

# **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises : quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants ?**

**SIMEN Serge Francis**

**Enseignant-Chercheur au Département Gestion**

**Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar-UCAD**

**Laboratoire de recherche en GRH-Organisation-Stratégie - CRED**

**e-mail : [serge.simen@gmail.com](mailto:serge.simen@gmail.com)**

## **Résumé :**

---

La présente communication cherche à comprendre comment les propriétaires-dirigeants des Très Petites Entreprises (TPE) comprennent le concept de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) et la perception qu'ils en ont. Nous nous positionnons sur l'opinion du propriétaire-dirigeant et tentons de montrer que la façon de percevoir la RSE peut revêtir des avis différents du fait de la confusion entretenue par les informations reçues de différents acteurs (chercheurs, praticiens, société civile) sur ce qu'est la RSE.

Nous avons adopté une perspective cognitive en mettant en lumière les variables explicatives des perceptions de la RSE par les propriétaires - dirigeants des TPE étudiées. Nous nous sommes inspirés des travaux de Bazu et Pallasso (2008) et ceux de Cramer et al. (2006) pour qui le concept de « sense-making » appliqué à la RSE rend possible l'explication des particularités que l'on retrouve chez les propriétaires - dirigeants des TPE.

Nos résultats ont permis de dire que malgré les contradictions théoriques qu'impliquent le concept « RSE », les propriétaires-dirigeants des TPE sont à la marge, mais conscients de toutes les discussions soulevées autour du concept. De manière pragmatique, ils forment et développent leurs propres modèles cognitifs, souvent indépendamment de la recherche académique. Cette étude souligne également une certaine déconnexion entre les universitaires et les praticiens de la RSE. L'étude a également confirmé l'importance, dans les TPE, des

dimensions sociales et culturelles où les logiques non économiques sont considérées comme garantes d'une juste relation avec les différents acteurs. Ce qui inscrit la TPE dans des logiques durables et étaye l'opinion de la littérature scientifique selon laquelle il existe un lien étroit entre la RSE et la durabilité de l'entreprise.

**Mots clés :** RSE – TPE – Perception des propriétaires-dirigeants – Carte cognitive stratégique.

---

# **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises : quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants ?**

## **INTRODUCTION**

Les préoccupations sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sont devenues depuis plusieurs décennies une affaire d'universitaires, de praticiens et de la société civile. En témoignent le nombre important de travaux sur la question (Carrol & Buchholtz, 2006 ; Carrol, 2008 ; Yedder & Zaddem, 2009 ; Bouderbala, A. & Malek, A., 2017 ; Bah et alii, 2016 ; Boidin & Simen, 2017) et les différentes publications dans la presse et sur les sites internet. Ces préoccupations ont concerné essentiellement les grandes entreprises.

Très peu de travaux sur la RSE dans les Très Petites Entreprises sont identifiés alors que ces types d'entreprises participent aux processus sociaux et au développement local (Dally & Simen, 2015 ; Murillo et Lozano, 2006). Nous pensons que les pressions institutionnelles jouent un rôle important dans la conception et les pratiques RSE des TPE au Sénégal. Cela pour plusieurs raisons :

- la TPE adoptera une logique de protection de l'environnement si elle devient consciente qu'une exploitation supplémentaire de l'environnement risque de remettre en question son objectif de survie. Nous ne nous attendons pas à une attitude homogène des TPE par rapport aux éléments du contexte. L'attitude de chaque TPE dépendra des réalités « objectives » de son environnement et surtout de la perception que le dirigeant aura. Ce raisonnement en fonction de l'espace dans lequel intervient la TPE pourrait ouvrir la voie à une analyse des relations entre développement local et RSE.

- Plus l'Etat créera un bon environnement des affaires, plus les TPE s'inscriront dans une logique de RSE orientée vers le développement durable. Cette position se justifie par le fait que, dans les pays en développement, le succès des TPE, compte tenu de leurs faibles moyens, dépend dans une large mesure de la création par l'Etat d'un environnement favorable aux affaires. Par environnement favorable aux affaires, nous entendons des lois, réglementations et

politiques qui encouragent les entreprises à jouer le rôle que l'on attend d'elles dans la société. Dans des contextes où l'activité économique est faiblement organisée, la mise en place d'un cadre institutionnel semble nécessaire.

La proposition d'un cadre institutionnel (surtout par l'Etat) semble être en contradiction avec l'existence d'un secteur informel prédominant, et qui a su résister à toute tentative de normalisation. Il est donc utile d'élargir la notion de cadre institutionnel aux différentes formes de regroupements d'entreprises (informelles ou non) pouvant conduire à un certain mimétisme associatif<sup>1</sup>, et aux structures de développement local.

- L'appartenance à des associations professionnelles ou autres cadres de regroupement des entreprises, et l'implication de ces derniers dans les efforts de développement local, stimulent les pratiques de RSE par les TPE ».

Autour du concept de RSE, gravite un flou et une ambiguïté entretenue par la pléthore de définitions et d'approches. Flou entretenu par les enjeux théoriques, managériaux et idéologiques (Locket & *ali.*, 2006). Selon Allouche & *ali.* (2004) cité par Ben Yedder & Zedden (2009) « *La RSE et les outils auxquels elle a donné lieu évoluent dans un cadre conceptuel où règnent la confusion et l'imprécision* » (p.85). Toutefois, comme le suggère Pesqueux (2018, p.1), la RSE concerne « la prise en compte des demandes des parties prenantes comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale, réceptivité, et l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion, expression de son « pouvoir social » en quelque sorte et comportant l'idée de « vouloir faire quelque chose » afin de donner un contenu social à l'exercice du volontarisme managérial voire de s'assurer quant au risque de réputation ».

L'objet de cette communication est de comprendre et d'expliquer les perceptions qu'ont les Propriétaires-Dirigeants (P-D) des TPE de la RSE, en y étudiant les structures des connaissances ou des modèles mentaux auxquels ces derniers ont recouru pour traiter les informations reçues sur la question. Cela permettra de mieux appréhender comment ces propriétaires-dirigeants pensent et font des choix relativement à la RSE.

De nombreux travaux assimilent le concept de RSE à l'intégration par les entreprises des objectifs sociaux et écologiques en plus de ceux économiques. Ainsi, la RSE permet d'intégrer des repères éthiques, de philanthropie, de durabilité et de gouvernance dans le monde des affaires, alors que les entreprises semblaient être régies uniquement par une

---

<sup>1</sup> Voir Di Maggio et Powell (19)

logique de profit (Sautré, 2003 ; Mitchell & *al.*, 2004). Nous pensons qu'une compréhension plus claire de la façon dont les propriétaires-dirigeants interprètent la RSE, dans les TPE, pourrait montrer des sources de motivations autres que la maximisation du profit dans la prise de décision en particulier dans les TPE (Klein & Kellermanns, 2008). Comment les propriétaires-dirigeants des TPE traitent et interprètent-ils la masse d'informations sur la RSE (souvent contradictoire) pour fonder leur propre compréhension de ce que devraient être les activités RSE dans leurs entreprises ?

Pour aborder la question que soulève la problématique des perceptions de la RSE par les propriétaires-dirigeants des TPE, nous justifierons dans une première section notre position théorique en mettant en évidence l'amalgame entourant l'utilisation du concept de RSE et en utilisant l'approche qualitative dans le paradigme cognitif reposant sur la construction de l'outil qu'est la carte cognitive stratégique (1). Dans une deuxième section, nous justifierons nos choix méthodologiques (2). La troisième section présentera nos principaux résultats (3) et ensuite, ces résultats seront discutés dans la quatrième section afin de mettre en évidence les implications managériales (4) et finalement nous formulerons une conclusion en présentant les principales contributions de l'étude, certaines limites et en donnant des orientations pour d'autres recherches.

## **1. RSE, COGNITION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT ET PRISE DE DECISION DANS LES TPE**

Le fonctionnement de la TPE est fortement dépendant de son propriétaire-dirigeant (Simen, 2017). Le sens que celui-ci donne aux informations qu'il reçoit en provenance de différents médias (revue spécialisée, article de presse, site internet, bouche-à-oreille) fogera la manière dont les préoccupations RSE impacteront sa prise de décision.

Ainsi, les amalgames autour du concept « RSE » peuvent entraîner des perceptions différentes de la RSE de la part des propriétaires-dirigeants (P-D).

