

LES DETERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH PERÇUES COMME PORTEUSES DE RSE DANS LES PME AU SENEGAL

THE DETERMINANTS OF HRM PRACTICES PERCEIVED AS CARRIERS OF CSR IN SMES IN SENEGAL

SANE Mamadou

Enseignant chercheur, Docteur en Sciences de Gestion
Ecole Supérieur Polytechnique,
Université Cheikh Anta Diop
Laboratoire de Recherche en Entreprise et Développement
Sénégal

NDAO Assane

Enseignant chercheur, Maître de conférences agrégé des universités CAMES
Ecole Supérieur Polytechnique,
Université Cheikh Anta Diop
Laboratoire de Recherche en Entreprise et Développement
Sénégal

TIDJANI Bassirou

Enseignant chercheur, Professeur Titulaire, agrégé des universités, CAMES
Ecole Supérieur Polytechnique,
Université Cheikh Anta Diop
Laboratoire de Recherche en Entreprise et Développement
Sénégal

Date de soumission : 24/02/2024

Date d'acceptation : 18/04/2024

Pour citer cet article :

SANE M. & al. (2024) «LES DETERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH PERÇUES COMME PORTEUSES DE RSE DANS LES PME AU SENEGAL», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 357 – 382

Résumé

Cet article étudie les déterminants des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal. Ces dernières constituent 99,8% du tissu des entreprises au Sénégal. Nous avons utilisé une approche qualitative basée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants et salariés de PME. Les résultats montrent que les principales motivations de la mise en œuvre de ces pratiques sont les valeurs morales et religieuses des dirigeants, leur volonté de s'intégrer à leur environnement socioculturel, les avantages espérés, le respect de la loi, la zone d'implantation et le secteur d'activité.

Mots clés : « RSE ; GRH ; PME ; facteurs internes ; facteurs externes »

Abstract

This article studies the determinants of HRM practices perceived as promoting CSR in SMEs in Senegal. The latter constitute 99.8% of the business fabric in Senegal. We used a qualitative approach based on conducting semi-structured interviews with SME managers and employees. The results show that the main motivations for the implementation of these practices are the moral and religious values of the leaders, their desire to integrate into their socio-cultural environment, the expected benefits, respect for the law, the area of establishment and the sector of activity.

Key words: “CSR; HRM ; SMEs ; internal factors ; external factors”

Introduction

Notre article porte sur les déterminants des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) perçues comme porteuses de responsabilité sociétale (RSE) dans les petites et moyennes entreprises (PME) au Sénégal.

La RSE consiste à intégrer des préoccupations sociales, sociétales et environnementales aux objectifs économiques de l'entreprise (Duchamp et Guery, 2015). En Afrique francophone, elle est basée sur la capitalisation communautaire des ressources, la redistribution sociale des richesses, le maintien de la cohésion sociale et l'établissement d'un contrat moral (Wong et Yameogo, 2011 ; Sané, 2023). Plus particulièrement au Sénégal, elle prend une forme philanthropique et de marketing social dans les grandes entreprises (Simen et Ndao, 2013).

Aujourd'hui la RSE fait de plus en plus l'objet de recherche dans les PME en raison de l'importance de ces dernières dans les tissus économiques des pays du monde. Au Sénégal, les PME représentent 99,8% du tissu des entreprises (ANSD, 2017). Les pratiques de RSE dans ces PME sont centrées sur les questions sociales et basées sur la philanthropie (Bah et al, 2016).

Selon la norme ISO 26 000 (2010), la RSE implique pour les entreprises de prendre en compte, dans leurs décisions et activités, les attentes des parties prenantes. Parmi ces dernières, nous distinguons le salarié qui constitue une partie prenante saillante dans la mesure où il regroupe ces trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Dans cette optique, la RSE entretient un lien étroit avec la GRH étant donné qu'elles ont le salarié comme principale partie prenante.

La GRH consiste à gérer une des parties prenantes à savoir le salarié, dans le but de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes (Ulrich et Brockbank, 2010). Elle admet au moins deux approches en Afrique : l'approche par les processus sociaux ; et l'approche qui considère l'organisation et son fonctionnement comme le cadre de référence de GRH et l'instrument à manipuler pour atteindre les objectifs (Tidjani et Kamdem, 2010). La GRH est centralisée, et est aussi souvent informelle dans les PME (Parlier, 2012 ; Mahé de Boislandelle, 2015). Cependant, nous trouvons des PME avec une GRH efficace et innovante, parfois même plus avancée que celle des grandes entreprises (Paradas, 2007).

