



**HAL**  
open science

# Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal

Fatou Diop Sall, Bruno Boidin

## ► To cite this version:

Fatou Diop Sall, Bruno Boidin. Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal. *Revue management & avenir*, 2019, *Revue management & avenir*, N° 109 (3), p.87-106. 10.3917/mav.109.0087. hal-04431721

**HAL Id: hal-04431721**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-04431721v1>**

Submitted on 1 Feb 2024

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

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

# Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal

## **Fatou Diop Sall**

Laboratoire de Recherche en Marketing Stratégique (LARMS)- CRED  
Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal, Ecole Supérieure Polytechnique  
[fbanse@yahoo.fr](mailto:fbanse@yahoo.fr) /[fatou2.diop@ucad.edu.sn](mailto:fatou2.diop@ucad.edu.sn)

Fatou Diop est Professeur en Sciences de Gestion/ Marketing à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), elle dirige le Département de Gestion de l'ESP et le Laboratoire de Recherche en Marketing et Stratégie (LARMS). Elle a publié dans les revues comme: *Journal of International Marketing, International Business Research, Revue Recherche et Applications en Marketing, Management & Avenir, La Revue des Sciences de Gestion, Revue Internationale des Sciences Commerciales: Marketing & Communication*. Elle est reviewer dans les Revues RIHME, RAG, RIGE. Elle est co-auteur de quatre chapitres d'ouvrages en Management.

## **Bruno Boidin**

Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE) – UMR  
CNRS 8019  
Université de Lille, Faculté des sciences économiques et sociales  
[Bruno.boidin@univ-lille.fr](mailto:Bruno.boidin@univ-lille.fr)

Bruno Boidin est professeur des universités en économie. Il travaille sur les questions de RSE, de développement durable et de santé en Afrique où il a effectué de nombreux terrains. Il a dirigé dix thèses et publié des ouvrages et articles sur ces sujets dans des revues. Il est membre du conseil de rédaction de plusieurs revues scientifiques et co-rédacteur en chef de la revue *Mondes en développement*. Il a été responsable des études doctorales au laboratoire CLERSE et il est directeur des études de Master. Il dirige actuellement l'Institut des Sciences Economiques et du Management de l'Université de Lille.

# **Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal**

**Fatou Diop Sall  
Bruno Boidin**

## **Résumé :**

Cette recherche s'interroge sur la notion de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et ses spécificités au regard des terrains du Sud. En effet, les travaux soulignent qu'il est nécessaire d'adapter une RSE aux différents contextes politiques, économiques et socio-culturels car ces derniers véhiculent des représentations différentes des entreprises et de leur rôle dans la société. Dans cette perspective, notre objectif est d'identifier les significations données à la RSE dans le cas des très petites entreprises (TPE) et de leurs parties prenantes (PP) au Sénégal où de nombreuses actions sont présentées comme socialement responsables. Les résultats mettent en évidence quatre catégories de significations données à la RSE et montrent que la RSE des TPE s'inscrit dans un contexte où le rôle de l'Etat est déterminant dans les actions des entreprises. Les actions sociales réalisées sont effectuées par l'entrepreneur plutôt que l'entreprise. La notion de RSE doit être adaptée pour tenir compte de ces spécificités.

**Mots clés:** RSE, rôle de l'Etat, toute petite entreprise, partie prenante, Sénégal

**What is the significance of CSR in the African context? The case of Very Small enterprises in Senegal**

## **Abstract:**

This research is concerned with the notion of CSR and its specificities with regard to the southern countries. Indeed, the work underlines that it is necessary to build a CSR adapted to the different political, economic and socio-cultural contexts because these contexts convey various representations of enterprises and their role in the society. From this perspective, our objective is to identify the characteristics of CSR in the context of very small enterprises and their stakeholders in Senegal where many actions are regarded as socially responsible. The results highlight four categories of significations and the fact that CSR is part of a context in which the role of the Government is decisive in the actions of companies. The social actions are carried out by the entrepreneur rather than the enterprise. CSR is to be adapted in order to take into account these specificities.

**Key-words:** Corporate Social Responsibility, Role of the Government, Very Small Enterprise, stakeholders, Senegal

## Introduction

La recherche sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est abondante mais demeure largement consacrée aux entreprises de grande taille implantées dans les pays à niveau de vie élevé. L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage sur les significations données à la RSE dans un contexte sénégalais. Ce travail s'interroge sur la manière dont les entrepreneurs des très petites entreprises (TPE) appréhendent la RSE au Sénégal où les systèmes de valeurs sociales et communautaires, le cadre institutionnel et économique peuvent impacter les choix des organisations.

Dans la littérature, Capron et Quairel (2016, p. 10) définissent la RSE comme « l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société », alors que Gond et Igalens (2010) considèrent que la notion de RSE s'efforce de rendre compte de l'exercice, par les entreprises, d'une responsabilité vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent et qui se situent au-delà de leurs strictes obligations techniques, légales et économiques. Dans le cadre de ce travail nous appréhendons la RSE au sens large tel que retenu par la Commission européenne en 2001 et qui la considère comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».<sup>1</sup>

Les travaux réalisés sur la RSE dans les pays à faible revenu sont souvent peu critiques sur la notion de RSE et les pratiques observées. Ils se contentent d'appliquer la grille de lecture dominante de la RSE (*i.e.* la théorie des parties prenantes d'Edward Freeman et ses extensions) dans un ensemble plus large de notions portées par les bailleurs de fonds, telles que la gouvernance (World Bank, 1994) ou les partenariats multipartites (promus par l'ONU à travers les Objectifs du Millénaire pour le Développement puis les Objectifs de développement durable).

Aujourd'hui, la forte croissance des pratiques qualifiées de RSE dans les pays du Sud (Wong, Yaméogo, 2011) conduit alors à interroger la compatibilité de la RSE avec les configurations institutionnelles de ces derniers. Dans ces pays, le contexte économique est caractérisé par une majorité d'entreprises de petite taille où les travaux sur la responsabilité sociale sont presque inexistantes (Nghaha Ba et al, 2016). En parallèle, les recherches sur les très petites entreprises (TPE), majoritairement conduites dans les pays du Nord montrent que les TPE, malgré leurs spécificités et leurs contraintes, se sentent concernées par la RSE (Igalens et Jonas, 2002, Porter et Cramer, 2002, Crane et al. 2008). Cependant, comme le soulignent certains auteurs (Aguilera et al., 2007, Wong et Yaméogo, 2011), il est nécessaire d'adapter la RSE aux différents contextes politiques, économiques et socio-culturels car ces facteurs impactent le choix des organisations. Les pratiques de RSE dans les organisations dépendent de leur performance et de leur bonne insertion dans la société au regard de l'ensemble des acteurs sociétaux (Etats, collectivités locales, associations, opinion publique, fournisseurs, clients, salariés etc.).

