « valeur partagée ». Les auteurs suggèrent aux entreprises d'analyser les interrelations entre leurs activités et la société dans la chaîne de valeur en mettant en évidence comment ces relations d'interdépendance affectent la compétitivité de l'entreprise. D'une RSE de réaction (effets de mitigation des externalités négatives) on passe alors à une Responsabilité Sociale Stratégique (RSS) qui place la création de valeur économique et sociale comme élément structurant de la chaîne de valeur. Trois leviers sont alors identifiés pour la création de cette valeur partagée : (i) la reconception des produits et des marchés ; (ii) la redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur et (iii) le développement de clusters territoriaux.

L'institutionnalisation internationale de la RSE va se renforcer avec l'adoption en 2015, de l'Agenda 2030, qui fait explicitement mention du rôle des entreprises dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Un cadre opérationnel sous forme de plan d'actions invitant à des partenariats public-privé est alors adopté. L'ISO 26000, devenue aujourd'hui, la principale norme internationale de référence, propose des lignes directrices de la RSE et peut être utilisée par les organisations comme guide et instrument de monitoring des actions.

Dans le contexte africain, un intérêt croissant est accordé à la RSE au regard des enjeux sociétaux et économiques que soulève l'entrepreneuriat dans ces pays confrontés à des défis importants. Cependant, les travaux spécifiquement orientés sur le tourisme et l'hôtellerie sont relativement dispersés et ont été menés dans des contextes territoriaux assez diversifiés. Ben Yedder & Zrelli (2020) étudient les pratiques de RSE dans trois hôtels en Tunisie et montrent que ces entreprises privilégient les engagements environnementaux, notamment en raison des retombées économiques et commerciales susceptibles d'être engrangées par ces actions.

¹ Les définitions usuelles d'une partie prenante retiennent les personnes physiques ou morales concernées directement ou indirectement par les activités de l'entreprise. C'est un large spectre donc d'acteurs allant des actionnaires et des salariés aux populations et organisations impactées de près ou de loin par les agissements de l'entreprise. Plusieurs taxonomies sont utilisées pour les besoins de classification, elles se fondent sur la position (interne ou externe), le degré et l'importance des relations formalisées (contractuelles ou non contractuelles) voire sur le niveau d'influence exercé sur l'entreprise. Voir à ce propos Mitchell et *al*. (1997).

(Hmioui et al., 2017) examinent l'adoption des pratiques de RSE et leur influence sur la performance commerciale des établissements hôteliers de Fès au Maroc et leurs relations avec les parties prenantes. Kourouma et Diombera (2024) relèvent des pratiques RSE faiblement formalisées et majoritairement tournées vers des actions environnementales au sein des PME touristiques du Grand Conakry en Guinée.

Au Sénégal, les études se sont penchées sur l'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME et les déterminants de l'engagement (Ndione et al., 2025), la place de l'entrepreneur et les conceptions de la RSE dans les Très Petites Entreprises (TPE), (Ngaha Bah et al., 2016 ; Diop Sall et Boidin, 2019). Dans le milieu professionnel, le réseau Initiative RSE Sénégal accompagne les entreprises dans les démarches d'intégration de pratiques RSE à travers des formations et organise régulièrement un forum RSE, événement qui permet aussi de mettre en avant le label RSE du Conseil National du Patronat (CNP) créé en 2022. Ces travaux abordent donc principalement les pratiques internes des entreprises et les motivations des dirigeants en matière de RSE.

La manière dont ces pratiques sont perçues par les différentes parties prenantes externes d'une destination touristique et leur contribution aux dynamiques d'ancrage territorial et de développement durable restent moins documentées, notamment dans le contexte sénégalais. Les activités de production touristique reposent sur l'utilisation de plusieurs ressources locales (économiques, culturelles patrimoniales et naturelles). Les entreprises entretiennent de ce point de vue, des relations avec une pluralité d'acteurs : collectivités territoriales acteurs institutionnels, organisations communautaires, acteurs économiques comme les fournisseurs, artisans et commerçants. Le croisement de la théorie des parties prenantes et de l'approche de la RSE comme vecteur du développement local durable, paraît particulièrement fécond pour analyser les enjeux de l'ancrage territorial des activités touristiques dans les pays en développement.

2.2 Responsabilité sociétale de l'entreprise touristique : l'ancrage territorial comme mode de traduction du tourisme durable

2.2.1 Enjeux et défis du développement durable (DD) dans le tourisme

Plusieurs pays en développement, sous l'impulsion des partenaires au développement, se sont ouverts au tourisme international pour diversifier l'économie mais également ils voient dans ce secteur d'activités, un levier de développement et de réduction de la pauvreté notamment dans les zones rurales (Mitchell et Ashley, 2010). Les effets du tourisme dans les PED -même si cette catégorie renferme un vaste ensemble de pays avec des traits caractéristiques assez variés-, sont souvent ambivalents. Si les répercussions économiques semblent non négligeables, elles sont le plus souvent amputées par l'effet d'éviction qui découlent des fuites de revenu (CNUCED, 2017 ; Rylance et Spenceley, 2017). La forte dépendance à des marchés étrangers assez erratiques du fait de la vulnérabilité intrinsèque au tourisme - qui reste très sensible aux différentes crises (économique, sanitaire, sécuritaire) - rend également le secteur globalement fragile dans ces pays. Sur un plan social, le partage inéquitable des revenus du tourisme conjugué aux conséquences socioculturelles défavorables comme l'acculturation ou la *folklorisation* du patrimoine ternissent le tableau.

Le tourisme impacte en outre l'environnement à travers plusieurs modalités d'interaction débouchant sur des conséquences néfastes : pression sur les terres, sur les ressources en eau,

conflit d'usage avec des secteurs traditionnels comme l'agriculture ou la pêche, fragilisation voire la destruction des écosystèmes notamment côtiers avec des dommages parfois irréversibles.

