



**HAL**  
open science

## La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : un mythe en marche au Sénégal ?

Angelique Ngaha Bah, Assane Ndao, Fatou Diop Sall, Bassirou Tidjani

### ► To cite this version:

Angelique Ngaha Bah, Assane Ndao, Fatou Diop Sall, Bassirou Tidjani. La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : un mythe en marche au Sénégal? . 27ième congrès de l'AGRH, 2016, Strasbourg, France. hal-01688341

**HAL Id: hal-01688341**

**<https://hal.science/hal-01688341>**

Submitted on 19 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Auteurs

Angélique Ngaha-Bah<sup>1</sup>, Assane Ndao<sup>2</sup>, Assane Ndao<sup>3</sup>, Fatou Diop Sall<sup>4</sup>, Bassirou Tidjani<sup>5</sup>

## LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES TOUTES PETITES, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN AFRIQUE : UN MYTHE EN MARCHÉ AU SENEGAL ?<sup>6</sup>

### Résumé

Ce travail exploratoire décrit et permet de comprendre les perceptions et pratiques RSO de 29 dirigeants de TPMEs au Sénégal. Il apporte un premier éclairage indispensable à la question suivante : comment adapter la définition de la RSO à la réalité des TPMEs Africaines? L'apport essentiel de ce travail est de révéler que dans les faits, les TPMEs sénégalaises pratiquent la RSO : une RSO ad hoc, localisée ou de proximité qui donne la priorité aux parties prenantes les plus proches ; centrée sur le philanthropique et le social ; dont les fondements sont éthiques et moraux et épousent la logique des valeurs, mœurs, façons de faire et de penser, présents au Sénégal.

### Cité l'article

Ngaha Bah A, Ndao A, Ndao A, et alii (2016) La Responsabilité Sociétale des Toutes Petites, petites et Moyennes Entreprises en Afrique : un mythe en marche au Sénégal ? 26<sup>ième</sup> congrès de l'AGRH, EM Strasbourg, 19 au 21 octobre.

---

<sup>1</sup> Université Alioune Diop de Bambey, [angeliquengaha.bah@uadb.edu.sn](mailto:angeliquengaha.bah@uadb.edu.sn)

<sup>2</sup> Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), [assane.ndao@esp.sn](mailto:assane.ndao@esp.sn)

<sup>3</sup> Université Cheikh Anta Diop, Dakar (UCAD), Faculté de Sciences économiques et de gestion (FASEG), [ndaomans@yahoo.fr](mailto:ndaomans@yahoo.fr)

<sup>4</sup> Université Cheikh Anta Diop (UCAD), Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), [fbanse@yahoo.fr](mailto:fbanse@yahoo.fr)

<sup>5</sup> Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), [btidjani@refer.sn](mailto:btidjani@refer.sn)

<sup>6</sup> Cette contribution est basée sur les résultats partiels du projet RSE financé par Le Fonds d'Impulsion de la Recherche Scientifique et Technique du Ministère de l'Enseignement supérieur du Sénégal. Le projet est exécuté par le Centre de Recherche Développement et Entreprise (CRED), du Département Gestion, de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP), de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD).

## INTRODUCTION

Le débat sur la pertinence de la promotion de la responsabilité sociale ou sociétale des organisations (RSO) dans le milieu des toutes petites, petites et moyennes entreprises n'est aujourd'hui plus d'actualité, le problème étant de savoir comment tenir compte de leurs spécificités pour que ces dernières se sentent concernées (Courrent et al, 2012 ; Crane et al. 2008, Capron et Quairel, 2007 ; Porter et Cramer, 2006 ; Déjean et Gond, 2004 ; Igalens et Jonas, 2002).

L'élaboration de la norme ISO 26000 sur la RSO aborde ce problème<sup>7</sup>. Cette norme qui tient compte des différentes perceptions, approches, compréhensions du concept au plan international, préconise la mise en place de dispositifs simples et rentables ; de prendre en compte le contexte propre et les conditions particulières dans lesquelles les petites et moyennes organisations (PMO) évoluent lors de l'examen des sept champs d'investigation de la RSO (gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, consommateurs et engagement sociétal). Elle suggère en outre aux PMO de se faire accompagner par des structures d'appui, des grandes organisations dans la définition de leurs programmes d'action ; le cas échéant, d'agir collectivement avec des organismes sectoriels plutôt qu'individuellement pour économiser des ressources et renforcer leur capacité d'action. Elles auraient alors la possibilité de bénéficier des mêmes retombées positives en termes de performances que les grandes entreprises.

Dans cette norme et dans l'ensemble des outils qui proposent des modes opératoires de la RSO pour les PMO (Global Performance System du centre des jeunes dirigeants, SD 21000, « Témoin lucie » en France, etc.), l'argument de la « bonne performance » de l'organisation s'inscrit dans la logique du « triple bottom-line » (John Elkington en 1997), combinant performances sociale, écologique et économique. Ignorer la RSO fait dès lors courir à l'organisation des risques d'image, de réputation et in fine de compétitivité. En faire une préoccupation, offre à l'organisation des opportunités stratégiques, notamment des possibilités de différenciation vis-à-vis de ses concurrents.

Cette logique, devenue la norme dans le débat sur la RSO, prévaut-elle au niveau des TPMEs Sénégalaises ? Cette question est d'autant plus centrale que malgré l'importance de la RSO et les efforts de construction théorique menés au plan international il n'en demeure pas moins que dans le quotidien des entreprises, ce thème reste flou et se traduit par des pratiques disparates. Au début des années 1970, Votaw (1973), indiquait que la RSE ne signifiait pas la même chose pour tout le monde. Ainsi, l'argument suivant lequel, il est important de construire et d'appliquer une RSO adaptée aux contextes socio-culturels, économiques et politiques des pays, semble pertinent, parce qu'elle véhicule une représentation de l'entreprise, mais aussi de la société (Wong, 2011 ; Aguilera et *al.*, 2007).

Si au Sénégal des cas de RSO structurée dans certaines grandes entreprises existent (GIZ, 2012), à notre avis, ces expériences ne sauraient servir de modèle pour la grande majorité des entreprises essentiellement composée de TPMEs, la plupart évoluant dans le secteur informel. Les TPMEs ont une fonction économique et sociale importante : elles créent des emplois et des richesses. Elles représentent plus de 90% des entreprises et emploient plus de 95% de la main d'œuvre locale au Sénégal (Diallo, 2011).

---

<sup>7</sup> Un encadré à la page 10 de la version française de la norme est dédié aux Petites et Moyennes Organisations qui dans l'entendement de la norme comprend les très petites organisations appelées « micro-organisations ».

Poser le problème de la RSO dans les TPMEs, au Sénégal, suscite plusieurs questions : celle de la capacité des TPMEs à intégrer les préoccupations sociétales, sociales, économiques, et environnementales dans leurs activités<sup>8</sup>, vu leurs ressources relativement faibles; celle de l'absence d'un environnement très concurrentiel faisant des pratiques de RSO la source d'un avantage concurrentiel; et celle de la nécessité éventuelle d'arrangements institutionnels amenant les entreprises à faire de la RSO un aspect important de leurs activités<sup>9</sup>.

