

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



L'Excellence ma référence

UFR DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

DEPARTEMENT ECONOMIE-GESTION

Master : finance et développement

Spécialité : Finance

Effet des caractéristiques du dirigeant de PME sur la pratique de RSE : Cas de la région de Ziguinchor

Présenté et soutenu par :

Ousmane Abdourahmane SAM
DIOUF

Sous la direction de :

Dr. Diène Kolly Adjì Ousseynou

Président du Jury	Pr. Melyan Mendy	Maître de Conférences agrégé	UASZ
Directeur de mémoire	Dr. Diene Kolly Adjì Ousseynou DIOUF	Maître Assistant	UASZ
Examineur 1	Dr. Cheikh Oumar BALDÉ	Maître Assistant	UASZ
Examineur 2	Dr. Amont Anike Deh	Assistant	UASZ

Année universitaire : 2021/2022

Dédicace

À mon frère, mon bien aimé, mon ami, mon confident, mon camarade de Promotion M2
Finance feu **Amadou Tidiane Sall.**

A mon défunt Père Abdourahmane Sam

A mon feu Père adoptif Baidy Modi keyta

A mon défunt oncle adoptif Modi Aly Keyta

A mon défunt grand frere Daouda Sam

A mon feu Cousin Ahmadou Mboup

A mon feu Ami et frere Sadio Ba

A mes défunttes tantes Maimouna Mboup, Aicha Mboup , Kardiatou Mboup, Bamako Mbaye,
Sabé Mbaye

A mes défunts amis et camarades Oumar Sow, Amadou Lo, Mawdo Malick Kane

Qu'Allah les accorde le Paradis céleste et leurs récompense pour toutes leurs bonnes actions
AMIN.

A ma mère Thiédel Mboup longue vie

A mes grands frere Abdoulaye Sam, Harouna Sam et Oumar Sam

Remerciements

Nous remercions le bon Dieu de nous avoir accordé la vie, la santé, la persévérance, le courage et l'ouverture d'esprit pour terminer ce travail de mémoire. Nous remercions la famille Niane qui nous a accueilli et installé et ne sèche de nous motiver.

Nous tenons à remercier le corps enseignant du département Économie-Gestion en particulier notre responsable de master Dr. Souleymane Mbaye pour ses conseils et ses motivations, notre directeur de mémoire Dr. Diene Kolly Adjil Ousseynou DIOUF pour le respect de ses engagements, son assistance, l'encouragement et la motivation....

Nous remercions les membres du Jury d'avoir accepté la demande malgré leurs emplois chargés.

Nous remercions nos parents, frères et sœurs pour leurs conseils, notre parrain, oncle Mr. Ibrahima Sarr DG de la Somiva pour ses encouragements, ses conseils, ses motivations et autres, nos frères Pr Amath Dia, Dr Abdoulaye Guissé et Dr Samba Sané pour leurs motivations et soutiens.

Nous n'oublions pas, notre frère Amadou Tidiane Sall parti la fin de notre année de fin de parcours. Il a été pour moi, la source de motivation, car sans lui ce mémoire ne serait jamais achevé ; c'était devenu comme une obligation pour moi de le soutenir, car c'était son vœu le plus cher, notre ami Abdoulaye Diatta, nos camarades Asta Kassé, Sockhna Adama Ly, Vincent Mendy, Lang Mendy, Débo Dème, Jean Thiaw et Ngagn Diop pour leurs encouragements.

Nous remercions tous les membres des associations religieuses et culturelles en l'occurrence la Dahira Siratikal Moustakhim et les autres issus de Tivaoune, la Dahira Mouride, la Dahira Niassène pour leurs prières et motivations, ainsi que les membres de Sen Multiservice et Zing Bussiness.

Nous remercions nos frères Djiby Sow, Abou Ba, Amadou Athie, Saidou Ba, Brahim Mbow, Bocar Ndiadé, Ousmane Koulibaly, Moussa Mbodj, Diby Lam, Amadou Ndiaye, le président Adama Diallo les membres de Podor, les membres de Matam et les membres de Kanel, nos sœurs Mairame Amadou Diallo, Adjil Pouye, Farmata Watt, Maimouna Daff, Fatimata Oumar Guissé et Ramatoulaye Diallo

Nous remercions tous les répondants de notre questionnaire et les personnes de près ou de loin qui nous ont assistés, motivés et encouragés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
Première partie : Cadre Théorique et conceptuel	7
Chapitre 1 : La définition et relation entre des concepts clés	8
I. Notion de RSE	8
II. La Particularité du dirigeant d'une PME	16
Chapitre 2 : Les Caractéristiques du dirigeant et Pratique de la RSE	19
I. La théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence organisationnelle pour Expliquer les pratiques RSE des PME	19
II. Les Caractéristiques du dirigeant	22
Deuxième Partie : Cadre Empirique	29
Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche	30
I. Le choix du terrain d'étude et cadre de recherche.....	30
II. La Collecte et l'Analyse	32
Chapitre 2 : Résultats, Discussions et Recommandations	37
I. Résultats	37
II. Discussions et Recommandations.....	47
CONCLUSION GENERALE	51

RESUME

La RSE dans les PME nécessite une bonne compréhension des Caractéristiques du dirigeant.

L'objectif de notre étude vise à montrer que les caractéristiques (capital humain) du dirigeant de PME influent sur les pratiques de la RSE. La région de Ziguinchor est choisie comme zone d'étude du fait de la forte présence des PME dans son tissu économique.

La méthodologie retenue consiste à faire d'abord, une étude qualitative à travers des interviews et observations, ensuite une étude quantitative à travers un questionnaire administré aux dirigeants des PME. Les résultats montrent que le capital humain du dirigeant des PME à travers les variables telles que l'origine sociale, la formation, les relations de proximités/le chiffre d'affaires joue un rôle important dans la pratique de la RSE. Les résultats sont par contre plus mitigés quant au niveau de formation du dirigeant. Dans tous les cas les différentes caractéristiques du dirigeant influent sur la pratique de la RSE.

Mots clés : RSE, Pratiques de la RSE, Capital humain, PME et dirigeant, caractéristiques, région de Ziguinchor

SUMMARY

CSR in SMEs requires a good understanding of the characteristics of the manager. The objective of our study is to show that the human capital of the SME manager influences CSR practices. The Ziguinchor region is chosen as a study area because of the strong presence of SMEs in its economic fabric.

The methodology chosen consists of first carrying out a qualitative study through interviews and observations, then a quantitative study through a questionnaire administered to SME managers. The results show that the human capital of the SME manager through variables such as social origin, training, proximity relations/turnover plays an important role in CSR practice. On the other hand, the results are more mixed as regards the level of training of the manager. In all cases, the different characteristics of the manager influence the practice of CSR.

Keywords: CSR, CSR practices, Human capital, SME and manager, characteristics,

Ziguinchor region

Sigle et Abréviation

ADEPME : Agence pour le développement et l'encadrement des PME

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

CDC : Code de la Défense des Consommateurs

DD : Développement Durable

DG : Directeur Général

ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

GES : Gaz à Effet de Serre

IMF : Institution de Micro Finance

ISO : International Organisation for Standardisation

NRE : Nouvelles Règlements Économiques

OCDE : Organisation de coopération et de Développement internationale Économique

OCR : Observatoire de la Consommation Responsable

OIT : Organisation Internationale du Travail

ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

PE : Petites Entreprises

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

PSE : Plan Sénégal Émergent

RSE : Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises

SRB: Social Responsibilities of the Businessman

TPE : Très Petites Entreprises

UE : Union Européenne

INTRODUCTION

1. Contexte et Intérêt de la recherche

➤ Contexte

Depuis quelques années, les enjeux liés au développement durable (DD) ¹se 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 » (p 13).

Le sommet de Rio (Brésil), en juin 1992 revient sur le principe de la relation entre environnement et développement et entend le développement durable comme l'articulation de trois principes : être économiquement efficace, être socialement équitable et être écologiquement responsable. Il apparaît que les entreprises sont interpellées sur leur responsabilité dans les actions industrielles et commerciales conduites par leur manager dans deux domaines : le social et l'écologie. Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peut être vue comme une réponse de l'entreprise aux questions débattues dans le cadre du développement durable.

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. » (Parrat, 2014, p.419).

¹ *Le 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.*

La RSE est devenue un sujet incontournable ces dernières années dans les grands comptes. À ce titre, on la considère de plus en plus non seulement comme une variable stratégique de gestion des PME dans un contexte où l'État a reculé face à ses missions sociales et économiques, voire environnementales, mais également comme une réalité qui s'impose à tout type d'entreprise quelle que soit sa taille.

Elle est l'engagement des entreprises à contribuer à un développement économique durable et à assumer la responsabilité de leurs impacts sur la société, a souvent été le fait des grandes entreprises.

Cependant, depuis quelques années, sous l'impulsion donnée par différentes institutions et de nombreux acteurs (l'Union Européenne (UE), le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), etc.), les PME se révèlent être des acteurs économiques majeurs dans le mouvement en faveur de la RSE. Elles ont un rôle primordial à jouer dans le progrès de développement durable, puisque, malgré leur petite taille, les PME peuvent apporter de réelles solutions en termes de progrès environnementaux ou sociaux au sens de Forget (2011). Nous avons remarqué qu'il n'y a que peu de littérature sur la pratique de RSE dans les Pme en général, et particulièrement au Sénégal.

➤ **Intérêt de la recherche**

Le thème de notre recherche est une actualité dans le monde des entreprises. La RSE devient de plus en plus une opportunité pour l'entreprise dans le processus de Développement Durable. Ses pratiques par les PME demandent une bonne compréhension des dirigeants.

Au Sénégal, 97% des 407800 entreprises recensées sont des PME avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à deux milliards de francs CFA, a indiqué monsieur le Directeur général (DG) de l'Agence pour le développement et l'encadrement des PME (ADEPME) à Saly-Portudal (Mbour), le 11 août 2017 Rapport ANSD Juillet 2017.

Il apparaît que l'avenir de la RSE dépend de sa prise en compte par les PME. Sans l'intégration de pratiques de RSE dans la gestion d'une masse critique de PME, le développement durable appliqué à l'entreprise, c'est-à-dire la RSE, risque d'être un projet irréalisable (Labelle F., 2008).

Le développement durable et la RSE suscitent de plus en plus un intérêt en Afrique malgré le fait qu'ils étaient longtemps considérés comme l'affaire des grandes multinationales.

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.

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.

2. Problématique de la recherche

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).

La RSE fait même l'objet d'une norme ISO 26000² qui la définit 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 qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (p 4) .

Au regard de cette définition, les caractéristiques du dirigeant des PME apparaissent comme un outil privilégié pour traduire la RSE. Certaines des thématiques centrales de la norme ISO 26000 relèvent du champ traditionnel des ressources humaines telles que les droits de l'homme,

2 La norme ISO 26000 est un document qui expose des lignes directrices internationales relatives à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle fournit aux organisations une vue d'ensemble des principes et domaines clés à gérer pour s'assurer qu'elles identifient et contrôlent un éventail de risques et impacts relevant de la responsabilité sociétale.

les relations et conditions de travail, l'engagement sociétal voire la gouvernance de l'entreprise (Peretti 2012).