Aujourd'hui, la GRH est orientée par la RSE vers une fonction socialement responsable (Gond et Igalens, 2020). Par conséquent, la perception RSE des dirigeants de PME génère des pratiques de GRH telles que le respect du contrat de travail, le développement des compétences, l'équilibre entre

la vie privée et la vie professionnelle, le dialogue social, la gestion de la diversité, l'équité, les soutiens aux salariés, le recrutement local, et la santé et sécurité au travail (Vives, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Paradas, 2012 ; Bah et al, 2016 ; Cherkaoui et Jallal, 2017 ; Ngok Evina, 2018).

Dans cette recherche, nous entendons par pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) perçues comme porteuses de RSE, les PGRH engendrées par la perception qu'ont les PME de la RSE. Ces pratiques sont source de performances sociale (Brammer et al, 2007 ; Deschênes et al, 2015) et de performance économique (UNESCO, 2009).

Cependant, nous notons que les recherches sur la relation RSE et GRH se sont plus concentrées dans les pays occidentaux. Or, la RSE s'interprète selon les pays. Sa perception n'est pas la même selon que l'on soit aux Etats Unis, en Europe, ou en Afrique et plus particulièrement le Sénégal.

De plus, les déterminants de ces pratiques ont été plus étudiés dans le contexte des grandes entreprises. Ils sont peu connus dans les PME en Afrique. Pourtant, la RSE dans les PME présente des spécificités. Elle consiste à redistribuer la richesse créée aux parties prenantes les plus proches telles que les salariés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale (Awan et al, 2019).

Pour combler ces insuffisances, notre recherche s'intéresse à la compréhension des déterminants des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal. Ainsi notre question centrale est la suivante : comment des facteurs internes et externes déterminent-elles les pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal ?

Ainsi, les objectifs visés par cette recherche sont les suivants : identifier les pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME, comprendre les facteurs internes et externes qui déterminent ces pratiques.

Sur le plan scientifique, nos résultats contribuent à une meilleure compréhension des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal. Sur le plan pratique, cette recherche peut servir à interpeller les dirigeants de PME sur les enjeux de la RSE, et sa prise en charge par la GRH.

L'interprétativisme est notre posture épistémologique. La méthodologie qualitative est mobilisée accompagnée d'une voie de recherche exploratoire. Et notre stratégie de recherche est l'étude de cas. Les données recueillies par entretien semi-directif seront exploitées à travers une démarche d'analyse de contenu thématique.

Pour répondre à notre question de recherche, nous présentons d’abord le lien entre la GRH et la RSE dans les PME. Ensuite, nous évoquons la méthodologie de la recherche. Puis, nous présentons les résultats et les discutons.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. La définition de la PME au Sénégal

Au Sénégal, la PME est définie comme toute entité physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands, dont les critères distinctifs reposent sur l’effectif, le chiffre d’affaires annuel hors taxes et le système comptable (DPME, 2010). Cette catégorisation des PME est présentée dans le tableau 1.

Tableau 1 : Classification des PME Au Sénégal

Nom des PME	Effectif	Chiffre d’affaires	Système comptable
Petite entreprise	1 - 20	Ne dépassant pas les limites prévues pour être imposable à la Contribution Globale Unique fixée par le Code général des Impôts	Comptabilité allégée ou de trésorerie
Moyenne entreprise	21 - 250	Compris entre la limite supérieure des PE et 5 milliards de francs CFA	Système normal

Source : Direction des petites et moyennes entreprises (DPME) au Sénégal, 2010

1.2. La RSE et la GRH : quels liens dans les PME ?

Bowen (1953) est le premier à publier un ouvrage sur la RSE. Il considère que « *la responsabilité sociale renvoie aux obligations de l’homme d’affaires de poursuivre telles politiques, de prendre telles décisions ou de suivre telles lignes d’actions qui sont désirables en fonction des objectifs et des valeurs de notre société* » (Igalens et Benraiss, 2005). Par la suite, l’interprétation de la RSE va se développer.