### **1.1. AMALGAME AUTOUR DU CONCEPT DE RSE**

Le domaine de la RSE est influencé par différents éléments : les évolutions théoriques, les agendas politiques, les pressions de la société civile, les pratiques des managers ... D'où, la prolifération dans les années 60 et 70 d'une pléthore de définitions du concept de RSE (Carroll, 1999 ; Wood, 1991). Il semble alors difficile de trouver une définition de la RSE qui

réconcilie tous ceux qui s'y intéressent, notamment, chercheurs, politiques, consultants, sociétés civiles ... Avec une sémantique peu claire et une terminologie spécialisée, les concepts sont constamment mélangés en termes de contextes, de contenus et de perspectives (Epstein, 1987 ; Fisher, 2004 et Wheeler & *al.*, 2003).

La popularité du concept de RSE en Afrique est relativement récente. Celle-ci a émergé de façon assez abrupte, avec des interventions partielles, et en premier lieu dans les entreprises multinationales qui possédaient déjà des connaissances, des expériences et qui étaient à l'écoute de nombreux débats dans les pays de la Communauté européenne et d'Amérique du Nord, depuis une décennie au moins avant les pays du Sud. Ceci dit, ce qu'est la RSE en Afrique, comment l'implémenter, quel est son sens, reste une matière à réaliser car les confusions entre responsabilité sociale, philanthropie, marketing social, mécénat et sponsoring sont encore bien en vigueur.

La RSE est définie par le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) comme étant « *l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société en général pour améliorer leur qualité de vie* ». Cette définition traduit une intention d'améliorer une certaine qualité de vie, celle-ci devant être inhérente aux actions de RSE. Ces actions sont parfois qualifiées de philanthropique.

La philanthropie d'entreprise est souvent considérée comme un soutien direct, sans contrepartie, à un projet qui sert l'intérêt général. Elle peut être représentée par des formes de mécénat financier, de mécénat de compétences, d'aides en nature.

La théorie de la contingence appliquée à la RSE permet de constater que le contenu de la RSE, sa mise en œuvre et les modalités de son contrôle varient d'une entreprise à une autre en fonction des facteurs traditionnels de la contingence que sont l'environnement institutionnel, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la nature des technologies utilisées... Cela induit des perceptions différenciées des dirigeants de TPE sur les pratiques de RSE.

Trois constats peuvent être faits, la RSE :

- est souvent déclinée comme une simple préoccupation et intention sans que cela soit un engagement de la part de l'entreprise.
- se présente généralement comme un simple discours de l'entreprise dans une logique de communication interne.

- Est un dispositif né de la contrainte légale et institutionnelle comme il est un dispositif qui reflète une action volontariste de l'entreprise sur le plan environnemental et social pouvant aller jusqu'au-delà des obligations découlant des lois et des pratiques sociales.

En Afrique, les institutions étant faibles, la confusion sur le concept de RSE est accentuée par la manière dont il est traité :

- la littérature en gestion la traite différemment de la littérature sur l'éthique des affaires (Fisher, 2004).

- utilisation du concept de RSE et des concepts voisins comme l'éthique dans les affaires<sup>2</sup>, la durabilité<sup>3</sup>, gouvernance d'entreprise, triple bottom line, la réédition des comptes émergent ainsi que les notions très fragmentées et plus spécifiques comme les droits de l'homme, les codes et la philanthropie qui prennent de plus en plus d'importance sous la pression de la société civile. Ainsi, la philanthropie<sup>4</sup>, par exemple, a été inclus comme une quatrième étape dans la pyramide de la RSE de Carrol après des responsabilités économiques, juridiques et éthiques (Carrol, 1991 ; Crane & Matten, 2004 ; Porter & Kramer, 2006) ; alors que dans la vision de la commission européenne cette dimension était exclue (Luetkenhorst, 2004).

L'interrelation entre ces concepts peut aussi être illustrée par le rôle accordé à la RSE aux parties prenantes (Garriga & Mele, 2004) avec qui l'entreprise doit entretenir une relation profitable avec chacune des parties pour assurer un développement sur le long terme.

Ainsi, les définitions et conceptions différentes de la RSE trouvent leurs explications dans différents cadres d'analyse qui ne se réfèrent pas aux objectifs d'une quelconque forme d'organisation. Des auteurs comme Bansal et Kandola (2004) arrivent à la conclusion de l'absence d'une définition consensuelle en avançant qu'il est plus facile d'identifier une entreprise irresponsable qu'une entreprise responsable.

La confusion sur le concept de RSE a été accentuée lorsqu'il a été vulgarisé dans la presse, sur des sites internet et dans la vie quotidienne des populations.

Outre les travaux de chercheurs sur la question, de nombreux autres canaux diffusent des idées sur ce qu'est la RSE. Par exemple, les consultants et les organisations professionnelles utilisent leurs propres canaux pour la vulgarisation du concept « RSE » (Fineman, 2001 ;

---

<sup>2</sup> Elle « regroupe l'ensemble des règles, des normes, des codes ou des principes qui orientent les comportements vers plus de moralité et de véracité dans chaque situation rencontrée » (Lewis, 1985).

<sup>3</sup> Elle a pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement... Elle a une dimension plus macroéconomique.

<sup>4</sup> Qui met l'humanité au premier plan de ces priorités. Un philanthrope cherchera alors à améliorer le sort de ses semblables par de multiples moyens.

Scarborough, 2003). Aussi, après la série de scandales financiers que le monde a connu (Enron, Parmalat...), les médias généraux se sont emparés de la question et diffusent leurs propres idées de ce que devrait être la RSE.

Tout ce qui précède soulève des confusions qui règnent quant à la définition de la RSE, mais aussi l'ambiguïté et l'imprécision attachées au concept.

Adoptant une perspective cognitive afin d'identifier comment le propriétaire-dirigeant perçoit-il la notion de RSE. Nous nous inspirons des travaux de Bazu et Pallasso (2008) et ceux de Cramer et al. (2006) pour qui le concept de « sense-making » appliqué à la RSE rend possible l'explication des particularités que l'on retrouve chez les propriétaires-dirigeants de la TPE.

## **1.2. PRÉPONDÉRANCE DU PROPRIÉTAIRE DIRIGEANT DANS LES TPE ET CONSTRUCTION DE SENS SUR LA RSE**

Il existe de nombreux travaux permettant de comprendre la TPE (Hirogoyen, 1981 ; Julien, 1997 ; Torres, 1997, 1999, 2004 ; Simen, 2017, Tidjani, 1995). Ainsi, ce qui caractérise le mieux ce type d'entreprise peut être résumé comme ci-dessus :

- la responsabilité, la propriété et le risque sont concentrés entre les mains d'un seul homme, le propriétaire-dirigeant ;
- la gestion est concentrée sur l'entrepreneur qui se comporte comme un chef de famille, le plus souvent ;
- Elles dépendent de certaines parties prenantes ; elles n'ont pas de gros moyens, mais les utilise comme elles l'entendent. Ce qui les rend très flexibles ;
- La stratégie est intuitive et peu formalisée ;
- Elles sont de petites taille (avec un effectif inférieur à 10 salariés généralement) ;
- Le système d'information interne et externe reposent sur des contacts directs entre les acteurs, sans formalisation.

Nous considérerons qu'une Très Petite Entreprise est possédée et dirigée de manière indépendante et n'est pas dominante sur son secteur d'activité et « *qu'elle est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou de services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon deux ou trois, en général seule(s) propriétaire(s) du capital* » (Julien & Marchesnay, 1989).

Dans ce contexte, la prise en compte des préoccupations RSE par les dirigeants des TPE est récente. La principale raison avancée est le manque de ressources financières (Berger-Douce, 2008). Aujourd'hui, tout le monde reconnaît l'impact positif des pratiques RSE tant sur le plan économique, que social et environnemental. Pour Jenkins (2004), les contributions des TPE à la RSE peuvent être les suivantes : la capacité de créer des emplois ; la prise en compte des intérêts des parties prenantes (principalement les employés, les fournisseurs, les consommateurs, la société civile) ; transmission des valeurs familiales avec un sens aigu de la responsabilité sociale, intérêts particuliers envers les communautés locales, profits réinvestis dans l'entreprise.

