

**Les pratiques des RSE comme outil de gouvernance dans la très petite entreprise en
contexte africain : cas du Sénégal**

Fatou DIOP SALL, Maitre de Conférences agrégée en Sciences de Gestion, Université
Cheikh Anta Diop, Laboratoire de Recherche en Marketing et Stratégie (LARMS)

RESUME

L'objet de cette recherche est d'identifier les pratiques de RSE considérées comme un outil de bonne gouvernance. Il met en évidence le rôle l'Etat et son impact sur le choix des pratiques de RSE dans la gouvernance des TPE. La méthodologie utilisée est qualitative est porte sur des entretiens auprès de 29 TPE. Les résultats montrent que les pratiques de RSE dans les TPE proviennent de décisions individuelles principalement du dirigeant. Ces décisions des dirigeants sont influencées en partie par l'Etat principalement. L'Etat influence fortement les pratiques de RSE qui impacte la bonne gouvernance des TPE en contexte africain.

Mots clés : gouvernance-Responsabilité Sociale de l'Entreprise-pratiques- Toute petite entreprise-Sénégal

I. INTRODUCTION

Cette recherche s'interroge sur la gouvernance dans les Toutes Petites Entreprises (TPE) à travers leurs pratiques de RSE. Comment les dirigeants de TPEs gèrent les actions sociales de leur entreprise ? Les travaux sur la gouvernance des entreprises sont nombreux et la majorité porte sur la grande entreprise. Les recherches sur la gouvernance des TPE en Afrique sont presque inexistantes. Et pourtant, les TPEs sont concernées par les problèmes de gouvernance. La « bonne » gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a mauvaise gestion au sein d'un système, que l'on soit en entreprise, au niveau de l'Etat, ou d'un territoire (Bakkour, 2013). Les économistes classiques comme Adam Smith (1776) à Berle et Means (1932) ont été préoccupés par la séparation de la propriété du contrôle qui est à la base de la relation d'agence entre un « principal » et un « agent ». La gouvernance s'inscrit ainsi dans une perspective d'agence. L'enjeu pour les actionnaires est de faire en sorte que le dirigeant se comporte suivant leur propre intérêt à savoir la maximisation de la valeur de leurs actions. Pour Freeman et Reed (1983), l'entreprise est un construit social réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise.

La « bonne » gouvernance qui repose sur une approche partenariale est devenue une exigence internationale qui a été recommandée par les institutions de Bretton Wood dans des entreprises en déficit de gouvernance. Il se trouve que les toutes petites entreprises en Afrique sont en déficit de gouvernance. Par exemple on note l'absence de mécanismes de gouvernance tels que le conseil d'administration ou de l'audit interne pour s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont conformes aux intérêts souvent contradictoires de ceux des partenaires (Bakkour, 2013).

Ces mécanismes de gouvernance ne sont pas présents dans les entreprises de petites tailles. Leur taille ne leur permettent pas d'avoir un conseil d'administration, leurs ressources limitées ne permettent pas une mise en place d'un système de contrôle formel. Les activités de prise de décision et de contrôle sont souvent le fait du dirigeant avec souvent une forte influence de l'Etat.

La bonne gouvernance d'entreprise comme l'affirme Boutabeb (2012) n'est pas une fin en soi, mais plutôt une approche déontologique, voire un ensemble de pratiques qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs dans un contexte de risque grandissant. Si tel est le cas,

la mise en place de pratiques de RSE dans des TPE contribue-t-elle à la bonne gouvernance de celles-ci dans un contexte africain tel que le Sénégal ? Les de pratiques de RSE sont –elles un outil de bonne gouvernance dans les TPE.

L'objectif visé ici est double: d'une part, identifier les pratiques de RSE dans la TPE; d'autre part, apprécier la façon dont l'Etat intervient dans la politique de la TPE en matière de choix de RSE. Le rôle de l'Etat est mis en évidence pour montrer son impact dans la gouvernance des TPE quant à leurs pratiques de RSE.

La méthodologie utilisée est qualitative est porte sur des entretiens auprès de 29 TPE. Les résultats ont montré que les pratiques de RSE dans les TPE proviennent de décisions individuelles principalement du dirigeant. Ces décisions des dirigeants sont influencées par l'Etat principalement. L'Etat influence fortement les pratiques de RSE qui impacte la bonne gouvernance des TPE en contexte africain.

