

L'effet des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la PME : Cas de la région de Ziguinchor

The effect of SME manager characteristics on SME practices: Case of the Ziguinchor region

Auteur 1 : DIOUF Diène Colly Adj Ousseynou,

Auteur 2 : SAM Ousmane Abdourahmane,

DIOUF Diène Colly Adj Ousseynou ,Enseignant chercheur

Université Assane Seck de Ziguinchor

Laboratoire Larses Sénégal

SAM Ousmane Abdourahmane ,_Doctorant

Université Assane Seck de Ziguinchor

Laboratoire Larses Sénégal

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : DIOUF .D C A, & SAM .O A (2023) « L'effet des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la PME : Cas de la région de Ziguinchor », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp: 606 – 632.

Date de soumission : Janvier 2023

Date de publication : Février 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7737848

Copyright © 2023 – ASJ



RESUME

Pour une meilleure résilience des périodes de crise, la RSE bien intégrée est sollicitée aux PME. Aussi, la pratique de la RSE dans les PME dépend des caractéristiques du dirigeant. L'objectif de cette étude vise à montrer que les caractéristiques du dirigeant influent sur les pratiques de la RSE dans la région de Ziguinchor définie comme zone d'étude.

Dans le cadre de l'analyse des données, nous avons d'abord ; élaboré et administré un questionnaire auprès de 50 dirigeants de PME et dont nous avons retenu 35 répondants. Puis, nous avons complété par des entretiens semi-directifs auprès de ces dirigeants de PME à travers un guide.

La méthodologie retenue consiste à faire d'abord, une étude qualitative¹ et ensuite une étude quantitative². Les résultats montrent que les caractéristiques jouent un rôle important sur la pratique de la RSE, par contre ils sont mitigés pour la formation.

Mots clés : Crise, Pratique RSE, PME, Dirigeants, Caractéristique, Région Ziguinchor.

SUMMARY

For a better resilience of times of crisis, well-integrated CSR is requested from SMEs. Also, the practice of CSR in SMEs depends on the characteristics of the manager. The objective of this study is to show that the characteristics of the leader influence CSR practices in the Ziguinchor region defined as a study area.

As part of the data analysis, we first have; developed and administered a questionnaire to 50 SME managers and from which we retained 35 respondents. Then, we completed with semi-structured interviews with these SME managers through a guide.

The methodology chosen is to make first, a qualitative study and then a quantitative study. The results show that characteristics play an important role in the practice of CSR, but they are mixed for training.

Keywords : Crisis, CSR practice, SMEs, Managers, Characteristic, Ziguinchor Region.

¹ Etude qualitative à travers des interviews et observations

² Etude quantitative à travers un questionnaire administré aux dirigeants des PME

1. *Introduction*

1.1 Contexte et Intérêt

Depuis quelques années, les enjeux liés au développement durable (DD)³ se sont imposés dans les sphères politiques, économiques et sociales comme des enjeux importants. Le développement durable a été popularisé dans le rapport Brundtland publié en 1987 qui le définira ainsi : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (p13). La Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises telle que définie par le Livre vert de la Commission européenne (2001, p. 8) est « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». La RSE suscite beaucoup d'intérêts au Sénégal avec la création en 2008 de l'initiative RSE Sénégal. Cette dernière a comme objectif la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises dans le dit pays et en Afrique de l'ouest.

Notre travail de recherche porte sur l'effet des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la PME : Cas de la région de Ziguinchor. En effet, nous avons constaté que dans la littérature, il est souvent traité des pratiques de la Rse pour les grandes entreprises en général. Sinon, d'après Barry et Ba (2012)⁴, seuls les grandes entreprises publiques, les filiales de multinationales et des entreprises privées nationales dominantes sur leur marché répondent peu favorablement aux principes de la RSE.

³Le développement durable est une façon de rendre possible la cohabitation entre la croissance économique et le respect de l'environnement au nom de l'intérêt général de l'Homme.

⁴ Barry et Ba in Forum Francophone de Lyon préparant Rio+20 – Contribution RSE Sénégal pour l'atelier sur la RSE, 07 février 2012

1.2 Problématique et Objectif

À cet effet, les entreprises membres déroulent des initiatives collectives (multisectorielles) en faveur de la création de l'emploi, l'atténuation du chômage des jeunes diplômés, l'entrepreneuriat et le développement du leadership féminin (Cheikh Mbacké Diop et Angélique Ngaha Bah, 2018).

Le Sénégal a décidé d'adopter un nouveau modèle de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence. Cette stratégie, dénommée Plan Sénégal Émergent (PSE), constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Les dommages environnementaux et la plupart des maux sociaux sont, pour l'essentiel, la conséquence des activités incontrôlées de recherche et de création de richesses dont principalement prennent part les entreprises. Le concept de responsabilité renvoie à l'obligation de remplir une charge, et cette charge est, dans ce cas précis, l'exigence sociale ou sociétale en termes de bien-être des générations présentes et futures (Bampoky, 2015).

L'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien reconnue dans la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de PME. En plus, le dirigeant est le plus concerné sur toute nouvelle initiative concernant sa PME. Cette recherche, dans le cadre du développement durable tente de répondre à la question suivante : le capital humain/les caractéristiques du dirigeant de la PME a/ont-il(s) un effet sur la pratique de la RSE ? Notre recherche vise à identifier et à analyser les pratiques de la RSE observées dans les PME et en déduire l'influence des caractéristiques du dirigeant sur ces pratiques.

Ce travail a pour Objectif General, de Montrer que les effets des caractéristiques (capital humain) du dirigeant des PME influent sur les pratiques de la RSE. Avec pour Objectifs Spécifiques sont de :

- ✓ Identifier l'origine du dirigeant qui impacte plus les pratiques de la Rse.
- ✓ Montrer que la formation du dirigeant est indispensable sur les pratiques de la RSE.
- ✓ Mettre en évidence les relations de proximités et/ou le niveau du chiffre d'affaires comme levier de pratique de la RSE en Interne.

Ce travail est composé de deux grandes parties, dont la première porte sur le Cadre Conceptuel : avec le chapitre 1 qui porte sur la définition et relation entre des concepts clés et le chapitre 2 qui traite sur le Profil du dirigeant de la PME et pratiques RSE. Ensuite une deuxième partie qui parle du Cadre Empirique : dont le chapitre 1 aborde Méthodologie de recherche et le chapitre 2 est consacré aux résultats, discussions et recommandations.

2. Les définitions, origine, évolution et théories de la RSE

2.1 Les définitions

La Commission Européenne, dans sa 3ème Communication Sur la RSE (2011) définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. La RSE est aussi définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent selon la norme ISO26000.

Nous notons aussi une perception de la RSE selon certains pays et auteurs. Dans ce sens la RSE rejoint l'idée de Milton Friedman qui déclarait que «la seule responsabilité du businessman est de faire du profit » pour les Etats-Unis. Par contre en Chine comme en Inde la RSE est une affaire de l'Etat contrairement aux pays industrialisés.