Aussi, 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 Marschesnay, 1988, Castaldi, 1986), ses attitudes envers les changements en général et les changements d'orientations stratégiques liés à l'engagement responsable en particulier sont décisives. De plus, la prise de décision reste un facteur influant selon Dean (1987), Meyer et Goes (1987) et Pennings (1987).

Puisque le dirigeant a une influence considérable lors de l'adoption de la RSE, il en découle logiquement que son implication lors des différentes phases du processus décisionnel devient primordiale. 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 :

✓ **Les caractéristiques (capital humain) du dirigeant des PME influent-elles sur les pratiques de la RSE ?**

Les questions secondaires sont les suivantes :

- En quoi l'origine du dirigeant impactera-t-elle les pratiques de la RSE ?
- La formation du dirigeant de PME est-elle déterminante sur les pratiques de la RSE ?
- Les relations de proximités et le niveau du chiffre d'affaires favorisent-ils les pratiques de la RSE en interne ?

3. Objectifs de la recherche

Ce travail permet de regrouper les objectifs en ;

Objectif General est de :

- ✓ Montrer que les caractéristiques (capital humain) du dirigeant des PME influent sur les pratiques de la RSE.

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.

4. Plan de la rédaction du mémoire

Ce travail est composé de deux grandes parties. La première porte sur le Cadre Conceptuel et Théorique et la dernière sur le Cadre Empirique.

Le Cadre Conceptuel et Théorique est divisé en deux chapitres : le chapitre 1 porte sur la définition et relation entre des concepts clés et le chapitre 2 traite sur le Profil du dirigeant de la PME et pratiques RSE. Chaque chapitre est structuré en deux grands points.

Le Cadre Empirique lui aussi traite sur deux chapitres : le chapitre 1 aborde Méthodologie de recherche et le chapitre 2 est consacré aux résultats, discussions et recommandations.

Identique à la première partie chaque chapitre traite sur deux grands points.

Première partie : Cadre Théorique et conceptuel

La responsabilité sociale des entreprises a vu le jour récemment dans les pme. Cependant, les pratiques de RSE dans les pme causent un débat pour nombreux d'auteurs. Ainsi, pour mieux aborder notre sujet qui porte sur l'impact des caractéristiques du dirigeant des pme sur les pratiques de la RSE nous diviserons ce travail en deux chapitres. Comme tout travail scientifique nous débuterons par le chapitre 1 qui porte sur la définition et relation entre des concepts clés et finir avec le chapitre 2 qui est consacré au profil du dirigeant et pratiques de RSE de la PME.

Chapitre 1 : La définition et relation entre des concepts clés

Ce chapitre nous permet d'avoir la définition de nos concepts clés. Pour cela il est structuré en deux points dont chacun comporte deux sous parties. Le premier point étudie la notion de la RSE et comprend la définition de la RSE et Origine et évolution de la RSE. Quant au deuxième point on évoque la particularité du dirigeant d'une PME et comprend les notions de PME et de Propriété.

I. Notion de RSE

1. Les définitions de la RSE

➤ La perception de la RSE selon les Pays et institutions internationales

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 ».

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également penchée sur la définition de la RSE dans un document publié par le groupe de travail sur la Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Dans ces lignes directrices, l'ISO donne la définition de la RSE suivante : « 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 qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur et qui est
- En accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Les États-Unis ont une culture de l'entreprise et de l'entrepreneuriat bien particulière, très différente de la France. Les États-Unis, pays aux racines protestantes fortement marquées par

l'esprit du capitalisme ont une culture d'entreprise très forte, une certaine admiration pour les entrepreneurs. On considère que le seul fait d'entreprendre et de créer de la richesse suffit à participer à l'intérêt général de la société. Le parangon de cette vision de l'entreprise, Milton Friedman qui déclarait que « la seule responsabilité du businessman est de faire du profit ».

Par contre, 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 pas par la pression de la société, mais par l'État.

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. De ce fait, l'Inde est un pays qui dispose de toutes les raisons de développer une RSE efficace au sein des entreprises. En Inde la RSE est devenue un enjeu majeur. Une loi, la « Compagnies. Bill » adoptée en Aout exige la RSE aux entreprises.

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.

Au **Sénégal**, le dialogue entre entreprise et collectivité locale n'est pas encore structuré et optimal, et la vision commune du développement est plus orientée vers des actions « trompe œil » que ne valorise aucune des entités (Ba et Bambara, 2011). Si les entreprises sénégalaises peinent à mettre en œuvre des pratiques RSE, c'est que celles -ci ne sont pas sans effets négatifs sur la continuité de l'exploitation (Bampoky, 2015).

La Responsabilité sociale des entreprises n'est pas un concept nouveau, même si elle cristallise une forte attention et fait l'objet de débats sur le plan conceptuel. La RSE est influencée par les approches juridiques, institutionnelles et socioéconomiques, voire culturelles.

La complexité de sa conceptualisation tient à l'importance de trois concepts suivants : l'entreprise, la responsabilité et le social/ sociétal.

L'entreprise se conçoit non pas sur les fondements de la théorie économique classique, mais sur sa finalité qui ne la réduit pas à la seule création de richesses.

La responsabilité implique la dimension morale et éthique qui place l'organisation et l'homme au cœur des conséquences de ses activités économiques. Elle renvoie également au regard de la société sur les activités de l'entreprise et sur les respects des lois et règlements.

Le terme social/ sociétal traduit la prise en compte de toutes les parties prenantes qui composent la société. La conception de la RSE est en construction permanente tant sur le plan théorique que managérial.

✓ **La perception de la RSE selon certains auteurs**

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). Pour lui, les hommes d'affaires ont le devoir de répondre aux exigences de la société en termes d'objectifs et de valeurs de cette dernière.

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). Il considère les responsabilités économiques et légales comme les plus importantes pour l'entreprise et les responsabilités éthiques et discrétionnaires comme d'une importance moindre. En 1991, Carroll reprend son modèle de RSE sous la forme d'une pyramide où il représente ces quatre catégories de responsabilités.

En sciences de gestion, la RSE peut être, aujourd'hui, définie comme une forme de participation au développement durable. Elle est une composante du management durable 5 sauf que ce dernier a une orientation plus financière et obligatoire surtout en termes de communication. Elle est appréhendée sous l'angle des externalités positives ou négatives envers les parties prenantes externes. La notion de RSE a fait l'objet d'une conceptualisation confuse avec des définitions tantôt synonymes tantôt contradictoires (Le Borgne -Larivière, Mauléon et Schier, 2009).

2. L'origine et l'évolution de la RSE

✓ Origine

Le concept de RSE apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (social responsibilities of the businessman de Howard R Bowen³ en 1953, et the responsible corporation par G Goyer en 1961).

L'économiste Howard R Bowen est souvent désigné comme le père fondateur de ce champ d'études (Corrol, 1979, 1999, Wood, 1991). Il a su décrire et structurer les approches théoriques en matière de RSE dans son livre social responsibilities of the businessman (SRB).

La RSE résulte des demandes de la société (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis des années 1970.

✓ Evolution de la RSE

On peut trouver des origines à la RSE, dès le 18^{em} siècle. « C'est par exemple le boycott par les consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit grâce à l'esclavage ou en Europe, l'amélioration des conditions de travail des ouvriers », explique Frédéric Tiberghien, présente l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), d'autres parleront de l'église.

A l'aube du 19^{ème} siècle et du développement industriel, on parle de paternalisme industriel des grandes entreprises, marqué par la prise de conscience et le développement d'une certaine éthique chez les dirigeants, une éthique consacrée généralement par des actions philanthropiques teintées de religiosité. La conjoncture géopolitique de l'époque et les différentes guerres ayant eu lieu ont marqué un relatif coup d'arrêt à l'évolution de ce paradigme.

3 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.

Dès les années 1950, reprise de ce mouvement et ce sont en effet des auteurs américains qui ont forgé le concept de RSE en partant de postulats religieux et éthiques et résultant essentiellement en des actions philanthropiques. La RSE est ainsi un concept d'origine américaine d'inspiration religieuse et paternaliste. Au début la RSE est plus de social, que l'on doit au Pape Léon XIII, le Pape « social ».

C'est en 1953 que d'Howard BOWEN, un pasteur protestant à la demande de l'église, publie « Responsibility of the business man ». Il est le premier à utiliser le terme « Corporate Social Responsibility », traduit littéralement : « responsabilité sociale de l'entreprise ». Dans son ouvrage, Bowen insiste sur la contribution essentielle de l'entreprise au renforcement des valeurs portées par le rêve américain. Il rejoint ainsi l'éthique protestante du travail qui veut que le bon entrepreneur se comporte en père de famille, au sens du paternalisme, gérant ses profits de manière responsable, économe et sans ostentation. L'entreprise est alors perçue comme un acteur social à part entière, investi d'une mission envers la société au sens large. Cet ouvrage a posé les jalons de la RSE et a marqué son avènement.

En 1970, Milton Friedman⁴, un des économistes les plus influents du XXème siècle, écrivait que « La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits » selon l'approche actionnariale. Ce point de vue était alors représentatif du scepticisme général régnant à l'époque. Ce sont aussi les lignes directrices de l'OCDE (Organisation de coopération et de Développement internationale Économique) d'études à l'attention des entreprises multinationales en 1976 plus la déclaration tripartite de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) sur les entreprises multinationales et leur politique sociale au 1977 qui ont permis de lancer la RSE.

Dans les années 1980, une autre vision de l'entreprise émerge et de nombreuses études ont vus le jour considérant que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble de ses employés, fournisseurs, clients, territoires à l'instar de celle FREEMAN en 1984 et la théorie des parties prenantes développée en 1999 par Archie B. CARROL.

⁴ Milton Friedman, né les 31 juillet 1912 à Brooklyn (New York) et mort les 16 novembre 2006 à San Francisco, est un économiste américain, considéré comme l'un des plus influents du XX siècle. Ardent défenseur du

Libéralisme, il obtient le prix dit Nobel d'économie en 1976 pour ses travaux sur « l'analyse de la consommation, l'histoire monétaire et la démonstration de la complexité des politiques de stabilisation »

En 1987, dans le rapport des Nations Unies « Notre avenir à tous », dit rapport Brundtland, le concept de développement durable fit sa première apparition lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement durable. Le développement durable est alors défini comme « un développement susceptible de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ».

En 1992, tenue du deuxième sommet de la Terre à Rio de Janeiro qui fut l'occasion pour 173 chefs d'Etats de prendre des décisions en matière d'environnement. Cette conférence donna lieu à l'adoption de la convention de Rio et à la mise en place de l'Agenda 21 (programme d'action pour le 21ème siècle orienté vers le développement durable). Ce dernier a pour but de lutter contre la pauvreté et les exclusions sociales, de produire des biens et des services durables et, de protéger l'environnement en tenant compte des externalités.

Le 26 août au 4 septembre 2002, le Sommet mondial pour le développement durable, qui s'était tenu à Johannesburg avait réuni des chefs d'Etat et de gouvernements, des délégués nationaux et des dirigeants d'organisations non gouvernementales, des milieux d'affaires et d'autres groupes importants. Il permettra au monde entier de se pencher sur les mesures propres à assurer le développement durable.