Friedman (1970) considère que la responsabilité de l’entreprise est d’enrichir les actionnaires. En revanche, Freeman (1984) déclare que la RSE renvoie à la capacité de l’entreprise à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes.

Caroll (1979) considère que « *la responsabilité sociale de l’entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné* ». Dans ce même ordre d’idée, Wood (1991) va considérer que l’idée de base de la

RSE est que l'entreprise et la société sont entremêlées. La société nourrit des attentes par rapport aux résultats et comportements des entreprises. Cependant, ces conceptualisations de la RSE ont été réalisées dans les grandes entreprises. D'où l'intérêt de se poser la question suivante : la RSE dans les PME est-elle pertinente ?

La RSE des PME se focalise sur la philanthropie et le social. Elle consiste pour les PME à « *redonner* » à la société dans laquelle leur affaire a pu prospérer. Cette société inclut les parties prenantes proches constituées par la communauté, les clients, les fournisseurs, les salariés et l'environnement naturel (Berger-Douce, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Bah et al, 2016 ; Amaeshi et al, 2016 ; Awan et al, 2019). Les pratiques de RSE dans ces PME sont souvent informelles. Elles résident dans la culture d'entreprise (Dupuis et al, 2007 ; Fassin, 2008 ; Bah et al, 2016).

La RSE consiste à satisfaire les attentes des différentes parties prenantes (ISO 26 000, 2010). Ainsi, elle partage avec la GRH une partie prenante essentielle à savoir le salarié. Selon Ulrich et Brockbank (2010), la GRH consiste à gérer le salarié dans le but de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes.

La GRH est souvent centralisée et informelle dans les PME (Torres, 2003 ; Parlier, 2012 ; Mahé de Boislandelle, 2015). Ainsi, la description des pratiques de GRH dans les PME suivrait le modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000). Cependant, nous trouvons des PME avec des pratiques de GRH innovantes, modernes et efficaces (Paradas, 2007). Ces PME sont qualifiées de « *dénaturées* ». Selon Pichault et Nizet (2000), les pratiques de GRH dans celles-ci suivraient le modèle individualisant.

La RSE oriente aujourd'hui la GRH vers une fonction socialement responsable. Ainsi, la perception qu'ont les PME de la RSE génère des pratiques de GRH. Dans cet article, nous entendons par pratiques de GRH porteuses de RSE les PGRH engendrées par la perception qu'ont les PME de la RSE.

Les pratiques de GRH dans les PME s'expriment à travers le respect du contrat de travail (Lee et al, 2012 ; El Hajj, 2015 ; Bah et al, 2016 ; Cherkaoui et Jallal, 2017). Ce contrat qui lie l'employeur et le salarié se caractérise par sa forme, sa durée et la rémunération qui lui est associée.

Le dialogue social est aussi estimé dans les PME comme une pratique de GRH porteuse de RSE (Vives, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Fassin, 2008). Les pratiques qui le caractérisent sont la qualité des relations entre dirigeants et salariés, le partage d'informations et la gestion participative (Paradas, 2012 ; Turyakira, 2012 ; El Hajj, 2015 ; Cherkaoui et Jallal, 2017).

Les PME conçoivent l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle comme une activité RSE (Vives, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Amaeshi et al, 2016 ; Ngok Evina, 2018). Ainsi, elles passent par deux piliers pour assurer cet équilibre à leurs salariés. Le premier concerne des pratiques centrées sur la famille telles que des aides pour la garde des enfants ; des informations et conseils faits souvent par des externes pour aider les salariés dans leur gestion familiale. Concernant le deuxième pilier, il se repose sur le travail et se manifeste à travers des pratiques telles que la flexibilité des heures de travail, la flexibilité des carrières, voire le télétravail (Bailyn ; 1993 ; Alis et al, 2012).

La formation est considérée dans les PME comme une pratique de RSE. Elle s'exprime à travers la formation-action, l'apprentissage qui s'effectue à l'extérieur en fonction des besoins exprimés, voire des formations qui répondent aux projets personnels des salariés (Turkiyara et al, 2012 ; Paradas, 2012 ; Lee et al, 2012 ; Amaeshi et al, 2016 ; Cherkaoui et Jallal, 2017).

Les PME considèrent la gestion de la diversité comme une pratique de RSE (Dlimi et al, 2023). Les critères de diversité retenus sont l'âge, le genre et l'ethnie (Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Paradas, 2012 ; Turyakira et al, 2012 ; Amaeshi et al, 2016).