Deux modèles de prise en compte des préoccupations RSE par les dirigeants sont identifiés par Wilson (1980) : les dirigeants « orientés profit » et ceux considérant d'« autres valeurs en dehors de la profitabilité de leurs entreprises ». A ce titre, Quairrel et Auberger (2005) considèrent qu'une intégration des objectifs environnementaux ou sociaux dans le management dépend d'une modification du système cognitif du dirigeant portée par les valeurs fortement ancrées dans son territoire.

Beurger-Douce (2007) identifie à cet effet quatre types d'engagement environnemental : rituel, mobilisateur, proactif et réactif, selon l'intensité des enjeux internes et externes.

L'engagement rituel renvoie à des pressions ou des opportunités externes fortes comme la recherche d'un avantage concurrentiel sans que le propriétaire-dirigeant et/ou les employés de la TPE ne soient convaincus du bien fondé de la démarche ; L'engagement de type mobilisateur est de nature stratégique pour la TPE car l'engagement environnemental permet à la fois de saisir les opportunités du secteur et de satisfaire les besoins internes de gestion. Ici, l'implication du dirigeant devrait entraîner la motivation des salariés ; l'engagement de type proactif concerne les dirigeants souhaitant développer un management environnemental en l'absence de contraintes externes. Le dirigeant va au-delà des exigences légales ; l'engagement de type réactif correspond pour le dirigeant à une situation d'attente de changements inattendus significatifs ce qui va entraîner le statu-quo.

### **1.3. RSE ET CARTE COGNITIVE DES DIRIGEANTS DE TPE : CONSTRUIRE DU SENS POUR FACILITER LA PRISE DE DÉCISION**

La TPE est dépendante de son propriétaire-dirigeant qui entretient une proximité avec les différentes parties prenantes (hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, temporelle...). Ainsi, les

pratiques de RSE sont fondamentalement dépendantes de celui-ci. La carte cognitive permettra de modéliser les représentations, croyances, ou connaissances du dirigeant et représentera l'enchaînement des idées du propriétaire-dirigeant relativement à sa perception de la RSE (Kaplan & alii, 2017).

La perspective cognitive utilisée dans cette recherche insiste sur les processus mentaux et cherche à comprendre le rôle qu'ils jouent dans la prise de décision des dirigeants de TPE. Aussi, elle souligne que les capacités de traitement de l'information sont limitées et varient d'un dirigeant ou d'une TPE à l'autre (Sutcliffe, 1994). L'information reçue par les dirigeants étant variée, l'interprétation par ceux-ci implique une élaboration (Regger & Huff, 1993). Autrement dit, au lieu de tout saisir, les propriétaires dirigeants vont interpréter des « représentations mentales » souvent considérées comme des structures de connaissances qui sont des images simplifiées du monde. Ces images seront ensuite imposées au monde et utilisées pour aider à traiter l'information, à « donner du sens » et finalement à prendre des décisions (Walsh, 1994). La construction de sens devient une activité où les structures cognitives et les dispositifs structurants sont utilisés pour percevoir des situations et interpréter leurs perceptions (Sackmann, 1992). Les représentations mentales guident ensuite la cognition et les actions liées aux choix des propriétaires dirigeants de TPE (Daft & Weick, 1984). De nombreux travaux permettent de dire que les dirigeants façonnent leur environnement en adoptant des interprétations et en agissant ensuite comme si ces interprétations étaient la réalité (Corbett & Hmieleski, 2007).

Cette perspective a été utilisée dans le cas des petites entreprises (Corbett & Hmieleski, 2007 ; Krueger, 2007 ; Mitchell & al, 2004, 2007 ; Morris & al, 2002). Pour plusieurs auteurs, la construction de sens passe de l'analyse des sources d'informations (à travers l'interprétation des données), à l'action (Forbes, 1999 ; Papageorios & alii, 2017 ; Weick, 1995).

L'adoption d'une perspective cognitive sur les propriétaires-dirigeants de Très Petites Entreprises peut participer à l'explication des phénomènes spécifiques, comme la RSE. Ces propriétaires-dirigeants vivent dans des contextes et des environnements différents et pensent différemment les uns des autres (Baron, 1998).

Pour construire cette carte cognitive nous nous sommes inspirés des travaux sur le sense-making, au sens de Weick.

Pour les propriétaires-dirigeants, leur entreprise est leur principale source de revenus et, faire fonctionner leur entreprise occupent l'essentiel de leur temps et de leurs ressources. Ces TPE

ne sont pas toujours homogènes et la recherche cognitive a le potentiel de jeter un nouvel éclairage sur de nombreux aspects de la façon dont les sujets liés à la RSE sont perçus par les propriétaires-dirigeants.

La TPE représente, pour Weick (1995), une réalité que les acteurs organisationnels perçoivent en fonction de leurs propres schémas de pensées. Leurs décisions et actions sont fondées sur leur perception de la réalité. Pour Maurel (2010), *« on s'organise à travers et pour le sens, et la création de sens permet aux acteurs organisationnels de partager des modèles mentaux, des valeurs et des croyances, de coordonner des activités et d'agir en interrelation. Ils construisent leur réalité (« énoncent » leur environnement) à travers les interprétations qu'ils lui donnent »* (p.4).

Pour divulguer les structures de connaissances des propriétaires –dirigeants sur leur perception de la RSE, nous avons utilisé la carte mentale. Elle est une représentation graphique qui fournit un cadre de référence pour ce qui est connu et ce qui est cru (Fiol & Huff, 1992). Buzan et Griffiths (2011) considèrent les cartes mentales comme des cartographies de nos pensées permettant de développer la créativité, organiser les idées afin de favoriser l'apprentissage et la mémorisation. *« La réalisation d'une carte mentale part d'une idée centrale représentée (manuelle ou à l'aide d'un logiciel) au centre d'un support (papier ou écran). Ce point de départ génère des associations d'idées qui viennent se greffer autour du centre et une structure radiante, elle-même se subdivisant en autant de branches que de nouvelles idées »* (Krémer & Verstraete, 2014, p.72).

Nous utiliserons la carte cognitive stratégique qui est co-construite par le sujet et le chercheur. Dans notre modèle interprétatif, nous cherchons à comprendre comment le dirigeant de la TPE, donne du sens de ce qui se produit autour de lui, et construit sa conception de la RSE, à travers un processus de communication et d'interprétation d'informations. Cette construction de la réalité fondera les décisions du dirigeant en matière de RSE.

Les méthodes de cartographie étant imbriquées sur deux dimensions : les questions méthodologiques et le contexte de la recherche (Jenkins, 1998), nous nous sommes concentrés sur une étude cognitive visant à déterminer comment les propriétaires-dirigeants des TPE en Afrique donnent du sens au concept « RSE ». Nous mettrons l'accent sur le contenu des structures de connaissances des propriétaires-dirigeants en tant qu'individus. Le contenu de cette structure de connaissance, à notre avis, joue un rôle important dans la construction de

sens, si l'on admet que les croyances d'un individu influenceront ses intentions (Ajzen, 1991) et ses actions (Mitchell & al., 2007).

Comme il a été souligné précédemment (paragraphe 1.1), les chercheurs, professionnels et autres ne sont pas toujours capables de distinguer clairement la RSE des concepts voisins (comme philanthropie, durabilité, éthique...). Cette confusion, imprécision et ambiguïté sont accentuées par les discours difficiles à décoder de la société civile (non spécialiste) ou de journalistes. Il est alors difficile pour les propriétaires-dirigeants de TPE africaines d'avoir une même perception de ce qu'est la RSE.

Cette dernière pourrait s'analyser différemment que dans les grandes entreprises. Cela parce que dans les TPE, il y a généralement un dirigeant (généralement le propriétaire) et relativement peu ou pas de niveaux hiérarchiques. Ainsi, les processus décisionnels reposent essentiellement sur le propriétaire-dirigeant qui est en contact avec tous les employés, ce qui crée de la familiarité (proximité). Les effets de la cognition du propriétaire-dirigeant sont plus susceptibles d'être directs dans ces TPE et l'impact de celui-ci sur son entreprise est beaucoup plus important. Il est l'unique décideur (pour l'essentiel des questions qui engagent l'entreprise) et a ainsi la possibilité de façonner la culture d'entreprise et d'adopter des valeurs autres que le profit (Klein & Kellermans, 2008 ; Nicholson, 2008). Dans ce contexte, chercher à comprendre comment les propriétaires-dirigeants interprètent les informations liées à la RSE peut permettre de comprendre la façon dont ils feront la RSE (Perrini & al, 2007). Toutefois, les risques encourus par les propriétaires-dirigeants des TPE en ce qui concerne la pérennité et la vulnérabilité de leur entreprise, l'amélioration des conditions de travail et la préservation de l'environnement peuvent entraîner des pressions psychologiques dans lesquelles les conflits d'intérêt ne peuvent être exclus.