Dans ce travail, nous commençons par analyser la littérature sur la gouvernance et les TPE, ensuite nous exposons l'influence de l'Etat dans les prises de décision de la TPE, puis nous exposons la méthodologie de recherche, présentons les résultats obtenus et leur discussion et enfin nous terminons par les limites et perspectives de recherche.

1. Gouvernance et Influence de l'Etat

1.1. La gouvernance d'entreprise

Selon Charreaux et al. (1997), la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ainsi cette définition standard de la gouvernance d'entreprise repose sur la défense des intérêts des actionnaires. Les premiers auteurs sur la gouvernance étaient préoccupés par la séparation de la propriété du contrôle qui est à la base de la relation d'agence entre un « principal » et un « agent ».

La gouvernance d'entreprise encadrée par des lois et des règles comptables met en évidence les intérêts des parties prenantes. La bonne gouvernance exige de mettre en œuvre un processus de décision collectif qui n'implique pas une situation d'autorité de la part d'un des acteurs Susanti (2013).

Dans le modèle partenarial de gouvernance, l'entreprise est un construit social, réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs, et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise. Les travaux de Freeman (1984) relayés par ceux de Carroll (1989) ont mis le rôle des parties prenantes dans les décisions de l'organisation. Par exemple, Freeman (1984, p. 46) définit les parties prenantes comme « *tout individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Tandis que Carroll (1989, p. 59) les présente comme des acteurs qui « *...font valoir un ou plusieurs enjeux* »... « *s'étendant de la revendication d'un droit (légal ou moral) à la propriété ou d'un titre légal sur les actifs ou les propriétés de l'entreprise* ». Les définitions données de la notion de parties prenantes renvoient à un individu, groupe d'individus ou acteurs institutionnels. Elles mettent en évidence soit les objectifs communs des acteurs ou leurs droits.

Quel que soit l'approche ou la définition retenue, l'entreprise est au centre des représentations alors qu'elle n'est, dans les faits, qu'un élément de la société (Capron et Quairel, 2007). Ainsi Brabet et al. (2009) évoquent le lien de subordination du politique à l'économique mis en évidence par ces théories puisqu'elles situent la puissance publique comme une partie prenante de l'entreprise, et non comme le cadre dans lequel se noue les relations entre acteurs. Leur invocation est donc loin d'être neutre.

1.2. L'influence de l'Etat dans les entreprises en contexte africain

Le concept de la gouvernance interpelle les Etats à jouer le rôle de gendarme sans compromettre leur souveraineté. Onana (2011) montre que la proportion pour chaque pays à la forte croissance des entreprises serait en partie déterminée par l'efficacité du système de gouvernance. Le terme de « bonne » gouvernance permet de réintroduire le pouvoir et la politique dans l'analyse économique. Dans la littérature en économie de développement, deux grands problèmes de l'Etat ont été relevés en mettant en évidence le rôle des Etats et leurs orientations: d'une part, les Etats défaillants (« weak States ») analysés sous divers angles théoriques (Jackson, Rosberg, 1982, Khan, 2004, Krueger, 1993) ; d'autre part, la faible appropriation de l'aide concomitante à son orientation « donor driven » (World Bank, 2004). Dans un contexte de pays en développement, la prise en compte des caractéristiques des Etats est déterminante pour s'interroger sur les difficultés de ces acteurs publics à tenir leur rôle de contrôle sur les entreprises et surtout concernant les petites entreprises.

Dans les pays en développement on a des Etats rentiers (orientés vers l'extorsion de la rente tirée de l'exploitation des ressources), prédateurs (orientés vers la concentration des richesses au profit de ceux qui détiennent le pouvoir), ou encore en transition démocratique. En effet, la nature de l'Etat est déterminante dans la mise en place de pratiques de RSE. Les Etats rentiers ou prédateurs constitueront des paramètres importants pour les entreprises, même si le sens de leur influence dépendra de la façon dont les acteurs au pouvoir concevront la place de la RSE. Alors que dans l'Etat en transition la démocratie est en construction avec une alternance politique régulière et une persistance de certaines pratiques qui nécessitent le contrôle de l'Etat (GIZ, 2013, p. 155, p. 160). L'objectif des autorités publiques est la « bonne gouvernance » avec la mise en place d'un programme sous contrôle des bailleurs de fonds.