Dans ce même ordre d'idée, Apitsa et al (2020) trouvent que les filiales malgache, camerounaise et tunisienne d'une multinationale respectent la mixité homme-femmes dans leur effectif. De plus, la filiale camerounaise mène la pratique de recrutement et la promotion de la diversité dans le sens de l'origine ethnique et du handicap.

L'engagement RSE envers les salariés des PME se traduit par des pratiques de GRH basées sur l'équité. Les pratiques concernées sont la rémunération, les promotions et l'évaluation (Vives, 2006 ; Paradas, 2012 ; Turyakira et al, 2012 ; Cherkaoui et Jallal, 2017 ; Ngok Evina, 2018 ; Awan et al, 2019).

Le recrutement dans la localité est perçu dans les PME comme une pratiques de GRH porteuse de RSE. Ainsi, ces organisations donnent une grande importance au développement de l'emploi local dans leur recrutement (Ahmad et Seet, 2010 ; Paradas, 2012 ; Cherkaoui et Jallal, 2017).

Les PME considèrent comme pratiques de GRH porteuses de RSE les soutiens qu'elles accordent à leurs salariés. Ces soutiens se traduisent en distribution gratuite de repas aux employés, soutiens financiers, primes, aménagement du temps de travail, soutiens aux employés sur la scolarisation de leurs enfants, prêts aux employés, etc. (Lee et al, 2012 ; El Hajj, 2015 ; Bah et al, 2016 ; Cherkaoui

et Jallal, 2017 ; Awan et al, 2019). Nous synthétisons ainsi les pratiques de GRH porteuses de RSE dans le tableau qui suit.

Tableau 2 : Pratiques de GRH porteuses de RSE

Pratiques de GRH porteuses de RSE	Dimensions
Respect du contrat de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement régulier des salaires - Respect de la durée légale de travail
Dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des relations - Partage d'informations - Gestion participative
Equilibre vie personnelle/vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques centrées sur la famille (aides pour la garde des enfants, informations et conseils) - Pratiques centrées sur le travail (télétravail, flexibilité heures de travail, flexibilité de carrière)
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Formation-action - Séminaire selon les besoins de l'organisation - Formation répondant au projet professionnel personnel des salariés
Gestion de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité des âges - Diversité de genre - Diversité d'origine ethnique - Diversité d'handicap
Pratiques de GRH basées sur l'équité	<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération basée sur l'équité - Promotion basée sur l'équité - Evaluation basée sur l'équité
Recrutement dans la localité	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement local
Soutiens aux employés et à leur famille	<ul style="list-style-type: none"> - Repas offert gratuitement - Soutiens financiers - Prime d'intéressement - Aménagement du temps de travail - Prêts accordés aux employés - Prise en charge du logement - Aide à la scolarisation des enfants des employés

Source : nous-même

1.3. Les déterminants de la RSE dans les PME

Les valeurs éthiques, morales et religieuses des dirigeants semblent être un facteur déterminant de la RSE dans les PME (Vives, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Labaronne et GanaOueslati, 2009 ; Lee et al, 2012 ; Bah et al, 2016 ; Amaeshi et al, 2016). Cela nous est expliquée par la théorie des parties prenantes. Sa vision normative stipule que le dirigeant se centre sur les obligations morales de la firme à l'égard des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995).

Les dirigeants de PME attendent aussi de leur pratique RSE des avantages. Ils croient que la RSE contribue à l'amélioration de leur relation avec leur client, leur fournisseur, leur salarié et leur communauté ; l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise ; la réduction des coûts ; la mise en place d'une stratégie de différenciation ; l'accroissement des opportunités de marché à exploiter (Vives, 2006 ; Labaronne et Ganna-Oueslati, 2009 ; Lee et al, 2012 ; Hsu, 2013 ; El Hajj, 2015 ; Bah et al, 2016 ; Choongo et al, 2017). Cela est démontrée par la théorie des parties prenantes. Sa vision utilitariste explique que la performance des organisations résulte d'une prise en compte des intérêts des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995).

La mise en œuvre de pratiques RSE dans les PME est aussi motivée par leur environnement socioculturel. Nous notons que les valeurs des dirigeants qui motivent les pratiques de RSE des PME sont partagées avec les individus de leur société. Ainsi ces dirigeants cherchent à se conformer à leur environnement socio-culturel (Bah et al, 2016).