## **2. JUSTIFICATION DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES**

Pour travailler sur la question identifiée, une approche cognitive et interprétativiste ont été utilisées. Conformément à cette approche, les structures de connaissances du propriétaire-dirigeant des TPE concernant la RSE seront établies et comparées avec prudence. Notre objectif est de comprendre la perception des propriétaires-dirigeants de la RSE, perception influencée par des différentes informations reçues sur ce que devrait être la RSE.

L'approche cognitive utilisée interprète l'action des propriétaires-dirigeants du point de vue de l'intellect des acteurs (chercheur, journaliste, société civile...) en recourant aux notions d'idéologie, de paradigme et culture comme variables explicatives. Chaque conception s'efforce de donner un cadre d'explication aux décisions des propriétaires-dirigeants de TPE relativement à leur pratique de la RSE (Gouin & Harguindéguy, 2007).

L'approche cognitive utilisée permettra aux propriétaires-dirigeants de mettre en œuvre le processus d'externalisation des connaissances pour transformer ses connaissances tacites en connaissances explicites à travers l'interaction sujet/chercheur. La cartographie cognitive « *a un potentiel émancipatoire... une fois construite, si la carte est soumise au sujet, celui-ci peut y avoir des éléments auxquels il n'avait pas songé, notamment des sentiers qui font apparaître des liens indirects entre différents concepts, liens dont le sujet n'avait, au mieux, qu'une conscience pratique... la cartographie cognitive facilite le passage de la conscience pratique à la conscience discursive et, en conséquence, l'examen par un sujet de ce qu'il tient pour acquis, de l'allant de soi qui régit un très grand nombre de ses pratiques quotidiennes* » (Audet, 1994, p.272).

## **2.1. COLLECTE DE DONNÉES**

Cette étude se fonde sur les discours de cinq dirigeants de TPE situés dans la ville de Dakar et évoluant dans la couture, la restauration, l'agroalimentaire, la mécanique générale et les services aux personnes.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien. Les propriétaires-dirigeants étaient invités à répondre aux questions à propos de l'objet à l'étude : RSE, ainsi que sur le pourquoi et l'importance de chaque idée présentée. Ainsi, lors des entretiens, avec prise de notes synchrone, qui duraient en moyenne 1h30 minutes, une discussion a été organisée sur les trois éléments.

Nous avons cherché à créer une ambiance de concertation et de dialogue sur les trois sujets. Pour certains Propriétaires-dirigeants les entretiens ont été réalisés en « wolof » (la langue nationale la plus parlée au Sénégal). Cela a nécessité des retranscriptions en français.

## **2.2. ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES**

Après retranscription de tous les entretiens, pour construire la carte cognitive, nous avons utilisé une méthode de codage qui s'appuie sur les discours (concepts) codables. L'ensemble

des relations a ensuite été retranscrite en respectant le vocabulaire des P-D interrogés sous la forme :

Concepts influençant → Nature du lien → Concepts influencés

Nous avons par la suite attribué une désignation identique aux concepts identifiés dans les discours des propriétaires-dirigeants dans un vocabulaire différent mais dont le sens est exactement le même. Cette phase a permis la construction de la carte cognitive stratégique d'une façon synthétique.

La carte cognitive a été construite manuellement compte tenu du nombre de données à traiter relativement réduit.

Pour l'analyse de la carte cognitive construite, les traitements porteront sur l'analyse des facteurs influençant (considérés comme des explications du phénomène étudié) et des facteurs influencés (considérés comme des conséquences ou objectifs à atteindre ou à éviter). Pour Ehlinger et Chabaud (2002), les facteurs influencés qui n'influencent aucun autre facteur sont appelés les « *têtes* » et les facteurs influençant n'étant eux-même influencés par aucun facteur, sont appelés les « *queues* ».

Un concept peut être cause et effet, ce qui donne lieu à une chaîne de relation, appelée « *chemin* ». Les concepts et les liens forment des sentiers d'influence, chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts. Ces chemins forment parfois des boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même.

La carte construite est une carte cognitive stratégique dans la mesure où elle est co-construite par le sujet et le chercheur. Nous avons alors cherché à cartographier les perceptions partagées des propriétaires-dirigeants concernant la RSE.

### **3. LES RÉSULTATS : DES PERCEPTIONS VARIÉES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE TPE**

#### **3.1 LA CARTE COGNITIVE STRATÉGIQUE SUR LA PERCEPTION DE LA RSE**

La collecte de données a été réalisée au sein de cinq (5) TPE de la région de Dakar évoluant dans différents secteurs d'activité. Le tableau ci-dessous permet de caractériser les TPE étudiées et leurs pratiques de la RSE.

**Tableau 1** : Les très petites entreprises de l'échantillon

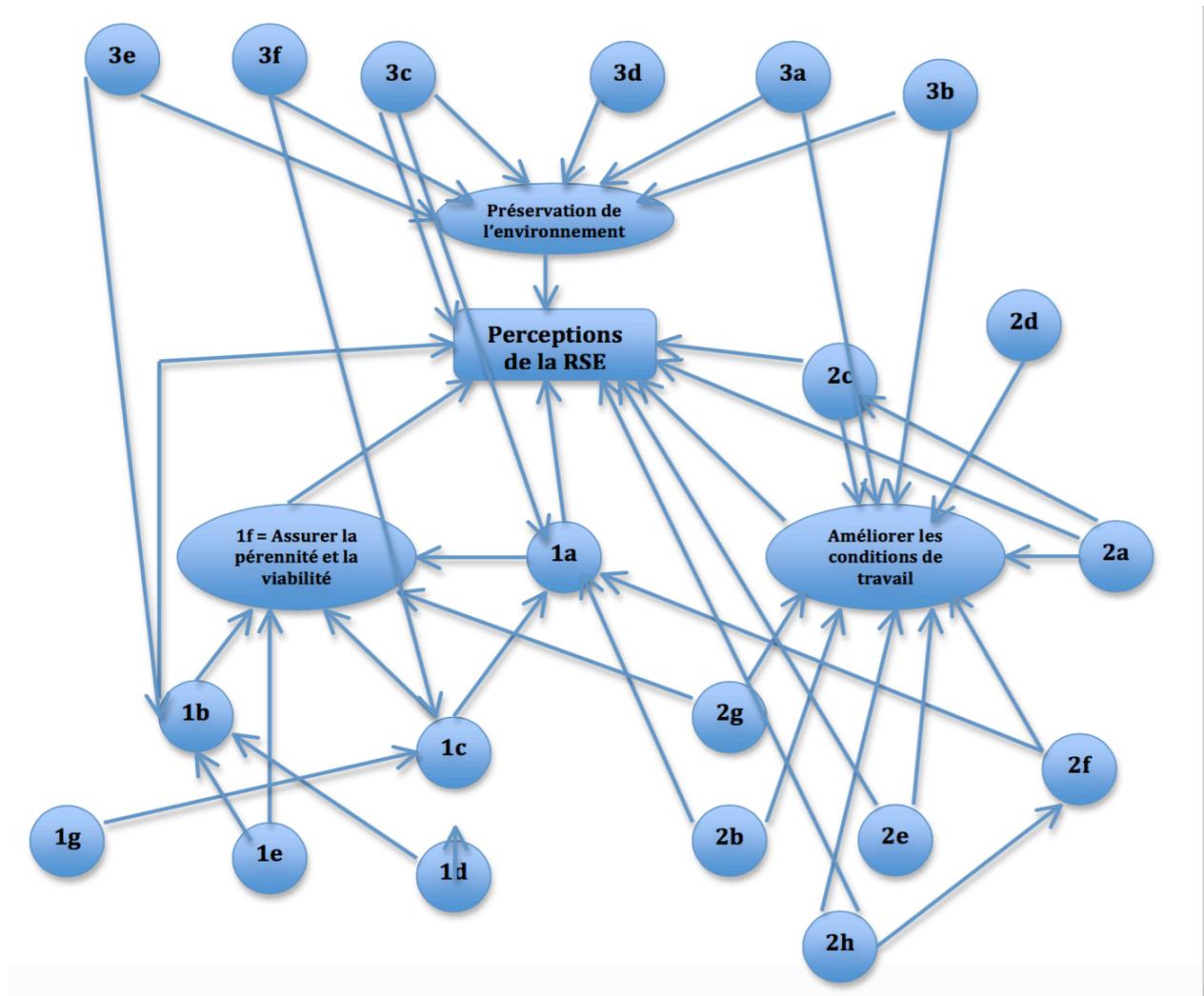
Nom de l'entreprise	CLOS	CLAP
Secteur d'activité d'appartenance	Agroalimentaire	Couture
Sexe du Propriétaire-dirigeant	Femme	Femme
Nombre d'employés (Apprentis)	8	5
Présence de syndicat	Non	Non
Système de production	Manuelle	Machine à coudre et à broder
Relation avec les clients	Approche relationnelle	Approche relationnelle
Relations avec les fournisseurs	Approche relationnelle (essentiellement dans l'environnement proche et fragmentée)	Approche relationnelle (essentiellement dans l'environnement proche et fragmentée)
Relation avec les organisations locales (association de quartier, guide religieux, chef de quartier, groupement,...)	Informelle	Informelle
Système de motivation	A la carte et souvent en nature. Non formalisé.	A la carte et souvent en nature. Non formalisé.
Relation avec les employés	Informelle et basée sur la confiance et la loyauté (participe aux événements familiaux)	Informelle et basée sur la confiance et la loyauté (participe aux événements familiaux)