Sur le plan scientifique nos résultats contribueront à une meilleure compréhension des perceptions et pratiques des dirigeants de TPMEs au Sénégal dans le domaine de la RSO. Ils permettront notamment d'adapter la définition de la RSO à un contexte socioculturel où la religion impacte fortement les comportements des dirigeants. Sur le plan pratique, les résultats de notre travail pourraient apporter la preuve que les TPMEs qui font de la RSO ont un meilleur positionnement concurrentiel, et contribuent plus au développement social et économique du pays. En outre, la vulgarisation des pratiques RSO pourrait contribuer à résoudre les problèmes de pauvreté et de protection de l'environnement qui constituent de véritables challenges pour les gouvernants.

## **METHODOLOGIE**

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche qui porte sur les perceptions et pratiques RSO de dirigeants de TPMEs au Sénégal, précisément dans les villes de Dakar, Saint-Louis, et Thiès. Les résultats de ce présent travail ne portent que sur la ville de Dakar. La posture épistémologique adoptée est interprétativiste, car nous privilégions l'intuition et la logique en mettant à contribution les activités cognitives du chercheur. La méthode d'analyse des données utilisée est l'analyse de contenu avec une catégorisation des verbatims et leur comptage.

La catégorie TPMEs regroupe des entreprises de tailles et de statuts juridiques très différents. Leur taille va de la micro entreprise à la PME. Concernant le statut juridique, cette catégorie regroupe aussi bien des entreprises formelles qu'informelles, des entreprises individuelles, des sociétés à responsabilité limitée que des sociétés anonymes. Les caractéristiques de la TPME au Sénégal sont, en plus de sa petite taille : ses ressources limitées, son recours à des matières premières locales, son caractère familial, sa précarité, son intégration à la culture de son environnement direct, la place déterminante qu'y occupe le propriétaire dirigeant, un accès difficile au financement notamment bancaire, un système de recrutement informel, une absence d'orientation client et de logique concurrentielle, pour ne citer que les plus importantes.

Notre proposition générale est que les TPMEs auront tendance à pratiquer une RSO intégrée aux processus sociaux dominants des environnements locaux dans lesquels elles opèrent, au lieu d'une RSO tournée vers l'« extérieur », comme les grandes entreprises sénégalaises ont tendance à le faire. Nous entendons par processus sociaux, les valeurs, mœurs, croyances, façons de faire et de penser, partagés par la majorité des acteurs d'un environnement donné, et qui influencent leurs interactions quotidiennes.

La méthode d'échantillonnage théorique de Glaser (1998) a été celle utilisée. Elle consiste à ne pas déterminer le nombre de cas à interviewer à l'avance. Ce nombre dépend de deux éléments : la disponibilité des entreprises, celles des acteurs impliqués dans des pratiques de

---

<sup>8</sup> Voir Torugsa et al., 2011; Freisleben, 2011.

<sup>9</sup> Par arrangements institutionnels, nous n'entendons pas que les lois, règlements ou conventions ; mais également le mimétisme pouvant découler de l'appartenance des entreprises à certaines associations, regroupements nationaux ou internationaux, ou secteurs industriels relativement organisés.

RSO et le niveau de saturation dans l'analyse des données, dans la mesure où les résultats obtenus à partir de l'analyse d'une interview déterminent le choix des cas suivants.

Nous avons interrogé vingt-neuf dirigeants. L'échantillon retenu n'est pas représentatif de la population des dirigeants de TPMEs, mais de l'objet de la recherche. Le choix des cas a été orienté à partir de deux critères. Le premier est l'implantation des TPMEs dans des espaces géographiques différents : centre-ville, quartiers résidentiels, quartiers populaires, zones industrielles pour tenir compte des effets de la décentralisation administrative qui conduit à des réalités territoriales différentes. Le second est leur secteur d'activité. Ainsi, les entreprises interrogées appartiennent à diverses branches d'activités : multiservices ; couture ; menuiserie ; location de voitures ; distribution de pièces auto ; montage et vente de motos ; élevage de poulets, construction et maintenance de piscines, etc.

Les entreprises ont pour la plupart été créées (et/ou ont démarré leur activité) entre la fin des années 1990 et le début des années 2000 sur la base de fonds propres. La très grande majorité intervient dans le secteur des services où la concurrence est relativement forte. Les entreprises impliquées dans des activités industrielles ou de transformation sont au nombre de six. Seules sept d'entre elles évoluent dans le secteur informel. Les chiffres d'affaires (CA) mensuels varient entre cent quatre vingt euros et dix huit mille euros. Les entreprises formelles ont les CA les plus importants. La majorité des TPMEs interrogées a un effectif de moins de dix personnes. Ces entreprises mènent leurs activités dans des quartiers plus<sup>10</sup> ou moins<sup>11</sup> populaires par opposition aux centres urbains<sup>12</sup>, et ont une implantation locale.

Un guide d'entretien constitué de questions semi-fermées a été utilisé pour la collecte des données. Il est composé des rubriques suivantes : le profil des dirigeants, les caractéristiques de leur(s) activité(s), leurs perceptions du rôle de l'entreprise dans la société ; les pratiques dans leurs rapports avec l'environnement naturel, l'Etat, les institutions d'appui au développement des TPMEs et autres entreprises, les communautés, les employés, les clients et les fournisseurs. Préalablement à son utilisation, le guide d'entretien a fait l'objet d'un test auprès de deux TPMEs.

Les données ont été collectées par des équipes de chercheurs composées de deux à quatre personnes, au cours d'entretiens qui ont généralement eu lieu sur les lieux de travail et qui ont duré de trente minutes à plus de deux heures de temps. Certaines rencontres ont été conduites en langue Wolof<sup>13</sup>. Toutes les interviews ont été retranscrites avant d'être analysées.

Nous avons procédé à une analyse qualitative descriptive qui a permis, à partir d'une interprétation des discours des dirigeants de classer les perceptions et identifier des pratiques RSO<sup>14</sup>. Si au cours de cette analyse nous avons commencé à identifier les relations existantes entre les différentes variables retenus pour déterminer l'échantillon, un approfondissement des résultats constitue la deuxième étape de notre travail (non encore réalisée) qui débouchera sur une typologie des perceptions et pratiques RSO dans le contexte sénégalais.

## **PRESENTATION DES RESULTATS**

---

<sup>10</sup> Gueule Tapée; Usine Niary Tally; Zone B

<sup>11</sup> Sacré Cœur; Mermoz

<sup>12</sup> Dakar Plateau

<sup>13</sup> Le Wolof est la langue la plus parlée au Sénégal

<sup>14</sup> Les étapes de l'analyse ont été les suivantes : traitement de chaque question prise individuellement ; analyse des réponses apportées par chaque dirigeant interrogé ; regroupement des réponses sur la base d'un critère de similarité dans le but d'identifier des catégories et d'effectuer un comptage.

Dans cette présentation des résultats, nous passons des perceptions aux pratiques. Nous présentons d'abord le profil des dirigeants et la conception qu'ils ont de l'entreprise (1). Nous examinons ensuite successivement leurs pratiques dans leur rapport avec les autres, l'environnement naturel y compris(2).