Au Sénégal, la RSE a connu une évolution suivant les périodes ci-après.

Depuis 2009, l'initiative RSE Sénégal a commencé à organiser des forums pour regrouper les acteurs et ainsi inciter les décideurs autour de la problématique de la RSE. Dans le rapport du premier forum, le coordonnateur Philippe Barry avait annoncé que « Ce Forum constitue pour

RSE Sénégal et ses entreprises partenaires le point de départ d'un plan qui vise à travers des actions de promotion, de communication et de réflexion, à inciter un plus grand nombre d'entreprises et de dirigeants à s'inscrire dans une dynamique de bonne gouvernance d'entreprise et surtout, à initier des projets de développement durable. Nous envisageons à la suite de ce Forum d'approfondir la réflexion sur les domaines de la RSE en organisant en partenariat avec les directions nationales des administrations présentes, les organisations patronales et le milieu universitaire une série de rencontres thématiques ».

Par ailleurs, RSE Sénégal⁵ et le conseil national du patronat ont initié une charte RSE en 2012 qui a été élaborée par 11 entreprises de différents secteurs. Les entreprises signataires de cette charte sont devenues une trentaine en 2015 et publient chaque année un rapport confirmant leurs engagements.

Faisant focus sur certaines d'entre elles, nous pouvons citer le cas de la Sonatel qui mène des actions RSE avec la création de sa fondation. Signataire de la charte depuis 2013, la fondation a pour objectif de soutenir tout projet qui vise la valorisation du développement humain en particulier dans le domaine de la santé, de l'éducation et de la culture.

On peut noter aussi la banque de l'habitat du Sénégal qui est la deuxième entreprise sénégalaise à avoir lancé un processus de mise en œuvre d'une démarche RSE. Celle-ci a comme vocation de promouvoir l'habitat social.

L'entreprise Sigro-Kirene qui travaille dans le domaine de l'agroalimentaire s'est engagée à mener des actions RSE depuis 2014 et vise à améliorer le bien-être des communautés. C'est le cas du financement des forages en zone rurale, construction de maternités, distribution gratuite d'eau minérale, etc.

Dans le cadre de sa politique RSE, Teranga gold, une société qui travaille dans le secteur des mines met l'accent sur les axes suivants : santé et sécurité de travail, environnement, relation avec les communautés riveraines, compétence et qualité du management. Signataire de la charte RSE depuis 2012, elle met aussi en exergue d'actions sociales et communautaires dont des investissements dans le domaine de l'hydraulique, la santé l'éducation, etc.

Bolloré Africa Logistic Sénégal signataire de la charte RSE depuis 2012 a élaboré un plan RSE. Les principaux axes de cette stratégie de développement durable sont le respect de valeurs communes, la valorisation et le développement du capital humain, la performance environnementale comme source de progrès et d'innovation et la contribution pour le développement local.

Une entreprise comme « SOCOCIM » laisse comprendre que la poursuite de la certification ISO 14001 (obtenue en 2010 et renouvelée en 2014 par un cabinet international) s'est traduite par l'achat de nouvelles machines (une technologie propre, efficace et efficiente).

5 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

En effet, cette société industrielle de production du ciment est implantée en pleine ville et s'est vue dans l'obligation d'adopter une démarche RSE largement soutenue par la fondation SOCO CIM créée en 2010. La fondation participe à la création de projets pérennes (Bampoky, 2015).

3. Les formes de la RSE

Une grande variété de formes de coopération que la RSE soit cosmétique, périphérique, intégrée ou BOP⁶ sa réalisation passe souvent par des coopérations dont les types de partenaire s'élève au moins à dix. On retient les formes de RSE suivantes : RSE dit cosmétique, RSE impliquée divisée en annexe ou périphérique et intégrée et RSE BOP (Pralhad, 2004).

✓ 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'entreprise focale. Comme exemple nous avons la banque de l'habitat du Sénégal.

✓ 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

⁶ L'expression "**Bottom Of the Pyramid**" (en français, la base de la pyramide) a été popularisée par les travaux des économistes, CK Prahalad et Stuart L. Hart qui ont réfléchi, à la fin des années 90,

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.

II. La Particularité du dirigeant d'une PME (relation entre les concepts)

1. Notion de PME

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). Il existe les TPE ou unipersonnel avec un effectif inférieur à 5 employés avec un chiffre d'affaires moins de 25 millions, les PE (Petites Entreprises) avec un nombre de salariés compris entre 5 et 20 avec un chiffre d'affaires inférieure à 50 millions (Article 3 de la même charte) La PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE. Elle est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012).

La PME se voit donc responsable envers les parties prenantes les plus significatives pour elle, et qui détiennent les ressources nécessaires pour sa pérennité et son développement.

Les apports des chercheurs convergent quant à la relation entre la PME et son environnement. Pour Courrent (2012), vu la taille de la PME, le dirigeant ne se considère souvent pas concerné par l'enjeu du développement durable car la demande sociale s'est d'abord intéressée aux grandes entreprises. Alors que pour Labelle & St-Pierre (2015), la PME serait plus sensible aux enjeux de développement durable du fait de sa proximité naturelle avec la population et les autorités locales.

Quant à Paradas (2007), la PME est encadrée dans son environnement local et y est particulièrement sensible. Il semblerait donc pertinent de mobiliser deux principales théories pour éclaircir ces apports et approcher la spécificité de la RSE des PME par la vision

stratégique des dirigeants : la théorie des parties prenantes et la théorie de dépendance à l'égard des ressources, que nous développons dans le chapitre 2.

2. Notion de Propriété du dirigeant

Le dirigeant d'une PME a plusieurs particularités. La première particularité de ce niveau et la plus importante est la propriété de l'entreprise. En effet, qu'il soit propriétaire de l'entreprise, ou d'une grande partie de son capital, ou qu'il soit salarié ; ne donne pas le même comportement face aux décisions stratégiques et à l'horizon de planification et de projection. L'une de ces caractéristiques marquantes qui concerne la propriété du capital, est la mobilité des dirigeants non propriétaires (salariés). Cette mobilité oriente leur horizon de projection et de décision vers le court terme.

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.

3. Les caractéristiques (capital humain) du dirigeant

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.

Introduit à partir des années 60 dans le monde de l'entreprise, la notion de capital humain traduit, en terme économique, l'accumulation des savoirs détenus aussi bien par les salariés que par les dirigeants de l'entreprise.

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 ».

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 (Santos, 2011). La définition de la RSE en PME s'aligne ainsi avec ce que fait le dirigeant (Paradas, 2007). La forte centralisation se traduit par une personnalisation de prise de décision, cela veut dire que sa propre conception de la RSE conditionne les formes et le degré de son engagement (Courrent, 2012).

La vision du dirigeant détermine ses intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles du développement durable (économique, environnemental et social). Le capital humain du dirigeant peut être regroupé à l'expérience et à la formation du dirigeant. Il est la combinaison de plusieurs facteurs que nous avons choisis comme variables explicatives telles que l'origine sociale, la formation, et les relations de proximités du dirigeant/le chiffre d'affaires.

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.

Chapitre 2 : Les Caractéristiques du dirigeant et Pratique de la RSE

Ce chapitre étudie la théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence organisationnelle pour expliquer les pratiques RSE des PME et les caractéristiques du dirigeant afin de tirer un lien avec la pratique de la RSE. Il est composé de deux points regroupés en trois sous parties chacun. Le premier point aborde les fondements de la théorie des parties prenantes en premier, suivi des fondements de la théorie de la contingence organisationnelle et la contingence des pratiques RSE des PME. Le dernier point aborde sur les caractéristiques du dirigeant. IL est divisé en trois points respectivement les caractéristiques démographiques du dirigeant, la formation et l'origine du dirigeant.

I. La théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence organisationnelle pour expliquer les pratiques RSE des PME

1. Les fondements de la théorie des parties prenantes

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 influencée 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).

L'importance d'une partie prenante par rapport à une autre revient à la vision qu'en a le dirigeant. La RSE en PME repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les objectifs des différentes parties prenantes, dépend de la présence des principes de durabilité chez le dirigeant, et nécessite un style de leadership pour une meilleure intégration de la RSE (Biwolé & al, 2007 ; Fisher & al. 2009 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010).

Ceci impliquerait l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus (comme partie prenante interne), à intégrer les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

2. Les fondements de la théorie de la contingence

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.

3. La contingence des pratiques RSE des PME

Dans le même sens, Preuss et Perschke (2010) ont montré qu'il existe de 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.

Il s'agit entre autres de l'assise locale, de l'influence du dirigeant-proprétaire et la stratégie, de l'organisation centralisée, de la faible spécialisation, des systèmes d'information simples et informels, etc. Udaya Sankar (2008) a, quant à lui, démontré que, l'implication des entreprises

dans une démarche de RSE suit une courbe en forme de « U ». Ainsi, les très petites et très grandes entreprises sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques de RSE que 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 GhozziNékhili, 2013 ; Sangué Fotso, 2018), le mix de proximités qui caractérise la PME (Torrès, 2008 ;Paradas, 2011 ;Bon et Taccola, 2015), etc. ...

4. La Théorie libérale

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).

Selon la théorie politico-contractuelle, les entreprises communiquant volontairement sur la RSE cherchent à éviter par anticipation une intervention invasive sur le contrôle de leurs activités. La lecture politico-contractuelle de la RSE vise à élargir la relation d'agence à l'ensemble des parties prenantes et ne plus la limiter aux seuls actionnaires (F. Quairel 2004).

Les rapports annuels obligatoires ou volontaires dédiés à la RSE ont dans ce cadre pour objectif de réduire l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les parties prenantes, permettant aux dirigeants de mettre en œuvre des stratégies de dédouanement et de justification et d'éviter les contrôles et interventions des parties prenantes et notamment les interventions législatives contraignantes de la part des régulateurs (B. Oxibar 2003).

II. Les Caractéristiques du dirigeant

1. Les caractéristiques démographiques du dirigeant : Age et Sexe

✓ Age du dirigeant

L'âge des dirigeants est une autre variable souvent explorée en lien avec l'éthique et la RSE, même si les travaux sont moins nombreux que ceux sur le genre.

Une relation positive entre l'âge et le comportement éthique est d'ailleurs constatée par Madueno & Larràn & Martinez (2012) dans une revue de littérature.

Ces tendances se retrouvent dans 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.

Dawson & Breen & Satyen (2002) interprètent cette tendance par le fait que les plus de 50 ans sembleraient montrer une plus grande expérience face à la conséquence de leurs actions.

Par exemple, Labelle & St-Pierre (2010) affirment que les plus âgés seraient plus aptes à apprécier les économies réalisables par les innovations environnementales.

Pour Petts & Herd & O'Heocha (1998), l'âge apparaît comme ayant un impact sur les attitudes environnementales, les jeunes paraissant moins concernés.

✓ **Sexe du dirigeant**

La question de l'influence du sexe du dirigeant sur la stratégie d'entreprise (Olson & Currie, 1992) est fréquente et intéresse de nombreux chercheurs.