Nom de l'entreprise	ZIP	ZEPA	MEGA
Secteur d'activité d'appartenance	Mécanique générale	Restauration	Service à la personne
Sexe du Propriétaire-dirigeant	Homme	Homme	Femme
Nombre d'employés (Apprentis)	4	9	3
Présence de syndicat	Non	Non	Non
Système de production	Manuelle	Manuelle et à la commande avec carte du jour	Manuelle
Relation avec les clients	Approche relationnelle	Approche relationnelle	Approche relationnelle
Relation avec les fournisseurs	Approche relationnelle	Approche relationnelle et informelle	Approche relationnelle et informelle
Relation avec les	Informelle	Informelle	Informelle

organisations locales (association de quartier, guides religieux, chef de quartier, groupement,...)			
Système de motivation	Au rendement, à la carte et souvent en nature. Non formalisé	Au rendement, à la carte et souvent en nature. Non formalisé	A la carte et souvent en nature. Non formalisé.
Relation avec les employés	Informelle et basée sur la confiance (participe aux événements familiaux)	Informelle et basée sur la confiance (participe aux événements familiaux)	Informelle et basée sur la confiance (participe aux événements familiaux)

Sur la base de notre corpus de données, la carte cognitive stratégique retraçant la perception des cinq dirigeants de la RSE est la suivante :

**Figure 1 :** Carte cognitive stratégique des propriétaires-dirigeant de TPE sur l'objet RSE.



**Légende :**

1a = Assurer la profitabilité de l'entreprise  
 1b = Assurer une meilleure qualité des produits/Services  
 1c = Avoir de bonne relation avec les clients  
 1d = Traiter les défauts de qualité  
 1e = Meilleure utilisation des compétences des apprentis  
 1f = assurer la perennité et la viabilité de l'entreprise  
 1g : des prix juste pour le consommateur

2a = Participer aux évènements familiaux (mariage, baptême...)  
 2b = Formation sur le tas des apprentis  
 2c = proximité entre les dirigeant et les apprentis  
 2d = Reconnaissance des situations de travail difficile  
 2e R respect de l'hygiène et de la sécurité sur les lieux de production  
 2f = Reconnaissance de l'implication des apprentis  
 2g = des ateliers de production provisoires

3a = Nettoyer le lieu de travail pour le garder propre  
 3b = Port de tenus pour se proteger  
 3c = Traitement et gestion des déchets  
 3d = Contribution au respect du paysage proche de l'entreprise  
 3e = Utilisation modérée des produits chimique (phytosanitaires)  
 3f = avoir de bonne relation avec les associations de quartiers, les collectivités territoriales, les guides religieux, chef de village...

*2h = des niveaux de rémunération variable  
et à la tête de l'employé*

Dans notre carte cognitive stratégique, vingt-et-un (21) concepts ont été identifiés et plusieurs liens de causalités établis. Cela nous a permis de construire la pensée collective des cinq (5) dirigeants interrogés. Deux éléments ont été pris en compte dans l'analyse : l'importance relative de chaque concept accordé par les propriétaires-dirigeants interrogés et les conséquences et explications données par les sujets (nombre de liens de causalités entre les concepts).

### **3.2. LA RSE POUR LE DIRIGEANT DE TPE**

Notre corpus de données a permis de faire plusieurs constats :

- de nombreuses confusions sont faites sur ce qu'est la RSE. Pour certains dirigeants améliorer le sort des employés et de sa famille (au sens large) en utilisant les moyens de l'entreprise, c'est faire de la RSE. Alors que cela se rapproche plus de la philanthropie. (*« J'ai monté mon affaire pour améliorer le sort de ma famille et des employés que j'utilise, cela me permet d'être utile aux yeux de la société »* (entretien avec un dirigeant)). Pour ces dirigeants, avoir joué un rôle social est fondamentalement important. Aussi, la RSE et le développement durable, de même que l'éthique dans les affaires sont similaires et peuvent être utilisés de manière interchangeable (*« avoir de bonnes relations avec les différents partenaires avec qui je suis en relation est un gage pour exister pendant longtemps »* (entretien avec une dirigeante). *« il faut un peu plus de moralité dans les affaires et dans les rapports avec la société »* (entretien avec un propriétaire-dirigeant)).
- De nombreux dirigeants considèrent que les préoccupations RSE sont intimement liées à leur éducation et à la culture ambiante (*« C'est quelque chose qui est en vous »* (entretien avec un dirigeant) ; *« C'est ma famille qui m'a aidé à monter mon affaire... J'ai une certaine dette vis-à-vis d'elle... »* (entretien avec un dirigeant)).
- L'éthique est personnelle et liée au regard que les autres ont de ce qu'ont fait alors que la philanthropie est généralement placée dans la sphère personnelle et peut être utilisée à des fins de manipulation (relations publiques).
- La pérennité et la viabilité (survie) de la TPE sont essentielles pour tous les dirigeants. La réalisation des profits est une condition préalable à l'attention que les dirigeants

accorderont à la RSE. Lorsque les moyens manquent ou lorsque l'activité ne va pas bien, il y aura moins de place pour la RSE.

- La valorisation de la TPE n'est pas fondée sur les mêmes critères que dans les grandes entreprises (« *en tant que propriétaire-dirigeant, je n'ai pas à motiver les décisions que je prends... Cela me donne une certaine liberté et je peux agir sur le long terme* » (entretien avec un dirigeant)).

Toutefois, même si les propriétaires-dirigeants ne peuvent donner une définition précise de la RSE, la plupart ont développé des activités sociales et ont convenablement exécuté la RSE de manière intuitive et informelle. Ce manque de repères précis est lié à la pléthore de sources d'informations (presse, internet, organisations professionnelles) souvent contradictoires (« *Tout le monde parle de RSE aujourd'hui, dans un site j'ai remarqué que les choses n'étaient pas toujours décrites comme étant semblables à la réalité... On assimile le mécénat à de la RSE... bref, la RSE c'est tout et rien à la fois... Et souvent on a l'impression que cela ne concerne que les grandes entreprises* » (entretien avec un dirigeant)) (voir tableau 2).