Tableau Récapitulatif de quelques perceptions de la RSE selon les pays

RSE Pays	Définitions
CHINE	La RSE est une pratique récente en Chine. IL y'a 10 ans les entreprises chinoises considéraient que leur seule responsabilité envers la société était de contribuer à la croissance économique. La Chine est devenue l'un des pays où l'on parle le plus de responsabilité sociale des entreprises. Mais à la différence des pays industrialisés, cette exigence est portée non par la pression de la société mais par l'État.
INDE	La RSE en Inde est en pleine ébullition. L'Inde est aussi un pays particulièrement vulnérable aux changements climatiques et aux problématiques qui lui sont liées. En Inde la responsabilité des entreprises est devenue un enjeu majeur. Une loi, la « Companies. Bill » adoptée en Aout exige la RSE aux entreprises.
BRESIL	La Code de la Défense des Consommateurs(CDC), adopté en 1991 a été également un grand progrès pour le Brésil en matière de RSE : il a développé un vrai corpus de droits pour les consommateurs en termes de sécurité des produits et d'équité économique notamment. Au Brésil les entreprises intègrent progressivement la RSE depuis la création de l'Institut Ethos en 1998.
SENEGAL	Apparue dans les années 2000 au Sénégal, la responsabilité sociétale des entreprises s'est répandue dans le pays avec l'initiative RSE Sénégal de Philippe Barry créée en 2008. Cette structure qui prône la vulgarisation de la RSE au Sénégal et en Afrique de l'Ouest tente d'inciter depuis sa fondation les entreprises et décideurs d'aborder des pratiques RSE

Source : résultats des recherches

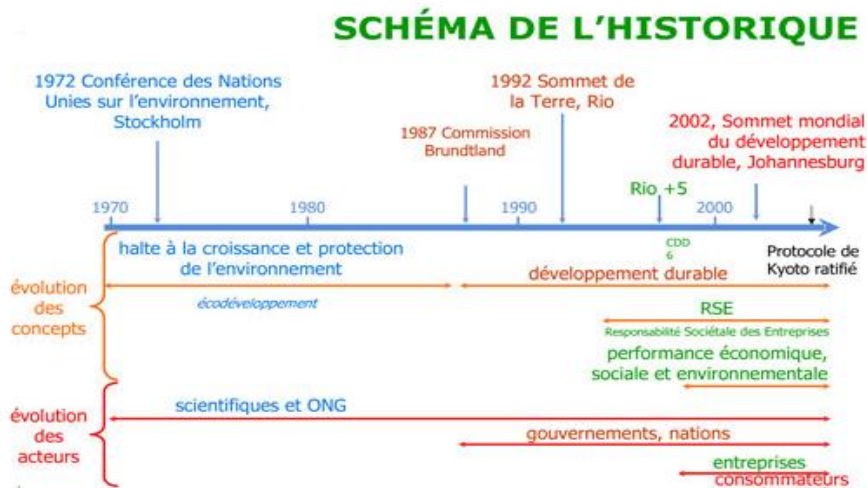
Pour **Howard Bowen**, considéré comme le père fondateur du concept définit la RSE comme « les obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de

suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société » (cité par Turcotte, 2013, p.19). De son côté, Archie **B Carroll** qui est vu comme l'un des pionniers de la RSE, soutient que « la RSE couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné » **Carroll** (1979 cités par Adel et Dorra, 2009, p.141).

2.2 Origine et Evolution de la RSE

Apparut à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (social responsibilities of the businessman de Howard R Bowen⁵ en 1953, et the responsible corporation par G Goyer en 1961), la RSE est née des œuvres de Howard R Bowen considéré comme le père fondateur du concept.

Le concept RSE part du 18ème siècle comme l'explique Frédéric Tiberghien dans l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) avec le boycott des consommateurs des biens d'issue du travail des esclaves. A la suite de cette époque, du 19ième siècle à 2002 en passant par les années 1950, 1953 jusqu'à 1992 le concept RSE a connu des étapes et des hommes de principe.



Les origines de la RSE

Source : Présentation Rse Capenergies Oct2008 sur [Slideshare](#)

⁵ Howard BOWEN est un économiste plutôt influencé par Keynes et qui est en même temps un pasteur protestant. Il a travaillé dans des organisations privées et a été doyen d'une université. En 1953, il a écrit *Social Responsibilities of the Businessman*.

Nous notons aussi les formes de la RSE pratiquées par les entreprises. On peut citer entre autres la RSE périphérique, nous entendons des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, ces actions ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise mais n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre. Aussi, on note la RSE Cosmétique est fait état d'entreprises qui s'illustrent par une pratique légère de la RSE, autrement dit ces entreprises remplissent les conditions légales de l'article 116 de la loi française sur les NRE (Nouvelles Règlements Economiques) qui stipulent l'obligation pour les entreprises cotées de fournir des informations sur les conséquences sociales territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel.

Tableau Récapitulatif des formes de RSE pratiquées par les entreprises

RSE « cosmétique »	Elle fait état d'entreprises qui s'illustrent par une pratique légère de la RSE, autrement dit ces entreprises remplissent les conditions légales de l'article 116 de la loi française sur les NRE (Nouvelles Règlements Economiques) qui stipulent l'obligation pour les entreprises cotées de fournir des informations sur les conséquences sociales territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel.
La RSE « annexe ou périphérique »	Elle présente des actions qui démontrent une RSE impliquée. Par RSE périphérique, nous entendons des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, ces actions ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise mais n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre. Autrement dit la nature de l'action ne dépend pas des compétences du métier ou l'activité de l'entreprises focales.
La RSE « intégrée »	La RSE qualifiée intégrée est révélée par sa présence dans le tableau de bord équilibré, autrement dit dans la « balance score-card » (Kaplan, Norton, 1997). De plus la RSE intégrée concerne des actions en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proche du cœur de métier.
La RSE « BOP »	Sur la base d'observations empiriques Prahalad 2004 suggère aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux 4 milliards d'individus disposant de moins de 2 dollars par jour.

Source : résultats de la recherche

Une PME est caractérisée par son nombre d'employé qui ne dépasse pas 250 employés et avec un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 2 milliards de FCFA au Sénégal (Article 4 de la charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal du Décembre 2003).