Cette recherche apporte un éclairage sur le sens donné à la RSE au Sénégal pays d'Afrique de l'Ouest où les actes individuels sont ancrés dans les valeurs sociales et communautaires, et

---

1. L'article ne vise pas à apporter un regard critique sur les pratiques de RSE en tant que telles même s'il est utile de rappeler que celles-ci ont fait l'objet d'une abondante littérature critique. Cette dernière porte en particulier sur l'instrumentalisation de la RSE à des fins d'image ou de profit, l'absence de preuve sur son réel impact en termes sociaux et environnementaux, l'insuffisance du cadre d'analyse dominant d'Edward Freeman autour des parties prenantes. Voir par exemple Postel et Sobel (2010) ou Quairel et Capron (2013). Ces derniers mettent notamment l'accent sur l'incompatibilité entre le développement durable et une conception de la RSE motivée essentiellement par les gains qu'en attend l'entreprise.

où le cadre institutionnel et économique influence le choix des entrepreneurs et de leur organisation. La prise en compte de ces facteurs de contingence nous permet de mieux comprendre de quelle façon les pratiques sociétales ou environnementales des entreprises sont perçues par les parties prenantes proches de l'entreprise et par les dirigeants eux-mêmes. Pour atteindre cet objectif une enquête qualitative a été effectuée au Sénégal auprès de trente-trois (33) dirigeants de TPE et trente-trois (33) parties prenantes. Les résultats montrent en particulier que les pratiques de RSE portent sur des actions sociales localement ancrées et visent tant à assurer une pérennité économique qu'à répondre aux obligations communautaires et aux valeurs de solidarité qu'elles sous-tendent. Les dirigeants de TPE et leurs parties prenantes considèrent tout à la fois le caractère économique, social et religieux des pratiques observées.

L'article aborde dans un premier temps l'influence des facteurs de contingence sur les choix des TPE au Sénégal. Il présente ensuite la démarche qualitative utilisée. Enfin, il expose et discute les résultats sur les significations données à la RSE par les entrepreneurs et leurs parties prenantes et le lien entre les caractéristiques de l'Etat et les caractéristiques de la RSE dans les TPE étudiées.

## **1. L'influence des facteurs de contingence sur les choix des TPE au Sénégal**

Afin d'étayer la nature spécifique du contexte étudié, nous nous appuyons sur deux facettes du contexte sénégalais. D'abord (1.1), il semble nécessaire de considérer la communauté locale et ses valeurs pour ne pas se contenter d'une conception strictement stratégique et contractuelle des parties prenantes. Ensuite (1.2), dans ce contexte d'intégration forte des pratiques de RSE dans leur cadre social, il convient d'examiner de quelle façon l'Etat occupe une place particulière pour les entreprises qui seront étudiées.

### **1.1. La nécessaire prise en compte des valeurs sociales et communautaires**

L'approche par les parties prenantes (Freeman, 1984), conception devenue dominante pour appréhender les responsabilités des organisations en général, et ses extensions (Michell, Agle et Wood, 1997) repose sur des fondements instrumentaux de la responsabilité des acteurs (au sens de stratégie visant la performance économique de l'entreprise, cf. Quairel et Capron, 2013). L'intégration des responsabilités sociale, sociétale et environnementale serait ainsi une stratégie avantageuse pour l'entreprise qui la met en œuvre. Dans cette vision, la prise en compte des intérêts des parties prenantes de la firme relève donc d'une question de rationalité décisionnelle et de performance globale. Mais cette théorie recèle de profondes faiblesses théoriques et empiriques (Cazal, 2011) quant à la nature des parties prenantes, aux rapports de force qui les lient et au fondement théorique de cette approche qui repose sur la théorie des contrats appliquée à la firme. De nombreux travaux montrent les limites de la théorie des contrats tenant en particulier à l'absence d'analyse des valeurs que portent les acteurs et de l'influence que celles-ci peuvent avoir sur leurs comportements, en dehors d'une logique utilitariste (Postel et Sobel, 2010).

Au Sénégal en particulier, il conviendrait non pas de considérer une vision purement stratégique de la RSE mais plutôt de la mettre en perspective avec les valeurs véhiculées par la société et les caractéristiques sociétales, en particulier le poids de la communauté et des riverains pour l'entreprise de quartier. C'est en ce sens que la littérature sur la RSE met l'accent sur la nécessité d'appuyer les initiatives responsables sur la participation des communautés (Abey Suriya et al. 2007). L'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la communauté (*corporate community involvement*) ferait partie intégrante de la RSE (Roy, 1999 ; Weiser and Zadek, 2000). Mais les pays à faible revenu comme le Sénégal se heurtent à des inégalités importantes

de pouvoir entre des firmes généralement puissantes et des populations et acteurs locaux peu préparés à entrer en dialogue avec celles-ci compte tenu de leur faible influence (Jenkins, 2004). En ce qui concerne les toutes petites entreprises qui sont étudiées ici, les travaux cités précédemment sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de sa communauté (Roy, 1999 ; Weiser and Zadek, 2000) semblent cependant trouver toute leur place. En effet, le contexte n'est pas celui de grandes entreprises bénéficiant d'une position de pouvoir asymétrique vis-à-vis des populations, mais plutôt celle d'entreprises ancrées dans leur environnement social de proximité. Cet aspect est ainsi pris en compte dans l'étude de terrain réalisée et tend à remettre en cause la pertinence de la théorie des parties prenantes dans sa version stratégique et strictement contractuelle pour introduire le rôle des valeurs et de la communauté locale. En particulier, les relations entre les dirigeants des TPE de quartier et leur environnement social (clients, fournisseurs, voisins) sont construites sur des affinités d'ordre culturel (castes, langue vernaculaire etc.), religieux (une très grande majorité de la population sénégalaise est de confession musulmane, et les populations chrétiennes et musulmanes entretiennent de très bonnes relations), territorial (région d'origine) où même amical, de sorte qu'il est difficile de distinguer ce qui relève simplement des relations d'affaires et ce qui a trait aux échanges personnels. Ces relations exercent alors une influence sur la façon dont le dirigeant et ses parties prenantes considèrent la responsabilité sociale de la TPE.