**Tableau 2** : Confusion sur ce qu'est la RSE tels que perçu par les propriétaires-dirigeants

	<b>Concepts</b>	<i>Extraits des discours des propriétaires-dirigeants</i>
	<b>Philantropie (activité souvent ponctuelle, non continue...)</b>	« <i>J'essaie de faire du bien autour de moi et d'être utile pour la société</i> »
		« <i>je suis un mécène...</i> »
		« <i>participer aux programmes de lutte contre l'autosuffisance alimentaire</i> »
	<b>Durabilité</b>	« <i>espère exister le longtemps possible et continuer d'être utile pour la société</i> »
	<b>Ethique</b>	« <i>Dans mon restaurant, je ne vends pas d'alcool... c'est contraire à ma religion...</i> »
	<b>Dimensions économiques de la RSE</b>	« <i>Assurer la rentabilité de l'entreprise...</i> »
		« <i>Avoir des produits/services de bonne qualité...</i> »
		« <i>Avoir de bonne relation avec les clients, fournisseurs et autres acteurs</i> »
		« <i>Mise place d'un dispositif de gestion des défauts et des réclamations...</i> »
		« <i>Meilleures utilisation des compétences de l'entreprise...</i> »
		« <i>je participe aux cérémonies et événements familiaux qui touchent mes employés...</i> »

<b>Ce qu'est la RSE et les notions voisines</b>	<b>Dimensions sociales de la RSE</b>	« Les employés sont formés sur place et très vite ils deviennent opérationnels... »
		« Je suis proche de mes employés... Souvent ce sont des membres de ma famille... »
		« J'attache une importance particulière aux conditions de travail... Ainsi, j'ai repéré les situations difficiles qui peuvent poser des problèmes »
		« La sécurité est importante chez nous... Un salarié a vite fait de ce blessé si des précautions ne sont pas prises en compte et mis en œuvre » ; « dans mon restaurant, l'hygiène est au centre de tout le processus de production »
		« Ceux qui sont impliqués sont motivés... »
		« les rémunérations sont variables et dépendent souvent du niveau de l'activité... Mais j'essaie de faire qu'elle soit régulière »
		« Du fait caractère informel de mes activités... je suis souvent emmené à changer de lieu de production... »
	<b>Dimensions écologiques de la RSE</b>	« les employés sont appelés à nettoyer les lieux une fois le service terminé »
		« Chez nous les déchets sont gérés au mieux... »
		« Nous n'utilisons pas beaucoup de produits chimiques... Ils peuvent être nocif pour les employés et l'environnement » ; c'est-à-dire que nous essayons de respecter notre environnement »
		« Le port de la tenue est obligatoire pour se protéger... »
		« j'essaie d'avoir de bonnes relations avec les chefs de quartiers, les associations des jeunes, les guides religieux... cela permet d'être mieux accepté »

De nombreux propriétaires-dirigeants ont souligné une certaine dissonance entre le discours et les pratiques des entreprises (« Souvent quand on va sur internet on voit des différences entre les déclarations des entreprises et la réalité de la pratique quotidienne » (entretien avec un P-D)).

### **3.2. PRÉSENTATION DE LA CARTE COGNITIVE DE LA PERCEPTION DE LA RSE PAR LES DIRIGEANTS**

Nous avons constaté à partir de notre corpus de données, la présence d'une « tête » (la perception de la RSE par les dirigeants de TPE) et quinze (15) « queues »

La présence de quinze (15) « queues » témoignent de la multiplicité des interprétations du concept de RSE par les propriétaires-dirigeants de TPE.

Le discours des cinq (5) propriétaires-dirigeants interrogés peut s'analyser en regroupant les thématiques autour des trois (3) préoccupations : avoir des produits/services de bonne qualité permettant de satisfaire les besoins des clients sur la durée ; Avoir des conditions de travail adéquates et préserver l'environnement général de la TPE.

Avoir des biens/services de bonne qualité pour satisfaire les besoins des clients sur le long terme passe par : de bonnes relations avec les clients, le traitement des défauts de qualité, des prix justes et adaptés des porte-monnaie du consommateur moyen, une meilleure utilisation des compétences des employés et la conscience de la fragilité de la structure de la TPE.

Avoir des conditions de travail adéquates passe par : la reconnaissance des situations de travail difficile, le respect de l'hygiène et la sécurité des employés, la reconnaissance de l'implication des salariés, la participation aux cérémonies et évènements familiaux, des formations sur le tas, la proximité entre le dirigeant et les employés

Avoir un environnement préservé passe par : le traitement et la gestion des déchets, la contribution de la TPE au respect du paysage, le nettoyage pour rendre le lieu de travail propre, l'utilisation modérée des produits chimiques ou contrefaits.

Selon la perception des propriétaires-dirigeants des TPE interrogées, la RSE passe par la prise en compte des dimensions économiques, sociales et environnementales ou écologiques.

La dimension sociale représentée par huit (8) concepts est considérée comme la plus importante. Les dirigeants des TPE considèrent que la RSE passe en premier lieu par l'amélioration de l'environnement de travail des employés. La dimension économique vient en deuxième position et est représentée par sept (7) concepts. Les dirigeants des TPE accordent une importance à la sauvegarde de leurs activités économiques (assurer leur pérennité et viabilité). Ainsi, le soin qu'ils attachent à la qualité des biens/services, la satisfaction des besoins des clients sur la durée et la réalisation des profits, sont entre autres les garants de cette pérennité et viabilité. La troisième dimension concerne l'environnement (écologie). Cette dimension est moins bien perçue par les propriétaires-dirigeants des TPE.

Six (6) concepts permettent de l'analyser. Ainsi, le dirigeant est très sensible au traitement et à la gestion des déchets, au respect de l'écosystème et à l'utilisation limitée des produits chimiques pouvant nuire à l'environnement.

A la lecture de la carte cognitive des dirigeants de TPE établie, plusieurs enseignements peuvent être tirés :

- les propriétaires-dirigeantes de TPE se rapprochent du type de manager « V » décrit par Wilson (1980). Elles ne s'intéressent pas seulement à la rentabilité de leurs affaires. Mais souhaitent en étant utile pour la société à mieux s'intégrer aux processus sociaux et à participer activement à l'épanouissement des acteurs internes comme externes. Cela passe par une meilleure redistribution des revenus, à la participation aux événements familiaux des salariés et même des acteurs externes (quartier, mosquée du quartier, association des jeunes...).
- Les propriétaires-dirigeants (homme) de TPE se rapprochent du type de management « P ». Ils sont plus attirés par les profits. Ils doivent subvenir aux besoins de leurs familles et sont plus préoccupés par l'accumulation de richesses et la survie de l'entreprise.
- Que ce soient les dirigeants hommes ou femmes, ils se considèrent avant tout responsables de leurs employés. Ceux-ci leur doivent du respect et de la loyauté. Cela biaise la relation de travail. Au lieu de travailler en contrepartie de la rémunération, on assiste à un basculement vers confiance et loyauté contre rémunération.
- L'amélioration des conditions de travail est la principale source d'influence des TPE pour gérer les questions liées à la RSE.
- Les propriétaires-dirigeants des TPE ne se trouvent socialement responsable que des éléments qu'ils peuvent influencer.

La carte cognitive stratégique a permis de confronter des points de vue sur la problématique de la RSE. Si chaque dirigeant se livre à un tel exercice, alors la confrontation des cartes permettra l'émergence d'une stratégie homogène sur l'objet de l'étude, source d'une meilleure coordination des actions des TPE. Cela parce que la mise en réseau est nécessaire pour pouvoir améliorer l'engagement des TPE sur les préoccupations RSE.

Il serait aussi intéressant d'interroger en utilisant ces mêmes outils, les autres parties prenantes, notamment les clients, les fournisseurs, la société civile... L'objectif étant de

déterminer le niveau de convergence ou de divergence entre les différentes parties prenantes des TPE.

#### **4. DISCUSSION**

Nos résultats nous permettent de dire que plusieurs actions témoignent de l'existence de pratique RSE dans les TPE. Celles-ci sont essentiellement basées sur les aspects sociaux et témoignent de la contribution des TPE aux processus sociaux.

Les propriétaires-dirigeants ne font pas trop de différences entre la RSE et les concepts voisins tels que la philanthropie, l'éthique ou le développement durable. Cette confusion est entretenue par des informations souvent contradictoires venant de la presse, des consultants et des chercheurs. Toutefois, nous pouvons dire qu'il y a une prise de conscience des propriétaires-dirigeants de l'importance de se préoccuper de la survie de leur affaire, des conditions de travail des employés et de la préservation de l'environnement à des niveaux variés. Toutefois, pour ces propriétaires-dirigeants on note une approche plus informelle de la RSE (Matten & Moon, 2008 ; Russo & Tencati, 2009).