## **1- Profil et perception des dirigeants sur le rôle et les responsabilités de l'entreprise**

Toutes les personnes interrogées, sauf une (nigériane), sont sénégalaises. Dix huit sont propriétaires, cinq sont des propriétaires associés, cinq autres sont dirigeants non propriétaires et un seul est propriétaire non dirigeant<sup>15</sup>. L'entrepreneuriat associé semble donner de bons résultats, étant donné que parmi les cinq cas rencontrés, quatre ont un CA mensuel compris entre six milles euros et dix huit milles euros, la tranche la plus élevée. Notre échantillon est majoritairement réparti entre des dirigeants qui ont la trentaine (7), la quarantaine (8) et la cinquantaine (6). Seulement huit d'entre eux ont la soixantaine (4) et la vingtaine (4). En général, les dirigeants sont mariés à une seule femme, et ont des enfants dont le nombre varie de "pas d'enfant" à "dix enfants".

La majorité des personnes interrogées a un niveau de scolarisation élevé. En effet, dix neuf d'entre elles ont suivi une formation sanctionnée par un diplôme (souvent professionnel), et parmi ces dix neuf, huit sont titulaires d'un Bac + 5 ans. Dix neuf dirigeants ont une longue expérience du secteur dans lequel ils évoluent; dans tous les cas, il s'agit d'ailleurs de leur seule expérience, même pour certains titulaires d'un Bac + 5 ans, qui ont démarré par des stages en tant qu'étudiants. Les autres sont passés par une période d'apprentissage. Cette majorité confirme une tradition reconnue en milieu TPME, à savoir la création d'entreprise par des personnes qui sont du métier.

Parmi les dirigeants, deux sont chrétiens, et vingt six sont musulmans. Parmi ces derniers, seize disent appartenir à des confréries et dix se considèrent tout simplement comme musulmans. Une faible majorité de l'échantillon (13 contre 9) reconnaît l'existence d'un impact de leur religion sur la conduite de leurs affaires. Pour ceux qui reconnaissent l'existence d'un tel impact, cela se traduit chez eux par des valeurs telles que: «*service à autrui, honnêteté, humanisme, social, solidarité, travail et abnégation, humilité, motivation, droiture* ». Pour ceux qui ne reconnaissent pas cet impact, «*le professionnalisme et les compétences* » sont mentionnés comme leurs leviers d'action. Etant donné les dimensions sociales et sociétales de la RSO, nous nous sommes posé la question de savoir si dans leurs «*rapports avec les autres* », les dirigeants qui reconnaissent l'existence d'un impact de la religion sur leur gestion ont une conception différente de ceux qui ne reconnaissent pas l'existence d'un tel impact.

En fait, les réponses diffèrent peu selon qu'il s'agisse d'un groupe ou de l'autre. Les éléments qui reviennent souvent sont: «*servir et ne pas mentir; partager; sincérité, détester le mensonge; discipline, respect, savoir négocier; cordial, simplicité, paix, humilité; satisfaction des clients, paix, argent pas important; paix et concorde, ambiance familiale, bénéfices pas important; donner et recevoir; dignité et sincérité ;parole donnée, respect des rendez-vous; respect mutuel; entente et respect mutuel ;paix ;humain et solidarité* ». On peut donc dire qu'au-delà de la manière dont les personnes interrogées perçoivent la relation qui existe entre leurs activités et leur religion, il existe une perception de la relation avec l'autre ou avec les autres qui semble largement partagée par la grande majorité des dirigeants interrogés.

---

<sup>15</sup> Dans la suite de la présentation, nous utiliserons le termes de «*dirigeant* » pour désigner ces différentes catégories.

En ce qui concerne la représentation que les dirigeants ont de l'entreprise, (notamment, le partage des résultats de leurs activités), parmi eux, onze ont un discours compatibles avec des pratiques de RSO, dans la mesure où ils mettent en avant les notions de « *partage des résultats, la prise en charge des parents, le patrimoine familial, la contribution aux dépenses du personnel, la formation du personnel, la satisfaction des autres, la conjugaison d'efforts ou synergie, le partage pour motiver le personnel, la solidarité vis à vis des autres, et la contribution à l'économie et à la société* ». Tandis que les autres mettent l'accent surtout sur les notions de « *gagne-pain, d'exercice de leur passion, de réalisation d'investissements, d'indépendance/autonomie* ».

Le nombre relativement faible de dirigeants qui ont une représentation de leur entreprise basée sur le partage, la solidarité, l'aide, la contribution, explique sans doute que seulement treize d'entre eux soient impliqués dans des formes de collaboration, de coopération, d'échange ou de participation à des réseaux, à but économique et financier. A notre avis, ces résultats s'expliquent aussi par le fait que beaucoup de dirigeants assimilent réseaux, échanges, collaboration, et coopération d'une part et associations (formelles) de l'autre. Lorsque certains ont expliqué leur position, il apparaissait un rejet de tout regroupement formalisé (type association sectorielle ou professionnelle), et une acceptation des relations informelles avec des personnes ou des entreprises qui sont du même métier. Or, ce sont ces relations informelles, entretenues avec une certaine fréquence, qui constituent un réseau. La plupart des dirigeants qui sont engagés dans des activités de coopération, collaboration, échange et de réseau, n'y voit que des avantages qui se traduisent par : « *des gains financiers, des affaires, le partage des marchés, l'envoi de nouveaux clients, la connaissance de nouveaux modèles, l'implication des collaborateurs* ». Les réseaux peuvent donc être économiquement utiles aux TPMEs.

Par contre, la majorité des dirigeants interrogés (21) sont engagés dans des actions collectives sur le plan social. Ces vingt et une personnes ont été réparties en deux groupes: le premier dit agir de manière collective (« *collaboration, association, dahiras<sup>16</sup>, ASC<sup>17</sup>, aide en période de Ramadan, set setal<sup>18</sup>, aide aux sans-emplois et aux travailleurs malades, association d'entraide mutuelle, associations des ressortissants du village* », pour ne citer que quelques exemples). Le deuxième groupe prétend agir à titre individuel pour des activités sociales qui, en fait, ressemblent fortement à celle du premier groupe (« *parents et entourage, organisations associatives, dahiras, associations de sourds et aveugles, ASC, set setal, conseil aux jeunes, association de la filière agricole, équipement d'écoles en matériel informatique, soutien aux enfants du personnel, aide aux imams* »). Etant donné que dans les TPMEs, il n'est pratiquement pas possible de faire la différence entre l'entreprise et son propriétaire qui en est également le dirigeant, la ligne qui sépare ces deux groupes est probablement insignifiante.

Parmi ces vingt et un engagés dans des actions collectives sur le plan social, seulement dix ont répondu à la question sur l'impact de ces actions sur leurs activités. Ces dix cas peuvent être répartis en deux groupes: le premier comprend trois dirigeants qui font du social philanthropique ("*je fais seulement ce que je peux faire*"; "*cela apporte la bénédiction de Dieu*"; "*aucun avantage pour l'entreprise, c'est purement personnel*"; "*je n'y vois que du bien*"). Le deuxième groupe qui concerne les sept autres dirigeants est dans une logique d'engagement qui vise des gains économique et financier ("*c'est une forme de publicité; cela attire la clientèle*"; "*c'est un apprentissage social et cela accroît la réputation*"; "*cela a un*

---

<sup>16</sup>

<sup>17</sup>

<sup>18</sup> Actions destinées à nettoyer les quartiers.