## **1.2. L'importance du cadre institutionnel instauré par l'Etat pour les entreprises locales**

Une partie de la littérature sur la RSE a montré le rôle de l'Etat en tant qu'acteur de régulation de la RSE (Crane et al. 2008, Lister, 2012). Cette littérature reprend l'idée d'Aguilera et Jackson (2003) selon laquelle les institutions modèlent les comportements sociaux dans le domaine de la RSE. Nous partons ici de cette idée de l'importance de l'Etat pour aborder le rôle des institutions publiques dans les pays d'Afrique de l'Ouest, concernant les pratiques de RSE. Nous mettons en regard le concept de RSE et certaines caractéristiques des acteurs publics afin de mieux cerner les pratiques de RSE. L'accent est mis sur les difficultés des acteurs publics à tenir leur rôle de tutelle et sur le rôle ambigu de l'Etat vis-à-vis de la RSE.

Les nations africaines se caractérisent par différents profils et contextes institutionnels, il ne s'agit pas ici de considérer les pays comme similaires. Cependant, malgré ces différences, ces pays partagent des caractéristiques communes en comparaison des pays riches. Dans cet ensemble, le Sénégal sera considéré comme un cas d'étude présentant lui-même des spécificités.

Nous proposons de distinguer trois caractéristiques de l'Etat susceptibles d'exercer une influence sur les pratiques de RSE observables. La première caractéristique est la nature de l'Etat. Les faiblesses de l'Etat (« weak States ») sont patentées dans les pays africains et ont été analysées de différents points de vue (Jackson et Rosberg, 1982, Khan, 2004, Krueger, 1993). Les Etats rentiers ou prédateurs encadrent étroitement les activités sociales et environnementales des entreprises, faisant alors de la RSE une variable parmi d'autres de la politique publique (Forstater et al., 2010). Dans d'autres cas, l'Etat limite au maximum toute initiative des entreprises. C'est le cas de bon nombre de pays sous régime totalitaire (Rose-Ackerman, 1999). Quel que soit le cas considéré, l'Etat dont le caractère démocratique est de façade ou celui qui est clairement totalitaire laisse peu ou pas de champ aux initiatives non étatiques (Khan, 2004). Lorsque l'Etat est en transition démocratique, les fonctions sociales et d'accès aux services de base sont en partie assurées (Boidin, 2012). Mais les défaillances persistantes de l'Etat dans cette fourniture contribuent au développement d'initiatives spontanées de RSE (GIZ, 2013, p. 265). Cependant, l'une des caractéristiques des pays qui sont dans un processus de démocratisation inachevé est que les problèmes de corruption y sont étendus (c'est le cas du Sénégal, GIZ, 2013) ; or certains travaux (cf. par exemple Rodriguez et

al. 2016) montrent le rôle que peut jouer la corruption sur les stratégies des firmes cherchant à renforcer leur légitimité. A cet égard les pratiques de RSE constituent une façon pour les firmes d'afficher leur effort en faveur de valeurs éthiques afin de se démarquer des pratiques usuelles de leur environnement. Cette caractéristique peut s'observer tout à la fois pour des grandes entreprises et pour des petites structures voire des TPE.

La deuxième caractéristique est l'organisation du pouvoir décisionnel de l'État. Elle recouvre un large spectre allant des Etats fortement centralisateurs (concentration des pouvoirs politique et économique) aux Etats décentralisateurs (importance des acteurs publics décentralisés) (Cartier-Bresson, 2010). En effet, les Etats fortement centralisateurs (modèle historiquement dominant en Afrique, notamment francophone) 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 (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal...) 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). Ces coopérations font des collectivités territoriales des parties prenantes des entreprises et infléchissent alors le périmètre de responsabilité que ces dernières reconnaissent. A une plus petite échelle (quartier, arrondissement), les activités des petites entreprises sont un enjeu important d'intervention de la part des élus et des administrations locaux (le Sénégal est représentatif de cette tendance).

La troisième caractéristique est l'orientation de la politique sociale de l'État. 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. (Visser, 2008). 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.). Dans le cas plus spécifique des petites entreprises, les pratiques de soutien aux employés (par exemple les aides ponctuelles en cas de maladie ou de funérailles) sont une forme de responsabilité tout en ne relevant pas de stratégies explicites ou planifiées.

Ainsi, au Sénégal, la nature de l'Etat (démocratie stable mais jeune), la forme de l'Etat (décentralisation en cours mais inachevée), le niveau d'Etat social (relance des politiques à visée sociale) constituent des marqueurs de la situation des institutions publiques. C'est dans ce contexte que les pratiques dites de RSE peuvent être examinées. Nous allons analyser plus précisément les propositions suivantes. La première est que les significations données à la RSE par les dirigeants et les parties prenantes reposent sur des valeurs sociales et communautaires mais également sur des considérations économiques. La deuxième est que les caractéristiques de l'Etat ont une influence sur les actions de RSE des TPE au Sénégal.

## **2. Caractéristiques de l'étude qualitative**

La section précédente a montré les difficultés d'une transposition standardisée de la notion de RSE aux pays à faible revenu. Ce travail porte sur le terrain africain et plus particulièrement sénégalais où les entreprises sont composées à 97% de petites et moyennes entreprises dont 81,8% sont de très petites et petites entreprises (ANSD, 2016). Il est important dans le cadre de cette étude de comprendre comment la RSE est appréhendée par les dirigeants de TPE et leurs parties prenantes.

### **2.1. Définition de la TPE et justification du choix du Sénégal**

### 2.1.1. Définition de la TPE

Dans la Charte de la PME au Sénégal (Ministère PME et Micro-finance, 2003), Les petites entreprises (PE) regroupent les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux trois critères suivants : (i) l'effectif des employés est compris entre un et vingt ; (ii) la tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de Gestion Agréée (CGA) selon le système comptable en vigueur au Sénégal ; (iii) un chiffre d'affaires hors taxes annuel limité (n'atteignant pas les limites définies dans le cadre de l'impôt « synthétique » qui est de 50 millions de F CFA - environ 75 000 euros - pour les PE qui effectuent des opérations de livraisons de biens, de 25 millions de F CFA - environ 37 500 euros- pour les PE qui effectuent des opérations de prestations de services, de 50 millions de F CFA - 75 000 euros - pour les PE qui effectuent des opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs au dit impôt). Mais il faut noter que la plupart des petites entreprises ne tiennent pas de comptabilité et sont considérées comme des « entreprises informelles ». Au Sénégal, le secteur privé est dominé par les activités tertiaires avec 250 000 petites et moyennes entreprises, parmi lesquelles 33 000 sont enregistrées, le reste appartenant au secteur qualifié d'informel (ANSD, 2016). Il convient d'emblée de souligner les limites inhérentes au champ de notre étude, celui des très petites et petites entreprises issues de l'économie non déclarée dont l'ampleur est l'une des caractéristiques importantes de l'économie des pays africains.<sup>2</sup> Nous donnons des caractéristiques plus détaillées sur les entreprises étudiées dans la section suivante.