Quel que soit la nature de l'Etat considéré, l'Etat laisse peu ou pas de champ aux initiatives non étatiques. Lorsqu'il le fait, c'est dans une logique non démocratique d'association avec des acteurs économiques (ici, les entreprises) à des fins de partage du pouvoir. On est donc loin d'une participation spontanée des entreprises à des actions à forte valeur ajoutée sociale ou environnementale.

Dans les pays en développement l'organisation du pouvoir décisionnel de l'État recouvre un large spectre allant des Etats fortement centralisateurs (concentration des pouvoirs politique et économique) aux Etats décentralisateurs (importance des acteurs publics décentralisés). Il convient de noter que le mouvement de décentralisation en Afrique reproduit largement celui des pays développés dans un contexte où les motivations de la décentralisation sont ambiguës: est-elle un moyen de rapprocher les acteurs publics des enjeux locaux ou une forme de désengagement financier des Etats sous ajustement budgétaire ? L'organisation du pouvoir décisionnel de l'Etat peut alors jouer un rôle important concernant les pratiques de RSE. En effet, les Etats fortement centralisateurs tendent à accaparer les initiatives sociales, à l'inverse des mouvements décentralisateurs qui, en offrant aux instances régionales des marges de manœuvre, conduisent souvent à initier des expériences de coopération avec les entreprises. La décentralisation en Afrique de l'Ouest et au Sénégal en particulier semble plus propice à une implication des entreprises dans des partenariats avec les collectivités locales pouvant déboucher sur des initiatives à visée sociétale (Ba et Bambara, 2011 ; Boidin, 2011).

Dans les pays en développement, l'État social s'appuie sur quatre piliers définis par Ramaux (2012: 20) « *la protection sociale, la régulation des rapports de travail, les services publics et les politiques économiques de soutien à l'activité et à l'emploi* ». L'auteur indique également que « *sous des formes et des configurations institutionnelles extrêmement variées, les quatre piliers existent dans la quasi-totalité des pays du monde, y compris les moins développés* » (p. 54). Dans un contexte d'Etat social faible, les entreprises prennent en charge une partie du coût de protection contre les risques de santé du personnel, mettent en œuvre des règles de travail souvent flexibles, prennent en charge une partie des services publics sous forme de production privée, etc. Elles se trouvent alors en position d'offrir des prestations privées dans le domaine social et par extension environnemental (normes de sécurité des unités de production, objectifs affirmés de protection environnementale, etc.). Mais l'ambiguïté réside dans l'étiquetage « RSE » de telles pratiques, qui sont en réalité souvent appuyées sur des motivations principalement économiques (maintenir ou accroître la productivité et améliorer l'image de l'entreprise ainsi que ses relations avec les institutions publiques).

Le cas du Sénégal est intéressant au regard des caractéristiques des Pouvoirs publics que nous venons de présenter. En effet ce pays se caractérise par un régime transitoire, tant sur le plan de la nature de l'Etat (démocratie en construction) que de la forme de l'Etat (décentralisation de la prise de décision) et du degré d'Etat social (existence de pratiques sociales et environnementales).

II. LA NOTION DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE DANS LA TPE

Historiquement, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a connu un regain d'intérêt à cause des critiques faites en l'endroit des modes de gouvernance et de management de grandes firmes internationales dans les années 1990, elle s'initie aujourd'hui dans l'ensemble des débats portant sur le fonctionnement de tout collectif d'individus, quel que soit sa nature et les objectifs poursuivis. C'est pour cette raison que nous nous intéressons au terrain de la petite entreprise.

La RSE repose sur une conception élargie du rôle de l'organisation, au sein de la société. Elle la présente comme une entité interagissant avec un ensemble d'acteurs qu'elle influence au travers de ses activités, et qui en retour l'influence dans ses prises de décisions et d'actions, donc dans son mode de gouvernance. La RSE vise alors à tenir compte des effets générés par

ces relations et activités de l'organisation sur le bien être des individus, en général, et sur l'environnement naturel.

Cette conception de la responsabilité de l'entreprise est aujourd'hui institutionnalisée à travers la norme 26000 éditée en 2010 par l'Organisation Internationale de Normalisation. La norme insiste notamment sur la nécessité pour les dirigeants et managers des organisations d'adopter *« un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »*.