La majorité des observations réalisées à propos de prédispositions plus ou moins favorables des femmes ou des hommes en matière éthique ou de RSE donnent des résultats allant dans deux directions : soit les femmes obtiennent des scores supérieurs et peuvent être considérées comme plus concernées que les hommes, soit les analyses ne permettent pas d'identifier de différences significatives.

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)⁷.

2. La formation explicite du dirigeant

✓ **Niveau d'étude du dirigeant**

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.

Les individus qui ont un plus haut niveau d'éducation tendraient à être plus éthiques parce qu'ils ont reçu une éducation formelle et ont plus de ressources en main pour fonder leur jugement sur un comportement éthique.

⁷ 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)

D'après May & Luth & Schwoerer (2009), l'éducation (et en particulier des programmes incluant de l'éthique des affaires) aiderait l'individu à décider ce qui est acceptable ou non. Ça serait finalement davantage en permettant à l'individu de se sortir de problèmes moraux complexes et en l'encourageant à tenir bon avec ses convictions, qu'il serait plus enclin à développer des comportements éthiques.

Concernant les valeurs RSE, Waldman & Sully de Luque & Washburn & House (2006) indiquent que le niveau d'éducation du propriétaire ou de l'actionnaire est significatif relativement aux valeurs RSE. 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. L'impact serait plus fort pour les dirigeants les plus formés.

Le niveau d'éducation des managers apparaît pour les auteurs comme un facteur vital de promotion du développement de la RSE. Leur conclusion est qu'il y a peut-être plus de cours d'éthique des affaires ou de RSE dans les niveaux plus élevés.

Certains auteurs vont trouver des différences beaucoup moins marquées, comme Deshpande (1997) qui ne décèle qu'une différence significative (gonflement des notes de frais) qui tendrait à indiquer que les plus hauts niveaux de formation de managers intermédiaires induisent des pratiques plus éthiques. D'autres vont conclure à l'impossibilité de trouver des liens significatifs, que cela concerne les dirigeants d'entreprises (Dawson & Breen & Satyen, 2002 ; Fraedrich, 1993). Concernant les valeurs RSE, Waldman & Sully de Luque & Washburn & House (2006) indiquent que le niveau d'éducation du propriétaire ou de l'actionnaire est significatif relativement aux valeurs RSE.

✓ **Le Coursus du dirigeant**

Le dirigeant durant son cursus peut bénéficier de plusieurs formations qui lui permettent de maîtriser son stress ou d'utiliser son intelligence émotionnelle. Certains dirigeants perçoivent la formation comme un catalyseur de pratiques environnementales telles que le tri des déchets ou les économies de flux. La formation est alors un support précieux dans des structures qui manquent de ressources et peuvent ainsi les développer en interne.

Il est toutefois intéressant de constater que les formations de sensibilisation à l'environnement ne débouchent pas seulement sur des améliorations environnementales. Garavan & Heraty & Rock & Dalton (2010) citent Cook & Seith (1992) qui montrent 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. Elles améliorent aussi l'engagement des salariés.

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. Les relations de proximités du dirigeant et le Chiffre d'affaires

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.

Elle permet de fédérer les hommes, de créer de la confiance et de donner du sens. Car le succès de la promotion interne de la RSE repose en grande partie sur "la satisfaction des salariés, la prise en compte de leurs attentes est déterminante si l'on souhaite s'assurer de leur engagement et de leur implication".

Il s'agit en fait de renforcer la motivation de chacun, en les informant du choix de la direction, des décisions prises, « en les y associant, en les encourageant à y participer, en accueillant et suscitant leurs idées ».

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une Institution de Micro Finance (IMF) en termes de rendement financier.

Une entreprise est un acteur économique qui vise la rentabilité, c'est tout à fait normal. Bonne nouvelle ! Une stratégie RSE est un des leviers de performance d'une entreprise lui permettant d'une part de gérer efficacement ses opérations, et ce, grâce à une réduction de la consommation d'énergie, d'eau et des matériaux premiers, une diminution des déchets (conséquemment, des pertes) au recyclage ainsi qu'à la substitution progressive des matériaux non renouvelables.

D'autre part, la RSE servira également à mieux anticiper les risques et les maîtriser, qu'ils soient sociaux, environnementaux, juridiques ou économiques. Une démarche RSE intégrée assurera donc la sécurité et la stabilité de l'entreprise.

D'ailleurs, une recherche du G & A Institute citée par le journal **les Affaires**, suggère que les entreprises qui publient des rapports de développement durable affichent de meilleures performances économiques que celles qui ne le font pas.

À ce propos, une étude de Barnett et Solomon, citée dans un article du Réseau entreprises et développement durable, montre que la relation entre la durabilité et la rentabilité trace une courbe en U : « Les gains pour les entreprises sur le côté droit de la courbe qui intègrent le développement durable dans leur modèle d'affaires sont beaucoup plus importants que les économies de coûts pour les entreprises sur le côté gauche de la courbe qui choisissent d'y renoncer ».

Le développement durable doit plutôt être considéré comme un engagement à long terme. Autrement dit, la raison d'être de l'entreprise, si l'on veut gagner la confiance des parties prenantes et réaliser des bénéfices sur le plan financier.

Les hypothèses suivantes sont ainsi déduites :

H4 : Les relations de proximités ou le niveau du chiffre d'affaires entraîne(ent) une pratique de la RSE en interne.

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

4. L'origine du dirigeant

✓ L'origine sociale

L'origine sociale produit des effets sur le niveau de diplôme, qui, à son tour, agit de façon déterminante sur le niveau de revenus : "L'influence de l'origine sociale sur le niveau de vie des individus transite pour moitié par l'influence qu'elle exerce sur le niveau de diplôme obtenu". L'écart moyen de revenus entre un enfant de cadre supérieur et un enfant d'ouvrier non qualifié, qui résulte de cette "inégalité des chances éducative" (écart lié au diplôme).

La profession du père joue un rôle majeur. Les enfants dont le père exerce une profession libérale sont les plus privilégiés. Ils ont une chance sur deux d'intégrer les 20% de personnes les plus aisées. Ils sont suivis des enfants de cadres et de chefs d'entreprises.

Au contraire, les enfants dont le père est ouvrier agricole ou ouvrier non qualifié ont près d'une chance sur trois d'appartenir aux 20% des plus modestes et une chance sur dix aux 20% les plus aisés.

Le dirigeant issu d'une famille pauvre a plus de reconnaissance envers la société ce qui pourrait être une raison de pratiquer de RSE.

Par contre, le dirigeant issu de la famille riche même s'il n'a aucun compte à rendre à la communauté les valeurs éthiques et morales acquises lors de sa formation pourraient être une raison de pratiquer la RSE.

✓ **L'origine culturelle**

La culture est en lien avec la vision en amont et en aval. D'Ambroise et Bouchard (1990) notent que « la vision est évolutive : elle émane du leader, se transforme en des valeurs communes et aboutit à une philosophie organisationnelle » (p.8).

La culture intervient, au moins, à trois niveaux du processus visionnaire. Les valeurs du milieu (rites, normes et croyances) influencent la manière de penser du leader qui développe la vision. La vision, une fois créée, doit être communiquée et partagée. Donc l'origine culturelle du dirigeant a un rôle important sur la pratique de la RSE.

Elle intègre des valeurs organisationnelles et conditionne le développement de visions ultérieures. La vision joue un rôle important dans la culture organisationnelle.

Tsonga (2008) observe que la vision motive les individus et facilite le recrutement de personnes talentueuses. L'abus d'autorité ou son mauvais usage est un grand piège pour celui qui détient un poste d'autorité. Il est facile de se laisser emporter et de se lancer dans une « course vers le pouvoir ».

Les enfants et beaucoup d'adultes qui se conduisent comme des enfants aiment avoir des responsabilités, même si celui à qui cette charge a été attribuée ne trouve pas cela très agréable. Apprendre à diriger est un art qui requiert de l'entraînement et de l'expérience. Un bon dirigeant doit être capable de savoir quand il faut être ferme, et quand il faut être flexible selon les situations.

✓ **L'origine religieuse**

Dans notre société moderne, il faut avoir du courage et de la détermination pour observer les commandements de Dieu. Les soubassements liés à la religion font que certains dirigeants sont contraints d'appliquer la morale et l'éthique dans leurs affaires.

La religion étant très sensible est indispensable pour l'individu. Que le dirigeant soit musulman ou catholique est contraint aux règles et normes.

Le dirigeant musulman est tenu de faire son travail sans faire du tort à son proche et est totalement soumis à la morale et à l'éthique.

De même, le dirigeant catholique est tenu à respecter les normes de la Bible à savoir l'application de l'éthique et la morale dans les affaires.

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 » (CGPME⁸, p.61), comment l'articuler avec une stratégie d'innovation basée sur les principes du développement durable ?

Ce qui nous permet de dégager les hypothèses suivantes :

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

⁸ Confédération générale des petites et moyennes entreprises est une [organisation patronale française](#) représentant les [petites et moyennes entreprises](#).

Deuxième Partie : Cadre Empirique

Cette partie est aussi divisée en deux chapitres.

Le chapitre 1 porte sur la méthodologie de recherche et l'analyse et le dernier aborde la présentation des données, la discussion et recommandation des résultats.

Chapitre1 : Méthodologie de la recherche

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. Dans ce chapitre nous exposons sur la démarche de recherche adoptée pour la réalisation de l'étude empirique aussi nous abordons en premier lieu, le choix du terrain d'étude, suivi du cadre de recherche, le choix du type de recherche en troisième lieu et finir avec l'analyse et traitement.

I. Le choix du terrain d'étude et cadre de recherche

Notre étude traite sur l'impact des caractéristiques du dirigeant de PME sur la pratique de la RSE. Le tissu des entreprises au Sénégal est écartelé entre les entreprises étrangères que sont principalement les filiales de firmes multinationales, les entreprises publiques et parapubliques, et les entreprises privées autochtones purement sénégalaises (familiales ou non).

D'après Barry et Ba (2012)⁹, 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.

Nous sommes donc partis d'un échantillon global de convenance, dans la mesure où nous sommes intéressés aux PME qui mettent en œuvre des pratiques RSE. C'est cela qui justifie le choix de notre échantillon.

⁹ Barry et Ba in Forum Francophone de Lyon préparant Rio+20 – Contribution RSE Sénégal pour l'atelier sur la RSE, 07 février 2012

Nous nous sommes intéressés aux PME installées dans la région de Ziguinchor. Cette dernière 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. Le choix de la région de Ziguinchor est dû à la forte présence des PME dans son tissu économique.

En ce qui concerne ses coordonnées géographiques nous vous referons à l'annexe. Elle 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 morale¹⁰ et de 97.1% de personne physique¹¹.

Pour obtenir les informations pour notre étude, nous nous sommes adressés aux dirigeants de PME.

Le choix de ses dirigeants s'explique par leur capacité à nous fournir les informations concernant nos variables d'étude que sont : le capital humain, la formation, l'origine du dirigeant, sa relation de proximité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et le chiffre d'affaires de l'entreprise qui pourraient expliquer la pratique de la RSE des PME.