*impact positif pour l'entreprise, c'est pour cela que l'on s'implique"; "sympathie des populations et bonne image de l'entreprise"; "permet d'avoir de nouveaux clients"). On a tendance à penser que la RSO philanthropique est pour les TPMEs et que celle orientée "business case" est plutôt l'affaire des grandes entreprises. L'analyse de nos données montre que la RSO peut avoir une dimension stratégique dans les TPMEs également.*

L'information la plus importante qui se dégage des données relatives aux actions collectives des dirigeants des TPMEs est la suivante: si nous comparons le nombre de ceux qui s'engagent dans des actions sociales à titre individuel ou collectif au nombre de ceux qui s'engagent dans un réseau, une collaboration, une coopération, ou un échange à but économique et financier, nous constatons que la dimension sociale de la RSO est plus présente au sein des TPMEs au Sénégal que la dimension économique. Cependant, ce constat n'est pas définitif. En effet, à la question de savoir ce qu'est une «entreprise qui réussit au Sénégal», nous avons autant de dirigeants (13) qui répondent que c'est «l'entreprise qui réalise de bonnes performances économiques et financières», que de dirigeants (13) pour qui c'est «l'entreprise qui réalise de bonnes performances sociales, économiques et financières».

Dans ce qui suit, nous présentons les pratiques des TPMEs dans leurs rapports avec l'environnement naturel, l'Etat, les institutions et autres entreprises, les communautés et le territoire, les employés, les clients et les fournisseurs.

## **2. Pratiques des dirigeants dans leurs rapports aux autres**

### ***2.1. Pratiques dans le cadre du rapport avec l'environnement naturel***

Le rapport que les dirigeants ont avec l'environnement naturel est assez complexe. Cette complexité s'explique probablement par la petite taille de leurs entreprises, leurs moyens limités, et la dimension plutôt locale de leurs activités. D'abord, elle tient au fait que bien que tous les dirigeants sont conscients de l'impact de leurs activités sur l'environnement, vingt sept d'entre eux considèrent qu'elles n'ont que peu (voire pas) d'effets sur ce dernier. Seuls deux ont émis un avis contraire et s'expriment en ces termes: *«j'utilise des produits destinés à entretenir les piscines. Le chlore contient des composants chimiques néfastes sur l'environnement, mais je suis entrain de chercher des éléments de substituts non polluant ; la question de la fin de vie de mes machines me préoccupe... »* Une possible explication pourrait venir du fait que les dirigeants parviennent aisément à expliquer comment ils gèrent leurs déchets. Par exemple: *«toutes les chutes de tissus sont soit récupérées par les camions poubelles, soit récupérées par des femmes qui les recyclent en oreillers ou poupées ; de nos jours, tout est recyclé. Les gens récupèrent les pneus usés pour en faire des pots de fleurs, des objets de décoration des pépinières et même des poubelles »*. Ensuite, si unanimement les dirigeants se plaignent de l'insalubrité (en plus des pollutions olfactives et sonores), ils semblent avoir «appris à faire avec» (*«C'est le Sénégal qui est comme ça ; on est tenu de faire avec ; si vous détestez le bruit, il faut faire vos bagages et quitter ce lieu ; nous sommes en Afrique, nous nous contentons de ce que nous avons ; l'environnement est souvent pollué, mais je n'y prête pas trop attention »*). Ce comportement les amène à faire de la protection de l'environnement général une préoccupation secondaire. Aucun d'eux n'est d'ailleurs membre d'un réseau ou une association visant la protection de l'environnement.

### ***2.2. Pratiques dans le cadre du rapport avec l'Etat, les institutions d'appui et autres entreprises***

L'Etat est largement perçu par les dirigeants interrogés comme un contrôleur (*«l'Etat est juste un contrôleur »*), un collecteur d'impôts (*«Ils te demandent de payer, un point c'est tout »*) et une institution administrativement lourde qui n'est pas favorable au développement



des activités des TPMEs (« *la politique fiscale de l'Etat n'est pas adaptée aux petites structures car elle est lourde...c'est pourquoi, il est préférable de rester un bon bout de temps dans l'informel avant de s'engager dans le formel* »). Aucun des dirigeants ne perçoit une aide de l'Etat et seulement quatre d'entre eux le considèrent comme un partenaire (« *l'Etat, c'est notre partenaire, c'est notre client, il nous contrôle aussi. Mais, il ne nous donne pas de subvention ; il y a une relation de contrôleur et de partenaire, l'Etat est contrôleur, quand il s'agit de payer les taxes, impôts. Il est aussi partenaire, parce qu'il peut être un client ou fournisseur de l'entreprise, pour nous l'Etat est client*»). Faut-il donc modifier le rôle de l'Etat ? Les TPMEs pensent que l'Etat devrait mettre en place une politique de développement de l'emploi, de formalisation des petites structures, les aider et les encourager par des exonérations fiscales et se doter d'un personnel compétent (« *L'Etat doit nous assister, orienter car nous constituons des poches d'embauche, permettant de faire face au chômage ; je leur dirai de diminuer les taxes pour faire en sorte que le tourisme soit rentable* »).

Il y a probablement un lien entre les critiques dirigées vers l'Etat et le fait que peu de dirigeants (8) soient impliqués dans des actions visant la protection des biens publics ou communautaires (« *S'il y a investissement humain dans le quartier pour assainir les lieux publics, les jeunes me sollicitent financièrement et je participe ; Si une voiture touche un poteau, je signale le danger, ou si une lampe ne s'allume pas, j'avertis la mairie* ».) et qu'un seul d'entre eux s'appuie sur des réseaux pour agir en faveur de ces biens (« *Entre notre réseau et la mairie, il y a une relation d'aide. La mairie met à notre disposition deux camions d'ordures. Elle a aussi déguerpi les cantines sur la voie publique, on les encourage dans ce sens* ».)

Concernant le rapport avec les organismes internationaux et autres entreprises, étant donné les moyens limités des TPMEs, nous nous attendions à ce que les dirigeants développent des relations. La réalité est différente, sauf dans de rares cas, précisément deux où il est question de rapport avec les autres entreprises du même secteur. Le premier cas, fait état d'une « relation d'entraide, d'amitié et d'échange » : « *nous sommes tous de la même génération, si j'ai une commande que je ne peux pas honorer, je la donne à ces gens au lieu d'aller à Dakar* ». Le second évoque l'existence de « Relations d'échange et d'orientation » : « *il arrive que j'oriente des clients si toutefois le service demandé n'existe pas chez moi et vice versa* ».

### **2.3. Pratiques dans le cadre du rapport avec les communautés et le territoire**

La grande majorité des dirigeants (23 sur 29) est impliquée dans des activités, surtout sportives et religieuses, organisées dans leurs quartiers d'implantation. Cette implication a un caractère fortement social-philanthropique. Donnons quelques exemples (« *Tout ce que la population organise ici dès qu'on me sollicite je réagis par exemple lors des journées d'investissement humain, d'assainissement...Je soutiens aussi l'association sportive et culturelle du quartier lors des navétanes<sup>19</sup> ou autres activités ; je contribue souvent aux quêtes. Dans la mosquée où je prie aussi je donne à chaque fois ce que je peux. Pendant le mois de ramadan, j'organise aussi des ndogou<sup>20</sup>». Je pense que je suis tranquille à ce niveau. Je participe personnellement ; j'ai offert une salle informatique à une école, c'est participer à la formation des élèves et à l'emploi ».) Plus rarement, les dirigeants (2) s'impliquent dans les activités de leur localité d'origine (« *je m'implique dans les activités de mon quartier à Thiès,**

---

<sup>19</sup> Les navétanes sont les activités sportives (généralement le football) organisées dans les quartiers pendant les vacances, à la fin de l'année scolaire.