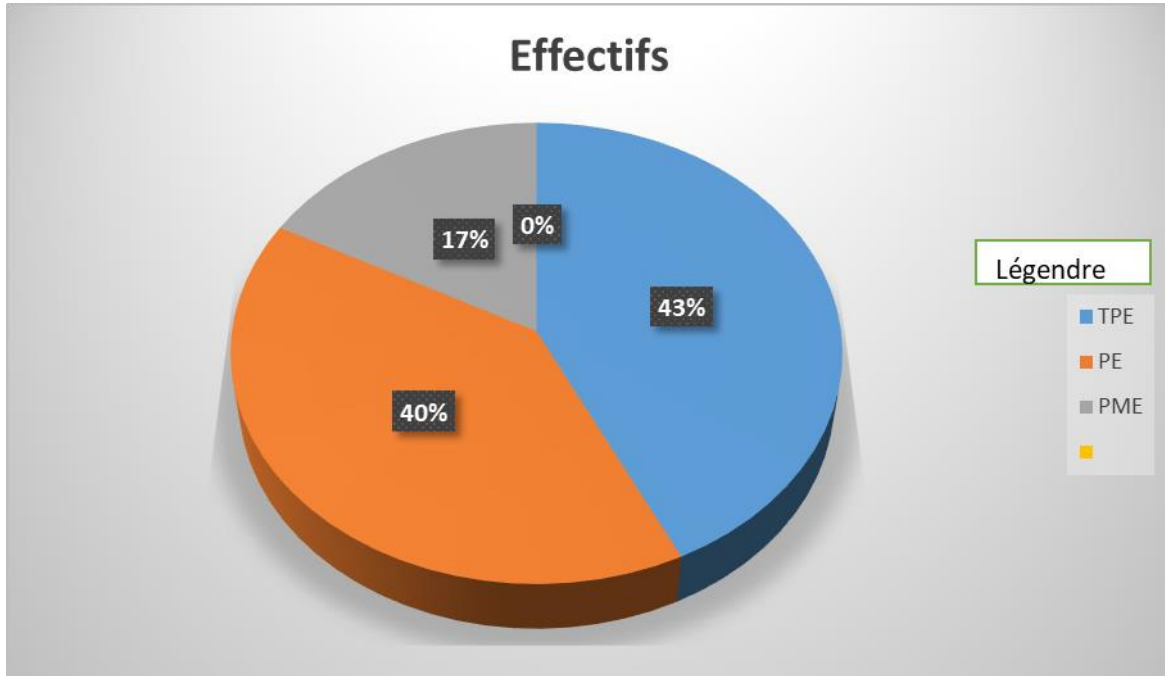
Le propriétaire-dirigeant s'implique dans tous les aspects de la gestion (Julien et Marchenay, 1988) et il est souvent confondu avec l'entreprise (Julien, 1990). Il consacre beaucoup de temps à l'exploitation de son entreprise (CQRHT, 2005 ; Mamboundou, 2003). Par contre, un dirigeant d'entreprise est une personne physique qui est à la tête d'une entreprise, sans en être forcément le fondateur ou le propriétaire. Il dirige l'entreprise en fonction des pouvoirs qui lui sont conférés. Jensen et Meckling (1976) affirment que la participation des dirigeants au capital réduit les incitations à consommer les avantages indirects et à explorer les actionnaires et favorise l'alignement des intérêts des dirigeants actionnaires. Elle permet également le risque de s'impliquer dans le comportement de sa maximisation de la valeur de l'entreprise. Fama et Jensen (1983) soutiennent que cette participation peut avoir des effets néfastes en engendrant des conflits d'agences et elle peut accroître l'opportunisme managérial. Jensen (1986) constate que les dirigeants d'une entreprise peuvent faire des efforts pour développer l'entreprise au-delà de sa taille optimale pour accroître les gains personnels.

Tableau récapitulatif la part des très petites, petites et moyennes entreprises dans l'échantillon de l'enquête

	Effectifs	fréquences	Degrés
Très petites entreprises	15	0.43	154.8°
Petites entreprises	14	0.40	144°
Petites et moyennes entreprises	6	0.17	61.2°
Totaux	35	1	360°

Source : Données issues de l'enquête

Titre : Diagramme en secteur 3 D de la répartition des très petites, petites et moyennes entreprises dans l'échantillon de l'enquête



Source : Données issues de l'enquête

2.3 Les théories sur la RSE

La majorité de PME s'inscrit dans une perspective déterministe. Sa réactivité n'est pas une stratégie voulue, mais imposée par l'environnement (Barrand & Goy, 2005). Compte tenu de sa structure spécifique et de cette forte vulnérabilité à son environnement, la PME peut seulement influencer ou être influencé par les parties prenantes significatives pour elle, c'est à dire celles qui ont un impact direct sur son fonctionnement et sa survie (Aka & Labelle, 2010), ce qui peut notamment être expliqué par l'effet de proximité (Torrès, 2000).

La théorie des parties prenantes stipule que l'entreprise doit tenir compte dans son processus de décision d'un ensemble de parties prenantes, et que sa responsabilité sociale réside dans sa capacité de répondre à leurs attentes. La vision stratégique implique une connaissance des parties prenantes (Morris, 1987) dont la visibilité dépend de la combinaison de pouvoir influencer l'entreprise, de la légitimité de sa relation avec l'entreprise et de l'urgence de ses revendications (Spence & al, 2007).

La Théorie de la Contingence (Contingency Theory) est une classe de théorie comportementale qui affirme qu'il n'y a aucune autre meilleure manière d'organiser une entreprise, d'être un leader d'entreprise, ou de prendre des décisions.

Un modèle organisationnel de leadership de prise de décisions qui est efficace dans certaines situations, peut ne pas l'être dans d'autres circonstances. La contingence organisationnelle caractérise le fait que toute organisation est le résultat d'une adaptation continue à des facteurs environnementaux qui conceptualisent son pilotage ainsi que le processus de décision. Cette approche de l'organisation par les contingences a été développée par le courant théorique de la contingence. L'approche par les contingences va créer une rupture avec le paradigme de la théorie classique qui, à partir d'une approche normative et prescriptive, cherchait à décrire un ensemble de règles (un « one best way ») qui permettait ainsi d'obtenir une « organisation idéale » et répliquable.

Dans le même sens, Preuss et Perschke (2010) ont montré qu'il existe des différences au sein des PME dans la façon dont elles s'engagent dans la RSE. Pour Imbs et Ramboarison-Lalao (2013), certains facteurs de contingence interne ou externe peuvent impacter positivement ou négativement la mise en œuvre d'une démarche RSE dans les PME. Cependant, au-delà de l'aspect taille qui matérialise la spécificité de la RSE en contexte de PME, la littérature y relative en suggère d'autres, notamment le rôle du dirigeant qui est imbriqué dans celui de l'entreprise (il détient tous les pouvoirs et ses objectifs sont confondus avec ceux de l'entreprise) (Paradas, 2007 ; Bonneveux et Saul Quin, 2009 ; Abdirahman et Sauvée, 2011 ; Oueghlissi, 2013), la perception que ce dirigeant a de la RSE (le mode de gouvernance basé sur le fait et caractérisé par l'intuition et la spontanéité, témoigne que le dirigeant accorde un intérêt particulier à la RSE en ce sens que ses limites culturelles sont également celles de l'entreprise) Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Ben Hassine et GhazziNékhili, 2013 ; Sangué Fotso, 2018), le mix de proximités qui caractérise la PME (Torrès, 2008 ; Paradas, 2011 ; Bon et Taccola, 2015), etc.

Les théories de la RSE s'inscrivent entre deux visions opposées de l'entreprise » (M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée 2010) : une vision libérale purement utilitariste dans laquelle la RSE n'a de sens que si elle accroît le profit des actionnaires et, à l'opposé, celle d'un courant éthique considérant que l'entreprise a le devoir d'agir de manière socialement responsable. Entre ces deux positions extrêmes, les justifications du bien-fondé de la RSE ont suscité de nombreux débats et recherches et ont conduit à fragmenter les approches théoriques qui s'appuient toutefois, pour la plupart, sur la théorie des parties prenantes. Selon la théorie de la légitimité, la stratégie de communication de l'entreprise a pour objectif de satisfaire les attentes de la société civile et s'attache en particulier à apporter une réponse aux groupes de pression et lobbies.