Une approche instrumentale consistant en des études de cas basées sur des entretiens en vis-à-vis complétés par une étude documentaire à partir des sources disponibles sur place, est conduite auprès de ces catégories d'entreprises. Il s'agit, selon David (2005), d'une étude de cas « collective » puisque destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples, dans une optique plutôt exploratoire. Lors de l'étude, nous avons distingués généralement deux catégories de méthodes de base : primaire et secondaire.

L'étude primaire qui consiste à recueillir des données originales, tandis que l'étude des données secondaires est fondée sur des données déjà existantes. Les données primaires sont obtenues à partir du questionnaire et guide d'entretien adressés aux dirigeants de PME et de l'observation directe. Quant aux données secondaires, elles sont issues de la recherche documentaire à la bibliothèque, à l'internet et des sites web des structures concernées, des articles, des mémoires et thèses.

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

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

En effet, compte tenu de nos objectifs de recherche, notre étude est une recherche qualitative/quantitative. Selon **Mbengue et Démurez**¹² (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.

Elle est qualitative car elle permet d'utiliser des techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension au « fait humain » (Mucchielli, 1991, page91).

Miles et Huberman (2003), Page 27 soulignent que l'une des caractéristiques des données qualitatives est leur « richesse et leur caractère englobant un caractère fort de décryptage de la complexité ».

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).

II. La Collecte et l'Analyse

Pour la collecte de données, nous avons conçu un questionnaire et un guide d'entretien à l'aide du logiciel Sphinx. Nous utiliserons ce même logiciel pour l'analyse qualitative des données et Stata pour le traitement quantitatif de celles-ci.

Par ailleurs, le logiciel Excel nous a servi à élaborer la base de données et Word pour la saisie.

Dans le cadre de l'analyse des données pour nos enquêtes et questionnaires, nous avons procédé à un plan de travail qui nous a permis de suivre une logique. D'abord ;

- ✓ La recherche qualitative

12 Mbengue et Démurez¹² (1999) POSITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET OUTILS DE RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Pour faciliter notre collecte de données, nous avons fait des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de PME à travers un guide d'entretien directif. Pour ce faire nous avons regroupé les pratiques sociales telle que le don, le mécénat entre autres dans le thème qu'est-ce que la RSE selon vous ?

Le deuxième thème renferme les notions de connaissance, de compétence et d'expérience du dirigeant de PME.

Le troisième thème porte sur qu'est-ce qui vous pousse à pratiquer la RSE en interne ? Il renferme les relations d'affinités, parentales et professionnelles.

Quant au quatrième thème qui porte sur les pratiques RSE en interne nous avons insérés les pratiques RSE par activités de la PME. Rappelons que notre question centrale était : le capital humain du dirigeant des PME influence-t-il sur les pratiques de la RSE ?

D'une manière générale, nous avons fait notre recherche qualitative en utilisant deux langues parlées au Sénégal.

Le français pour la revue de la littérature, la saisie et les interviews et le wolof pour certains entretiens.

C'est avec le wolof que nous avons pu expliquer les notions de RSE à nos intervenants car la majorité ne s'exprime pas bien en français donc il nous a fallu une traduction de français en wolof pour recueillir les informations et vice-versa pour traiter les informations. Il a fallu donc faire un travail de retranscription pour l'analyse et l'exploitation.

Ceci nous a poussé à faire des vas et viens sur le terrain car il faut que le répondant trouve une personne de confiance pour la traduction.

Ce qui n'est pas noté dans le cadre d'une recherche quantitative car le questionnaire est directement administré aux dirigeants de PME. Nous avons utilisé la triangulation de YIN (Yin 2003). Elle distingue entre six méthodes de recueil de données (étude documentaire, enregistrement, entretien, observation directe, observation participante, artefact physique).

Nous avons effectué un entretien auprès de certains dirigeants de PME.

Les entrevues permettent de collecter des opinions divergentes sur le capital humain du dirigeant, pouvant aller de celle du dirigeant n'étant pas du tout impliqué dans des pratiques

environnementales, sociales ou sociétales à celles du dirigeant démontrant une implication et une prise en compte des pratiques très fortes.

Nous citons quelques un avec des coordonnées dans un tableau dans l'annexe.

Cette analyse qualitative est conforme à notre thème général qui est l'impact des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la RSE. Elle consiste à traiter les réponses des interviews sur les thèmes suivants :

- Qu'est-ce la RSE selon vous ?
- Qu'est-ce qui influe sur vos pratiques RSE,
- Qu'est-ce qui vous pousse à pratiquer la RSE en interne,

- Donner quelques pratiques RSE en interne.

Pour cela nous allons regrouper quelques réponses des thèmes dans un tableau chez un dirigeant dans l'annexe.

L'observation était facilitée par l'identification des employés (en même uniforme), le slogan de la PME est visible à l'entrée et l'implication des salariés dans la PME (se sentir en famille). Dans le cadre des PME comme les ateliers de soudeur ou menuisier, on observe une bonne considération entre patron et salariés. En fin :

✓ La recherche quantitative

Les données utilisées dans le cadre de cette étude 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.

Cette étude en amont a été réalisée de manière à identifier les critères pertinents de repérage des pratiques socialement responsables dans le contexte particulier des PME.

Le questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès des dirigeants des PME, et comporte des questions centrées autour des caractéristiques du dirigeant des PME et pratiques RSE.

L'ensemble des secteurs d'activité sont représentés au sein de cette enquête, et le questionnaire a été administré auprès de 50 dirigeants de PME et dont nous avons un retour de 35 répondants.

Un questionnaire bien structuré favorise une collecte de données efficiente et contribue à minimiser le nombre d'erreurs et de données incohérentes.

Afin d'obtenir efficacement les renseignements recherchés, nous étalons notre questionnaire autour des grandes questions suivantes :

- Quel est votre origine ?
- Quelle est votre formation ?
- Quelles sont vos relations de proximités ?
- Qu'est-ce que le Capital humain ?
- Les informations de l'enquête entre autres questions.

Pour notre étude, nous avons fait une enquête sur le terrain, par courrier électronique et l'entretien directe. Pour les réponses aux questions posées dans notre questionnaire, nous avons fait un codage pour construire notre base des données qui nous a permis de faire les régressions.

C'est ainsi, nous codons par 1 les pratiques RSE réalisées et par 0 les pratiques mitigées. De même par 1 le fait que le dirigeant issu d'une famille pauvre et 2 le fait qu'il appartient à une famille riche. Le dirigeant catholique est codé par 1 et le musulman par 2. Pour les modalités du capital humain, nous avons 1 pour le savoir, 2 pour le savoir-faire et 3 pour le savoir-être.

Le code 1 représente le chiffre d'affaires inférieur à 25000000f, 2 pour 25000000f et 50000000f et 3 pour moins de 2000000000f CFA. Pour les relations de proximités nous avons 1 pour la relation d'affinité, 2 pour celle parentale et par 3 pour la relation professionnelle.

Par contre nous pouvons classer les PME par effectifs. Il existe les TPE ou unipersonnel avec un effectif inférieur à 5 employés, les PE (Petites Entreprises) avec un nombre de salariés compris entre 5 et 20 (Article 3 de la même charte) et la PME a un effectif compris entre 20 et 250 employés. La PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE.

Nous voudrions obtenir des informations auprès des 50 dirigeants ciblés, mais par méfiance certains dirigeants n'ont pas répondu, pour d'autres ils suggèrent la présence d'un homme de confiance pour la traduction en wolof pour répondre.

Aussi, nous notons l'insuffisance de documents traitant exclusivement sur l'impact des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la RSE au Sénégal.

Ce qui explique nous avons retenu que 35 parmi les 50 administrés. Pour le traitement des données quantitatives nous avons effectué des régressions à l'aide du logiciel Stata.

Chapitre 2 : Résultats, Discussions et Recommandations

Rappelons qu'au niveau de l'analyse, le capital humain avait été expliqué par le Savoir, le Savoir-être, et le Savoir-faire. Ce qui se traduit dans le parcours du dirigeant ici, à travers ;

- la formation (niveau d'étude, le cursus etc...),
- L'origine (1 Sociale : famille pauvre ou famille riche ; 2 Culturelle : l'ambiance, le milieu, 3 Religieuse : en plus de soubassement confrérique etc. ...)
- les relations de proximité/chiffre d'affaires (Affinité, Parentale et professionnelle, etc...).

Tout ceci a motivé l'élaboration des questionnaires et entretiens en rapport avec nos hypothèses. De l'analyse de ces derniers, nous avons obtenus ces différents résultats en fonction des hypothèses respectives.

I. 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.

✓ Les réponses de l'entretien

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

certaines 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.

Pour se faire nous avons procédé à la régression des données de l'enquête sur Stata.

✓ **Les régressions**

Puisque notre étude empirique porte sur des données quantitatives et qualitatives, nous avons utilisé nos données issues de l'enquête qui seront traitées par le logiciel Stata. Nous distinguons dans notre travail les variables dépendantes et indépendantes.

- **Variable dépendante**

Rappelons que l'objectif de notre mémoire est de mettre en évidence l'influence du Capital humain des dirigeants de PME sur la pratique de la RSE. Compte tenu de la nature des questionnaires, nous utiliserons la pratique de la RSE comme variable dépendante parce que la RSE en PME dépend de la personnalité du dirigeant. Cette dernière peut comporter plusieurs caractéristiques que nous prendrons comme variables indépendantes.

- **Variables indépendantes**

Notre modélisation a fait ressortir, parmi les variables les plus à même de contribuer sur la pratique de la RSE chez les dirigeants de PME :

- Le Capital humain du dirigeant (H1) ;
- L'origine du dirigeant (H2) ;
- La formation du dirigeant (H3) ;
- Les relations de proximités / le chiffre d'affaires (H4) ;

La première régression met en évidence, la **pratique RSE** comme la **variable dépendante** et le **capital humain** comme **variable indépendante**.

En sachant que :

ch1 représente le savoir,

ch2 ; le **savoir-faire** et

ch3 ; le savoir-être

Tout ceci est décliné en Ch1 : Connaissance, Ch2 : Compétence et Ch3 : Expérience. **reg 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

Schéma Récapitulatif 1 de la première régression

Probabilité	Coefficient	R. Squared	Adj R-squared	Prob > F	Variabes
0.856	-0.833333	0.1108	0.0247	0.2962	Ch1
0.339	0.202381	0.1108	0.0274	0.2962	Ch2
0.071	0.3166667	0.1108	0.0274	0.2962	Ch3

Interprétation

Prob > F = 0.2962 montre que la totalité des modalités du capital humain n'est pas expliquée par le modèle. Par contre au moins une modalité du capital humain est expliquée par le modèle. Les modalités du capital humain sont expliquées par le modèle si la **Prob > F < 20 %**.

R. Squared¹³ = 0.1108 montre que le pouvoir d'explication du modèle est de **11.08%** proche de 0, ce qui confirme que la variable dépendante est faiblement expliquée par les variables explicatives du modèle.