<sup>20</sup> Le « ndogou » correspond à la rupture du jeûn à la fin de la journée, pendant le mois de Ramadan, chez les musulmans.

*mais pas ici à Dakar ; je suis très actif dans l'association de notre village dont le but est d'aider les gens et de développer la localité»).*

Même si les contributions dans la plupart des cas concernent des associations ou autres formes de regroupements (21), certaines (10) sont destinées à des individus ; mais, avec une priorité donnée aux personnes proches (« voisinage »), ou membres de la famille (« *en banlieue la vie est très dure. Je cherche quelque chose à leur donner. Il m'arrive même d'aller emprunter de l'argent pour régler le problème de quelqu'un ; Si tu as des milliards et que tu meurs en plein milieu de la route, qui va venir te soulever ? ton argent ? Non !, ce sont les voisins avant tout, il faut tout faire pour entretenir de bonnes relations avec eux ; mes parents toucouleurs<sup>21</sup> me sollicitent souvent. Parce qu'ils ont espoir en toi. C'est pourquoi c'est dur et cela te fatigue...* ») Dans la manière de donner, la force du lien entre dirigeant et demandeur semble donc déterminante. Plus ce lien social est fort plus les dirigeants s'impliquent pour satisfaire les demandes dans la mesure du possible. Quelques actions sont le résultat de pressions explicites, surtout morales, que les dirigeants interrogés subissent de temps en temps, mais qu'ils réussissent à gérer par l'échange et le dialogue (« *Des pressions !!! Il peut y en avoir si toutefois une organisation constate que la majorité de leurs demandes ne sont pas satisfaites. Ils vont même jusqu'à dire dans les rues que la société que tu représentes ne les soutient pas, ou que le dirigeant ne respecte pas les populations ; un client peut venir ici faire semblant de vouloir se faire tresser. Mais dès que tu commences le travail il se met à te dire du n'importe quoi [pour ne pas payer] ....mais j'ai des techniques...je lui sers d'abord de l'eau fraîche, je discute avec lui avant de commencer le travail de façon à le calmer....* ») Un seul a affirmé ouvertement agir en faveur de la communauté pour obtenir des retombées positives au profit de son entreprise (« *Evidemment, s'il n'y avait pas d'impact, on n'allait pas s'impliquer.* »). Les autres (20) disent agir « naturellement » au profit de leur propre personne, image, représentation, réputation (*je passe tout mon temps à assister...et si tu laisses tomber cela, tu perds ton estime à l'égard de tes voisins*). Il y a aussi ceux qui, en tant que croyants pratiquants, en attendent un retour dans le cadre de leur vie spirituelle (*Dieu a fait que même si je n'ai pas de quoi les aider, je suis obligé d'en chercher, j'ai l'habitude de le faire ; les retombées de ces bons liens, c'est dieu qui donne. Eux ils ne peuvent pas me le rendre*). Compte tenu de tout ce qui précède, il est apparu normal que les dirigeants souhaitent établir ou maintenir une « bonne » relation avec leur voisinage ; une relation basée sur la confiance, la solidarité et le partage. A sept reprises le mot « *paix* » a été utilisé pour définir la finalité recherchée dans ce rapport. Il faut enfin noter que, dans tous les cas, ce rapport demeure le résultat d'une action individuelle, et non collective.

Du point de vue de la contribution des dirigeants au développement du territoire, tous considèrent le faire un tant soit peu au travers de l'un de ces trois modes suivants : la création d'emplois (5), le paiement des taxes et impôts (5) et le fait de répondre aux sollicitations d'individus plus ou moins proches (12). Ceci confirme l'importance qu'ils donnent à la dimension sociale dans la conduite de leurs activités. Concernant la question de savoir s'il faut ou non les obliger à contribuer au développement du territoire les avis sont divisés. Le premier point de vue est partagé par onze dirigeants qui limitent essentiellement cette contribution au paiement des impôts et des taxes, perçu comme un acte positif et indispensable (« *je trouve normal de payer les taxes : l'imposition est très importante pour nos économies africaines ; l'imposition participe au développement* »). Parmi eux, deux ont proposé la création de caisses de solidarité. Le second point de vue concerne aussi onze dirigeants qui perçoivent cette contribution comme allant de soi et dans le sens de leur propre intérêt ; il faut donc les laisser choisir le comment et le quand de leur contribution. Il est

---

<sup>21</sup> Ethnie présente en Afrique de l'Ouest

évident que les points de vue de certains dirigeants à ce sujet sont influencés par l'appréciation qu'ils ont de leurs relations avec l'Etat.

#### **2.4. Pratiques dans le cadre du rapport avec les employés**

Concernant le rapport avec les salariés, nous nous sommes d'abord intéressés aux processus de recrutement dans les TPMEs. Des échanges avec les dirigeants, il ressort qu'ils utilisent les voies suivantes : les réseaux sociaux tels que la famille, les parents proches et amis, les recommandations, surtout le bouche à oreilles (12), la cooptation, et plus rarement (2) les appels à candidature à travers des annonces publiées dans des journaux locaux ou sur des sites internet. (*J'ai ma femme et mes 4 fils à l'hôtel, et comme ma femme n'est pas instruite, elle est femme de chambre ; je travaille avec un seul employé, mon fils ; je recrute des personnes de la famille ou qu'on me recommande. Je recrute à travers une communication bouche à oreilles.*) Le recours aux réseaux de parents et d'amis est le mode le plus répandu et se présente comme une manière de minimiser les charges salariales. Il est en outre perçu comme donnant des résultats efficaces. Ces modes de recrutement influencent-ils la manière dont les employés sont gérés dans les TPMEs interrogées ? Probablement. De façon générale, les dirigeants considèrent leurs employés comme « leur enfants » ou « membres de leur famille », et reconnaissent tous avoir de « lourdes » responsabilités envers eux. Les soutiens accordés sont d'ordre financier ou social, et permettent en même temps de garantir un bon climat social. L'exemple de soutien le plus cité est la prise en charge de l'employé en cas de maladie : (*« j'ai des responsabilités d'assistance envers mes employés ; Je suis très souvent obligé de venir en aide à un employé qui a des problèmes et c'est tout à fait normal ; je prends en charge mes employés en cas de maladie ; j'encourage mes employés par des soutiens médicaux.*»). Enfin, à la question de savoir ce qu'ils considèrent comme de bonnes pratiques de gestion envers leurs employés, ils citent : *« les repas offerts, les soutiens financiers accordés, l'augmentation de salaire, la flexibilité des horaires en période de Ramadan, le respect du contrat signé, les prêts accordés, l'assistance en cas de maladie, les cadeaux offerts, la prise de charge du logement, le paiement des rémunérations à la quinzaine. »*