En effet, dans un environnement institutionnalisé imposant des exigences sociales et culturelles, l'entreprise va rechercher une légitimité en apprenant à paraître selon les critères convenus. Une fois cette légitimité acquise, ses activités réelles peuvent s'écarter des apparences qui lui confèrent le soutien de cet environnement. La publication d'informations relatives aux engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise vise donc à créer une image favorable et à asseoir la réputation de l'entreprise pour influencer les parties prenantes (F. Quairel 2004).

3. *Les Hypothèses*

3.1 **Le Capital humain et pratique de la RSE**

Le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que cet individu maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002).

Il fait appel à la compétence, à l'expérience et à la connaissance. Il est résumé le plus souvent à la formule « le savoir, le savoir-faire et le savoir-être ». Le **Savoir** renvoi à la connaissance qui peut être acquise suite à une riche formation. Le **Savoir-faire** renvoi à la compétence ce qui inclut la qualification du dirigeant. Par ailleurs, le savoir-être renvoi à l'expérience du dirigeant. Une définition plus officielle décrit le capital humain comme « la somme des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ».

En dépit de la pléthore de travaux académiques sur la RSE, rares sont encore ceux consacrés aux PME (Morsing et Perrini, 2009), Ngaha Ba 2018 ; Bampoky (2015) ; même si le constat est plus prometteur qu'en 1984 où Chrisman et Archer n'avaient identifié que six articles traitant de la RSE en PME parmi plus de 700 recensés dans la littérature de l'époque. Pour Gond et Igalens (2008) : « La RSE dans les PME est très dépendante de la personnalité et des convictions du dirigeant mais, avec un certain retard, des signes permettent de penser que les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la voie de la RSE. De ces informations on déduit les hypothèses suivantes : **H1 : Les caractéristiques (capital humain) du dirigeant des PME influent sur les pratiques de la RSE.**

- **H1a : le savoir du dirigeant des PME influe sur les pratiques de la RSE.**
- **H1b : le savoir-faire du dirigeant des PME influe sur les pratiques de la RSE.**

- **H1c : le savoir être du dirigeant des PME influe sur les pratiques de la RSE.**

3.2 L'âge, la formation et pratique de la RSE

La variable âge du dirigeant a un effet positif sur les pratiques de la RSE dans les entreprises en general et les PME en particulier. Cette théorie est défendue par les travaux de Labelle & St- Pierre (2010) qui concluent que les dirigeants de PME les plus âgés montrent une sensibilité accrue à l'ensemble des pratiques du DD, ou ceux de Graafland & Mazereeuw- Van der DuijnSchouten (2012) montrant que l'âge a une influence positive sur la contribution à la RSE, les managers et employés plus âgés contribuant davantage à la RSE 7 fois que les plus jeunes. De même Labelle & St-Pierre (2010) affirment que les plus âgés seraient plus aptes à apprécier les économies réalisables par les innovations environnementales.

Quant à la variable Sexe certains auteurs pensent que les hommes pratiquent plus la RSE et d'autres optent que les femmes sont plus sensibles aux pratiques de la RSE. Très rares sont les recherches qui concluent à une supériorité masculine (Dutta & Banerjee, 2011). Les pratiques effectives ayant été très peu explorées, la référence à des recherches plus élargies peut être justifiée. De plus, les femmes auraient une vision plus large du rôle de l'entreprise en termes de RSE dans la société (Riddle & Ayyagari, 2011). Encore faut-il parler de la place des femmes dans les Instances de décisions (Diouf 2021).

Les avis concernant l'influence des niveaux d'éducation sur l'éthique sont assez partagés. Kum-Lung & Teck-Chai (2010), observant des managers et des étudiants plus ou moins formés concluent que les plus formés montrent des scores plus élevés en termes d'éthique des affaires et que les moins éduqués seraient les moins éthiques.

Donc finalement, la formation environnementale jouerait un rôle sur les attitudes. Plus globalement, pour Ahmad & Ramayah (2012) les programmes de formation envers les dirigeants de PME peuvent montrer que les relations entre la planification stratégique, l'éthique et la responsabilité sociale de l'entrepreneur sont de grande importance. La sensibilisation environnementale peut également passer par des modes plus informels de formation ou par de l'information ciblée. Nous déduisons les hypothèses suivantes : **H3 : Les dirigeants ayant subi une formation pratiqueraient plus la RSE dans leur PME.**

- **H3a : le niveau d'étude supérieur et la formation en gestion du dirigeant des PME impactent sur les pratiques de la RSE.**
- **H3b : l'expérience du dirigeant des PME a un impact sur la pratique de la RSE.**

3.3 Les relations de proximités/chiffre d'affaires et pratique de la RSE

Les relations de proximités du dirigeant pour notre travail sont : affinités, parentales et professionnelles. Les relations d'affinités renvoient à l'existence d'une forte amitié entre le dirigeant et ses salariés qui peut être facteur d'une prise en compte des préoccupations sociales et peut impacter positivement la pratique de la RSE.

Quant aux relations parentales le dirigeant est soumis aux liens de parentés car la moindre erreur peut causer des ruptures. Parallèlement, les relations professionnelles permettent au dirigeant de bien se situer sur la performance de ses salariés. Le respect des normes est sans contrainte car le dirigeant ne risque ni de perdre l'amitié ni un parent. Il appartient au manager, ou au chef de projet RSE, de mobiliser et de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'importance de la responsabilité sociétale. Les dirigeants se sentent aussi responsables du bien-être des salariés, de la vie sociale locale ou de la protection de l'environnement. Ils sont surtout d'accord pour dire que la RSE constitue un facteur d'engagement des salariés. De ces idées nous dégagons l'hypothèse suivante : **H4 : Les relations de proximités ou le niveau du chiffre d'affaires entraîne (nt) une pratique de la RSE en interne.**

- **H4a : la relation parentale du dirigeant entraîne une pratique de la RSE en interne.**
- **H4b : la relation d'affinité du dirigeant entraîne une pratique de la RSE en interne.**
- **H4c : le niveau du chiffre d'affaires entraîne une pratique de la RSE en interne.**

3.4 L'origine du dirigeant et pratique de la RSE

Si « L'éthique nous rappelle tout simplement à nos devoirs d'humilité et de modération sans pour autant que nous renoncions à nos ambitions d'innovation et de progrès au service des Hommes » (CGPME, p.61), comment l'articuler avec une stratégie d'innovation basée sur les principes du développement durable ? De cela nous dégagons l'hypothèse : **H2 : L'origine sociale ou religieuse du dirigeant des PME impacte sur la pratique de la RSE.**

- **H2a : le dirigeant issu d'une famille pauvre a un impact sur la pratique de la RSE.**
- **H2b : le dirigeant issu de la religion catholique a un impact sur la pratique de la RSE.**
- **H2c : le dirigeant issu de la culture casamançaise a un impact sur la pratique de la RSE**

4. *La méthodologie*

Pour obtenir les informations nécessaires nous avons utilisé deux approches : une recherche documentaire et une enquête de terrain. La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques (Aktouf Omar, 1987). Autrement dit, la manière dont

des moyens précis ont été mobilisés dans le canevas de la recherche pour expliquer le problème posé et atteindre les objectifs visés.