Le tourisme tel qu'il est traditionnellement promu et pratiqué dans ces pays produit donc souvent des externalités négatives importantes qui remettent en cause sa capacité réelle à contribuer de manière vertueuse à un développement harmonieux et responsable des territoires. Ces dernières années, la prise de conscience croissante des touristes de plus en plus sensibilisés aux enjeux socioéconomiques, culturels et environnementaux du secteur et les exhortations voire les injonctions des institutions internationales partenaires au développement, ont globalement contribué à placer le paradigme du développement durable au cœur des politiques touristiques. La Charte du tourisme durable adoptée à Lanzarote, énonce notamment que le développement touristique doit être « supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique, et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales » (Organisation Mondiale du Tourisme, 1995). Il s'agit, en réalité d'une transposition des préceptes du développement durable tel qu'il est conçu dans le célèbre rapport Brundtland (1987), aux activités de voyages et de tourisme. L'objectif est de promouvoir un modèle de développement touristique qui favorise une répartition plus équitable des retombées économiques, qui est sensible aux enjeux de préservation et de conservation des ressources environnementales et au respect des équilibres socioculturels des communautés.

L'hôtellerie, compte tenu de son poids économique, est un acteur majeur de l'industrie touristique et occupe une place centrale dans la mise en œuvre des principes de DD. En s'intéressant à la chaîne de valeur hôtelière, il apparaît que plusieurs activités produisent des externalités sur l'environnement et la société. L'impact sur l'environnement est certainement le mieux documenté, sans nul doute, parce que le pilier environnemental du DD est celui qui a le plus mobilisé les acteurs publics et privés (Knafou et Pickel, 2011). A titre illustratif, Gankam et Tchawa (2018) estiment qu'au Cameroun, un touriste produit, durant son séjour à l'hôtel, entre 3,92 et 5,27 kg de déchets par jour contre seulement 0,6 et à 0,8 kg pour un résident ordinaire de la ville de Yaoundé. Mais les impacts les plus préoccupants découlent de la consommation excessive d'eau et d'énergie. Le *World Sustainable Hospitality Alliance* (WSHA), indique que la consommation par jour et par chambre d'hôtel peut atteindre 1500 litres d'eau selon la taille, le standing et les équipements de l'hôtel. Situation qui peut paraître dramatique dans les régions confrontées à une insuffisance de ressources hydriques.

Aujourd'hui la plupart des groupes hôteliers internationaux intègrent des politiques de DD et s'engagent dans des démarches RSE, pour redorer leur image face à la montée des exigences sociétales de plus en plus fortement exprimées aussi bien par leurs clients que les ONG et autres associations de la société civile. La profusion de labels et de certifications attestant des engagements, en constitue un baromètre intéressant à mettre en perspective. Mais il se pose véritablement un problème de lisibilité doublé d'un enjeu essentiel de sincérité des démarches. Il est fait état dans la littérature (Ben Yedder et Zrelli, 2020 ; Hergli et al., 2012) des risques de contournement du concept de RSE, qui très souvent, se limite à des objectifs de communication qui débouchent sur des actions ponctuelles et peu structurées.

Aussi, le pilier social de la RSE et du DD est globalement le parent pauvre du positionnement souvent affiché par les entreprises (Dłużewska et Giampiccoli, 2024 ; Ben Yedder et Zrelli, 2020). Les objectifs de mitigation des impacts environnementaux sont plus faciles à quantifier et sont donc les plus visibles et les plus promus. En effet, très souvent ces actions contribuent

aussi à la performance financière notamment par une meilleure maîtrise des coûts associée à l'efficacité énergétique, à la rationalisation de la consommation d'eau et au recyclage des déchets.

Les démarches de redistribution équitable des revenus du tourisme, de sauvegarde des ressorts sociaux et culturels, sont plus diffuses et implicites. Dans le contexte des PED, pourtant les enjeux de développement local associés au tourisme justifient pleinement que les entreprises hôtelières assument une plus grande responsabilité sociétale à travers notamment des politiques d'ancrage territorial de leurs activités.

2.2.2 Responsabilité sociétale et ancrage territorial des hôtels

L'engagement sociétal est un volet essentiel des démarches RSE en ce sens qu'il peut agir comme médiateur entre l'entreprise et son territoire d'implantation à travers des relations de coopération et de co-construction d'un écosystème pouvant déboucher sur une « valeur partagée » telle qu'envisagée par Porter et Kramer (2006). Dans son processus de développement et dans la perspective de l'atteinte de ses objectifs de performance globale, l'entreprise est appelée à dialoguer avec toutes les parties prenantes incluant de fait les acteurs territoriaux. Ces relations d'affaires permettent ainsi à l'organisation de tirer parti de son environnement socioéconomique par différents leviers : accès aux ressources locales (actifs physiques, compétences et expertises partagées notamment au sein des réseaux type *cluster*) ; intégration et acceptabilité sociale de ses activités par la communauté ; amélioration de son image. L'ancrage territorial, est sous ce prisme, un mécanisme de mise en œuvre du développement durable à l'échelle locale par une dynamique partenariale associant entreprises et collectivités territoriales (Bousquet et al., 2016 ; Zimmermann, 2005).

Dans le secteur touristique, la configuration de la production au sein des destinations favorise plusieurs formes de proximité : physique, organisationnelle et institutionnelle (Albert-Cromarias et Pinglot (2024). Ces proximités constituent un terreau fertile pour définir et mettre en œuvre des démarches collectives associant tous les acteurs (publics comme privés) afin d'atteindre des objectifs de compétitivité (Fabry et Zeghni, 2012). En outre, elles offrent l'opportunité de créer un écosystème propice au déploiement d'actions coordonnées, dans la perspective de promouvoir un développement local durable. Dans le contexte des PED, l'ancrage territorial des hôtels tenant compte de leur système productif, peut ainsi se traduire par plusieurs actions : approvisionnement auprès des producteurs locaux ; priorisation des emplois locaux ; participation à l'animation locale dans le cadre de la gouvernance collaborative ; financement et accompagnement des projets de développement communautaire ; différentes interventions dans l'éducation et la santé ; promotion de bonnes pratiques en gestion des ressources environnementales et patrimoniales.

3. Contexte et méthodologie de l'étude

3.1 Le contexte et le terrain d'étude

L'économie sénégalaise, à l'instar de plusieurs pays pauvres et en développement, reste marquée par l'informel et la prédominance des Petites et Moyennes Entreprises. Cette catégorie qui inclut de Petites voire Très petites Entreprises (PE et TPE) regroupe environ 93% des entreprises du pays. C'est une économie qui repose globalement sur des activités du tertiaire (services et commerce) qui concernent 250 000 PME, parmi lesquelles seulement 33 000 sont reconnues comme formelles d'après le dernier recensement disponible (ANSD, 2017). La

découverte récente de gisements de gaz et de pétrole et l'exploitation qui s'en est suivie, offre au pays des perspectives intéressantes en termes de diversification économique, d'indépendance énergétique et de revenus subséquents notamment pour répondre aux besoins sociaux d'une population qui demeure majoritairement jeune à plus de 75%.