### 2.1.2. Justification du choix du Sénégal

Le cas du Sénégal est intéressant au regard des caractéristiques des pouvoirs publics locaux. En effet ce pays se caractérise par un régime transitoire, tant sur le plan de la nature de l'Etat que de la forme de l'Etat et du degré d'Etat social. Concernant la nature de l'Etat, elle est caractérisée par une démocratie en construction et une alternance politique régulière mais une persistance de pratiques de corruption (GIZ, 2013, p. 155, p. 160). La lutte contre la corruption est dès lors affirmée comme un objectif central par les autorités publiques et la « bonne gouvernance » fait l'objet d'un programme sous contrôle des bailleurs de fonds.<sup>3</sup>

La forme de l'Etat est également en transition. D'une forte centralisation durant les années 1960 à 1980, à l'instar de la plupart des pays africains en développement, le pays a évolué à partir des années 1990 vers la décentralisation des pouvoirs publics (GIZ, 2013, p. 161).<sup>4</sup> Enfin, des initiatives d'Etat social reviennent après plus de 20 années d'ajustement structurel. L'axe « capital humain, protection sociale et développement durable » constitue ainsi un des trois socles du Plan Sénégal Emergent lancé en 2014.<sup>5</sup>

Le choix du Sénégal se justifie par la montée en puissance de la notion de RSE tant dans les initiatives institutionnelles que dans les discours des entreprises (Wong et Yaméogo, 2011, p. 36).

---

<sup>2</sup> Depuis ces dix dernières années, le Sénégal est classé, selon les années, parmi les pays pauvres (PIB par habitant inférieur ou égal à 1 005 dollars) ou à revenu intermédiaire inférieur (PIB par habitant supérieur ou égal à 1 006 dollars). Source : World Bank, 2018.

<sup>3</sup> « Sénégal : le pays poursuit son chemin contre la corruption », RFI, 30/1/2016, <http://www.rfi.fr/afrique/20160130-senegal-transparency-international-corruption-evolution-positive>, consulté le 4/1/18

<sup>4</sup> La loi sur la décentralisation de 1996 entame ce mouvement (Loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales). Le pays s'est doté d'un plan d'action national de développement des Agendas 21 locaux visant à mettre en œuvre le développement durable à l'échelle des collectivités territoriales (Ba et Bambara, 2011, p. 13).

<sup>5</sup> République du Sénégal (2014), Plan Sénégal émergent. Dakar, 184 p.

## 2.2. Méthodologie de recherche

Notre recherche a mobilisé une méthodologie qualitative. Cette approche est justifiée par la nature de la problématique. Selon Yin (1994), une étude qualitative est particulièrement adaptée à une problématique nouvelle et un contexte d'application peu exploré. Cette démarche méthodologique nous permet de collecter les données du terrain avant de les analyser et de les interpréter. Le contact du terrain a commencé par des observations non participantes. L'intervieweur a effectué une immersion dans les zones d'enquête pour identifier des parties prenantes de TPE et observer les faits pour connaître leurs activités. Ceci lui a permis d'approcher les responsables des structures interrogées. De plus cette approche permet d'associer l'observation et les rapports verbaux (Arnould et Wallendorf, 1994).

Ce travail de collecte vient renforcer les informations documentaires obtenues. Nous avons travaillé sur deux échantillons. L'échantillon 1 est constitué de trente-trois dirigeants de TPE et l'échantillon 2 est constitué de trente-trois parties prenantes.

L'échantillon 1 est constitué d'entreprises de petite taille dont l'effectif varie entre 1 à 30 employés et évoluant dans divers secteurs d'activités. Ensuite, elles regroupent aussi bien des entreprises déclarées que non déclarées, des entreprises individuelles, des groupements d'intérêt économique (GIE) que des SARL. Ces TPE ont des ressources limitées, elles recourent souvent à des matières premières locales et leur chiffre d'affaires varie entre 10 et 20 000 euros par mois. Elles sont caractérisées pour la plupart par leur précarité, leur intégration à la culture de l'environnement humain direct. Le propriétaire dirigeant y occupe une place déterminante mais il est considéré avant tout comme un membre de la communauté. Enfin, ces entreprises ont un accès difficile au financement bancaire classique compte tenu de l'absence de la tenue d'une comptabilité pour certaines.

L'échantillon 2 comprend trente-trois (33) parties prenantes. Ces parties prenantes sont les suivantes : associations de quartier (5), association confrériques et religieuses<sup>6</sup> (4), écoles coraniques<sup>7</sup> (3), lieux de culte<sup>8</sup> (6), associations culturelles et sportives (6), groupements d'intérêt économique (3), Centre régional des œuvres universitaires (1), commission sociale des étudiants (1), collectivités locales (3), mercerie (1). Les parties prenantes sont localisées dans trois régions du Sénégal (St Louis, Dakar et Thiès). Les dirigeants de TPE et leurs parties prenantes interrogés sont répartis comme suit: Vingt-quatre sujets (24) à Dakar et sa banlieue, quatre sujets (4) à Thiès et cinq (5) installés à St Louis.

Des entretiens individuels en face à face, chacun d'une heure au moins, ont été menés auprès des dirigeants de TPE et des parties prenantes. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide de deux guides d'entretien avec des thèmes légèrement différents sur certains aspects. Le premier est adressé aux dirigeants des TPE et le second à une partie prenante en relation avec la TPE et citée par cette dernière lors de l'interview. Le guide d'entretien comprend des questions relatives aux caractéristiques de la TPE interrogée et des dirigeants/propriétaires, actions collectives réalisées, relations avec l'environnement naturel et le territoire et avec différents acteurs: l'Etat, les populations (associations, lieux de culte, groupements, étudiants, collectivités locales etc..), les clients, les employés, les autres entreprises et organismes internationaux. Le second guide d'entretien adressé à la partie prenante met en évidence les relations particulières qu'elle entretient avec la TPE. Les parties prenantes interrogées ont été choisies parmi celles identifiées par les dirigeants de TPE.