Dans le contexte spécifique de la TPE, il est communément admis que les pratiques de RSE des grandes entreprises, celles les plus valorisées et regardées, ne sont pas transférables en tant que telles pour des raisons de références, de motivations, ou encore de visions différentes. En effet si les pratiques de RSE dans les grandes entreprises ont un cadre institutionnel tel n'est le cas dans les petites entreprises en Afrique. Ce qui pousse souvent l'Etat à avoir une large manœuvre sur les stratégies de mises en place de pratiques de RSE dans ces petites structures.

Ce travail porte sur le terrain africain et s'intéresse aux pratiques de RSE dans un contexte africain où les petites et moyennes entreprises (99,8%), dont 81,8% sont des entrepreneurs. (ANSD, 2016). Il est important dans le cadre de cette étude de connaître les pratiques de RSE et ce qui les motivent.

III. ETUDE QUALITATIVE

Notre recherche a mobilisé une méthodologie exploratoire qualitative. Cette approche est justifiée par l'objectif de recherche et la problématique posée qui est celle du lien entre la bonne gouvernance et les pratiques de RSE en contexte africain (Yin, 1994). Cette démarche méthodologique nous permet de collecter données secondaire auprès des structures en charge de la TPE et des données primaires sur le terrain de la TPE rarement exploité en contexte africain.

La collecte de données s'est faite en deux temps. Dans un premier temps auprès de deux structures d'accompagnement des PME et TPEs mises en place par l'Etat. Nous nous sommes appuyés sur les documents du Bureau de Mise à niveau et l'Agence de Développement de la

PME. Dans un second temps, nous avons interrogé les dirigeants des TPE pour identifier les pratiques de RSE et ce qui les motivent. Nous avons travaillé un échantillon de 29 TPEs localisées dans trois régions du Sénégal (Dakar, Thiès et St Louis). L'échantillon utilisé est de convenance et les choix reposent sur le hasard.

Les vingt-neuf (29) TPE interrogées sont des micros et très petites entreprises, elles sont des entreprises formelles. Elles sont constituées d'entreprises individuelles et de SARL. Elles ont des ressources limitées

Des entretiens individuels et en face à face, d'au moins une heure en moyenne, ont été menés auprès des dirigeants de TPEs. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide de d'un guide d'entretien avec questions relatives aux caractéristiques de la structure, des dirigeants/propriétaires, les actions collectives effectuées, les relations avec son environnement naturel avec son territoire et ses populations et le rôle de l'Etat dans ces pratiques de RSE.

Les différents entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits, puis traités selon une analyse textuelle des données (Evrard et al. 2003). Ensuite l'analyse de contenu a permis de définir des règles d'organisation des mots, des phrases ou des thèmes, le temps, les modes de verbes utilisés afin, par exemple, de mettre en évidence certaines caractéristiques des pratiques de RSE contextualisés et l'influence de l'Etat dans ces pratiques. de modélisation

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

L'impact des activités des TPE sur leur environnement dépend du rapport que les dirigeants ont avec l'environnement naturel mais également des actions de soutien l'Etat.

4.1. Les pratiques de RSE dans le TPEs

Concernant leur relation avec l'environnement, tous les dirigeants sont conscients de l'impact de leurs activités sur l'environnement, vingt-sept d'entre eux considèrent que leurs activités ont des effets sur ce dernier. Ils 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 en train 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 ».

Malgré cette prise de conscience de l'impact de leurs activités, ils se disent incapable de faire changer les choses. Ils n'ont pas les moyens de se procurer le matériel adéquat respectant les normes environnementales et ils ne sont pas assister par l'Etat.

Nous constatons que dans notre échantillon, les dirigeants sont impliqués dans des actions envers leurs employés. Les dirigeants accordent des soutiens au personnel et ceux plus cités sont liés à 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 ».* A 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. ».* Au regard des résultats, ce type de pratiques (10) est plus courant lorsque les employés ont été recrutés à travers les réseaux informels. Ces réseaux sont construits à travers les relations sociales et familiales

Concernant la communauté locale, les contributions s'adressent aux associations ou autres formes de regroupements, certaines sont destinées à des individus ; mais, avec une priorité donnée aux personnes proches du *« 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 toucouleurs¹ me sollicitent souvent. Parce qu'ils ont espoir en moi. C'est pourquoi c'est dur et cela te fatigue... ».*

23 dirigeants sur 29 sont impliqués surtout sportives et religieuses organisées dans leur quartier d'implantation. Cette implication a un caractère fortement social-philanthropique. Certains

¹ Ethnie présente en Afrique de l'Ouest

dirigeants affirment : « *Tout ce que la population organise ici dès qu'on me sollicite je réagis. Je soutiens l'association sportive et culturelle du quartier lors des navétanes² 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 ndogou³. Je pense que je suis tranquille à ce niveau.* », « *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, mais pas ici à Dakar* », « *Je suis très actif dans l'association de notre village dont le but est d'aider les gens et développer la localité* ».