Le tourisme est avec la pêche et l'agriculture l'un des secteurs les plus dynamiques et contribue à hauteur de 7% du PIB d'après les estimations du ministère du tourisme. Le pays qui s'est doté, au lendemain de son indépendance, d'une politique de promotion touristique, est une des principales destinations de l'Afrique de l'Ouest avec une fréquentation estimée à environ 1,3 millions de touristes (ANSD, 2017) qui auraient généré des recettes de 649,69 millions de dollars (ONU Tourisme, 2023)². Le tourisme sénégalais est marqué par le balnéaire de loisirs, un positionnement assumé aux premières heures de l'aménagement touristique dans un contexte d'élargissement de la carte touristique internationale et d'émergence du tourisme de masse. Le gouvernement appuyé par ses partenaires au développement (Banque mondiale, coopération française et l'OMT) a subséquemment encadré le développement du secteur par la définition et la mise en œuvre d'une série de mesures : aménagement des sites, promotion commerciale, formation, financement et prise de participation dans certaines sociétés touristiques. Traditionnellement dépendante du marché européen notamment français, la demande s'est beaucoup diversifiée ces dernières années avec la croissance du marché intérieur et africain et la montée du tourisme d'affaires.

La Petite Côte, une section du littoral, qui s'étend sur une centaine de kilomètres au sud de Dakar et couvrant quelque 660 km² de bande côtière, est le principal territoire touristique du pays et abrite Saly, la première station aménagée de l'Afrique de l'ouest. Créée à la fin des années 1970, la station compte plusieurs infrastructures et équipements. On y dénombre environ 17 hôtels, 30 résidences touristiques et près de 33 auberges pour une capacité d'accueil estimée à plus de 10.000 lits (source : SAPCO). Cette offre d'hébergement et de séjours est complétée par un nombre important d'activités notamment des agences de voyages, des commerces, des restaurants et des équipements de loisirs divers. La fréquentation y est estimée à 300 000 visiteurs annuellement. De petit village de pêcheurs et d'agriculteurs, Saly est passé par plusieurs phases de développement, pour devenir aujourd'hui ce que l'on pourrait appeler une « station touristique à fonction urbaine » (Ly, 2018) avec une grande diversification des activités économiques notamment le développement fulgurant du commerce et de l'immobilier.

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs études (Diombera, 2017, 2020 ; Ly, 2018) tendent à montrer que c'est une destination arrivée à maturité faisant face à plusieurs défis tant sur le plan environnemental que socioéconomique : conflits fonciers ; dualité économique découlant de la marginalisation des activités traditionnelles de pêche et d'agriculture au profit du tourisme et des services en général ; occupation anarchique entraînant une destruction du paysage et de l'environnement ; congestion des réseaux d'assainissement ; destruction de l'écosystème marin et l'érosion des plages ; acculturation et abandon de certaines valeurs et pratiques culturelles ; insécurité. C'est finalement, un contexte dans lequel de plus en plus l'intégration des entreprises dans les stratégies d'atténuation et de réduction des effets négatifs du tourisme, apparaît de plus en plus nécessaire.

² Ces données doivent toutefois être interprétées avec prudence, les statistiques d'arrivées et les données économiques du tourisme reposant sur des périmètres et des méthodes de mesure distincts et émanent de plusieurs sources sans une réelle articulation entre elles. Il n'existe pas encore un système d'information statistique harmonisé permettant de disposer de séries temporelles régulières et fiables aussi bien sur la fréquentation que sur l'impact économique du tourisme. Voir à ce propos Ly et Diouf (2026).

3.2 Méthodologie de l'étude

L'approche retenue est de type qualitatif conformément à la nature exploratoire de la recherche. L'objectif est d'une part de comprendre comment les dirigeants d'entreprises hôtelières s'approprient les principes et démarches RSE et d'autre part de caractériser les types d'engagement. Dans un second temps, il est question d'appréhender la perception des parties prenantes externes, sur les actions RSE, et analyser tensions éventuelles (convergences et divergences) à travers une triangulation des informations. La collectivité locale que nous étudions présente une particularité dans le cadre de la gouvernance des activités économiques, en ce sens, qu'une partie de son territoire d'action est « sous la responsabilité » d'une structure nationale en l'occurrence la SAPCO³. Cette situation crée régulièrement des dualités et des tensions sur la répartition des compétences entre la Mairie et cette structure. C'est pourquoi en plus de la Mairie qui assure la gestion de la collectivité, la SAPCO est également incluse dans notre étude au même titre comme partie prenante externe institutionnelle.

A la suite de la phase documentaire, une observation du terrain d'étude a permis d'entrevoir une cartographie des acteurs de l'écosystème touristique de Saly à partir duquel nous avons identifié les différentes parties prenantes.