---

<sup>6</sup> « Dahira »

<sup>7</sup> « Daara »

<sup>8</sup> Mosquées ou églises

L'objectif visé est double: d'une part, obtenir auprès des TPE des informations sur les actions qu'elles réalisent envers les parties prenantes et sur les motivations de ces actions ; d'autre part, apprécier la façon dont les parties prenantes perçoivent ces actions. Au regard de ces différents éléments, nous cherchons à mettre en évidence les caractéristiques de la RSE au sein des toutes petites entreprises au Sénégal.

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 à des fins de description voire de modélisation.

### **3. Présentation des résultats et discussion**

#### **3.1. Les significations données à la RSE par les dirigeants et les parties prenantes**

Les résultats de la recherche regroupent les significations données à la RSE au Sénégal en quatre catégories : d'un côté, la RSE entrepreneuriale et celle instrumentale (relevant de motivations économiques), de l'autre, la RSE patrimoniale et celle ancrée sur les valeurs sociales et communautaires. Ces quatre catégories de responsabilité ont été identifiées par les auteurs à travers les *verbatim* recueillis sur le terrain. Dans ce qui suit, nous distinguons les conceptions dominantes de la RSE en distinguant d'un côté les dirigeants des TPE, de l'autre côté leurs parties prenantes. On retrouve chez les dirigeants, les quatre catégories de RSE, alors que les parties prenantes donnent à la RSE des significations orientées vers la conception patrimoniale et celle ancrée sur les valeurs éthiques et sociales.

La RSE instrumentale et entrepreneuriale relèvent toutes deux de motivations économiques: la première traduit la recherche d'un effet bénéfique sur l'activité de l'entreprise tandis que la seconde fait référence à l'impact de l'entreprise sur son territoire (création de richesse, d'emploi). La RSE patrimoniale et celle ancrée sur les valeurs relèvent plutôt de considérations principalement éthiques: la première indique que les entreprises/dirigeants se considèrent comme une composante du patrimoine collectif et qu'en ce sens, les actions de RSE peuvent se traduire par un sacrifice de la part du dirigeant (afin de rendre service à la communauté, à la famille, à l'ethnie ou la confrérie d'appartenance etc.). La seconde est une recherche de conformité avec des valeurs personnelles ou sociales, souvent inscrites dans une tradition culturelle ou religieuse. Ces quatre catégories de RSE coexistent sur le terrain étudié mais elles se combinent à des degrés divers selon le type d'acteur étudié (dirigeant ou partie prenante).

##### ***3.1.1 Le sens donné à la RSE par les dirigeants de TPE***

Le problème de la RSE dans le milieu des TPE au Sénégal suscite une question: celle de la capacité de ces entreprises à intégrer des préoccupations économiques, sociales et environnementales dans leurs activités (Torugsa, 2011, Freisleben, 2011). Trois facteurs poussent à s'interroger sur la pertinence de la RSE dans les TPE au Sénégal: d'abord, la RSE a un coût alors que les TPE disposent des ressources relativement faibles; ensuite, la RSE est considérée dans la littérature comme une source d'avantage concurrentiel dans un environnement fortement concurrentiel alors que l'environnement des TPE est peu concurrentiel; enfin, au Sénégal on note l'inexistence d'arrangements institutionnels amenant les TPE à faire de la RSE un aspect important de leurs activités (les TPE sont en effet quasiment absentes du champ d'intervention publique).

### *Les motivations économiques de la RSE*

Dans l'étude réalisée, même si ce contexte socioculturel est prégnant, il apparaît que tous les dirigeants de TPE participent à des actions indubitablement économiques. Contrairement à l'idée que la RSE serait uniquement patrimoniale ou axée sur les valeurs locales, les entretiens font apparaître une dimension instrumentale aux actions engagées. Les dirigeants cherchent un retour économique, comme supposé dans la « stakeholders theory ». La RSE constatée dans les TPE enquêtées est à la fois instrumentale et entrepreneuriale. Les dirigeants de TPE recherchent une croissance de leurs activités, donc une rentabilité économique. Sur les trente-trois dirigeants de TPE interrogés, vingt-quatre reconnaissent l'impact de leurs pratiques sur la conduite de leurs affaires. Ceci confirme les conclusions de Ngaha Bah et al. (2016) qui estiment que la majorité des dirigeants participent à des actions sur le plan social en vue d'améliorer leur situation économique. Certains dirigeants de TPE sont dans une logique de recherche de profit, de gains économiques et financiers comme l'illustrent les extraits suivants: « *c'est une forme de publicité* », « *cela attire la clientèle* », « *c'est un apprentissage social et cela accroît la réputation* », « *cela a un impact positif pour l'entreprise et sur l'image de l'entreprise* », « *permet d'avoir de nouveaux clients* ». D'autres dirigeants affirment que les entreprises qui font de la RSE sont « *des entreprises qui réalisent de bonnes performances économiques et financières* ». Les dirigeants de TPE interrogés affirment ne pas réaliser d'études de satisfaction, mais utiliser des techniques simples, basées sur de l'observation, moins coûteuses, pour accroître leur profit: « *Quand je termine mon travail je saurai si le client est satisfait ou pas, il suffit de regarder son visage pour le savoir* », « *Je pense qu'ils sont satisfaits, car ils reviennent toujours* », « *Quand tu es avec les clients, il faut prêter attention à leurs paroles, aux remarques qu'ils font* ». Les approches plus formelles consistent à recueillir les opinions des clients en les enregistrant ou en administrant un questionnaire simplifié, à passer des appels téléphoniques, à utiliser des boîtes à idées, ou à rendre visite aux clients : « *Les préoccupations des clients sont mentionnées sur une feuille* », « *Périodiquement aussi, nous rendons visite aux clients pour recueillir leur critique* », « *J'appelle aussi les "perdus de vue" pour connaître la cause* ». L'usage des pratiques souvent informelles pour évaluer la satisfaction des clients montre que les dirigeants de TPE sont conscients de l'importance du client dans leur processus de commercialisation. Les TPE utilisent des actions qui obéissent à une logique à la fois sociale et financière.

### *La dimension patrimoniale et l'importance des valeurs*

Pour certains dirigeants, leurs actions sont également destinées à des individus, avec une priorité donnée aux personnes proches telles que le « *voisinage* » ou aux 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* », « *il faut tout faire pour entretenir de bonnes relations avec les voisins* », « *mes parents toucouleurs<sup>9</sup> me sollicitent souvent. Parce qu'ils ont espoir en moi. C'est pourquoi c'est dur et cela te fatigue...* ». La RSE ainsi réalisée par les dirigeants contribue à renforcer un patrimoine familial et les liens sociaux.