Notre analyse a révélé l'existence de deux catégories de propriétaires-dirigeants : les dirigeants de type « V » et ceux de type « P ». Pour les premiers, essentiellement des femmes, elles sont plus préoccupées par leur utilité sociale que par la réalisation du profit ; alors que les hommes sont plus préoccupés par les questions de rentabilité et de survie. Les deux catégories de propriétaires-dirigeants interrogés estiment qu'ils font plus que ce que la loi prescrit. Cela peut se comprendre car, les TPE étant bien intégrées au processus sociaux et les institutions étant faibles en Afrique, les propriétaires-dirigeants souhaitent être bien vus par la communauté locale et donc sont dans des logiques d'aide, de soutien et d'accompagnement des employés et des membres de la famille qui sont très souvent les employés de ces entreprises.

Les propriétaires-dirigeants des entreprises interrogées accordent une importance capitale à la création et au maintien des emplois et également aux conditions de travail. Pour eux cela est une expression de la RSE. Cela confirme la sensibilité sociale et culturelle des dirigeants de TPE (Hall & Nordqvist, 2008 ; Fassem et al., 2011). Même si, dans les grandes entreprises, la valeur actionnariale est une des conditions *sine qua non* à la réalisation de profit et une condition pour investir dans les activités liées à la RSE ; la valeur pour le propriétaire-dirigeant n'est pas fondamentalement importante parce qu'il ne rend compte à personne. Ils

sont plus dans la satisfaction des comportements des acteurs que dans le principe de maximisation du profit. Cette remarque appuie les travaux sur les valeurs et la culture de l'entreprise (Hoffman & al., 2006 ; Klein & Kellermanns, 2008). Il existe une relation entre l'importance que le propriétaire-dirigeant accorde à la valeur actionnariale et la pratique de la RSE. Cette dernière requiert la création de richesses pour être mené pleinement. Aussi, les propriétaires-dirigeants de TPE ont une approche pragmatique et reconnaissent que la réalisation de profit est une condition préalable à la pratique de la RSE.

Ces résultats conduisent à des implications managériales. Tout d'abord, nous pouvons dire que malgré des confusions sur les concepts, les propriétaires-dirigeants de TPE se préoccupent effectivement des retombées des leurs activités du point de vue social, économique et écologique. La diffusion de ce concept doit se faire de manière concertée pour arriver à des pratiques comprises par tous les propriétaires-dirigeants. Ainsi, les praticiens ne formeront plus des modèles cognitifs indépendamment de la recherche universitaire (Abrahamson & Eisenman, 2001). Cela pourrait indiquer que les organisations professionnelles, la presse et les consultants pourraient jouer un rôle important dans la diffusion et l'interprétation des concepts liés à la RSE. Comme le suggère Scarbrought (2003), les organisations professionnelles ajoutent du contenu technique et expliquent les concepts d'une manière compréhensible et pratique. La presse permettra de construire une certaine légitimité, ce qui entrainera l'acceptation des théories et pratiques (Mazza & Alvarez, 2000). L'implication est que si les pouvoirs publics veulent influencer les perceptions des propriétaires-dirigeants de TPE, tout en étant pragmatique, les canaux les plus pertinents sont les organisations professionnelles, internet et la presse générale et populaire.

## **CONCLUSION**

L'une des principales contributions de cet article est d'appréhender la manière dont les propriétaires-dirigeants perçoivent la « RSE » au sein des TPE.

Sur le plan théorique, l'analyse des perceptions RSE des propriétaires-dirigeants des TPE, permet

d'avoir une meilleure appréciation de leur engagement dans cette démarche, ce qui est une avancée, puisque peu de travaux s'y intéressent.

Sur le plan pratique, nos résultats ont révélé que les propriétaires-dirigeants interpellés dans le cadre de la recherche sont en marge de grands débats académiques, mais conscients des

évolutions théoriques du concept de RSE. Ainsi, nos résultats révèlent qu'ils forment et développent leurs propres modèles cognitifs, souvent indépendamment de la recherche académique et sans aucune connaissance théorique approfondie sur le concept, mais basés sur leurs propres perceptions de ce qu'est la RSE. Ainsi, les propriétaires-dirigeants des TPE reçoivent des informations par de multiples canaux, principalement des organisations professionnelles, d'internet et des articles de presse simplifiés lorsqu'ils savent lire. Cette analyse nous a permis de conclure que le sense-making se produit effectivement chez les propriétaires-dirigeants des TPE.

Cette étude a également illustré une certaine déconnexion entre les universitaires et les praticiens de la RSE. On devrait rendre accessible par une communication utilisant un langage simple et pratique la RSE vis-à-vis des TPE. Les universitaires et les praticiens en charges du déploiement du concept au sein de leurs structures respectives devraient alors instaurer un cadre d'échanges en vue de rendre accessible et disponible le message véhiculé.

L'étude a aussi et surtout confirmé l'importance, dans les TPE, des dimensions sociales et culturelles où les logiques non économiques sont considérées comme garantes d'une juste relation entre les différents acteurs. Ce qui inscrit la TPE dans les logiques durables et étaye l'opinion de la littérature scientifique selon laquelle il existe un lien étroit entre la RSE et la durabilité de l'entreprise.

Ces résultats contribuent à une meilleure compréhension de la façon dont les propriétaires-dirigeants des TPE pensent et intègrent la RSE dans leur prise de décision.

Les limites de cette recherche sont de deux ordres : méthodologique, mais également dû à notre état d'avancement dans la collecte et l'analyse des données.

Par ailleurs, nous nous sommes focalisés sur les perceptions RSE des propriétaires-dirigeants des TPE, or, il y a d'autres acteurs qui peuvent avoir un impact sur les perceptions des propriétaires-dirigeants dans la démarche RSE de leur entreprise. Aussi, dans la continuité de ce travail, il serait intéressant d'explorer les liens entre la perception RSE des propriétaires-dirigeants des TPE et celle de l'ensemble des parties prenantes afin d'avoir une appréciation plus complète des perceptions RSE en Très Petites Entreprises au Sénégal.

## BIBLIOGRAPHIE

Abraham E. & Eisenman M., (2001), Why Management scholars must intervene strategically in the management knowledge market, *Human Relations*, Volume 54, Numéro 1, pp.67-75.

Ajzen I., (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 50, Numéro 2, pp.179-211.

Allouche J., Huault I. & Schmidt G, (2004), Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?, *15<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Montréal.

Audet M., (1994), Plasticité, instrumentalité et réflexivité, dans Cosette P. (Dir.), Carte cognitive et organisations, Chapitre 8, Editions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.271-287.

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

Bansal P. & Kandola S., (2004), Corporate social responsibility : Why good people behave badly in organisations, *Ivey Business Journal online*.

Baron R., (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship : Why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, Volume 13, pp.275-294.

Basu K. & Palazzo G., 2008), Corporate social responsibility : A process Model of sensemaking, *Academy of Management Journal*, Volume 33, Numéro 1, pp.122-136.

Ben Yedder M. & Zaddem F., (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontement ?, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 4, Numéro 1, pp.84-103. Doi : 10.7202/000387ar

Berger-Douce S., (2007), Freins et moteurs de l'engagement des PME dans une démarche de management environnemental, *Lettre du Management responsable*, Numéro 7, Janvier.

Berger-Douce S., (2008), Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française, *Management & Avenir*, Numéro 15.

Bouderbala, A. & Malek, A. (2017). Le rôle du syndicat dans le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Etude comparative de deux multinationales dans le secteur des télécommunications en Tunisie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, (3), 59-89. doi:10.3917/rimhe.027.0059.

Carroll A. & Buchholtz A., (2006), Business and society : Ethics and stakeholder management, *Thomson Learning*, Mason.

Carroll A., (1991), The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organisational stakeholders?, *Business Horizons*, Volume 34, Numéro 4, pp.39-48.

Carroll A., (1999), Corporate social responsibility : evolution of a definitional construct, *Business and Society*, volume 38, Numéro 3, pp.268-295.

Corbett A. C. & Hmieleski K. M., (2007), The conflicting cognitions of corporating entrepreneurs', *Entrepreneurship, Theory and practice*, Volume 31, Numéro 1, pp.103-121.

Cramer J. A., Heijden V. D. & Jonker J., (2006), Corporate social responsibility : Making sense through thinking and acting, *Business Ethics a European Review*, Volume 15, Numéro 4, pp.380-389.

Crane A. & Matten D., (2004), Business ethics : European perspective, *Oxford University Press*, Oxford.

Daft R. L. & Weick K. E., (1984), Toward a model of organizational as interpretation systems', *Academy of Management Review*, , Volume 9, Numéro 2, pp.284-295.