#### **2.3. Pratiques dans le cadre du rapport avec les clients et les fournisseurs**

Dans leurs rapports aux clients, l'ensemble des dirigeants affirment ne pas faire d'études de marché à cause des coûts élevés que cela entraînerait. Ils se basent sur leur intuition et leurs observations du terrain (*"j'ai constaté qu'il n'y a pas de grands salons et comme c'est un grand quartier, si je fais bien mon travail je peux attirer des gens ; je ne fais pas d'étude de marché mais je vends des marchandises dont les clients ont besoin ; nous avons observé les habitudes d'achat des filles et du voisinage* »). Certains tentent néanmoins d'aller au-delà de cette approche intuitive, en utilisant les méthodes suivantes : le téléphone, les visites ponctuelles, le porte à porte, le bouche à oreille (*"On identifie les entreprises qui pourraient avoir besoin de nos services, on leur adresse une demande d'agrément et on essaye d'avoir un contact sur place ; les anciens clients qui sont satisfaits de mon service recommandent mes services à des amis ; si j'ai une idée que je veux faire connaître et chercher des clients potentiels je peux circuler en moto avec sur la plaque l'idée et les coordonnées de l'entreprise.*») D'autres exposent leur produits et attendent que les clients viennent vers eux.

Les responsabilités que les TPMEs estiment avoir vis-à-vis des clients consistent essentiellement à leur offrir un service de qualité, en ce qui concerne : le respect des délais (*si un client amène un matériel que je ne pourrais pas réparer dans les délais, je lui dis clairement que ce n'est pas possible*), le respect des engagements et des rendez-vous, la diversité de l'offre, la sécurité, l'accueil de la clientèle, et la disponibilité des produits.

Dans le but de savoir si leurs clients sont satisfaits ou non, les TPMEs ne font pas d'études de satisfaction, mais utilisent des techniques simples moins coûteuses, plus ou moins formelles,

qui « marche » (« *Quand je termine mon travail je saurai si le client est satisfait ou pas, il suffit de regarder le visage pour le savoir ; je pense qu'ils sont satisfaits, car ils reviennent toujours ; Quand tu es avec les clients, il faut prêter attention à leurs paroles, aux remarques qu'ils font.* » ). Les approches plus formelles consistent à recueillir les opinions des clients en les enregistrant ou en administrant un questionnaire simplifié, à procéder par appels téléphoniques, à utiliser des boîtes à idées, ou à rendre visite aux clients (*les préoccupations des clients sont mentionnées sur une feuille... ; Périodiquement aussi, nous rendons visite aux clients pour recueillir leur critique ;j'appelle aussi les "perdus de vue" pour connaître la cause.* »)

Les TPMEs n'ont pas de programmes de fidélisation formalisés. Elles utilisent des actions qui obéissent à une logique à la fois sociale et financière. Toutes jouent sur la sensibilité au prix des clients : («*Je coiffe à crédit les clients fidèles ; je fais des remises et rabais; vendre sans marge pour certains clients.*») Certaines TPMEs ont une approche plus sophistiquée basée sur des actions de suivi avec un service après vente, l'offre de services gratuits, l'accueil, ou les relations de confiance ou d'amitié (« *nous leur faisons le suivi de l'entretien ; nous leur faisons des prix forfaitaires, des services offerts gratuitement ;je dispose d'excellentes relations avec les clients parfois ils peuvent payer en dessous du prix fixé ...Il arrive qu'un client m'invite au baptême de son enfant.* »).

Manifestement, les dirigeants sont conscients de l'importance du client, de leur responsabilité vis-à-vis de lui et de la nécessité de connaître et de maîtriser le marché pour la pérennité de leur activité. Les techniques qu'ils mettent en place tiennent compte de leurs moyens et des caractéristiques de leurs clients qui, en général, ont des capacités financières limitées.

Dans le rapport avec les fournisseurs, nous nous sommes intéressés à la l'origine des matières premières utilisées par les dirigeants. Il en ressort que la vingt-trois dirigeants les achètent dans les marchés principaux de la capitale, Dakar. Cet acte d'achat local est valorisé « *Moi je préfère consommer local...en tout cas à chaque fois qu'un fournisseur local est en mesure de nous satisfaire, nous le choisissons* »; ceci d'autant plus qu'ils s'appuient sur des relations anciennes basées sur la confiance « *J'ai un ami qui me vend ce dont j'ai besoin et je n'hésite pas à le recommander ; J'achète mes matériels chez de grands fournisseurs que je connais depuis longtemps* ». Nous avons aussi cherché à comprendre comment se construisent les relations avec ces fournisseurs. Les dirigeants de TPMEs sélectionnent leurs fournisseurs principalement à partir de quatre critères : le rapport qualité prix, le sérieux dans la relation de transaction ("*C'est la confiance qui nourrit les relations*" ; *avec mes fournisseurs j'ai des relations purement professionnelles, commerciales et de partenariat.*), la facilité d'achat à crédit, et la notoriété du fournisseur.

En outre, trois dirigeants mettent l'accent sur la réciprocité des obligations ("*j'exige d'abord du bon matériel et je me charge d'honorer tous mes engagements à leur égard en respectant les délais de paiement.* « ) et quatre sur le maintien ou le développement d'une relation amicale avec les fournisseurs.

Cette présentation des résultats faite, nous les discutons et les comparons aux résultats de la littérature portant sur la RSO dans les PME.

## **DISCUSSION**

Notre analyse des perceptions et des pratiques des dirigeants de TPMEs dans le cadre de leurs rapports avec les autres visent trois objectifs : souligner l'existence d'une RSO dans ces entreprises sans nécessairement que leurs dirigeants les considèrent comme telles ; en

identifier les facteurs déclencheurs et voir dans quelle mesure se pose la nécessité de leur amélioration en milieu TPME au Sénégal.

Prenant le cas de la Malaisie, Shetty et Jayabalan (2008) estiment que plusieurs PME sont impliquées dans des pratiques qu'elles ne considèrent pas comme de la RSO, mais qui en fait le sont. Selon eux, cela vient du fait que le cadre théorique et conceptuel dominant de la RSO exclut cette catégorie d'entreprises. En partant des mêmes considérations à propos des PME européennes, Fassin (2008) estime qu'il est temps, dans le débat sur la RSO, de donner la parole à leurs dirigeants, étant donné leur importance dans les économies européennes.

Notre connaissance de la littérature sur la RSO dans les TPMEs est incomplète. Ceci dit, quatre aspects semblent avoir la priorité dans les travaux que nous avons consultés: la nécessité de prendre en compte le contexte et surtout les caractéristiques spécifiques des PME, la manière dont ces entreprises pratiquent la RSO, la priorité donnée à certaines parties prenantes, et le rôle central joué par les dirigeants propriétaires. Ce qui nous amène à nous interroger sur la question suivante : existe-t-il une RSO ou des RSO dans les entreprises ?

Concernant le premier aspect, Besser (2012), Spence (2007), Freisleben (2011) et Lamberti et Noci (2012) considèrent que les PME constituent une catégorie théorique et conceptuelle indépendante qui exige non pas une adaptation de la RSO telle que pratiquée dans les grandes entreprises, mais le développement d'une perspective RSO spécifique. Sur ce point, il est rejoint par Courent et al, (2012) qui insistent sur les conséquences pratiques de la RSO au moment de sa mise en œuvre qui suppose une opérationnalisation adaptée.