L'Etat influence également l'implantation de la RSE dans les PME. Ces dernières mettent en place des pratiques de RSE pour se conformer aux règles juridiques et réglementaires ; adhérer à un programme gouvernemental incitatif ou anticiper un changement de la réglementation (Labaronne et Gana-Oueslati, 2009 ; Lee et al, 2012 ; Amaeshi et al, 2016).

Les rôles de l'Etat et de l'environnement socio-culturel dans l'implantation de la RSE au niveau des PME sont expliqués par la théorie néo-institutionnelle. Selon Meyer et Rowan (1977), les organisations agissent pour être en conformité avec les attentes de la société. Elles y recherchent la légitimité organisationnelle. DiMaggio et Powell (1983) ajoutent que cette légitimité provient aussi du respect d'un isomorphisme institutionnel composé de 3 processus : coercitif, normatif et mimétique.

La mise en œuvre de pratiques RSE dans les PME est parfois imposée par la pression des parties prenantes. Ainsi, les PME implantent des pratiques de RSE pour intégrer les chaînes d'approvisionnement des multinationales (Vancheswaran et Gautam, 2011 ; Amaeshi et al, 2016), ou pour répondre aux pressions exercées par les clients locaux et les communautés qui habitent l'environnement de l'entreprise (Bah et al, 2016). La théorie de la dépendance à l'égard des ressources explique cela. Elle énonce que l'entreprise dépend des acteurs de son environnement, et exprime que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes variés, en particulier ceux dont l'apport en ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978).

En résumé, les déterminants de la RSE dans les PME sont les valeurs éthiques et religieuses des dirigeants, les avantages attendus, l'environnement socio-culturel, les lois, et la pression des parties prenantes.

2. Etude Empirique

2.1. Méthodologie

Notre recherche porte sur la compréhension des déterminants des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal. Ainsi, nous adoptons une posture épistémologique interprétativiste. Selon Allard-Poesi et Perret (2014), cette posture épistémologique est recommandée lorsque la problématique a une visée compréhensive.

Nous adoptons une voie de recherche exploratoire. Celle hybride est choisie avec une démarche abductive (Petit et Durieux, 2014). Nous avons utilisé une approche qualitative basée sur une démarche d'étude de cas multiples. Selon Royer et Zarlowski (2014), cette démarche permet d'expliquer un phénomène en prenant en compte les intentions des acteurs et le contexte dans lequel leurs actions s'inscrivent.

Nos cas sont constitués de 7 PME formelles de la région de Dakar opérant dans divers secteurs d'activité. Nous avons mené 22 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 50 minutes pour collecter nos données. En premier lieu, des entretiens semi directifs ont été effectués auprès des dirigeants de PME qui s'occupe généralement de la RSE. Et en second lieu, nous avons interrogé les salariés de ces PME.

Notre guide d'entretien comporte 3 thèmes. D'abord, nous avons parlé des caractéristiques des PME et du profil du répondant. Ensuite, nous avons recueilli la RSE perçue par les répondants. Enfin, nous avons parlé des pratiques de GRH engendrées par la RSE perçue par les répondants. Nous avons interviewé 22 personnes, à savoir 7 dirigeants et 15 salariés. Nous avons utilisé le principe de saturation de Glaser et Strauss (1967). Elle consiste à ne pas déterminer le nombre d'unités d'observations que doit comporter l'échantillon à l'avance. Ce nombre devra dépendre de la saturation théorique des catégories.

Les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un smartphone Ils ont été intégralement retranscrits. Nous présentons dans le tableau 3 les caractéristiques des PME étudiées.

Les données recueillies sont exploitées à travers une démarche d'analyse de contenu thématique. Un traitement manuel a été effectué. Nous privilégions une présentation transversale des résultats, par thème.