4.1 Cadre méthodologique

- Le mode de raisonnement : une logique hypothético-déductive

Dans notre travail de recherche, nous avons procédé à une démarche appelée hypothético-déductive. Cette méthode consiste en une élaboration d'hypothèses de travail dès le début de la recherche qui peuvent être confirmées ou infirmées selon les résultats trouvés. Donc des conclusions peuvent en être tirées d'où la notion de déduction. On part ici des hypothèses établies au préalable pour tirer des conclusions après vérification des résultats.

Nous avons porté notre choix sur la méthode hypothético-déductive dans la mesure où elle présente une stratégie de recherche bien définie. Cette démarche est mieux adaptée à notre travail de recherche et notre terrain ; car nous partons des hypothèses pour étudier le problème posé. Plus encore nous avons opté un raisonnement déductif.

La méthode hypothético-déductive est une méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées (rétroduction), permettant d'en déterminer la validité. Ensuite, choix de position épistémologique

- Le choix du positivisme comme cadre épistémologique

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons fait le choix du positivisme comme cadre épistémologique. On considère Auguste Comte comme le père fondateur « formel » du Positivisme, avec son postulat de base : « Considéré d'abord dans son acception la plus ancienne et la plus commune, le mot positif désigne le REEL, par opposition au chimérique. » (Auguste Comte, 1844, cité par Le Moigne, 1990 : 91).

En effet, compte tenu de nos objectifs de recherche, notre étude est une recherche qualitative/quantitative. Selon Mbengue et Démurez (1999) ; « il existe de nombreuses façons de faire une recherche si l'on se réfère à la diversité des statuts de données, des modes de collecte de données, de la relation entre la théorie et les observations empiriques et des critères de scientificité de la recherche ». Ils ajoutent aussi que la position épistémologique du chercheur « ne doit pas lui dicter le choix de la nature de l'outil, qualitative ou quantitative mais la façon dont il va le mettre en œuvre » Page 19.

4.2 La recherche Mixte

- La recherche qualitative

La recherche qualitative se centre généralement sur des déclarations et des actions d'une personne intervenant dans un contexte spécifique (Miles et Huberman, 1991 page 161). Elle cherche à expliquer les phénomènes sociaux « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitative, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans les situations concrètes » (Wacheux, 2005). Nous avons pu faire un entretien avec certains dirigeants de PME comme l'indique le tableau suivant :

Tableau de récapitulatif des Nom et prénoms de quelques un de nos répondants

Dirigeants	PME	Adresse	Nombre d'employés	Date de l'entretien	La durée
D 1	Pharmacie Escale	Ziguinchor	6	10/04/2021	35mn
D2	Multi-service	Ziguinchor	7	12/04/2021	30mn
D3	Assurance	Ziguinchor	20 à 250	15/04/2021	30mn
D4	Energie	Ziguinchor	20 à 250	14/04/21	1h
D5	Supérette	Ziguinchor	10	10/04/2021	45mn
D6	Sen Multi-service	Ziguinchor	20	15/04/2021	1h
D7	Menuisier Bois	Ziguinchor	11	11/04/2021	1h
D8	Soudeur Métallique	Ziguinchor	8	13/04/2021	45mn
D9	Commerce	Ziguinchor	9	10/04/2021	30mn
D10	Média du Sud	Ziguinchor	20 à 250	13/04/2021	45mn
D11	Menuisier Aluminium	Ziguinchor	12	13/04/2021	1h

Source : Issue de l'enquête

- La recherche quantitative

La recherche quantitative se centre autour des données utilisées dans le cadre de cette étude qui sont extraites d'un questionnaire ayant pour objectif de proposer des solutions adaptées pour aider les PME dans la mise en place des pratiques d'actions RSE. Dans le cadre d'une coopération, le questionnaire a pu être administré en 2021 et 2022 à des populations de dirigeants de PME sénégalaises précisément dans la région de Ziguinchor. Ce questionnaire nous a permis de regrouper les données dans une base de données qui a donné nos résultats.

4.3 Présentation de la zone d'étude

La région de Ziguinchor est l'une des 14 régions administratives du Sénégal. Frontalière avec la Gambie, elle forme la partie occidentale de la Casamance, connue sous le nom de Basse Casamance. La région de Ziguinchor renferme 15749 unités économiques des 407800 entreprises recensées au Sénégal d'après le rapport global de l'ANSD Juillet 2017. Ce même rapport publie que la forme juridique de ces unités économiques est composée de 2.9% de personne morale⁶ et de 97.1% de personne physique⁷.



Source internet

⁶ Personne morale en droit français est un groupement doté de la personnalité juridique

⁷ Personne physique au sens du droit français est un être humain doté, en tant que tel, de la personnalité juridique

5. Résultats, Discussion et Recommandation

5.1 Résultats

Les résultats de notre travail seront présentés de deux façons conformément à la méthodologie utilisée. Cependant nous énumérons en premier lieu les réponses issues de l'entretien et en dernier lieu les régressions issues de notre base de données obtenue à partir du questionnaire.

5.1.1 Les résultats de la recherche qualitative

A la question qu'est-ce que la RSE selon vous ?

Plus de la moitié des dirigeants de notre échantillon confondaient la RSE au mécénat, car pour eux, la RSE est le fait d'aider les faibles qui sont en besoin. Par contre, un dirigeant sur trois parvient à dire que la RSE est une réponse de l'entreprise, de ses actes sur la société et sur l'environnement. Cette question a été au début de nos entretiens, une nouveauté pour la plupart des dirigeants. La majorité de nos répondants soutiennent que pour pratiquer la RSE il faut la connaître donc Connaissance, avoir des Compétences et aussi l'Expérience. C'est pourquoi certains mettent en avant **le savoir** et le **savoir-faire** comme facteur qui pourrait expliquer la pratique de la RSE, d'autres soutiennent le savoir-faire et le savoir-être car pour eux l'expérience reste un facteur qui influe sur la pratique de la RSE. Comme les différentes modalités citées forment le capital humain donc pour certains dirigeants le Capital humain influe sur leur pratique de la RSE.

En interne 2/3 dirigeants soutiennent que les relations d'affinité, parentales et professionnelles ainsi que le niveau du chiffre d'affaires sont les éléments clés pour une pratique de la RSE. Car ces dirigeants pensent que l'amitié, le lien de parenté ainsi que la proximité dans le cadre professionnel, sont des sources de motivation et de sensibilité pour pratiquer la RSE en interne.

Selon l'activité de la PME, les dirigeants citent respectivement quelques pratiques par activité : matériels de protection à savoir les lunettes chez les soudeurs et les gans chez les menuisiers de bois, veiller à la santé de ses employés reste un slogan commun à tous les répondants ainsi que certains accordent des primes de service et avance de salaire en cas de besoin et d'autres privilégient le recrutement des stagiaires.

5.1.2 Les résultats de la recherche quantitative

Avec le questionnaire nous avons créé notre base de données pour faire des régressions. . Les régressions ont permis de confirmer 3 hypothèses et infirmer 1 hypothèse. Nous avons choisi

comme variable dépendante **la pratique de la RSE** et comme celles indépendantes : le Capital humain du dirigeant (H1) ; L'origine du dirigeant (H2) ; La formation du dirigeant (H3) et Les relations de proximités / le chiffre d'affaires (H4).