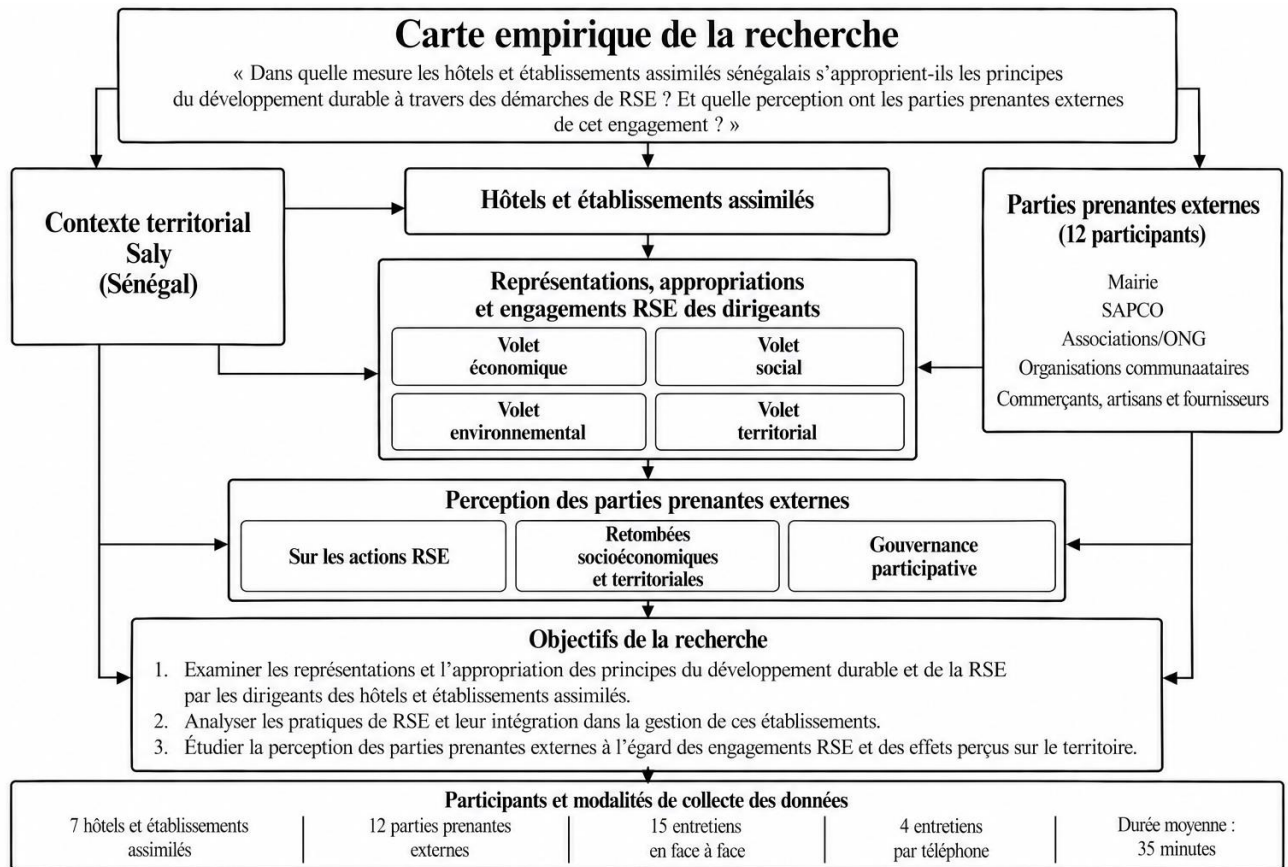
Deux guides d'entretien semi-directifs nous ont servi de supports de collecte des données. Le premier administré aux dirigeants d'hôtels comporte 4 thèmes : compréhension et représentation de la RSE ; actions RSE, volet environnemental ; actions RSE, volet ancrage territorial et développement local ; gouvernance élargie et intégration. Le second est destiné aux parties prenantes externes et aborde 5 thèmes : perception globale sur le tourisme ; relations avec les hôtels et attentes ; perception des actions RSE, volet social ; perception des actions RSE, volet environnemental ; consultation et gouvernance participative.

Au total 19 entretiens ont été réalisés : 7 hôtels et structures d'hébergement assimilées et 12 parties prenantes externes incluant la Mairie, la SAPCO, les associations de femmes et de jeunes et une ONG. Les interviews des personnes participantes ont été conduits en face à face à l'exception de 4 qui se sont faits au téléphone. Les échanges ont duré en moyenne 35 minutes. Les relances ont permis d'approfondir la compréhension de certains éléments du discours des acteurs.

Les réponses ont été enregistrées et retranscrites. Le traitement du corpus s'est fait par une analyse thématique en plusieurs étapes : synthèse, repérage des thèmes, codage et identification des verbatims qui rendent compte des pratiques, motivations et perceptions des acteurs sur la RSE. La figure 1 donne le cadre empirique de la recherche.

³ La Société d'Aménagement et de Promotion de la Petite Côte (SAPCO) est un organisme public national investi de missions d'aménagement et de gestion de la station balnéaire de Saly. Son territoire d'action est en principe limité aux emprises hôtelières et résidentielles (zones d'intérêt touristique). Les conflits de compétences et de mission avec la Mairie, notamment sur des aspects environnementaux (ramassage des déchets, salubrité et cadre de vie), la gestion foncière ou encore la fiscalité (prélèvement des taxes et redevances locales) sont récurrentes. Cette situation illustre en effet un problème de chevauchement de prérogatives entre un organisme national représentant l'Etat et une collectivité territoriale qui entend exercer la plénitude de son autonomie de gestion sur l'ensemble de son périmètre communal, ce que lui confère en effet les lois sur la décentralisation au Sénégal.

Figure 1 : Carte empirique de la recherche



Source : conception de l'auteur

4. Résultats et discussions

4.1 Conception, représentation et engagements RSE des hôtels

Nos investigations tendent à montrer que les dirigeants d'entreprises hôtelières ont une compréhension relativement restrictive de la RSE. Généralement, elle n'est perçue que comme un moyen pour l'entreprise de tenir un rôle social qui se cantonne à des actions plutôt philanthropiques et altruistes. Un dirigeant estime que « *la RSE, c'est quand on aide la population, surtout en distribuant des dons* ». Très souvent, il s'agit de subventions et de soutiens financiers accordés aux employés ou à la population qui en font la demande à l'occasion d'événements culturels, sportifs voire même familiaux.

Un autre hôtelier la réduit essentiellement à « *donner du travail aux jeunes* ». Une conception assez courante de la RSE au sein de cette localité consiste, en effet, à entrevoir la création d'opportunités pour les jeunes résidents comme une manière forte de légitimer le projet touristique qui, est au départ, était plutôt contesté par les populations (Ly, 2018 ; Ciss, 1989). Plusieurs interviewés placent la création d'emplois, pour les habitants de Saly et des localités environnantes, comme la principale forme d'engagement envers la communauté. Il paraît presque « évident » pour ces entrepreneurs de privilégier des recrutements de proximité en ciblant les jeunes résidents de la localité. C'est un rôle largement assumé et défendu de manière très forte qui procure aux dirigeants une certaine forme de satisfaction morale à contribuer à la

réduction du chômage et de l'exode rural. Un responsable hôtelier affirme à ce propos « *nous employons environ 200 personnes, et plus de 70 % sont originaires de Saly, ce sont souvent des jeunes non qualifiés à l'origine, mais qui ont été formés sur place. Nous accueillons également des jeunes issus des écoles de formation de la région pour des stages, afin de renforcer leurs compétences et contribuer à leur insertion professionnelle* ».

L'emploi comme forme d'engagement RSE ?