Adj R-squared¹⁴ permet de juger si les données de l'équation de régression conviennent bien. Ici il est de 0.0247, on constate que cette valeur est faible donc l'équation de régression n'est pas meilleure car elle implique ici que les variables indépendantes choisies pour déterminer la variable dépendante expliquent faiblement la variation de la variable dépendante. Par contre si la valeur de Adj R-squared était élevée, l'équation de la régression serait meilleure.

✓ Pour les Modalités du Capital Humain du Dirigeant, nous avons :

Ch1 a un **coefficient négatif (-0.833333)** et une probabilité de **85.6%** qui est **> 10%**, donc la **Connaissance du dirigeant** n'a aucun **impact positif sur la pratique de la RSE** et n'est pas **significatif au seuil de 10%** par conséquent cette **modalité du capital humain du dirigeant infirme H1a** selon lequel le savoir du dirigeant de PME influence la pratique de la RSE.

Ch2 a un **coefficient positif (0.202381)** et une probabilité qui est de **33.9%** et est **>10%**, donc la **Compétence du dirigeant** a un **impact positif sur la pratique de la RSE**

13 R-Squared coefficient de détermination est une mesure statistique dans un modèle de régression qui détermine la proportion de variance dans la variable dépendante qui peut être expliquée par la variable indépendante

14 **Adj R-Squared** détermine l'étendue de la variance de la variable dépendante, qui peut être expliquée par la variable indépendante

mais n'est pas **significatif au seuil de 10%**. Alors la connaissance **confirme partiellement H1b**.

Ch3 en plus d'avoir un **coefficient positif (0.3166667)**, a une **probabilité qui est de 7.1% et est <10%**, donc **l'Expérience du dirigeant** a un **impact positif sur la pratique de la RSE** et est **significative au seuil de 10%**. Par conséquent cette modalité du capital humain à savoir **l'expérience du dirigeant confirme H1c** l'expérience du dirigeant influence les pratiques de la RSE. 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 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. 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**.

Pour l'origine sociale

La deuxième régression porte sur la pratique de la RSE comme variables dépendante qui est fonction de l'**Origine du dirigeant** comme celle **indépendante**. Nous détaillons l'origine de la façon suivante :

Os représente la variable **Origine sociale** ; **Or** celle de l'**Origine religieuse** et **Oc** représente la variable de l'**Origine culturelle**.

Os1 renvoi au dirigeant issue d'une famille pauvre ;

Or1 correspond au dirigeant issue de la religion catholique ;

Oc1 est le fait qu'il soit d'une culture casamançaise ;

Rse1 (indique une pratique de la RSE réelle dans l'entendement de la majorité des dirigeants de PME interrogées), par contre,

Rs2 (indique une pratique de la RSE mitigée toujours selon la majorité des dirigeants de PME interrogées).

Les pratiques **Rse1** étant d'ordre sociale et environnementale ; de ce fait les pratiques d'ordre sociales sont entre autres : l'aide à l'éducation, promouvoir le bien-être communautaire, l'aide aux structures sanitaires, participation aux événements culturels, l'aide au développement local, promouvoir les fournisseurs locaux, la création d'emplois des jeunes, l'aide aux ONG et l'aide aux associations à but non lucratif. Quant aux pratiques d'ordre environnementales on peut citer : la protection des ressources naturelles, le recyclage des déchets, la lutte contre la pollution et le respect les règlements environnementaux.

La Rse1 est obtenue en calculant la proportion des pratiques chez chaque répondant, si cette dernière est supérieure à 50% on affirme qu'il pratique la RSE dans sa PME dans le cas contraire la pratique de la RSE est mitigée. ;

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

Schéma Récapitulatif 2 de la première régression

Probabilités	Coefficient	R. Squared	Adj R-squared	Prob > F	Variabes
0.092	0.2604534	0.1439	0.0611	0.1798	Os1
0.552	0.0929471	0.1439	0.0611	0.1798	Or1
0.137	-0.3599496	0.1439	0.0611	0.1798	Oc1

Prob > F est =17.98%, donc <20% indique que les **variables sont expliquées par le modèle.**

R. Squared =14.39% indique que le pouvoir explicatif du modèle qui est faible.

Adj R-squared =6.11% correspond au pouvoir explicatif après rajout de variables ; juge que l'équation est meilleure que la première, car son Adj R-squared est meilleur que le premier.

Os1 a un **coefficient positif** (0.2604534) donc **impact positivement sur la pratique de la RSE**, en plus sa probabilité qui est de **9.2% est <10% qui est le seuil**, alors **l'origine sociale1 est significative.**

Par conséquent **Os1 confirme l'hypothèse2a** selon laquelle le dirigeant de PME issu d'une famille pauvre impacte sur les pratiques de la RSE.

Or1 a un **coefficient positif** (0.0929471) ; **impact positivement les pratiques de la RSE**, par contre elle n'est pas significative au seuil de 10%, car sa **probabilité est de 55.2% et est >10%**. Cependant, elle confirme partiellement l'hypothèse 2b car l'une des conditions n'est pas réunie.

Oc1 a une **probabilité de 13.7 est donc >10%**, ce qui n'est pas significatif et a un impact négatif sur les pratiques de la RSE car son coefficient est de signe négatif (-0.3599496). Donc elle ne confirme pas l'hypothèse2c.

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.**

La troisième régression met en dépendance la pratique de la RSE à la formation et à l'ancienneté du dirigeant.

Par **Forma**, nous avons pris en compte le niveau d'étude supérieur (universitaire) du dirigeant et sa formation en gestion. Aussi, pour l'ancienneté nous avons demandé le nombre d'années de service du dirigeant.

reg rsel 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
anciennet	.0244452	.0134344	1.82	0.078	-.0029198	.0518102
_cons	.4471346	.1871937	2.39	0.023	.0658334	.8284357

Schéma Récapitulatif 3 de la première régression

Probabilités	Coefficient	R. Squared	Adj R-squared	Prob > F	Variables
0.710	0.0563495	0.0963	0.0399	0.1977	Forma
0.078	0.0244452	0.0963	0.0399	0.1977	ancienneté

La Prob > F est =0.1977%, donc <20%, montre que les variables sont expliquées par le modèle.

R. Squared =0.0963 montre que le modèle est expliqué à 9.63% donc un pouvoir très faible

Adj R-squared = 0.0399 montre que le R-ajusté est très faible et est =3.99%, d'où l'équation n'est pas meilleure.

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.**

La dernière régression concerne la pratique RSE qui est fonction des relations de proximité et du chiffre d'affaires. Pour ce faire nous notons par :

Rp1 nous avons la relation d'affinité ; **Rp2**

nous avons la relation parentale.

CA correspond au chiffre d'affaires.

reg rse1 rp1 rp2 CA				
Source	SS	df	MS	Number of obs = 35
-----+-----				F (3, 31) = 1.46
Model	.82981035	3	.27660345	Prob > F = 0.2434
Residual	5.85590394	31	.188900127	R-squared = 0.1241

-----+-----		Adj R-squared = 0.0394				
Total	6.68571429	34	.196638655	Root MSE		= .43463
rse1	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
rp1	.1881254	.1750821	1.07	0.291	-.1689569	.5452077
rp2	.2641761	.2103892	1.26	0.219	-.1649155	.6932678
CA	.3869246	.2057714	1.88	0.069	-.0327489	.8065981
_cons	.5376918	.1429907	3.76	0.001	.2460604	.8293232

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	0.3869246	0.1241	0.0394	0.2434	CA

La Prob > F est =24.34% et donc >20%, montre que les variables sont partiellement expliquées par le modèle ;

R. Squared =12.41% indique le pouvoir explicative du modèle qui est aussi faible.

Adj R-squared =3.94%, montre un pouvoir très petit après ajustement des variables, l'équation n'est pas meilleure

Rp1 a une probabilité de 29.1%, donc elle n'est pas significative au seuil de 10% ; par contre elle a un impact positif (0.1881254) sur les pratiques de la RSE ; du coup **elle confirme partiellement l'hypothèse4a** ; **rp2** a un impact positif (0.2641761) car son coefficient est positif mais elle n'est pas significative au seuil de 10% avec une probabilité de 21.9%. Comme rp1, **elle confirme partiellement H4b.**

Quant au **CA**, la probabilité est de 6.9% et donc <10 %, alors il est significatif et impact positivement (0,03869246) les pratiques de la RSE. Par conséquent le CA **confirme l'hypothèse 4c.**

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.**

II. Discussions et Recommandations

✓ Discussions

Notre travail tente de voir l'impact des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la RSE. Pour cela on cherche l'impact du capital humain, de l'origine du dirigeant, de sa formation et de ses relations de proximités et son chiffre d'affaires sur les pratiques de la RSE.

Tableau récapitulatif du statut des Hypothèses de recherche

Hypothèses		Statut
H1	Le capital humain du dirigeant a un impact sur la pratique de la RSE	Confirmée
H2	L'origine sociale ou religieuse du dirigeant de PME impacte sur la pratique de la RSE	Confirmée
H3	Les dirigeants ayant subi une formation pratiqueront la RSE dans leur PME	Infirmée
H4	Les relations de proximités ou le niveau du chiffre d'affaires entraîne(nt) une pratique de la RSE en interne.	Confirmée

Source : résultat de l'enquête

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.

✓ **Recommandations**

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 autorisé par la fiscalité au Sénégal.
- 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.
- 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.

CONCLUSION GENERALE

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 impacte 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 d' 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.

Références Bibliographiques

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. *Revue de l'Entrepreneuriat, De Boeck Supérieur* 2017, 16 (3), pp.197. [ff10.3917/entre.163.0197ff](https://doi.org/10.3917/entre.163.0197ff). Ffhal-02425528f

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

Bampoky, B. (2015). Enjeux et perspectives du pilotage de la RSE pour les entreprises d'une économie en développement. *Revue Congolaise de Gestion*, 20, 94-129.

Bonneveux, É. & Saulquin, J. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23, 170186. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>

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

Carroll, A.B., (1991), the pyramid of corporate social responsibility: toward the Moral Management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4) 39-48.

Carroll, A.B., (1979), a three-dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of management review*, vol.4, no.4, pp. 497-505

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.

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

- David, A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue sciences de gestion*, N° 39, p p. 139 -166.
- Dawson & Breen & Satyen, (2002), « The ethical outlook of micro business operators », *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.
- Diop, C. & Ngaha Bah, A. (2018). « Peut-on parler de l'émergence d'un modèle rse africain : la situation du Sénégal ? ». *Revue Congolaise de Gestion*, 25, 67-96.
- Diouf D.K.O, (2021); « The Place of Women in Places of Decision in the Public and Private Sector: Case of Senegal », *Journal of Economics, Management and Trade*; 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.
- Fama E.F, Jensen M.C, “separation of ownership and control”, *journal of law and Economics* 1983, vol.26-p.301-325.
- 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?
- 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
- 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.

Miles, M.B., Huberman, A.M., (2003), « Analyse des données qualitatives », Bruxelles, De Boeck.

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.

Mucchielli, Alex, (1991), « Les méthodes qualitatives », Paris, PUF.

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

Parrat, F., (2014), Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise : pour les conseils d'administration et les administrateurs. Maxima, 562 p.

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.

Pennings, J.M. (1987), New technology as organizational innovation, J.M. Pennings et A. Buitendam (éd.), Ballinger Publishing Company.