5.1.2.1 Le capital humain du dirigeant et pratique de la RSE

rse1 ch1 ch2 ch3

Source	SS	df	MS	Number of obs = 35		
-----+-----				F(3, 31) = 1.29		
Model	.74047619	3	.246825397	Prob > F = 0.2962		
Residual	5.9452381	31	.191781874	R-squared = 0.1108		
-----+-----				Adj R-squared = 0.0247		
Total	6.68571429	34	.196638655	Root MSE = .43793		

rse1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
-----+-----						
ch1	-.0833333	.455811	-0.18	0.856	-1.012966	.8462994
ch2	.202381	.2082768	0.97	0.339	-.2224024	.6271643
ch3	.3166667	.1696092	1.87	0.071	-.0292536	.6625869
_cons	.4809524	.5439596	0.88	0.383	-.6284605	1.590365

Source : Issue des résultats

Pour rappel, puisque le modèle dit que si la **Prob > F** est >20 %, alors au moins une des variables indépendantes peut expliquer la variable dépendante. Et comme notre modèle montre qu'au moins une modalité sur trois (1/3), explique la variable, et l'une sous hypothèses est confirmée, donc l'Expérience permet de confirmer à elle seule **H1**. Ce résultat est appuyé par la réponse issue de l'entretien où **la majorité des répondants optent pour le Savoir-être comme modalité suffisante du capital humain** qui influence la pratique de la RSE dans leurs PME respectives. Car cette modalité met en avant l'expérience du dirigeant qui reste un facteur clé pour une pratique de la RSE, sans oublier ses attitudes et traits de personnalités.

De ce fait, compte tenu de l'influence du dirigeant dans la gestion et la direction de l'entreprise, et ce, particulièrement dans les PME (D'Amboise, 1989 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Castaldi, 1986), ses attitudes envers les changements en général et les changements technologiques en particulier sont associées à l'adoption d'innovations (Julien et al., 1988).

En plus de cette régression nous avons noté que toutes les variables du capital humain que sont l'origine, la formation et les relations de proximité/le chiffre d'affaires ont un impact positif sur la pratique de la RSE. En plus l'origine sociale et le chiffre d'affaires sont significatifs au seuil de 10%. Ceci nous permet de confirmer **l'hypothèse 1 : le capital humain du dirigeant influence la pratique de la RSE.**

5.1.2.2 L'origine du dirigeant et pratique de la RSE

reg rse1 os1 or1 oc1

Source	SS	df	MS	Number of obs = 35		
-----+-----				F(3, 31) = 1.74		
Model	.962288593	3	.320762864	Prob > F = 0.1798		
Residual	5.72342569	31	.184626635	R-squared = 0.1439		
-----+-----				Adj R-squared = 0.0611		
Total	6.68571429	34	.196638655	Root MSE = .42968		
rse1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
os1	.2604534	.1497185	1.74	0.092	-.0448995	.5658063
or1	.0929471	.1546837	0.60	0.552	-.2225324	.4084266
oc1	-.3599496	.2356921	-1.53	0.137	-.8406468	.1207476
_cons	.8884131	.230303	3.86	0.001	.4187071	1.358119

Source : Issue des résultats

Prob > F est =17.98%, donc <20% indique que les **variables sont expliquées par le modèle**. Les résultats de la régression montrent que l'origine sociale ou religieuse a un impact positif et l'origine culturelle a un impact négatif. Ce pendant seul l'origine sociale 1 est significative au seuil de 10%. Ce qui explique que le dirigeant issu d'une famille pauvre pratique plus la RSE dans sa PME. Pour rappel, au niveau des réponses, on constate que beaucoup de dirigeant disent être redevable à la société et à l'environnement. Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse 2 : l'origine sociale ou religieuse du dirigeant de PME impacte sur la pratique de la RSE. Ce qui n'est pas le cas pour l'origine culturelle.

5.1.2.3 La formation du dirigeant et pratique de la RSE

reg rse1 Forma ancienneté

Source	SS	df	MS	Number of obs = 35		
-----+-----				F(2, 32) = 1.71		
Model	.644146385	2	.322073193	Prob > F = 0.1977		
Residual	6.0415679	32	.188798997	R-squared = 0.0963		
-----+-----				Adj R-squared = 0.0399		
Total	6.68571429	34	.196638655	Root MSE = .43451		
rse1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Forma	.0563495	.149997	0.38	0.710	-.2491844	.3618833
ancienneté	.0244452	.0134344	1.82	0.078	-.0029198	.0518102
_cons	.4471346	.1871937	2.39	0.023	.0658334	.8284357

Source : Issue des résultats

Forma a un impact positif sur les pratiques de la RSE car son coefficient est positif (0.0563495), mais n'est pas significatif au seuil de 10% car elle a une probabilité de 71.%. Donc infirme l'hypothèse 3a. Ancienneté est significatif au seuil de 10% ; a un impact positif (0.0244452) car son coefficient est positif par conséquent elle n'a pas aucun effet sur l'hypothèse. Ceci peut être expliqué par le fait que le dirigeant devient plus moral et éthique selon son expérience. Aussi, un dirigeant qui a plus d'expérience pratique plus la RSE car il connaît plus les avantages issus de la pratique de la RSE. Par contre la formation à elle seule ne peut pas justifier une pratique de la RSE d'après nos réponses. Par conséquent, l'hypothèse 3 : les dirigeants ayant subi une formation pratiqueraient plus la RSE dans leur PME, est infirmée.

5.1.2.4 Relation de proximité et niveau du chiffre d'affaire et pratique de la RSE

Schéma Récapitulatif4 de la première régression

Probabilités	Coefficient	R. Squared	Adj R-squared	Prob > F	Variables
0.291	0.1881254	0.1241	0.0394	0.2434	rp1
0.219	0.2641761	0.1241	0.0394	0.2434	rp2
0.069	003869246	0.1241	0.0394	0.2434	CA

Source : Issue des résultats

Les relations d'affinité et parentale sont des leviers de pratique de la RSE car elles conduisent au salaire par lien de parenté et au recrutement par amitié ou connaissance. En

plus, les réponses issues de l'entretien, montrent que les relations de proximités sont prônées par la majorité des répondants. Ces derniers proposaient de bien veiller sur la santé et le bien-être de leurs salariés à la limite de leurs efforts financiers. Aussi, ces dirigeants veulent déterminer les salaires en fonction des rendements et des bénéfices de la PME, mais aussi distribuer une partie de leur bénéfice comme budget d'une RSE en interne. Ces résultats permettent de confirmer l'hypothèse 4 : les relations de proximités ou le niveau du chiffre d'affaires entraîne(nt) une pratique de la RSE en interne.

5.2 Discussion et Recommandations

La première hypothèse étant confirmée ce qui rejoint les travaux de Santos (2011) qui soutient que le dirigeant est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise. De même, certains dirigeants de notre enquête confirment que le capital humain joue un rôle primordiale sur la pratique de la RSE. A cela s'ajoute, le Savoir-faire qui permet à l'expérience de bien mesurer les avantages de la RSE dont la pratique est nécessaire pour la PME.