Il apparaît à la lumière des entretiens donc que, pour la plupart des dirigeants d'hôtels, recruter et former localement est une valeur forte et partagée. Cependant, une question conceptuelle mérite d'être éclairée : dans quelle mesure ces créations d'emplois peuvent être retenues comme une forme d'engagement RSE ? Le recours à la main d'œuvre locale est souvent justifié par une nécessité opérationnelle et économique des hôtels. L'emploi est créé que lorsqu'il existe un besoin réel souvent corrélé au niveau d'activité des hôtels et semble tendre vers une variable d'ajustement économique, fortement conditionnée par la saisonnalité des flux touristiques. Quand l'activité diminue, les effectifs sont réduits, et les contrats proposés sont majoritairement temporaires, précaires ou saisonniers. Ce qui conduit, alors, à nuancer la portée de l'emploi local comme pratique RSE. Certes, le recrutement de proximité contribue à l'insertion des jeunes de la localité mais son rôle dans le développement socioéconomique du territoire dépend également de la qualité, de la sécurité et des perspectives d'accomplissement professionnel des jeunes travailleurs du secteur.

Sur le plan environnemental, plusieurs établissements affirment mettre en place des actions en interne pour l'efficacité énergétique et l'utilisation raisonnée des ressources en eau notamment. « *Nous avons pris conscience de notre responsabilité dans la gestion des ressources, c'est pourquoi nous avons mis en place un système de recyclage des eaux usées que nous réutilisons pour l'arrosage des plantes et des fleurs de l'hôtel* » affirme un dirigeant d'un établissement d'environ 100 chambres tandis qu'un autre gérant met en avant ses pratiques de réduction de la consommation d'électricité qui consistent à « *appliquer des mesures de réduction de la consommation d'énergie à travers l'installation des lampes de basse consommation mais aussi par des actions de sensibilisation de nos clients* ». La gestion des déchets constitue un autre axe d'intervention évoqué dans les entretiens. Elle se fait essentiellement à travers le ramassage régulier des ordures en collaboration avec la SAPCO comme le souligne un hôtelier établi à Saly depuis 20 ans « *même si la SAPCO s'occupe du ramassage général, nous mettons en place des actions internes pour gérer nos propres déchets de manière responsable* ».

La dimension environnementale faiblement intégrée

Les actions environnementales observées sont majoritairement motivées par la réduction des coûts d'exploitation ou par le respect de la réglementation traduisant ainsi un engagement qui demeure encore peu formalisé au regard d'une démarche RSE intégrée. Si certains hôteliers, affirment avoir pris conscience de la problématique des déchets en insinuant prendre des mesures de gestion responsable, aucune stratégie formelle ne nous a été communiquée. En effet, les actions ne s'inscrivent pas, par exemple, dans un processus cohérent de gestion du cycle de vie des déchets comprenant le tri sélectif systématique, le recyclage ou la réduction à la source des déchets produits. La majorité des entreprises touristiques rejettent la responsabilité de la gestion environnementale sur la SAPCO. Certaines participent cependant à des actions collectives de protection de l'environnement telles que des journées de nettoyage ou de reboisement le plus souvent initiées par la mairie ou les associations. Mais ces interventions

demeurent insuffisantes au regard des défis environnementaux auxquels fait face Saly. La croissance fulgurante du tourisme et d'activités connexes (immobilier, commerce et services) a donné lieu à des impacts considérables (Diombera, 2020 ; Ly, 2018) ; aussi bien au plan écologique qu'urbanistique : pollution et insalubrité grandissantes, détérioration des écosystèmes côtiers et marins, occupation anarchique des assiettes foncières, conflits d'usage des ressources en eau et risque accru d'inondations.

Au plan communautaire, la principale forme d'engagement réside sans doute dans l'appui et l'accompagnement qu'offrent les hôteliers aux structures sociales de la commune soit directement ou à travers la Mairie. Un dirigeant confirme que son entreprise a « *participé financièrement à la rénovation et à l'extension de la maternité du centre de santé local* » tandis qu'un autre hôtelier affirme participer avec la Mairie à la distribution de kits scolaires aux écoliers de la commune.

Dans un autre volet, les pratiques d'approvisionnement de proximité favorisent une forme d'ancrage économique des activités touristiques à Saly. Cinq des sept hôteliers enquêtés affirment entretenir des relations commerciales plus ou moins régulières avec des producteurs et commerçants locaux. Même si aucun chiffre n'a été communiqué par les hôteliers pour nous permettre d'apprécier l'importance de ses relations d'affaires, l'observation et les échanges avec les acteurs ont permis d'identifier que c'est globalement les secteurs de l'artisanat, de la pêche et du maraîchage qui en sont les principaux bénéficiaires. Un responsable d'un regroupement de pêcheurs indique « *quand les hôtels achètent nos produits, ça aide beaucoup les familles, surtout en période creuse* » tandis qu'un maraîcher tempère par les propos suivants : « *même s'il arrive qu'ils achètent nos produits, c'est de temps en temps, pour combler des besoins complémentaires de leur stock, lorsque leurs fournisseurs réguliers situés à Dakar ou à Thiès, ne peuvent pas satisfaire des commandes de dernière minute.* »

4.2 Une RSE essentiellement philanthropique marquée par un décalage de perception entre les hôtels et leurs parties prenantes externes

La RSE est en effet faiblement institutionnalisée dans les établissements hôteliers. Elle est ponctuelle, discontinue et n'est pas souvent retenue comme variable de gestion encore moins intégrée à la stratégie de l'entreprise. Aucun des hôtels visités ne cite expressément la RSE dans les rapports et autres documents de gestion. Sa mise en œuvre dépend principalement d'initiatives personnelles des dirigeants plutôt que de mécanismes organisationnels formalisés. Les démarches et actions entreprises s'inscrivent dans une dimension de responsabilité éthique et morale qui tire sa source des valeurs de solidarité et de partage, largement reconnues et valorisées dans la société sénégalaise. C'est un constat qui rejoint ainsi les travaux de Diop Sall et Boidin (2019) et de Ngaha Bah et al (2016) sur les motivations et les déterminants de la RSE dans le contexte des PME au Sénégal.