Les actions sociales des dirigeants de TPE reposent sur un ensemble de valeurs (économiques et sociales). Les TPE cherchent à proposer des biens et services de qualité qui pourront satisfaire la population. Elles visent la reconnaissance de la communauté à travers les aides qu'elles octroient. Elles réalisent des actions sociales pour respecter un principe de solidarité ou encore obtenir la bénédiction divine à travers les prières des bénéficiaires. L'ancrage dans la religion, reflété par la mise en avant de valeurs sociales et humaines influence les relations des dirigeants de TPE avec leur environnement et suscite l'esprit de partage, le

---

<sup>9</sup> Ethnie présente en Afrique de l'Ouest.

don, le respect, la solidarité. Les entretiens montrent que les croyances religieuses guident les pratiques des dirigeants. Des dirigeants interrogés affirment être conditionnés par leurs croyances religieuses dans leurs actions. La force de la croyance religieuse les pousse à adopter les valeurs et les comportements suivants : « partager », « sincérité », « discipline », « respect », « savoir négocier », « cordial », « simplicité », « paix », « humilité », « satisfaction des clients », « paix et concorde », « ambiance familiale », « donner et recevoir », « dignité », « parole donnée », « respect mutuel », « humanisme et solidarité ».

Ainsi la dimension socio-philanthropique ou l'enracinement social de la RSE, reposant sur des fondements éthiques et moraux, est présente chez tous les dirigeants de TPE. Ils associent leurs activités à certaines valeurs sociales comme « être au service d'autrui », « honnêteté, humanisme, gratuité, solidarité, partage, travail et abnégation, humilité, motivation, droiture, compassion ». Certaines valeurs sont peu explorées dans la littérature, à savoir la solidarité, le partage, la compassion, et la gratuité. La perception de la RSE dans les TPE est essentiellement sociale, et toutes les entreprises sont concernées par ces pratiques de responsabilité, même si la plupart ne les qualifient pas de RSE (Shetty et Jayabalan 2008). Ainsi, cette explication de la RSE s'appuie sur une approche qui privilégie une interprétation fondée sur le respect des normes sociales, comme l'a mis en évidence Boidin (2017) dans un travail portant sur le même terrain et reprenant les résultats de Ngaha-Bah et al. (2016).

La perception sociale de la RSE fait ici référence à trois caractéristiques. D'abord, ce sont les impacts sociaux qui sont privilégiés (contribution aux besoins humains tels que la santé, l'accès aux services de base ou encore les pratiques collectives telles que les fêtes religieuses ou les coutumes) plutôt que les impacts environnementaux (cet aspect est marginal dans les entretiens). Ensuite, la perception sociale fait référence à la généalogie de la RSE proposée par Acquier et Aggeri (2007) qui mettent historiquement en évidence le fait que la RSE est d'abord fondée sur une prise en compte des impacts sociaux et économiques des entreprises plutôt que leurs impacts environnementaux (cet aspect étant apparu plus tard dans l'histoire de la RSE). Enfin, la RSE repose sur des fondements éthiques plutôt qu'instrumentaux (ou fondés sur un calcul économique – cf. également section 1.1), notre enquête fait apparaître que les dirigeants des TPE mettent systématiquement en avant le caractère éthique de leurs actions dans la mesure où ces dernières sont présentées comme appropriées à leur contexte social spécifique (difficultés socioéconomiques des ménages, adhésion aux valeurs culturelles).

### **3.1.2. Le sens donné à la RSE par les parties prenantes**

#### *Des attentes en termes d'impact économique et social*

Tout d'abord, les parties prenantes interrogées sont conscientes du fait que les entreprises attendent un retour économique de leurs actions sociales. Mais il s'agit pour elles d'une condition permettant aux entreprises d'être au service des populations et d'être conformes aux attentes sociales : pour elles, les TPE ne peuvent contribuer au développement de la société qu'en étant performantes économiquement. A titre d'exemple, un chef de quartier affirme: « *les petites entreprises peuvent ne pas connaître cela, mais sur le plan environnemental il y a des choses qui peuvent poser problème. Ainsi l'entreprise doit pouvoir contribuer au développement du quartier sur le plan social et de la création d'emplois. Tu ne peux pas t'implanter dans un quartier sans prendre en considération les populations du quartier* ».

De façon plus précise, les entretiens avec les parties prenantes font apparaître que leurs attentes par rapports aux actions des TPE sont à la fois sociales et économiques. Pour beaucoup de parties prenantes, une entreprise qui fait de la RSE est celle qui réalise à la fois des actions économiques - « *travail de qualité et employés de qualité* », « *bon rapport qualité prix* », « *qui*

*produit de bonnes choses* » et des actions sociales - « *bien être des employés* ». En effet pour elles, l'entreprise doit se préoccuper du bien-être de ses employés et des effets de son activité sur sa localité d'implantation.

Ainsi, pour les parties prenantes, la population doit bénéficier des retombées des activités de la TPE. Cette dernière doit participer ainsi au développement de sa zone d'implantation en créant des emplois. Les parties prenantes prennent alors en compte, du côté de l'entreprise, le caractère instrumental et entrepreneurial de la RSE, et du côté de la société, une forte sensibilité au fait que l'entreprise devrait être au service des parties prenantes en se conformant aux besoins des populations et aux valeurs communautaires.

### *Des attentes relatives à l'insertion communautaire et aux valeurs*

En outre, la conformité des actions et des comportements des dirigeants avec la culture locale sont mises en avant, témoignant de l'importance d'une forme de RSE patrimoniale et ancrée sur les valeurs locales. Ainsi, des représentants d'associations religieuses pensent qu'une entreprise doit avoir un rôle à jouer sur le plan social. Selon eux, une entreprise doit venir en aide au quartier où elle est implantée : « *la population locale doit bénéficier de ses bienfaits* », « *l'entreprise qui fait de la RSE est celle soucieuse du développement de la société, la promotion de la cité, qui participe pleinement à l'épanouissement de la nation* ». Ainsi, les parties prenantes reconnaissent que les dirigeants de TPE réalisent des œuvres sociales de manière individuelle pour obtenir une bénédiction divine : « *ce sont des individus de bonne volonté qui agissent pour la bonne marche du Daara<sup>10</sup> et de la mosquée. Ils nous viennent en aide pour la construction, la gestion de la mosquée en apportant des denrées alimentaires ou des sommes d'argent. Généralement c'est durant le ramadan* ».