L'hypothèse 2 est aussi confirmée. Elle rejoint donc les propos de certains répondants, pour qui, l'Origine : sociale, religieuse ou culturelle ne peut rester indifférente face aux pratiques de la RSE. Donc tout dirigeant a un compte à rendre à ces origines. La troisième hypothèse est rejetée. Nos résultats ne vont pas dans le même sens que ceux de certains auteurs. Ceci peut s'expliquer par la particularité de notre étude est de parler de la pratique de la RSE chez les dirigeants de PME, mais aussi et surtout le contexte. De ce fait, les autres études parlent de la RSE mais généralement pour les grandes entreprises. C'est donc en cela qu'il faut comprendre par exemple les travaux de Garavan & Heraty & Rock & Dalton (2010) qui citent Cook & Seith, qui montraient déjà en (1992), que les formations environnementales apportent des bénéfices significatifs, particulièrement en termes d'impact sur la motivation des employés et la clarification des rôles dans la mise en place de pratiques RSE. Cependant, cette idée est défendue par Ahmad & Ramayah (2012) qui soutiennent que les programmes de formation envers les dirigeants de PME peuvent montrer que les relations entre la planification stratégique, l'éthique et la responsabilité sociale de l'entrepreneur sont de grande importance.

Concernant le niveau d'étude les propos de Waldman & Sully de Luque & Washburn & House (2006) qui indiquent que le niveau d'éducation du propriétaire ou de l'actionnaire est significatif relativement aux valeurs RSE. De même Hsu & Cheng (2012) vont dans le même sens en indiquant que les niveaux d'éducation des propriétaires dirigeants étudiés ont un effet

marqué sur les initiatives RSE. Par contre la majeure partie de nos répondants soutiennent que le niveau supérieur et la formation en gestion n'ont aucun effet sur leurs pratiques de RSE. Donc nos résultats doivent être ici nuancés car nous avons choisi particulièrement la formation en gestion... La dernière hypothèse étant confirmée rejoint l'avis de la majorité des répondants qui pratiquent la RSE du fait que leur chiffre d'affaires accroit. D'autres aimeraient bien satisfaire leurs relations de proximité mais sont contraint par le niveau du chiffre d'affaires. De ce fait, les répondants s'orientent vers une pratique RSE en interne pour sauvegarder leurs relations de proximités. A cela s'ajoute l'observation directe qui nous pousse à comprendre que les PME privilégient ces relations de proximités et veulent investir davantage dans les pratiques internes comme la promotion et la hausse des salaires.

Puisque dans nos régressions, on note un faible pouvoir d'explication du modèle, nous procéderons à un rajout de variable. Notre travail nous permet donc de donner les recommandations suivantes qui pourraient aider les dirigeants à pratiquer la RSE dans leur PME : Montrer aux salariés que leur capital humain est aussi indispensable pour la pratique de la RSE ; Mettre en place un budget annuel pour faciliter la pratique de la RSE en interne. Car d'après nos enquêtes, beaucoup de dirigeants avaient du mal à différencier les pratiques de la RSE (qui sont des charges normales sans contrainte par rapport au chiffre d'affaires), aux autres formes d'aides (Dons, mécénats etc.) qui sont de 0.5% du CA autoriser par la fiscalité au Sénégal.

Le fait donc de faire des formations en gestion qui leur permettront de mieux pratiquer la RSE dans le long terme. Mais aussi, d'autres types de formation en environnement etc ; Valoriser leurs origines car certains de nos répondants ont du mal quand ils évoquent leurs origines et S'approprier le code du travail, car cette vulgarisation permettra de s'assurer de respecter les règles de base de la santé et de l'hygiène au travail pour valoriser la RSE en interne.

6. Conclusion

Ce travail tente de montrer que le capital humain du dirigeant de PME influence sur la pratique de la RSE dans le cadre du Sénégal plus particulièrement dans la région de Ziguinchor. La RSE en PME a été un débat dans la littérature pour nombreux d'auteurs. La RSE est la réponse de l'entreprise face à ses actes sur la société et l'environnement suite aux dégâts causés lors de son processus de production. Aujourd'hui, la pratique de la RSE dans les PME dépend de la particularité du dirigeant. Pour bien répondre à cette problématique nous nous sommes fixés les objectifs suivants : montrer que le capital humain du dirigeant influence sur la pratique de la RSE, identifier l'origine du dirigeant qui impact sur la pratique de la RSE, montrer que la formation est indispensable pour la pratique de la RSE et mettre en évidence les relations de proximités et le chiffre d'affaires comme levier de pratique de la RSE en interne.

De ce fait, pour atteindre ces objectifs nous avons divisé ce travail en deux grandes parties réparties en deux chapitres chacune. La première partie porte sur le cadre théorique et conceptuel, elle comprend le chapitre 1 qui traite sur la définition et relation entre les concepts et le chapitre 2 sur les caractéristiques du dirigeant et pratique de la RSE. La Deuxième partie comprend aussi deux chapitres que sont le chapitre 1 aborde la méthodologie et le chapitre 2 les résultats, discussions et recommandations. Dans le chapitre 1, nous avons défini la RSE selon les pays, institutions et selon la littérature ; énuméré ses origines et listé ses formes en premier point. En deuxième point nous avons étudié la particularité du dirigeant de PME regroupée en notion de PME, notion de propriété du dirigeant et le capital humain du dirigeant. Nous avons retenu dans ce chapitre les différentes définitions de la RSE. Aussi, le capital humain du dirigeant se résume en plus de la connaissance, de la compétence et à l'expérience du dirigeant ; à son origine sociale, sa formation et ses relations de proximités/chiffre d'affaires.

Concernant la PME, nous avons ses critères : selon sa taille qui est < 250 employés et son chiffre d'affaires qui est < 2 milliards de f CFA au Sénégal. Le chapitre 2 aborde en premier point la théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence organisationnelle pour expliquer les pratiques RSE des PME regroupé en les fondements de la théorie des parties prenantes, les fondements de la théorie de la contingence et la contingence des pratiques RSE des PME. Ce point nous donne les éléments clés qui justifient le lien les parties prenantes et la pratique de la RSE. Le deuxième point parle des caractéristiques du dirigeant qui sont nos variables d'étude.

La deuxième partie aborde la méthodologie en premier chapitre. Ce dernier nous a permis de choisir les deux méthodes : qualitative et quantitative pour notre étude, de justifier notre zone, échantillon d'étude et l'analyse et collecte des données. Ce chapitre nous a permis de citer les logiciels de saisi et de traitement des données qui ont d'obtenir nos résultats. Le dernier chapitre concernant les résultats a conduit à la confirmation des hypothèses 1, 2, et 4 et l'infirmité de l'hypothèse 3. L'hypothèse 1 montre que le capital humain du dirigeant influe sur la pratique de la RSE. Ceci permet de justifier le fait que l'expérience du dirigeant est l'une des modalités du capital qui explique plus la pratique de la RSE dans les PME.

De même l'origine sociale plus précisément le dirigeant issue d'une famille diminue la pratique plus la RSE dans sa PME. Ce qui peut être expliqué par le fait qu'il a traversé des moments terribles et ne soit pas que ses semblables suivent cette voie. Quant à la formation qui inclut l'étude supérieure et spécialiste en gestion, les résultats ont montré une faible influence sur la pratique de la RSE ce qui a conduit à l'infirmité de notre hypothèse 3. Les relations de proximité sont très bien prônées par les dirigeants et le niveau du chiffre d'affaires est devenu un facteur clé de pratique de la RSE. Ceci nous a permis de confirmer notre dernière hypothèse.