Philippe Barry (2008), l'initiative RSE Sénégal

Turcotte, M-F., (2013), Responsabilité sociétale de l'organisation ; Exercice, cas et fondements. Québec : Presses de l'université, 494 p.

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. Colloque "gouvernance et création de valeur(s)", Apr 2012, Toulon, France. Ffhal-00689826

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

Rapports

- BRUNDTLAND, G.H., (1987), our Common Future, Report of the world commission on Environment and development, United Nations
- Commission Européenne, 2001, Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises, Mars.
- Commission Européenne, 2011, Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions : Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.
- Commission Européenne (2011), Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises
- Le sommet mondial sur le développement durable, aussi appelé sommet de la terre de Johannesburg, s'est tenu du 26 août au 4 septembre 2002, à Johannesburg -

Le rapport global de l'ANSD Juillet 2017

Sites _

<https://www.cgfbourse.com>

<https://www.rsesenegal.com>

Mémoires et Thèses

Asta Kassé (2018-2019), RSE et Performance commerciale : Cas de la Sonatel Touba

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.

Boubacar Sampère Diédhiou (2014), Utilisation des guichets automatiques de Banque et Mobile Banking sur la performance bancaire.

Annexe

Tableau récapitulatif de l'âge, le genre, niveau d'étude, la formation du dirigeant, impact culturel et ancienneté

Dirigeants	Genre	Age	Niveau d'étude	Formation	Impact culturel	Ancienneté
D1	Homme	Moins de 40 ans	Élémentaire	Non gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D2	Homme	Moins de 40 ans	Lycée	Non gestionnaire	Aucun	Moins de 6 ans
D3	Homme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D4	Femme	Entre 40 et 55 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D5	Homme	Moins de 40 ans	Étude Coranique	Non gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D6	Homme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D7	Femme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D8	Homme	Entre 40 et 55 ans	Étude coranique	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D9	Homme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D10	Femme	Moins de 40 ans	Baccalauréat	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D11	Homme	Entre 40 et 55 ans	Étude coranique	Non gestionnaire	Positif	7 et 14 ans
D12	Homme	Moins de 40 ans	Baccalauréat	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans ⁷⁷

D13	Homme	Entre 40 et 55 ans	Étude Coranique	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D14	Homme	Moins de 40 ans	Étude Coranique	Non gestionnaire	Positif	7 et 14 ans
D15	Homme	Moins de 40 ans	Lycée	Non gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D16	Homme	Moins de 40 ans	Collège	Non gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D17	Homme	Moins de 40 ans	Collège	Non gestionnaire	Positif	7 et 14 ans
D18	Homme	Entre 40 et 55 ans	Diplôme université	gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D19	Homme	Moins de 40 ans	Collège	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D20	Homme	Moins de 40 ans	Lycée	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D21	Homme	Plus de 55 ans	Étude Coranique	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D22	Femme	Moins de 40 ans	Lycée	Gestionnaire	Aucun	Plus de 15 ans
D23	Homme	Moins de 40 ans	Étude coranique	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D24	Homme	Entre 40 et 55 ans	Diplôme université	Gestionnaire	Positif	7 et 14 ans
D25	Femme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	7 et 14 ans
D26	Homme	Moins de 40 ans	Étude Coranique	Gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D27	Homme	Moins de 40 ans	Diplôme université	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D28	Homme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D29	Homme	Moins de 40 ans	Étude coranique	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D30	Femme	Moins de 40 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	7 et 14 ans
D31	Homme	Moins de 40 ans	Étude coranique	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D32	Femme	Entre 40 et 55 ans	Diplôme universitaire	Gestionnaire	Positif	Moins de 6 ans
D33	Homme	Entre 40 et 55 ans	Élémentaire	Non gestionnaire	Positif	7 et 14 ans

D34	Homme	Plus de 55 ans	Collège	Gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans
D35	Homme	Moins de 40 ans	Élémentaire	Non gestionnaire	Positif	Plus de 15 ans

Source : données issues de l'enquête

Tableau récapitulatif l'activité, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel, la date de création, Action RSE développées et le niveau de performance financière

Éléments	Activité	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires annuelles	Action RSE développée en Interne	Relation de proximité avec les salariés
Dirigeants					
D1	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Recrutement et avance des salaires	Parentale
D2	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Recrutement et avance des salaires	Parentale
D3	Service aux particuliers	5 à 20	Moins de 25 000 000	Frais de service donné	Parentale
D4	Hôtellerie/Restauration	20 à 250	25 000 000 à 50 000 000	Sécurité en milieu de travail	Professionnelle
D5	Commerce et réparation	5 à 20	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D6	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Affinité
D7	Commerce et réparation	5 à 20	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D8	Commerce et réparation	5 à 20	Moins de 10 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D9	Commerce et réparation	5 à 20	25 000 000 à 50 000 000	Confiance et recrutement	Professionnelle

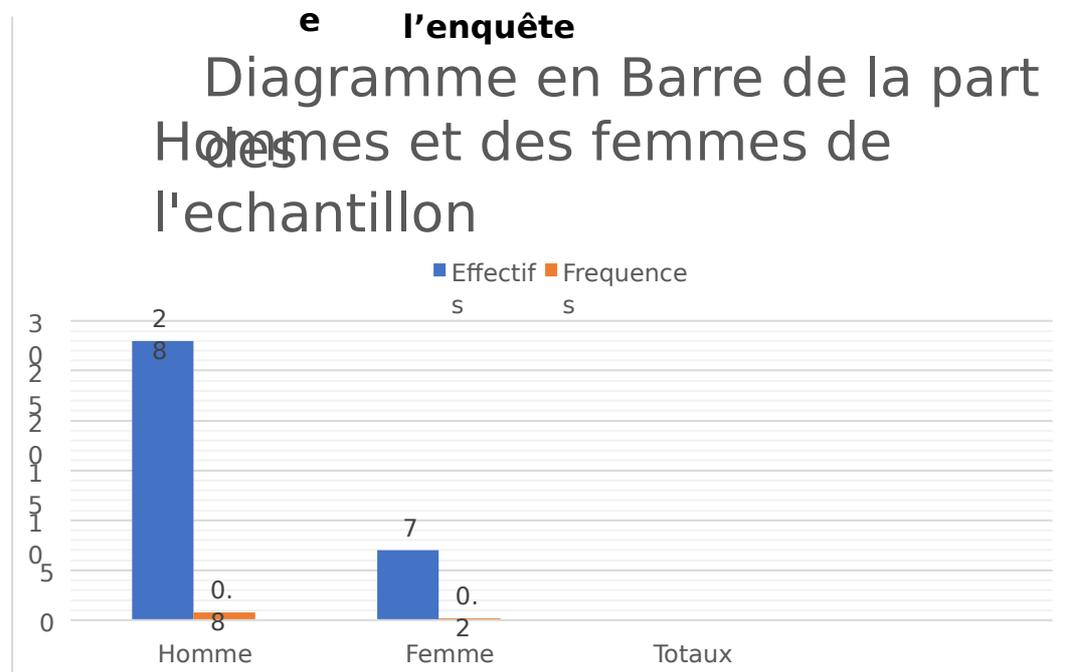
D10	Immobilier	1 à 5	Moins de 25 000 000	Entretien	Parentale
D11	Banque/Assurance/Finance	1 à 5	Moins de 25 000 000	Accord du crédit	Professionnelle
D12	Service aux particuliers	1 à 5	Moins de 25 000 000	Satisfaction	Affinité
D13	Atelier soudeur	5 à 20	Moins de 25 000 000	Lunette de travail	Parentale
D14	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Volontaire	Parentale
D15	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D16	Menuisier de bois	5 à 20	Moins de 25 000 000	Gans et autre matériel	Professionnelle
D17	Soudeur Métallique	1 à 5	Moins de 25 000 000	Lunette de travail	Professionnelle
D18	Énergie	20 à 250	Moins de 2 000 000 000	Fournir de l'électricité	Professionnelle
D19	Menuisier Aluminium	1 à 5	Moins de 25 000 000	Equipement de travail	Parentale
D20	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D21	Commerce et réparation	5 à 20	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D22	Superette	5 à 20	Moins de 25 000 000	Veiller a la santé	Affinité
D23	Télécommunication	20 à 250	Moins de 2 000 000 000	Respect des clients	Affinité

D24	Production et distribution eau potable	20 à 250	Moins de 2 000 000 000	Démonstré en cas de défaut	Professionnelle
D25	Commerce et réparation	5 à 20	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D26	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D27	Média	20 à 250	25 000 000 à 50 000 000	Ethique bien prônée	Affinité
D28	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D29	Commerce et réparation	5 à 20	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D30	Hôtellerie/Restauration	20 à 250	Moins de 2 000 000 000	Sécurité en milieu de travail	Parentale
D31	Commerce et réparation	5 à 20	25 000 000 à 50 000 000	Confiance et recrutement	Parentale
D32	Santé / Action sociale	5 à 20	Moins de 25 000 000	Assurance maladie octroyée	Professionnelle
D33	Menuiserie de bois	1 à 5	Moins de 25 000 000 à 50 000 000	Matériel de protection	Affinité
D34	Menuisier métallique	5 à 20	Moins de 25 000 000	Matériel de travail	Professionnelle
D35	Commerce et réparation	1 à 5	Moins de 25 000 000	Confiance et recrutement	Parentale

Source : données issues de l'enquête Tableau récapitulant la part des hommes et des femmes dans l'échantillon

Genre	Effectifs	Fréquences
Homme	28	0.8
Femme	7	0.2
Totaux	35	1

Source Données issues de l'enquête



Source Issu des données de l'enquête

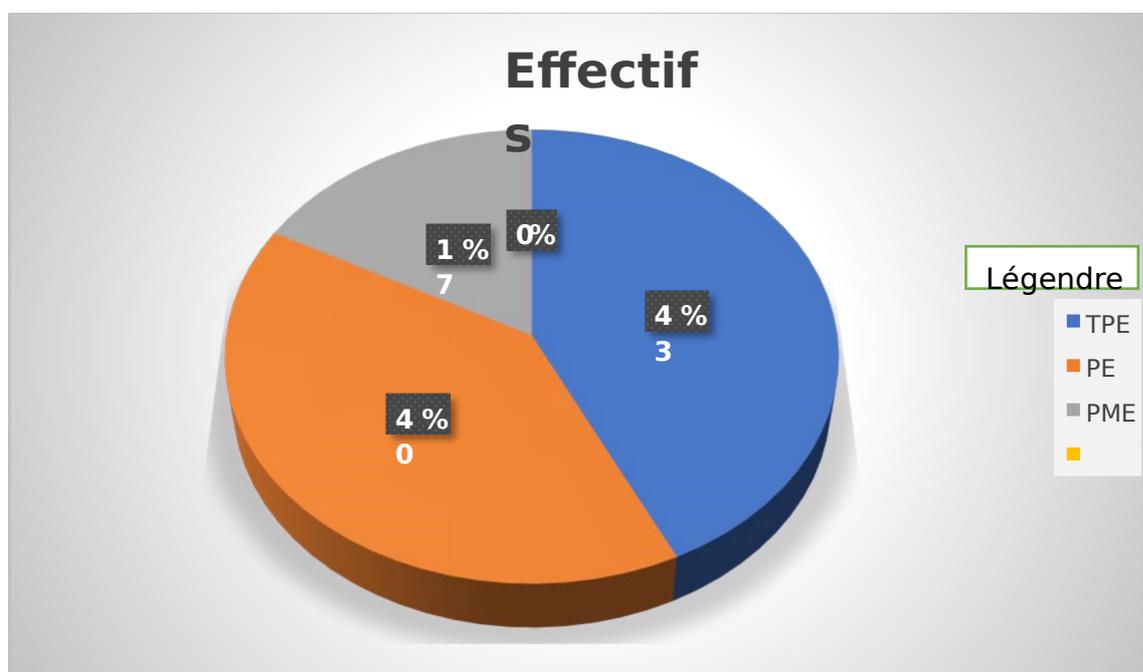
Tableau récapitulant la part des très petites, petites et moyennes entreprises dans L'échantillon de l'enquête