Très souvent l'entrepreneur se voit comme un acteur de la transformation sociale locale qui contribue à sa manière à l'amélioration des conditions de vie des populations. Ndione et al. (2025) soulignent que cette « RSE de solidarité » permet de compenser la rareté des soutiens publics institutionnels par une sorte de redistribution des richesses vers la communauté. Ce faisant, on relève une forte dimension socio-philanthropique qui semble négliger la portée stratégique de la RSE. Les interventions sont principalement motivées par des considérations sociales, de solidarité et de proximité, plutôt que par la recherche explicite de retombées pour l'entreprise : amélioration de son image, renforcement de sa réputation, apport de clientèles

sensibles aux pratiques responsables des entreprises dans leur environnement socioéconomique.

D'un autre côté, il existe un écart de perception entre les dirigeants d'hôtels et les parties prenantes externes concernant les engagements en matière de RSE. Si plusieurs patrons d'entreprises de Saly ont une conception largement positive des actions menées à destination de la communauté, pour une bonne partie des acteurs locaux, ces interventions sont plutôt mitigées, peu visibles et donc avec un impact résiduel sur le bien-être des populations. Les attentes sociétales portent notamment sur l'éducation, la santé et les activités culturelles et sportives. Les associations et la Mairie, par exemple, déplorent une absence de concertation pour mieux définir et cibler les actions. Cette distorsion peut s'expliquer par la manière dont est appréhendée justement la RSE par les dirigeants. Il ressort des entretiens que l'on assiste à des interventions privilégiant la proximité et le court terme, en lieu et place d'une stratégie durable qui aurait sans doute un impact plus important et global.

Il se pose la question de la participation et de la gouvernance partagée dans ce territoire façonné par l'activité touristique avec des transformations sociales et économiques prégnantes. Il n'existe pas de cadre d'échanges permanent réunissant toutes les parties prenantes, espace de dialogue qui pourrait certes contribuer à instaurer des relations de confiance et à définir des démarches cohérentes de mitigation des externalités négatives du tourisme tout en améliorant sensiblement l'acceptabilité sociale des activités. La matrice présentée au tableau 2 met en perspective les écarts de perception entre les dirigeants hôteliers et les parties prenantes externes. Trois niveaux de valeur sont retenus pour caractériser les perceptions des différentes parties prenantes sur cinq thèmes d'intervention de la RSE hôtelière à Saly : positive, mitigée et négative. Ces modalités correspondent à une catégorisation qualitative des discours selon l'orientation générale des appréciations exprimées par les acteurs à l'égard de chaque dimension de la RSE. La quatrième, « non mentionnée », indique que le sujet n'a pas été abordé durant les entretiens avec la catégorie concernée.

Tableau 2 : Perceptions des parties prenantes sur les actions RSE des établissements hôteliers à Saly

Thème RSE	Hôtels	Mairie	SAPCO	Associations ONG	Organisations communautaires	Commerçants artisans, fournisseurs locaux
Emploi local	Positive	Mitigée	Non mentionné	Non mentionné	Mitigée	Non mentionné
Environnement	Positive	Mitigée	Mitigée	Négative	Non mentionné	Non mentionné
Appui communautaire	Positive	Mitigée	Mitigée	Mitigée	Négative	Mitigée
Achats/approvisionnement local	Positive	Non mentionné	Non mentionné	Mitigée	Mitigée	Mitigée
Concertation / dialogue	Mitigée	Négative	Positive	Mitigée	Négative	Non mentionnée

Source : Auteur

Commentaires du tableau :

Emploi local : Si les hôteliers estiment faire beaucoup d'efforts pour prioriser le recrutement local, la Mairie et les organisations communautaires regrettent la précarité des postes et l'absence de véritables plans de carrière pour les jeunes.

Environnement : Les actions sont jugées insuffisantes et peu structurées par les associations et ONG tandis que la Mairie déplore l'absence de cadre concerté, avec la SAPCO et les hôteliers, sur la gestion des impacts environnementaux.

Appui communautaire : Les organisations communautaires déplorent un faible appui, plutôt ponctuel et dispersé.

Achats/approvisionnement local : Les artisans, commerçants et autres fournisseurs reconnaissent leur intégration dans les chaînes d'approvisionnement. Ils souhaitent cependant une meilleure structuration des relations commerciales, des prix plus justes, des volumes plus conséquents mais aussi des accompagnements en renforcement de compétences (formation en normalisation et HQSE).

Concertation / dialogue : C'est peut-être le point le plus fragile dans les relations entre les hôtels et leurs parties prenantes externes. Les dirigeants hôteliers déplorent eux-mêmes, la disparition du comité de station qui favorisait les échanges.

4.3 De l'engagement individuel à une stratégie collective et territorialisée de RSE

L'un des principaux défis de la RSE à Saly réside, sans doute, dans la promotion d'une démarche formalisée, collective et structurée. Il est ressorti de nos travaux que la RSE telle qu'elle est appréhendée et déployée dans ce territoire est le plus souvent une initiative essentiellement individuelle, dépendante de la sensibilité du dirigeant. Les représentations attribuées à la RSE sont fortement localisées, les actions relevant fréquemment de l'entrepreneur davantage que de l'entreprise (Diop Sall et Boidin, 2019). Sous ce prisme, elle dépend beaucoup du profil, des valeurs et du degré d'implication du dirigeant.

A partir de ce moment, elle est l'expression d'une responsabilité personnelle et se traduit par des actions ponctuelles dépendantes des choix et de la sensibilité de chaque établissement. Le risque est alors de voir se multiplier des actions isolées, sans nécessairement produire une dynamique collective à l'échelle de la destination. L'enjeu est finalement de passer d'une RSE individuelle, ponctuelle et isolée à une RSE de développement organisé en fonction des attentes de toutes les parties prenantes dans la perspective de promouvoir une économie touristique durable à Saly. L'approche des proximités organisées (Rallet et Torre, 2005 ; Albert-Cromarias et Pinglot, 2024) peut, dans cette perspective, constituer une grille de lecture des relations entre les différents acteurs de l'écosystème touristique et hôtelier à Saly. Il s'agira de transformer la contrainte de la proximité géographique et physique des différents intervenants en opportunité stratégique permettant de définir une action collective.

La mise en cohérence de cette démarche repose sur la définition de plans d'actions RSE davantage territorialisés reposant sur des mécanismes permanents de concertation et de coordination afin de promouvoir une gouvernance collaborative, permettant un impact structurellement durable. Le tableau 3 indique les différentes catégories de parties prenantes externes de l'étude, les attentes et donne des propositions d'axes de déploiement des actions RSE.