De tous ces résultats nous retenons que la quasi-totalité des PME pratiquent la RSE périphérique car les pratiques RSE n'ont rien à voir avec leurs activités. Ce travail pourrait être prolongé dans la mesure où on cherchera l'impact du capital humain des salariés dans la performance financière d'une entreprise qui pratique la RSE.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles

Aktouf, O., (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : les presses de l'université du Québec, 213p

Agnès Paradas, Christophe Revelli, Caroline Debray, Jean-Marie Courrent, Martine Spence, « Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant » ; Dans *Revue de l'Entrepreneuriat* 2017/3-4 (Vol. 16), pages 197 à 228.

Barry et Ba in Forum Francophone de Lyon préparant Rio+20, Contribution RSE Sénégal pour l'atelier sur la RSE, 07 février 2012.

Bernard Y et Godard L, « Les dirigeants influencent-ils la diffusion d'informations sur la RSE ? » ; Actes de la 12ème Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG, 2-3 mai 2013, Nantes.

Boniface Bampoky, « Enjeux et perspectives du pilotage de la RSE pour les entreprises d'une économie en développement » ; Dans *Revue Congolaise de Gestion* 2015/1 (Numéro 20), pages 94 à 129.

Bowen, H. R (1953), *Social responsibility of the businessman*. New York, Edition Harper et Row

CASTALDI, R. M. (1986). *An Analysis of the Work Role of CEOs of Small Firms*. *American Journal of Small Business*, vol. 1, no. 1, p. 63-64.

Castaldi, R.M. (1986), « Ananalysis of the work Roles of CEOs of Small firm s », *American Journal of Small Business*, été, p. 53-64.

Cheikh Mbacké Diop, Angélique Ngaha Bah, « Peut-on parler de l'émergence d'un modèle rse africain : la situation du Sénégal ? » ; Dans *Revue Congolaise de Gestion* 2018/1 (Numéro 25), pages 67 à 96.

Commission Européenne (2011), *Livre vert : promouvoir un cadre europeen por la responsabilité sociale des entreprises*

Current J. M. (2012), *RSE et développement durable en PME, comprendre et agir*, Edition De Bocck, 159 p

Dawson & Breen & Satyen (2002), « The ethical outlook of micro businessoperators », *Journal of Small Business Management*, 40(4), 302-313.

D'Amboise G., (1989), *La PME canadienne, situation et défis*, *Institut de Recherches Politiques*, Presses de l'Université Laval, Québec.

- Dean, J.W. (1987), « Building the future: the justification process for new technology », dans *New Technology as Organizational Innovation*, Ballinger Publishing Company.
- Diouf D.K.O, « The Place of Women in Places of Decision in the Public and Private Sector: Case of Senegal », *Journal of Economics, Management and Trade*, 2021; Article no.JEMT.68810 ISSN: 2456-9216 (Past name: British Journal of Economics, Management & Trade, Past ISSN: 2278-098X
- Dutta & Banerjee (2011), “Ethical practices towards employees in small enterprises: a quantitative index”, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(3), 207-218.
- Forget V. (2011). « La RSE : Une stratégie profitable pour les PME ? », *Symbiose*, n° 1, Agro Paris Tech Alumni, mars.
- FREEMAN (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Londres.
- Gartner (1989), “Who is an entrepreneur? Is the wrong question”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), Summer, p. 47-68?
- Élise Bonneveux, Jean-Yves Saulquin, « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial » ; Dans *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), pages 170 à 186.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Paris, Librairie Vuibert
- Julien, P.A. et Marchesnay, M., (1988), « La place de la petite entreprise dans les économies en mutation », dans *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*. Librairie Vuibert, Paris, p. 39-49.
- Khan, A.M. et V. Manohchetwattana (1989), « Innovative and non-innovative small firms : types and characteristics », *Management Science*, vol. 35, n° 5, p. 597-606.
- Labelle, F. (2008). *La PME et le développement durable (DD) : une démarche qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs*. CIFPME
- Labelle & St-Pierre J (2010), « les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *Actes du X^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, Bordeaux, 2010
- Mbengue et Démurez, « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *Actes du colloque de l'AIMS*, 2015. <https://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/2413/files/2015/02/mbengue.pdf>
- Messeghem & Sammut (2011), *L'entrepreneuriat, Les Essentiels de la Gestion*, EMS, Management et Société, 243p

- Meyer, A.D. et J.B. Goes (1987), « How organizations adopt and implement new technologies », Forty-seventh annual meeting of the Academy of management, New Orleans, p. 175-179.
- Miller, D. et J.M. Toulouse (1986a), « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, vol. 32, n° 11, p. 1389-1409.
- Miller, D. et J.M. Toulouse (1986b), « Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms », *American Journal of Small Business*, hiver, p. 47-62
- Miller, D. et C. Droge (1986), « Traditional and psychological determinants of organization structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 539-560.
- Olson & Currie (1992), « Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry », *Journal of Small Business Management*, 30(1), 49-57
- Pennings, J.M. (1987), *New technology as organizational innovation*, J.M. Pennings et A. Buitendam (éd.), Ballinger Publishing Company.
- PERETTI J.M. (2012), « 1982-2012 : de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociétale », in PERETTI J.M. (dir.) (2012), *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, chapitre 1, pp. 18-24.
- L'Afrique sur la voie de la RSE Philippe Barry Fondateur – INITIATIVE RSE SENEGAL 26 août 2015 le rapport global de l'ANSD Juillier 2017
- Wood, DJ. (2004), *Corporate social performance revisited*. *Academy of management Review*, 16 (4): P 691-718
- Fama E.F, Jensen M.C, « separation of ownership and control », *journal of law and Economics* 1983, vol.26-p.301-325.
- Jensen M.C « agency cost of free Cash flow, corporate and take over », *American economics review*,76(2),1986, p-323-329 _
- Jensen M.C, MECKING W.H, « theory of the Firme: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *journal of financial economics*, V3, NO.4, October 1976, p.305-360
- Véronique Bon, Alain Lacroux, Pierre Teller, Corinne Van Der Yeught, « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question » ; Dans *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/3 (N° 96), pages 179 à 197.
- Wacheux F., (2005), « Méthodes qualitatives et recherches de gestion », *Economica*.
- Wood, DJ. (2004), *Corporate social performance revisited*. *Academy of management Review*, 16 (4): P 691-718
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks

Mémoires et Thèses

Asta Kassé (2019-2020), RSE et Performance commerciale : Cas de la Sonatel Touba ;
Mémoire de Master 2 Finance et Développement UASZ

Ngagne Diop (2019-2020), la perception du risque de la défaillance financière par le dirigeant
de la PME. Mémoire de Master 2 Finance et Développement UASZ

Papa Amath DIOUF (2013), L'impact de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) dans
la politique de communication d'une entreprise. Cas de la SOCOCIM industries. Mémoire de
fin d'étude en Master, Option : Marketing-Communication-Publicité, IMAN (Institut de
Management) - 2013.