Ehlinger S. & Chabaud D., (2002), La cartographie cognitive : un outil de création de valeur pour le knowledge management, Dans Dupuich-Rabasse (Coor.), *Gestion des compétences et Knowledge management*, Editions Liaisons, *Collection Entreprise et Carrières*.

Epstein, (1987), The corporate social policy process : Beyond Business Ethics corporate social responsibility and corporate social responsiveness, *California Management Review*, Volume 29, Numéro 3, pp.99-114.

Fassin Y., Rossem A. & Buelens M., (2011), Small-Business Owner-Managers' perceptions of Business ethics ans CSR-Related concept, *Journal of Business Ethics*, Volume 98, Numéro 3, pp.425-453.

Fiol M. & Huff S., (1992), Maps for managers : Where are we ? Where do we go from here ?, *Journal of Management Studies*, Volume 29, Numéro 3, pp.267-285.

Fisher J., (2004), Social responsibility and ethics : clarifying the concepts, *Journal of Business Ethics*, Volume 52, pp.391-400.

Forbes D., (1999), Cognitive approaches to new ventures creation, *International Journal of Management Reviews*, Volume 1, Numéro 4, pp.415-439.

Gallo M., (2004), The family business and its social responsibilities, *Family Business Review*, Volume 17, Numéro 2, pp.135-147.

Garriga E. & Mele D., (2004), Corporate social responsibility theories : Mapping the theory, *Journal of Business Ethics*, Volume 53, volume 1/2, pp.51-71.

Hall A. & Nordqvist M., (2008), Professional management in family business : Toward an extended understanding, *Family business Review*, Volume 21, Numéro 1, pp.51-69.

Hirigoyen G., (1981), Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France, *Analyse et Gestion Financière*, pp.855-862.

Hoffman J., Hoelscher M. & Sorenson R., (2006), Achieving sustained competitive advantage : Family capital theory, *Family Business Review*, Volume 19, Numéro 2, pp.135-145.

Huff S. A., (1990), Mapping strategic thought, In Huff (ed.), *Mapping strategic thought, Wiley and Sons*, Chichester, pp.11-47.

Jenkins M., (1998), Theory and practice of comparing causal maps, in Eden C. and Spender (eds.), *Managerial and organizational cognition : theory, methods and research*, Sage, London, pp.231-249.

Jenkins M., (2004), A critique of conventional CSR theory : An SME perspective, *Journal of General Management*, Volume 29, Numéro 4.

Julien P.-A. & Marchesnay M., (1989), *La petite entreprise – Principes d'Economie et de Gestion*, Editions Vuibert.

Julien P.-A., (Sous la direction de) (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, GREPME, Deuxième Edition, *Economica*.

Kaplan R., Schuck N. W. et Doeller C. F., (2017), The role of mental maps in decision-making, *Trends in Neurosciences*, Vol. 40, n°5, Mai, p.256-259. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2017.03.002>

Klein S. & Kellermanns F., (2008), Understanding the noneconomic-motivated behavior in family firms : An introduction, *Family Business Review*, Volume 21, Numéro 2, pp.121-125.

Krémer F. & Verstraete T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du business model et susciter la créativité des apprenants. *Revue internationale PME*, Vol. 27, n°1, p.65-98. Doi : 10.7202/1025690ar

Krueger N. F., (2007), What lies beneath ? The experiential essence of entrepreneurial thinking, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Volume 31, Numéro 1, pp.123-138.

Lockett A., Moon J. & Visser W., (2006), Corporate social responsibility in management research : Focus, nature, salience and sources of influence, *Journal of Management Studies*, Volume 43, Numéro 1, pp.115-135.

Luetkenhorst W., (2004), Corporate social responsibility and the development agenda – The case of actively involving small and medium enterprises, *Intereconomics*, Volume 39, Numéro 3, pp.157-168.

Matten D. & Moon J., (2008), Implicit and explicit CSR : A conceptual framework for comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, Volume 93, Numéro 2, pp.404-426.

Maurel D., (2010), Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes, *Etudes de communication*, Numéro 35, pp.31-46.

Mazza C. & Alvarez J., (2000), Haute couture and prêt-à-porter : The popular Press and the diffusion of management practices, *Organization Studies*, Volume 21, Numéro 3, pp.567-590.

Mitchell R., Busenitz L., Bird B., Caglio M., McMullen J. S. & Morse E. A., (2007), The central question in Entrepreneurial cognition research, *Entrepreneurship theory and practice*, Volume 31, Numéro 1, pp.1-25.

Mitchell R., Busenitz L., Mc Dougall P., Morse E. & Brock Smith J., (2004), The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research, *Entrepreneurship theory and practice*, Volume 28, Numéro 6, pp.505-518.

Morris M., Schindehutte M., Walton J. & Allen J., (2002), The ethical context of entrepreneurship : Proposing and testing a development framework, *Journal of Business Ethics*, Volume 40, Numéro 4, pp.331-361.

Murillo D. & Lazani J., (2006), SMEs and CSR : An approach to CSR in their own words, *Journal of Business Ethics*, Volume 67, Numéro 3, pp.227-240.

Nicholson N., (2008), Evolutionary psychology and family business : A new synthesis for theory, Research and practice, *Family Business Review*, Volume 21, Numéro 1, pp.103-118.

Papageorgiou E. I., Hatwagner M. F., Buruzs A. & Koczy L. T., (2017). A concept reduction approach for fuzzy cognitive map models in decision making and management. *Neurosciences*, Vol. 232, Avril, p.16-33. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2016.11.060>

Perrini F., Russo A. & Tencati A., (2007), CSR strategies of SMEs and large firms evidence from Italy, *Journal of Business Ethics*, Volume 74, Numéro 3, pp.285-300.

Pesqueux Yvon (2018). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après la COP 21. Éléments de cours reliant RSE et enjeux du développement durable autour de la COP 21. 2018. <halshs-01722358>

Porter M. & Kramer M., (2006), Strategy and society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, Volume 84, Numéro 12, pp.78-92.

Quairel F. & Auberge M.-N., (2007), La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?, *Revue Internationale PME*, Volume 20, Numéro 3-4, pp.69-94.

Reger R. K. & Huff S. A., (1993), Strategic group : A cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, Volume 14, Numéro 2, pp.103-123.

Russo A ; & Tencati A., (2009), Formal vs informal CSR strategies. Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized and large Firms, *Journal of Business Ethics*, Volume 83, Numéro 1, pp.339-353.

Sackmann S. A., (1992), Cultures and subcultures : An analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, Volume 17, Numéro 1, pp.140-161.

Sautré G., (2003), Les balises éthiques en milieu de travail : nouvelles contraintes ou nécessité ?, *Revue Internationale des Relations de Travail*, Volume 1, Numéro 2, pp.37-67.

Scarborough H., (2003), The role of intermediary groups in shaping management fashion : The case of knowledge management, *International Studies of Management and Organization*, Volume 32, Numéro 4, pp.94-106.

Simen S. F., (2017), Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité, *Cahiers de l'IREA*, Numéro 14, Harmattan.

Spence L. J., Rutherford R., (2003), Small business and empirical perspectives in Business ethics : Editorial. *Journal of Business Ethics*, Numéro 47, pp.1-5.

Staurer R., Langer M., Konrad A. & Martinuzzi, (2005), Corporations, stakeholders and sustainable development : A theoretical exploration of business Society Relations, *Journal of Business Ethics*, Numéro 61, pp.263-281.

Tidjani B., (1995), Culture africaines et management : une problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, volume 11, Numéro 17, pp.25-35.

Torres O., (2003), Petites entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité, pp.58-60, dans *Gestion du Personnel et de l'Emploi dans les petites entreprises, Regards sur les PME*, Numéro 3, 76 pages.

Torres O., (2004), The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in termes of proximity, *Piccola impresa, Small Business*.

Walsh J., (1994), Managerial and organizational cognition : Notes form a trip down memory lane, *Organization Science*, Volume 6, Numéro 3, pp.280-321.

Weick K. E., (1995), *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 231 pages.

Wheeler D., Colbert B. & Freeman E., (2003), Focusing on value : Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world, *Journal of General Management*, Volume 28, Numéro 3, pp.1-23.

Wilson E., (1980), Social responsibility of business : What are the small business perspective ?, *Journal of Small Business Management*, Volume 18, Numéro 3, Juillet.

Wood D. J., (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Iss. 16, pp.691-718.