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 une préoccupation secondaire. Aucun d'eux n'est d'ailleurs membre d'un réseau ou une association visant sa préservation.

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.

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

4.2. Le rôle de l'Etat

Concernant l'influence de l'Etat sur les prises de décisions. Cette forte influence de l'Etat s'explique probablement par la petite taille, les moyens limités, et la dimension plutôt locale des activités de la TPE.

² « Navétanes » : activités sportives (généralement le football) organisées dans les quartiers pendant les vacances scolaires.

³ « ndogou » : repas de rupture du jeûne durant le Ramadan.

L'Etat est largement perçu par les dirigeants comme un contrôleur: « *L'Etat est juste un contrôleur* », « *un collecteur d'impôts* », « *ils te demandent de payer, un point c'est tout* » et comme une institution administrativement lourde qui n'est pas favorable au développement des activités des TPME : « *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 un appui permanent de l'Etat dans la mise en place des mécanismes de gouvernance.

Les TPME pensent que l'Etat devrait mettre en place une politique de développement permettant les TPE d'assoir les mécanismes de gouvernance. Un des dirigeant affirme: « *L'Etat doit nous assister, nous orienter pour être que soyons performantes car nous constituons des poches d'embauche, permettant de faire face au chômage* ».

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 déguerpé les cantines sur la voie publique, on les encourage dans ce sens* ».

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 évident que les points de vue de certains dirigeants à ce sujet sont influencés par l'Etat.

V. DISCUSSION ET CONCLUSION

Il est généralement admis que l'on ne peut pas comprendre le fonctionnement d'une TPE 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 RSE du dirigeant va conditionner les formes et le degré d'engagement de l'entreprise. En effet, le fait que le dirigeant propriétaire détermine par ses aspirations et sa vision personnelles l'orientation RSE 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.

Au Sénégal également, les TPE présentent des caractéristiques qui leur sont spécifiques, et qui en font une catégorie à part dans le domaine de la RSE. Ce qui sépare les TPE des grandes entreprises au Sénégal se situent moins au niveau du champ d'action de la RSE (environnement, économie, social, et sociétal), que dans la manière dont ces champs sont investis. Cependant, nos résultats montrent que, dans le domaine de la RSE, les TPE sont caractérisées par leur diversité. Cette diversité existe également dans les PME des pays avancés mais au contraire de celles en développement l'Etat les accompagne dans leur politique de RSE.

Dans la littérature sur la gouvernance des pratiques de RSE dans les PME, nous constatons l'accompagnement de l'Etat et la recherche d'un certain équilibre entre l'économique, le social, et le sociétal. Alors que dans les TPE au Sénégal, il n'existe pas d'accompagnement permanent de l'Etat et la RSE développée à une dimension socio-philanthropique (ou l'enracinement social) reposant sur des fondements éthiques et moraux même si nous savons que la dimension économique n'est pas absente. 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 RSE dans les TPE étudiées est donc essentiellement sociale, et toutes les entreprises en font. La plupart ne l'appelle pas RSE (Shetty et Jayabalan 2008).

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 TPE sont volontaristes, et ne découlent pas des pressions sociales explicites des populations..

La présence de ces valeurs spécifiques au contexte des TPME 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 TPE, catégories qui ne sont pas prises en compte dans les travaux sur la RSE

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 TPE 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 RSE, et suggèrent la nécessité d'une conceptualisation adaptée de la RSE dans les TPE au Sénégal.

Les fondements de l'orientation sociale de la RSE dans les TPE se trouvent dans la nature des relations qui prévalent entre ces TPE et la société, dès leur création. Dans presque tous les cas, la naissance et l'évolution de ces entreprises est le résultat d'une forte mobilisation sociale qui implique les proches (famille au sens large, amis, voisins, etc.). Le succès de ces entreprises dépend de cette mobilisation sociale, et les amène à fonctionner sur la base des valeurs et représentations sociales qui prévalent dans leur environnement direct.