Les parties prenantes soutiennent également qu'elles ne sont pas associées aux prises de décisions de la TPE: « *nous ne sommes pas concertées lorsqu'elles prennent des décisions concernant le quartier* ». Pour une minorité de parties prenantes interrogées, l'appui des TPE doit se faire de manière volontaire, ces dernières ont juste « *la responsabilité de venir en aide à la population locale comme des bienfaiteurs* ». Un représentant de Dahira<sup>11</sup> affirme : « *Je pense que les entreprises doivent aider la population parce que la population se tourne vers elles. Il doit y avoir une interaction entre les deux acteurs. Les entreprises doivent faire des actions sociales envers la société surtout pour les couches vulnérables qui ont un niveau de vie bas et la population doit prier pour elles* ».

Ainsi pour les dirigeants de TPE comme pour les parties prenantes, la RSE est instrumentale, entrepreneuriale, mais aussi patrimoniale et ancrée dans des valeurs morales, sociales, religieuses et spirituelles.

## **3.2. L'influence des caractéristiques de l'Etat sur les actions ou choix des TPE**

Les résultats montrent que l'Etat est très largement absent des discours des dirigeants et de leurs parties prenantes. Les actions sociales qui devraient être assurées par les pouvoirs publics ne les sont pas. A cet égard, la RSE du point de vue des dirigeants de TPE est une réponse aux carences des politiques sociales dans les quartiers étudiés. Si les collectivités territoriales pallient en partie à ces carences, elles ne peuvent répondre à l'ensemble des problèmes sociaux notamment ceux liés au manque d'infrastructures (assainissement, établissements de santé, école) qui sont des prérogatives publiques.

---

<sup>10</sup> Ecole coranique

<sup>11</sup> Association religieuse

Ensuite, il est remarquable d'observer que la place limitée attribuée au soutien aux TPE dans les politiques publiques, malgré le nombre très important de ces TPE, tant officielles que non déclarées, contraste avec la place cruciale de ces TPE à travers leurs engagements sociaux vis-à-vis de leurs parties prenantes de proximité. A cet égard on peut considérer que la position sociale des TPE est relativement négligée, laissant le soin aux dirigeants de celles-ci de construire une forme spécifique de RSE, au croisement de motivations économiques, de recherche de conformité aux valeurs sociales, culturelles et religieuses, et de sensibilité des dirigeants à leur statut d'entrepreneurs sociaux. A cet égard, les pratiques de RSE constituent bien une façon pour les dirigeants d'afficher leur effort en faveur de valeurs éthiques afin de se démarquer des pratiques de corruption dont les médias font état dans les institutions ayant pignon sur rue.

Enfin, les TPE n'étant pas particulièrement valorisées par l'Etat ni exposées par les médias, contrairement aux grandes entreprises locales ou étrangères, la motivation des dirigeants est assez logiquement l'acceptabilité sociale vis-à-vis de leur environnement humain immédiat plutôt qu'une quelconque reconnaissance sociétale plus large.

De façon plus large, la position particulière du Sénégal au regard des trois formes de l'Etat distinguées plus haut dans cet article mérite quelques remarques. Au Sénégal où la démocratie est encore émergente, la décentralisation des pouvoirs hésitante, l'Etat social à peine ré-initié (*cf.* section 1.2), ces caractéristiques rendent particulièrement incertaine la capacité des gouvernements à peser sur les pratiques de RSE. Il existe alors un hiatus entre la place de l'Etat telle qu'elle est souhaitée par les acteurs socio-économiques locaux et les initiatives publiques concrètement mise en œuvre. Les travaux de recherche sur la RSE font état aujourd'hui de deux formes de RSE. La première forme est la RSE des grands référentiels internationaux de type ISO 26000, adoptée en général par les firmes multinationales installées en Afrique. Ces référentiels sont donc visibles et relayés par les Etats. La seconde forme de RSE est plus spécifique aux caractéristiques propres des pays, elle résulte du caractère quasi familial et communautaire des petites entreprises comme celles étudiées. En effet, les chefs d'entreprises y sont d'abord tenus par des obligations sociales vis-à-vis de leur ethnie, famille, communauté voire caste. C'est également ce que montre en creux notre enquête, dans la mesure où les acteurs publics y apparaissent absents de l'horizon des entrepreneurs. Les entreprises considérées jouissent d'une certaine reconnaissance sociale dans leur quartier, à défaut d'une reconnaissance de l'Etat et d'un soutien public.

## **Conclusion, implications et voies de recherche**

En conclusion, plusieurs aspects saillants de la recherche peuvent d'abord être rappelés. Dans les TPE étudiées, les dirigeants agissent de manière individuelle auprès des associations de quartier, des Dahiras, des Daaras, des mosquées, des ASC<sup>12</sup> et des autres organisations associatives pour leur venir en aide lors d'occasions particulières. Les dirigeants aident également plus directement leurs parents, leurs connaissances, leur personnel, les riverains défavorisés, etc. En termes de motivation, notre enquête montre que différentes significations de la RSE coexistent: d'une part, une RSE économique (instrumentale et entrepreneuriale), d'autre part, une RSE patrimoniale et ancrée sur des valeurs. Ces différents aspects de la RSE vont dans le sens des travaux de Ngaha Bah et al. (2016) et Boidin (2017). Pour les TPE au Sénégal, les actions sociales et morales relèvent d'un ancrage socioculturel fort mais également d'une finalité économique. Cependant, il ressort des entretiens que les motivations en termes d'image et de conformité avec la communauté locale sont les plus évidentes aux yeux des entrepreneurs. A cet égard la RSE au Sénégal semble d'abord être une question d'image du

---

<sup>12</sup> Association sportive et culturelle

dirigeant vis-à-vis de son environnement humain avant d'être une préoccupation d'impact économique et social. Pour les parties prenantes, les TPE doivent participer au développement social et économique par la création d'emplois, le développement du quartier (sécurité et bien être).

Ensuite, les résultats de notre recherche nous conduisent à penser que la littérature sur la RSE devrait être enrichie de travaux prenant en compte les spécificités de chaque pays, comme nous avons essayé de le faire dans cet article. Plusieurs caractéristiques importantes dans le cas des TPE sénégalaises peuvent servir de point de départ. D'abord, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) y est centrée sur l'individu entrepreneur fortement ancré dans sa communauté et son quartier. Ensuite, les valeurs sous-jacentes aux motivations d'actions locales sont inspirées par des caractéristiques culturelles (l'entrepreneur est étroitement lié à sa communauté) et religieuses (l'entrepreneur s'appuie sur de fortes croyances religieuses). En outre, la RSE est construite de façon endogène, sans lien véritable avec les normes internationales de RSE. L'enquête conforte plutôt la littérature mettant l'accent sur la nécessité d'appuyer les initiatives responsables sur la participation des communautés (Abey Suriya et al. 2007) ainsi que l'idée selon laquelle l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la communauté ferait partie intégrante de la RSE (Roy, 1999 ; Weiser and Zadek, 2000).