	Effectifs	Fréquences	Degrés
Très petites entreprises	15	0.43	154.8°
Petites entreprises	14	0.40	144°
Petites et moyennes	6	0.17	61.2°

entreprises			
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

Coordonnées de la région de Ziguinchor



Source : Wikipédia

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

Prénom et Nom	PME	Attachements	Le nombre d'employés	Date de l'entretien	La durée
Mansata Djiba	Pharmacie Escale	Dirigeante 776329931	6	10/04/2021	35mn
Abdoulaye Diallo	Multi-service	Dirigeant 773857805	7	12/04/2021	30mn
Cheick Tidiane Barro	Assurance	Dirigeant 775585777	20 à 250	15/04/2021	30mn
Abdou Diaw	Energie	Dirigeant 773324149	20 à 250	14/04/21	1h
Rosia Nentab	Supérette	Dirigeante 775747917	10	10/04/2021	45mn
Abdoulaye Faty	Sen Multi-service	Dirigeant 779048150	20	15/04/2021	1h
Oumar Sow	Menuisier Bois	Dirigeant 779372215	11	11/04/2021	1h
Ismail Sow	Soudeur Métallique	Dirigeant 777353415	8	13/04/2021	45mn
Aissatou Dionfolo	Commerce	Dirigeante 771640703	9	10/04/2021	30mn
Souleymane Diallo	Média du Sud	Dirigeant 771067910	20 à 250	13/04/2021	45mn
Pape Diallo Diop	Menuisier Aluminium	Dirigeant 778109457	12	13/04/2021	1h

Source : Issue de l'enquête

Réponses d'un dirigeant

Les thèmes traités	Réponses
Qu'est-ce la RSE selon vous ?	La RSE est le fait d'aider la population diminue surtout lors des événements culturels ou religieux.
Qu'est-ce qui influe sur vos pratiques RSE	L'expérience issue de notre vécu et la formation que nous avons reçue sont les facteurs qui influent sur nos pratiques RSE.
Qu'est-ce qui vous pousse à pratiquer la RSE en interne	Nos relations d'affinités, et professionnels pour expliquer par contrainte nos pratiques de la RSE.
Donner quelques pratiques RSE en interne.	Dans nos entreprises on privilège le bien-être de nos salariés en les accordant les avances de salaires et favoriser le recrutement des stagiaires.

Tableau N : réponses des thèmes

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de mon mémoire de recherche en Master, je vous soumet ce questionnaire.

L'enquête vise d'abord à étudier le profil du dirigeant et ensuite l'impact de ses caractéristiques personnelles et sa formation sur les pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Dans ce sens, nous vous demandons de bien vouloir accepter de répondre aux questions. Nous tenons à préciser que l'anonymat des éventuelles réponses sera respecté.

La RSE est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités pour adopter les meilleures pratiques possibles et

contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco responsabilité.

Ainsi le questionnaire que nous vous proposons, après une présentation rapide de votre organisme, s'articule autour de 3 parties : les informations démographiques liées à l'enquête, l'analyse des pratiques de RSE dans votre entreprise, la dernière est consacrée aux dirigeants.

Les informations recueillies feront l'objet d'une publication valorisant ces démarches et pratiques. Ceci permettra à chacun de s'appuyer sur les démarches entreprises par ces pairs pour développer ses propres réflexions et actions

Partie 1 :

Les informations démographiques liées à l'enquête Nom et Prénom du répondant :

Numéro de téléphone :

Quel est votre sexe ? Femme Homme

Quel est votre âge ? Moins de 40 ans entre 40 et 55 plus de 55

Quel est votre niveau d'étude ?

Baccalauréat Diplôme universitaire (Licence, Master, Doctorat) Diplôme post
Universitaire

Quel est le type de Formation d'un dirigeant ?

Culture du dirigeant

Combien d'années de services avez-vous fait dans l'entreprise ?

Moins de 6 ans entre 7 et 14 plus de 15

Le principal secteur d'activité de votre entreprise ?

Commerce et réparation

Hôtellerie / Restauration

Services aux particuliers

Services aux entreprises

Industrie

Immobilier

Santé / Action sociale

Agriculture

Télécommunications

Education

Banque / Assurance / Finances

Autre secteur, précisez :

Degré de pollution de l'activité de l'entreprise

Faible Moyen Fort

Nombre d'employés de l'entreprise

1 à 5 5 à 20 20 à 250

Chiffre d'affaire annuel de l'entreprise (en millions)

Moins de 25 25 à 50 Moins de 2000

Niveau de performance financière de l'entreprise

Faible Suffisant Bonne

Date de création de l'entreprise :

Intensité concurrentielle du marché de l'entreprise

Faible Forte

Partie 2: La deuxième partie du questionnaire est consacrée à l'analyse des pratiques de RSE dans votre entreprise

Quelles sont les activités de l'entreprise pour la protection de l'environnement ?

Protection des ressources naturelles : Oui Non

Recyclage des déchets : Oui Non

Lutter contre la pollution : Oui Non

Lutter contre les gaz à effet de serre : Oui Non

Respecter les règlements environnementaux : Oui Non

Faire des études d'impact environnemental : Oui Non

Autres activités:

.....

Quelles sont les pratiques de RSE dans entreprise pour son ancrage territorial ?

Promouvoir le bien-être communautaire : Oui Non

Aide à l'éducation : Oui Non

Aide aux structures sanitaires : Oui

Participation aux événements culturels : Oui Non

Aide au développement local : Oui

Promouvoir les fournisseurs locaux : Oui Non

Création d'emplois des jeunes : Oui Non

Aide aux ONG : Oui Non

Aide aux associations à but non lucratif : Oui Non

Autres activités:.....
.....
.....

Les actions RSE développées par l'entreprise sont-elles volontaires ou imposées par les parties prenantes de l'entreprise ?

Quelles sont les principales parties prenantes de votre entreprise?

Fournisseurs Clients l'Etat Collectivités territoriales travailleurs
Actionnaires

Autre :.....
.....

L'entreprise répond-elle à leurs attentes ? Oui Non

Les valeurs éthiques sont-elles prônées au sein de l'organisation ?

Très bien prônées bien prônées plus ou moins bien prônées pas bien prônées

Partie 3 : La troisième partie est consacrée aux dirigeants

Quel est votre origine ?

✓ Origine sociale :

Famille pauvre

Famille riche

✓ Origine religieuse

Musulman

Catholique

✓ Origine Culturelle

Casamançaise

Non Casamançaise

1. Quelle est la ou les modalités du capital humain qui vous permet de pratiquer la RSE ?

✓ Savoir

✓ Savoir-faire

✓ Savoir-être

2. Quelle est votre relation de proximité

✓ Affinité

✓ Parentale

✓ Professionnelle

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire avec soin. **Entretien**

Les questions sont adressées aux dirigeants lors de notre entretien

1. Qu'est-ce que la RSE selon vous ?

2. Qu'est-ce qui influe sur vos pratiques RSE ?

3. Qu'est-ce qui vous pousse à pratiquer la RSE en interne ?

4. Donner quelques pratiques RSE en interne ?

TABLE DES MATIERES

Sigle et Abréviation	1
RESUME	i
SUMMARY	i
INTRODUCTION	2
1. Contexte et Intérêt de la recherche	2
2. Problématique de la recherche	4
3. Objectifs de la recherche	5
4. Hypothèses de Recherche	5
5. Plan de la rédaction du mémoire	6

Première partie : Cadre Théorique et conceptuel	7
Chapitre 1 : La définition et relation entre des concepts clés	8
I. Notion de RSE	8
1. Les définitions de la RSE	8
2. L'origine et l'évolution de la RSE	11
3. Les formes de la RSE	15
II. La Particularité du dirigeant d'une PME	16
1. Notion de PME.....	16
2. Notion de Propriété du dirigeant	16
3. Le capital humain du dirigeant.....	17
Chapitre 2 : Les Caractéristiques du dirigeant et Pratique de la RSE	19
I. La théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence organisationnelle pour expliquer les pratiques RSE des PME	19
1. Les fondements de la théorie des parties prenantes	19
2. Les fondements de la théorie de la contingence	20
3. La contingence des pratiques RSE des PME	20
II. Les Caractéristiques du dirigeant	22
1. Les caractéristiques démographiques du dirigeant : Age et Sexe	22
2. La formation du dirigeant	23
3. L'origine du dirigeant	27
Deuxième Partie : Cadre Empirique	29
Chapitre1 : Méthodologie de la recherche	30
I. Le choix du terrain d'étude et cadre de recherche	30
II. La Collecte et l'Analyse	32
Chapitre 2 : Résultats, Discussions et Recommandations	37
I. Résultats	37
II. Discussions et Recommandations	47
➤ Recommandations	49
CONCLUSION GENERALE	51
Références Bibliographiques	53
Ouvrages et Articles	53
Rapports.....	56
- BRUNDTLAND, G.H., (1987), our Common Future, Report of the world commission on Environment and development, United Nations	56
- Commission Européenne, 2001, Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de	

la responsabilité sociale des entreprises, Mars.	56
- Commission Européenne, 2011, Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions : Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la Période 2011-2014	56
Mémoires et Thèses	56
Annexe.....	57
Tableau récapitulatif l'âge, le genre, niveau d'étude, la formation du dirigeant, impact Culturel et ancienneté	57
Tableau récapitulatif l'activité, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel, la date de création, Action RSE développées et le niveau de performance financière	59
Tableau récapitulatif la part des hommes et des femmes dans l'échantillon	62
Tableau récapitulatif la part des très petites, petites et moyennes entreprises dans l'échantillon de l'enquête	62
Titre : Diagramme en secteur 3 D de la répartition des très petites, petites et moyennes Entreprises dans l'échantillon de l'enquête	63
Coordonnées de la région de Ziguinchor	64
QUESTIONNAIRE	66
Partie 1 :.....	66
Les informations démographiques liées à l'enquête	66
Partie 2: La deuxième partie du questionnaire est consacrée à l'analyse des pratiques de RSE dans votre entreprise.....	68
Quelles sont les activités de l'entreprise pour la protection de l'environnement ?	68
TABLE DES MATIERES.....	71