Cependant, les dirigeants de TPEs peuvent ne pas avoir la même interprétation d'un même contexte, et avoir ainsi des pratiques RSE dépendant, dans une certaine mesure, de la représentation qu'ils se font de ce contexte et des missions et responsabilités de leur entreprise. En outre, les composantes de leur mobilisation sociale peuvent varier selon que leurs entreprises soient implantées dans le centre de la ville, ou en banlieue. C'est cela qui fonde la diversité des TPEs. 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 et leur relations avec leurs familles, pour ne citer que quelques exemples.

Cette dernière décennie, de nombreuses études ont été menées en matière de RSE dans le milieu des TPEs, et ont permis de densifier les connaissances tant au niveau des perceptions qu'ont les acteurs de la RSE, qu'au niveau de son opérationnalisation. D'un point de vue scientifique, ces connaissances favorisent certes la réflexion pour la construction de cadres théoriques mieux adaptés aux spécificités de ces entités. L'existence de cadres théoriques pour leurs pratiques de RSE permettrait aux TPEs d'améliorer leur mode de gouvernance. Cependant, l'accent a particulièrement été mis sur les PME, et beaucoup moins sur les TPEs, en donnant largement la priorité à l'étude des pratiques venant de l'intérieur, c'est à dire engagées par les dirigeants et leurs équipes internes, au détriment de l'étude de la façon dont s'établissent les interactions

entre acteurs dans une perspective dynamique (autrement dit leur force, représentation et leur légitimité) pour une bonne gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

Agence Nationale de la Statistiques, (2016), Résultats du recensement général des entreprises du Sénégal, www.ansd.s/index.php?option=com_ansd&view=titrepublication&id=65

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*.

Bakkour D. (2013), Un essai du concept de gouvernance, Cahier de l'unité mixte de recherche (UMR) de Montpellier, n02013-05, pp.1-40

Berle A. and Means G.C. (1932), *The modern Corporation and Private property*, MacMillan, New York

Boidin (2011), La bonne gouvernance et les pays en développement : le cas des politiques de santé au Gabon, *Ethique et économique*, 8, (2), 191-214, <http://ethique-economique.net>

Capron M. et Quairel-Lanoizelee F., (2016), *La responsabilité sociale d'entreprise*, éd. La Découverte, 128 p.

Charreaux G., Pitol B. et Jean P. (1997), La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », coll. Recherche en Gestion, *Economica*, pp.162-192

Courrent et al. (2012), « *RSE et développement durable : comprendre pour agir* », éd. De boeck.

Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod

Freeman R. E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Freisleben, G., (2011), Benefits et Burdens of CSR for SMEs, *Financial executive*, October, 53-56.

GIZ (2013), *Shaping Corporate Social Responsibility in sub-Saharan Africa*. Marion Leurs, Johannesburg

Khan M., (2004), State Failure in Developing Countries and Institutional Reform Strategies, ABCDE Europe, World Bank, 165-195.

Krueger A., (1993) *Political Economy of Policy Reform in Developing Countries*, MIT Press

Ngaha-Bah A., Ndao A., Ndao A., Diop-Sall. et Tidjani B., (2016), Perceptions de l'entreprise et pratiques de responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : le cas du Sénégal, *Acte du Colloque SERGe Day 2016*, 1-23, Dakar, Sénégal

Onana J.P.(2011), l'évolution des pratiques de bonne gouvernance : distribution des droits et responsabilité des différents acteurs, Working paper, 26p

Susanti S.N.(2013), An empirical analysis of auditor independence and audit fees on audit quality, *International journal of Management and business studies*, vol 3,pp.82-87.

Ramaux C., (2012), *L'État social. Pour sortir du chaos néolibéral*, Paris : Mille et une nuits.

Shetty, M. V. & Jayabalan, J. (2008), "A consortium approach to corporate social responsibility in the SME sector". *The international journal of the humanities*, Vol. 6, n° 5.

Smith A.(1776), *la nature de la richesse des nations*

World Bank (2004), *Supporting Development Programs Effectively, Applying the*

Comprehensive Development Framework Principles: A Staff Guide, Washington D.C