Bien entendu, l'opposition esquissée dans cet article entre deux modèles d'entreprises (les toutes petites entreprises familiales d'un côté, les grandes entreprises inspirées du modèle occidental de l'autre) doit être relativisée : il existe un continuum de situations et les modèles d'entreprises sont multiples, tant au Nord qu'au Sud. Cependant l'idée d'une RSE comportant des spécificités propres au contexte local demeure pertinente pour comprendre que la ressource première des entreprises en Afrique est leur capital relationnel, le seul à assurer une légitimité de l'entrepreneur au sein de la communauté. A cet effet, l'entreprise jouit d'une plus ou moins grande reconnaissance sociale qui stabilise sa gestion quotidienne et éclaircit son horizon décisionnel. Une voie de recherche s'ouvre alors pour examiner de quelle façon les entreprises prennent en compte les motivations spécifiques de leurs parties prenantes dans un contexte socio-culturel particulier.

En termes de perspectives, la recherche mériterait d'être approfondie sur le terrain sénégalais mais également élargie, notamment au niveau des pays de la sous-région et en Afrique centrale pour mieux cerner la conception de la RSE en Afrique et plus largement dans les pays en développement. En outre, il conviendrait d'approfondir l'analyse de la relation entre les institutions publiques et la RSE des très petites, petites et moyennes entreprises en Afrique.

## **Bibliographie**

- Abey Suriya K., Mitchell C et White S., (2007), Can Corporate Social Responsibility Resolve the Sanitation Question in Developing Asian Countries?, *Ecological Economics*, 62(1), 174-183, DOI :10.1016/j.ecolecon.2006.06.003
- Aguilera R. V., et Jackson T. (2003) The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28: 447–466.
- Aguilera R., Rupp, D. E., Williams, C. A. et Ganapathi, J., (2007), Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 32, (3), 836-863, DOI : 10.5465/AMR.2007.25275678
- 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](http://www.ansd.s/index.php?option=com_ansd&view=titrepublication&id=65)
- Acquier A. et Aggeri A. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 11, n°180, 131-157.

- Arnould EJ et Wallendorf M, (1994) Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of Marketing Research* 31(4), 484–504.
- Boidin B. (2017), Responsabilité sociale d'entreprise et identité du dirigeant : une réflexion sur les petits entrepreneurs en Afrique, *Éthique et économique/Ethics and Economics*, 14 (1), 62-71, <http://ethique-economique.net/>
- Boidin B. (2012), « Extension de l'assurance maladie et rôle des mutuelles de santé en Afrique : les leçons de l'expérience sénégalaise », *Economie publique*, n°28-29, 47-70
- 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*.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F., (2016), *La responsabilité sociale d'entreprise*, éd. La Découverte, 128 p.
- Cartier-Bresson J., (2010), « Les mécanismes de construction de l'agenda de la gouvernance », *Mondes en développement*, n°152, 111-127
- Cazal D., (2011), RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, *Revue de la Régulation*, (9), 1er semestre, <http://regulation.revues.org/index9173.html>
- Commission européenne (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert. Bruxelles
- Ministère des PME et Micro finance (2003), Charte des PME au Sénégal, [www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/D-charte-pme.pdf](http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/D-charte-pme.pdf)
- Crane A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. & Siegel, D., (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod
- Forstater M., Zadek S., Guang Y., Yu K., Hong C.X., George M. (2010) Corporate responsibility in African development: insights from an emerging dialogue, Working paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, 60(October), Harvard University
- Freeman R. E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Freisleben, G., (2011), Benefits and Burdens of CSR for SMEs, *Financial executive*, October, 53-56.
- GIZ (2013), *Shaping Corporate Social Responsibility in sub-Saharan Africa*. Marion Leurs, Johannesburg
- Gond J.P. et Igalens, J., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, 128 p.
- Igalens J. et Jonas, M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Jackson R.O., Rosberg C.G., (1982), “Why Africa's Weak States Persist: The Empirical and the Juridical in Statehood”, *World Politics*, 35(1), 1-24
- Jenkins H., (2004), Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, (1), 23-34
- 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
- Lister, J. (2012). Corporate social responsibility and the state: International approaches to forest co-regulation. UBC Press.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2): 404-424.
- Mitchell R K., Agle B.R. et Wood D.J., (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22, (4), 853-886
- Ngaha Bah, A., (2016), *Entrepreneuriat social et stratégies RSE de grandes entreprises : un rapprochement opportun dans les pays en développement ? Etudes de cas au Sénégal*, in

- Ngaha-Bah A., Ndao A., Ndao A., co-auteur. 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.
- Porter M.E. et Kramer M.R., (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80 (12), 56–69
- Postel N. et Sobel R., (2010), « La RSE : nouvelle forme de dé-marchandisation du monde ? », *Développement durable et territoires*, Vol. 1, n° 3, [developpementdurable.revues.org](http://developpementdurable.revues.org).
- Quairel F. et Capron M. (2013) Le couplage 'responsabilité sociale des entreprises' et 'développement durable' : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Economie* 11(1) : 125-144
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., Eden, L. (2016). Government Corruption and the Entry Strategies of Multinationals. *Academy of Management Review* 30(2), 383–396. <http://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387894>
- Rose-Ackerman S. (1999) *Corruption and Government. Causes, Consequences and Reform*, Cambridge: Cambridge University Press
- Roy D., (1999), *Corporate Community Involvement: Philanthropy or Self-Interest?* Charities Aid Foundation, West Mailing, England
- Shetty M. V. et Jayabalan, J., (2008), A consortium approach to corporate social responsibility in the SME sector, *The international journal of the humanities*, 6, (5), (1-15).
- Torugsa N. A., O'Donohue W. et Hecker R. (2011), Capabilities, proactive CSR financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, 109, 483-500.
- Visser W. (2008) Corporate Social Responsibility in Developing Countries, In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, 473-479,
- Weiser J. et Zadek S., (2000), Conversations with Disbelievers, *The Ford Foundation*. <http://216.65.35.60/pdf/convdisb.pdf>.
- Wong A., Yaméogo U.K.S., (eds.), (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Paris, Ed. Charles Léopold Mayer.
- Yin (1994), *Case Study research : design and methods* (2<sup>nd</sup> édition), Newbury Park, CA : Sage