S'agissant du deuxième aspect, à savoir la manière dont les PME pratiquent la RSO, Fassin (op.cit.) montre, à partir d'une méthodologie similaire à la nôtre, que : elles rejettent toute formalisation de leurs pratiques RSO à travers des rapports et des audits ; elles évitent toute bureaucratisation de leurs engagements dans le domaine de la RSO ; leurs relations avec les communautés sont informelles et fragmentées ; les préoccupations de leurs dirigeants sont la sécurité, la loyauté, leur réputation, l'honnêteté, et le long terme. En somme, selon Fassin, les PME ont une approche sociale avec un objectif de création d'un climat paisible (« friendly atmosphere ») entre les parties prenantes. Il souligne enfin que la dimension philanthropique de la RSO dans les PME est souvent ignorée, et que ces dernières ont plutôt tendance à agir et non à parler de ce qu'elles font. Plusieurs aspects soulignés par Fassin apparaissent dans les travaux de Thompson et Smith (1991) et de Wilson (s.d.).

Il découle de la logique analysée ci-dessus que les parties prenantes privilégiées par les PME dans leurs pratiques RSO sont celles qui sont les plus proches d'elles, à savoir les employés, les clients, les fournisseurs, et la communauté proche (Fassin, op.cit. ; Thompson et Smith, op.cit. ; Wilson, op.cit. ; Courrent et al, op.cit).

Pour ce qui relève du quatrième aspect, il est généralement admis que l'on ne peut pas comprendre le fonctionnement d'une PME si l'on ne comprend pas le cadre de référence de son dirigeant propriétaire. Selon Courrent et al. (2012), la personnalisation des processus de décisions dans les PME est telle que la conception personnelle de la RSO du dirigeant va conditionner les formes et le degré d'engagement de l'entreprise. Freisleben (op.cit.) y voit d'ailleurs un avantage. En effet, le fait que le dirigeant propriétaire détermine par ses aspirations et sa vision personnelles l'orientation RSO de l'entreprise conduit à son adoption rapide par les autres membres de l'organisation, et à son intégration plus systématique à la stratégie de cette dernière.

Bien que la littérature analysée ci-dessus porte essentiellement sur les PME dans les pays avancés, plusieurs des conceptions et pratiques de RSO qui y sont décrites, ressemblent à priori à celles qui ont été identifiées au niveau des TPMEs de notre échantillon. Nous

résumons ci-dessous ces similitudes en faisant ressortir les différences à chaque fois que cela est nécessaire.

Au Sénégal également, les TPMEs présentent des caractéristiques qui leur sont spécifiques, et qui en font une catégorie à part dans le domaine de la RSO. Ce qui sépare les TPMEs des grandes entreprises au Sénégal se situent moins au niveau du champ d'action de la RSO (environnement, économie, social, et sociétal), que dans la manière dont ces champs sont investis. Cependant, nos résultats montrent que, dans le domaine de la RSO, les TPMEs sont caractérisées par leur diversité. En effet, sur tous les thèmes abordés dans notre étude, nous avons identifié plusieurs façons de penser et de faire, qui suggèrent la nécessité de construire des typologies. Cette diversité qui existe également dans les PME des pays avancés est insuffisamment prise en compte dans la littérature consultée. Nous reviendrons sur cette question.

En ce qui concerne le second aspect c'est-à-dire la manière de pratiquer la RSO, les analyses de Fassin, de Thompson et Smith., et de Wilson recourent largement nos résultats. Cependant, alors que dans les PME décrites dans la littérature, nous sentons la recherche d'un certain équilibre entre l'économique, le social, et le sociétal, dans les TPMEs au Sénégal, même si la dimension économique n'est pas absente, la dimension socio-philanthropique (ou l'enracinement social) de la RSO, reposant sur des fondements éthiques et moraux, est présente chez tous les dirigeants. Parmi ces fondements éthiques et moraux, nous retrouvons des valeurs qui sont absentes de la littérature, à savoir la solidarité, le partage, la compassion, et la gratuité. La RSO dans les TPMEs interrogées est donc essentiellement sociale, et toutes les entreprises en font. La plupart ne l'appelle pas RSO (voir les arguments de Shetty et Jayabalan ci-dessus sur la Malaisie).

Dans l'environnement sénégalais, ces valeurs ne sont pas l'exclusivité des dirigeants ou des dirigeants propriétaires. Elles sont partagées par la grande majorité de la société, et explique en grande partie pourquoi les actions sociales menées par les TPMEs sont volontaristes, et ne découlent pas des pressions sociales explicites des populations. Cela nous conduit à dire que les TPMEs pratiquent une RSO intégrée aux processus sociaux dominants et nous amène à aborder le troisième aspect qui concerne les parties prenantes privilégiées par les TPMEs. La présence de ces valeurs spécifiques au contexte des TPMEs au Sénégal, et absentes de la littérature, s'explique par le rôle central que jouent la famille, les amis, et les proches en général dans la gestion des TPMEs, catégories qui ne sont pas prises en compte dans les travaux sur la RSO dans les PME. Dans ces travaux, les parties prenantes proches sont les employés, les clients, les fournisseurs, et la communauté. Ce dernier concept n'est d'ailleurs jamais clairement défini. Nos résultats montrent que dans l'environnement social et sociétal des TPMEs au Sénégal, la famille, les amis, et les proches en général, peuvent être également les employés, clients, fournisseurs, et la communauté. Ces quelques éléments révèlent l'importance du contexte dans les pratiques de RSO, et suggèrent la nécessité d'une conceptualisation adaptée de la RSO dans les TPMEs au Sénégal.

Cependant au déterminant contextuel, il faut ajouter la représentation que chaque dirigeant propriétaire se fait du contexte qui l'entoure et de son entreprise. C'est cela qui fonde la diversité des TPMEs. Nos résultats ont montré que les dirigeants n'avaient pas les mêmes points de vue en ce qui concerne : la relation entre religion et entreprise, leur conception de l'entreprise, leur relation avec l'Etat, leurs relations avec leurs employés, pour ne citer que quelques exemples.

La diversité des PME, la complexité méthodologique qui en découle, et la jeunesse relative de la recherche sur la RSO dans les PME, expliquent sans doute les arguments encore trop généralisateurs des chercheurs. Peu d'entre eux ont tenté de mettre en place des typologies.

Courrent et al, (op.cit) suggère de tenir compte des deux grandes logiques d'action de dirigeants mises en évidence par Marchesnay et Messenghem, (2011): la logique entrepreneuriale « axée en priorité sur le développement d'une activité » et celle patrimoniale « axée sur la constitution, le maintien et le développement d'un ensemble de biens personnels et familiaux » pour déterminer quelles orientations et actions RSO sont susceptibles d'intéresser ou d'être accepté par les dirigeants. Dans le cas d'un profil « entrepreneurial », l'opportunité d'innovation et de développement de la RSO serait ce qui l'intéresse ; dans le cas d'un profil « patrimonial », elle répondrait d'avantage à un besoin de réduire les risques pour ou occasionnés par l'entreprise. Certaines TPMEs de notre échantillon se rapprochent de ces deux types.