Tableau 3 : PP externes et déploiement d'actions RSE

PP externes (Catégories)	Acteurs	Attentes	Axes de déploiement RSE (recommandations)
Economiques	Fournisseurs locaux : artisans, commerçants, pêcheurs, maraichers, fournisseurs de divers services dont gardiennage, nettoyage	Vente et fournitures aux hôtels avec des relations d'affaires et commerciales durables et équitables	Ancrage économique locale ; création de chaîne de valeur partagée et d'un écosystème d'affaires fortement intégré
Territoriales	Population résidente de Saly	Emplois ; opportunités socioéconomiques ; amélioration du cadre de vie ; meilleure répartition des retombées ; valorisation de la culture ; consultation et avis.	Développement économique territorial et inclusion sociale : emploi et formation ; soutien à l'entrepreneuriat local ; développement communautaire ; ; participation aux activités de valorisation du cadre de vie ; gestion raisonnée et concertée des ressources ; mitigation et gestion des impacts environnementaux ; protection du littoral ; partenariats avec la société civile ; dialogue et consultation.
	Organisations communautaires (jeunes, femmes)	Emploi et formation ; soutien aux initiatives génératrices de revenus participation aux actions sociales ; implication dans les projets de développement local	
	Associations et ONG environnementales, éducatives, sanitaires	Soutien aux initiatives environnementales, éducatives et sanitaires ; réduction des déchets ; gestion responsable de l'eau et de l'énergie ; protection du littoral ; transparence et dialogue permanent	
Institutionnelles	Mairie	Contribution au développement local ; respect des obligations fiscales locales ; participation aux initiatives communales ; concertation.	Gouvernance collaborative et dialogue avec les parties prenantes institutionnelles ; contribution au développement local ; environnement ; fiscalité et conformité ; actions collectives et structurantes.
	SAPCO	Respect des règles d'aménagement ; implication dans la gestion et l'entretien de la station ; protection environnementale ; contribution à l'attractivité et à la durabilité de Saly	

Source : auteur, à partir des résultats de l'étude

5. Conclusion

La RSE, concept largement mobilisé dans les sciences de gestion, contribue depuis une trentaine d'années, au renouvellement de la pensée managériale en interrogeant le rôle, les

responsabilités et les finalités des entreprises dans nos sociétés, de plus en plus sensibilisées aux problématiques de durabilité et d'acceptabilité sociale des activités économiques.

Dans le même temps, la question de la promotion d'un tourisme durable, susceptible d'être un levier de développement socioéconomique local, émerge progressivement comme un paradigme incontournable dans les PED. Notre étude, de type exploratoire, s'est intéressée au déploiement de la RSE au sein d'une destination touristique emblématique en l'occurrence Saly, première station aménagée au Sénégal. Il s'agissait de questionner les représentations et les engagements RSE des dirigeants hôteliers, d'en caractériser les actions et ensuite d'analyser la perception de ces actions par les parties prenantes externes incluant la population locale, les organisations communautaires et les acteurs institutionnels.

Nos résultats mettent en évidence une appropriation encore limitée de la RSE par les hôteliers, qui se caractérise, par conséquence, par une démarche non formalisée et faiblement institutionnalisée au sein des entreprises. Les initiatives relèvent davantage du bon vouloir des dirigeants/propriétaires traduisant ainsi une RSE plutôt philanthropique fondée sur des valeurs de solidarité et qui contribue finalement que de manière aléatoire et résiduelle à l'atteinte des objectifs de durabilité et de bien-être des populations. L'absence d'un cadre de concertation permanent et structuré semble accentuer la dispersion des engagements et crée un décalage de perception, des retombées de la RSE, entre les hôtels et leurs parties prenantes externes. Nous pensons par conséquent que la promotion d'une gouvernance collaborative fondée sur des valeurs de dialogue et d'ancrage territoriale des activités touristiques peut contribuer à un déploiement mieux structuré et plus impactant de la RSE dans ce territoire. Le cadre théorique et conceptuel de cette démarche se situe au croisement de la théorie des parties prenantes et de l'approche des proximités organisées. L'enjeu est d'œuvrer pour un alignement des engagements RSE des entreprises touristiques avec les attentes et intérêts des différentes parties prenantes, dans l'optique de contribuer à la promotion d'un tourisme mieux intégré aux dynamiques locales, capable de produire des effets durables sur le plan économique, social et environnemental.

D'un point de vue méthodologique, l'étude comporte les limites intrinsèques propres aux démarches qualitatives incluant des études de perception. Le nombre limité de participants, la subjectivité associée au discours des acteurs mais également la flexibilité qu'offrent les instruments de collecte utilisés posent naturellement des problèmes de répliquabilité et de généralisation des résultats. En guise de perspective, une étude quantitative plus exhaustive, incluant plusieurs zones et contextes touristiques, permettrait de confronter les résultats, de notre travail exploratoire, à une plus grande échelle. Cette démarche pourrait aider notamment à examiner les relations entre engagements RSE, gouvernance collaborative et ancrage territorial, afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la RSE peut être mobilisée comme levier de tourisme durable dans les PED.

Références bibliographiques

1. **Albert-Cromarias, A., & Pinglot, A. (2024).** Alignement des parties prenantes dans un projet territorial de tourisme durable : une lecture par les proximités. *Revue française de gestion*, 50(319), 65–88. <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.48>
2. **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). (2017).** *Enquête Nationale sur l'Offre Touristique au Sénégal (ENOTS 2015-2016)*. Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan.