De son côté, Wilson (op.cit.) identifie deux types idéaux de PME dans le domaine de la RSO. Le « type P » orienté vers le profit, qui met l'accent sur les aspects de la RSO qui lui permettent d'être performant sur le long terme. Le « type V » se contente de profits raisonnables, et utilise la RSO comme moyen d'accès à des valeurs (qualité des services, fierté, reconnaissance de la communauté, religion, solidarité...) dont il tire une certaine satisfaction. Certaines TPMEs de notre échantillon se rapprochent aussi de ces deux types.

Dans les deux cas de typologie, il est question de la PME pratiquant la RSO en tant qu'entreprise individuelle. Or, nous avons pensé dans notre étude que la faiblesse de leurs ressources conduirait naturellement les TPMEs à collaborer entre elles, à échanger, et à construire des réseaux, dans leurs actions en direction de l'environnement et des parties prenantes. Les résultats montrent une quasi absence d'actions collectives RSO de la part de ces entreprises. Ces aspects sont également absents de la littérature sur la RSO dans les PME. Les travaux de Shetty et Jayabalan (op.cit.) constituent une exception. Ces auteurs suggèrent la création de regroupements de type consortium, qui permettrait aux PME de développer des actions RSO collectives, sur la base d'un partage des ressources et des responsabilités. Cependant, une question demeure : qui doit créer ce consortium ? Les dirigeants de TPMEs eux-mêmes comme le suggèrent Hoivik et Shankar (2011) ? L'Etat par la contrainte (Shetty et Jayabalan., op.cit.) parce que la RSO est une obligation (Torugsa et al., 2011) ? Le manque de confiance des TPMEs vis-à-vis de l'Etat semble exclure ce dernier scénario, au Sénégal.

## CONCLUSION

A travers cette étude exploratoire et qualitative, notre objectif était d'apporter des éléments de réponses à la question du comment adapter la définition de la RSO pour qu'elle ait sa place dans les débats sur le devenir des TPMEs Africaines.

Nous avons montré qu'au Sénégal, les TPMEs, dans les faits, pratiquent bien la RSO. Cette RSO a un caractère ad hoc. Elle est centrée sur le philanthropique et le social ; ses fondements sont éthiques et moraux et épousent la logique des valeurs, mœurs, façons de faire et de penser, présents dans la société. Il s'agit d'une RSO localisée ou de proximité qui donne la priorité aux parties prenantes les plus proches. Les attentes de parties prenantes plus lointaines sont ignorées (effet de paroi) dans la mesure où elles sortent du champ de conscience du dirigeant (Moles et Rohmer, 1978). Une explication de son caractère ad hoc par l'analyse des relations entre différentes variables telles que la taille, le lieu d'implantation, la nature de l'activité, le statut juridique, les capacités financières, les performances de l'entreprise, la composition des effectifs s'impose si nous voulons aller vers la construction de typologies. Même si la centralité du cadre de référence des propriétaires dirigeants dans les orientations RSO des PME est largement reconnue (Courrent et al. op.cit.), nous ne devons pas négliger l'influence sur ces orientations des variables ci-dessus.

A la suite de ces constats, la question théorique que l'on pourrait se poser est la suivante : peut-on parler de RSO lorsque des actions sont réalisées en dehors d'une politique bien élaborée et exécutée? En outre, un approfondissement de nos analyses, à partir de nos données actuelles, devrait nous amener à nous intéresser à des problématiques telles que la relation entre les performances des TPMEs et l'importance de leur engagement social ; l'impact de leur engagement social et sur l'outillage managérial qui l'accompagne ; l'effet des arrangements institutionnelles en faveur de la RSO et les pratiques des TPMEs.

Les limites méthodologiques de cette recherche portent sur sa validité interne qui est réduite par le fait que nous n'avons interrogé que les dirigeants à l'exclusion des autres parties prenantes, et que leurs discours (sans observations sur le terrain) ont été notre seule base d'analyse.

Dans nos perspectives de recherche nous allons interroger les différentes parties prenantes pour avoir une perception globale de la RSO dans les TPMEs au Sénégal. Nous comptons également répliquer ces travaux dans d'autres TPMEs africaines de la sous région.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Aguilera R., Rupp D.E., Williams C.A. et Ganapathi J. (2007), Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, p. 836-863.
- Ba M. L. et Bambara M. (2011), *L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : Etude du Dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal*, Rapport final de l'étude sur le dialogue Entreprise – Collectivités locales dans le cadre de la RSE au Sénégal.
- Besser, T.L. (2012). The consequences of social responsibility for small business owners in small towns. *Business Ethics : A European Review*, Volume 21, number 1, April.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row
- Capron M. et Quairel F. (2007), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, éd. La Découverte.- Courrent et al. (2012) *RSE et développement durable : comprendre pour agir*, éd. De boeck.
- Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J. et Siegel D. (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press.
- Déjean F. et Gond J.-P. (2004), Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 57, n° 6, p. 71-764.
- Diallo, A. (2011). « Politique de l'emploi au Sénégal : L'informel rime avec la pauvreté », *Journal Le Quotidien* du 08 janvier.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks : The Triple Bottom line of 21st century Business*, Oxford.
- Fassin, Y. (2008), SMEs and the Fallacy of Formalizing CSR, *Business Ethics : A European View*, Vol.17, N°4, Oct.



- Freisleben, G. (2011). Benefits & Burdens of CSR for SMEs. *Financial executive*, Octobre, pp.53-56.
- Glaser, B.G. (1998), *Doing Grounded Theory Issues and Discussions*, Sociology Press.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Marchesnay M. et Messenghen K, (dir.), *Cas de stratégie en PME et entrepreneuriat*, Ed. EMS, Cormelles-le-royal, 2011.
- Moles A. et Rohmer E. (1978), *Psychologie de l'espace*, Ed. Casterman.
- Lamberti, L., and G. Noci (2012), The relationship between CSR and Corporate Strategy in Medium-sized Companies : Evidence from Italy, *Business Ethics : A European Review*, vol.21, N°4, Oct. 2012, pp. 402-416.
- Porter M.E. et Kramer M.R. (2006), Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 12, p. 78-92.
- Shetty, M.V, Jayabalan, J. (2008). A consortium approach to corporate social responsibility in the SME sector. *The international journal of the humanities*, Volume 6, number 5.
- Spence, L.J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda, *Business and Society Review* N°112:4, PP 533–552.
- Thompson, J.K., and H.L. Smith (1991), Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research, *Journal of Small Business Management*, Jan., pp.30-44.
- Torugsa, N.A ; O'Donohue, W, Hecker, R (2011). Capabilities, proactive CSr financial performance in SMEs : Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109 : 483-500.
- Votaw D. (1973), Genius Becomes Rare, In Votaw, D. et P. Sethi, (Éd.) *The Corporate Dilemma: traditional values versus contemporary problems*, Prentice Hall.
- Weltzien Høivik, H.V et Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics* N°101, PP 175–195.
- Wilson, E. s.d. Social Responsibility of business: what are the small business perspectives?’, *Journal of Small Business Management*, pp. 17-24.
- Wong A. et Yameogo U., 2011, *les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique Francophone, le livre blanc*, Ed. Charles Léopold Mayer, Paris.