3. **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). (2017).** *Rapport global du Recensement Général des Entreprises (RGE) 2016*. Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan
4. **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). (2026).** *Rapport de l'Enquête Nationale sur la Démographie des Entreprises du Sénégal (ENDES 2025)*. ANSD / Secrétariat général.
5. **Ben Yedder, M., & Zrelli, I. (2020).** Les finalités écologique et sociale de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le secteur touristique : opposition ou convergence ? *Téoros, Revue de recherche en tourisme*, 39(1), 1–39. <https://doi.org/10.7202/1074095ar>
6. **Bousquet, F., Barbat, V., & Verstraete, T. (2016).** Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial. *Gestion 2000*, 33(2), 53–74.
7. **Bowen, H. R. (1953).** *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.
8. **Carroll, A. B. (1979).** A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
9. **Carroll, A. B. (1991).** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
10. **Carroll, A. B. (1999).** Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
11. **Ciss, G. (1989).** Saly Portudal un village sénégalais face au tourisme international. *Cahiers d'Outre-mer*, 42(165), 53–72.
12. **Clark, J. M. (1916).** The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24(3), 209–229.
13. **Commission des Communautés européennes. (2001).** *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (COM (2001) 366 final). Bruxelles.
14. **Commission européenne. (2011).** *Responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (COM (2011) 681 final). Office des publications de l'Union européenne.
15. **Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. (1987).** *Notre avenir à tous*. Éditions du Fleuve.
16. **Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. (2017).** *Le développement économique en Afrique — Rapport 2017 : Le tourisme au service d'une croissance transformatrice et inclusive* (Publication des Nations Unies, n° de vente F.17.II.D.6).
17. **Dia, M., Wade, M. E. B., Fall, N. A. M., & Mbaye, M. (2023).** La Performance Sociétale des Entreprises : Donna Wood (1991, 2010) revisitée au Sénégal. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(2), 17–38.
18. **Diombera, M. (2017).** Le développement touristique et l'occupation des espaces littoraux: quels enjeux pour les territoires de la Petite Côte sénégalaise ? *Études caribéennes*, (36), 162-175.
19. **Diombera, M. (2020).** Dynamique territoriale et développement touristique : quelles stratégies environnementales durables à Saly (Petite Côte, Sénégal) ? *Études caribéennes*, 6 | Décembre 2020. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.19388>

20. **Diop Sall, F., & Boidin, B. (2019).** Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal. *Management & Avenir*, (109), 87–106. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0087>
21. **Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995).** The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
22. **Dłużewska, A. M., & Giampiccoli, A. (2024).** The social pillar of CSR in tourism: A critical perspective and recommendations for rebalancing. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(4), 512–531. <https://doi.org/10.3390/su16198438>
23. **Fabry, N., & Zeghni, S. (2012).** Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme. *Mondes en développement*, 40(157), 97–110.
24. **Freeman, R. E. (1984).** *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
25. **Friedman, M. (1970, 13 septembre).** The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32–33. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
26. **Gankam, A. D. F., & Tchawa, P. (2018).** Production et gestion des déchets solides des établissements de tourisme dans la région du centre Cameroun : cas du Mérina hôtel de Yaoundé. *Déchets Sciences et Techniques*, (77), 12–25.
27. **Gond, J.-P. (2010).** *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*. Vuibert.
28. **Gond, J.-P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004).** Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93–116.
29. **Gond, J.-P., & Igalens, J. (2023).** *La responsabilité sociale de l'entreprise* (8e éd.). Presses Universitaires de France.
30. **Guerchouh, M., & Si Mohammed, D. (2024).** La responsabilité sociétale des entreprises : Un enjeu stratégique pour le développement territorial durable. *Les Cahiers du CREAD*, 39(4), 205–244. <https://doi.org/10.4314/cread.v39i4.8>
31. **Hergli, M., Ben Lahouel, B., & Peretti, J.-M. (2012).** La communication sociétale : outil de légitimation ou de sincérité ? Le cas des entreprises tunisiennes. *Revue de l'organisation responsable*, 7(2), 43–57.
32. **Hmioui, A., Alla, L., & Bentalha, B. (2017).** Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès. In A. Hmioui (Ed.), *Le tourisme au Maghreb : Économie et management*, pp. 186–210.
33. **Knafou, R., & Pickel, S. (2011).** Tourisme et "développement durable" : de la lente émergence à une mise en œuvre problématique. *Géoconfluences*, février 2011. <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/typespace/tourisme/TourScient4.htm>
34. **Ly, M. B. (2018).** An application of Butler's (1980) tourist area life cycle to Saly (Senegal). *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(1), 47–56. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol6.iss1.919>
35. **Ly, M. B. & Diouf, O. (2026).** Le secteur touristique sénégalais au défi des statistiques : mesurer et qualifier les phénomènes touristiques, enjeux et perspectives. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 7(2), 364–383.
36. **Maré, A. S. & Bell, J. M. (2022).** Stratégies d'adaptation du secteur touristique de la Petite Côte sénégalaise face aux effets du changement climatique. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 31(2), 241–255. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v34.1.4535>
37. **Mercier, S. (2006).** La théorie des parties prenantes, une synthèse de la littérature. Dans M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux (Éds.), *Décider avec les parties prenantes* (p. 157–172). Economica. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>

38. **Mitchell, J., & Ashley, C. (2010).** *Tourism and poverty reduction: Pathways to prosperity*. Earthscan. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.018>
39. **Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997).** Toward a theory of stakeholder identification and saience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
40. **Ndione, M., Diouf, D. O., & Liba, B. B. B. (2025).** Comprendre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein des PME sénégalaises. *Management & Sciences Sociales*, (40), 51–63.
41. **Ngaha Bah, A., Ndao, A., Diop Sall, F., & Tidjani, B. (2016).** *La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : un mythe en marche au Sénégal ?* Communication présentée au 27e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Strasbourg, France.
42. **ONU Tourisme. (2023).** Base de données des statistiques du tourisme : recettes du tourisme international – *Sénégal*. Madrid : ONU Tourisme.
43. **Organisation Internationale de Normalisation. (2010).** *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* (Norme ISO n° 26000:2010).
44. **Organisation des Nations Unies, Assemblée générale. (2015).** *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* (A/RES/70/1). Nations Unies.
45. **Organisation Mondiale du Tourisme. (1995).** *Charte du tourisme durable* (Conférence mondiale du tourisme durable, Lanzarote).
46. **Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006).** Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
47. **Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).** Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77. hbr.org
48. **Rallet, A. & Torre, A. (2005).** “Proximity and Localization”. *Regional Studies*, 39(1), 47-59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
49. **Rylance, A., & Spenceley, A. (2017).** Reducing economic leakages from tourism: A value chain assessment of the tourism industry in Kasane, Botswana. *Development Southern Africa*, 34(3), 295–313. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2017.1308855>
50. **Tendeng, J. S., & Diombera, M. (2022).** Le tourisme durable comme outil au service de la réduction de la pauvreté : le cas du tourisme rural intégré en Basse-Casamance. *Études caribéennes*, (51). <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.23600>
51. **Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985).** The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
52. **Wood, D. J. (2010).** Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84.
53. **Wood, D. J. (1991).** Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.2307/258977>
54. **World Sustainable Hospitality Alliance. (2023).** *Water stewardship for hotel companies: Six steps to build an effective water strategy*.
55. **Zimmermann, J.-B. (2005).** Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 21–36. <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0021>