Tableau 3 : Caractéristiques des cas étudiés

Cas	Secteur d'activité	Effectif	Zone d'implantation	Date de création	Profil des interviewés
PME A	Chaîne de radio	60	Dakar Plateau (Centre-ville)	2011	Dirigeant principal
					Directeur administratif
					Journaliste
PME B	Location de chaises et bâches	15	Pikine (banlieue de Dakar)	2007	Dirigeant principal
					Responsable commercial
					Soudeur métallique
PME C	Microfinance	60	Dakar Plateau (Centre-ville)	2004	Dirigeant principal
					Chef d'agence
					Comptable
PME D	Agroalimentaire	72	SODIDA (Zone industrielle)	1995	Dirigeant principal
					Technicien en mécanique
					Assistante de direction
PME E	Services numériques	20	Voie de dégagement Nord (Quartier résidentiel)	2006	Dirigeant principal
					Comptable
					Secrétaire
					Chargé de web
PME F	Ventes de viandes bovines	55	Diamniadio (Banlieue)	2013	Dirigeant principal
					Comptable
					Boucher
PME G	Assurance	41	Dakar Plateau (Centre-ville)	2002	Directeur Général
					Responsable RH
					Gestionnaire de portefeuille

Source : nous-même

2.2. Présentation des résultats et discussion

2.2.1. Présentation des résultats

Nous avons catégorisé les PGRH perçues comme porteuses de RSE par les dirigeants et salariés de PME à travers les politiques du mix social : emploi, rémunération, valorisation et participation (Mahé de Boislandelle, 2015).

- **En matière d'emploi**

La PME B et la PME F font un **recrutement local**. Elles estiment contribuer ainsi au développement de l'emploi local. En atteste les propos suivants du dirigeant de la PME B : « *en recrutant, je cherche d'abord des gens de mon quartier et de ma ville avant de chercher ailleurs* ». Ce recrutement local semble s'expliquer par la zone d'implantation de ces entreprises. En effet, ces 2 PME qui font un recrutement local sont sises en banlieue dakaraise. Or, les autres PME de notre échantillon sont implantées en centre-ville et dans des quartiers résidentiels. En général, les PME implantées en banlieue gèrent plus de contraintes sociales que celles qui sont installées en centre-ville ou dans des quartiers résidentiels.

- **En termes de rémunération**

Le respect du contrat de travail est perçu dans les PME comme une PGRH porteuse de RSE. Il se traduit par le paiement régulier des salaires, et la prise en charge de la sécurité sociale des salariés. Ainsi, le dirigeant de la PME F nous dit : « *nous inscrivons nos salariés à un institut de prévoyance maladie, à la caisse de sécurité sociale, et à l'institut de prévoyance retraite* ».

Les dirigeants respectent le contrat signé parce qu'ils veulent se conformer à la loi. Ils semblent aussi être motivés par leurs valeurs religieuses. Ainsi le dirigeant de la PME A déclare : « *les salaires doivent être payés dès la fin du mois. C'est un principe de l'Islam qui recommande de payer les travailleurs avant que leur sueur ne sèche...* ».

Il ressort aussi que **les soutiens aux salariés** sont considérés dans les PME étudiées comme une PGRH porteuse de RSE. Nous identifions d'abord des soutiens d'ordre financier tels que les subventions de déjeuner, les avances sur salaire lors des fêtes religieuses (Tabaski¹, Noël, Korité², Pâques), les primes à l'occasion des cérémonies traditionnelles telles que le mariage, le baptême et le décès d'un parent proche, des prêts sans intérêts. Nous notons les propos du dirigeant de la PME E : « *un salarié qui se marie bénéficie d'une aide financière de 105 000 FCFA* ».

¹ La Tabaski est une fête musulmane au cours de laquelle on sacrifie un mouton.

² La Korité est une fête musulmane marquant la rupture du jeûne du mois de ramadan.

Nous observons aussi des soutiens d'ordre matériel des dirigeants envers les salariés. Ces derniers se traduisent par la distribution gratuite de produits ou services de l'entreprise aux salariés. Ainsi, le comptable de la PME F énonce : « *les employés reçoivent gratuitement 15kg de viandes de la part de l'entreprise à la fin de chaque mois* ».

Les soutiens des dirigeants sont parfois destinés aux membres des familles des salariés. Ils se matérialisent en distribution de cadeaux aux enfants des salariés pendant les fêtes de fin d'année, à l'aide des salariés pour la scolarisation de leurs enfants, à la présence d'une délégation de l'entreprise à l'occasion des cérémonies familiales des salariés. Les dires suivants du comptable de la PME C sont notés : « *chaque année scolaire, notre entreprise distribue gratuitement des fournitures scolaires aux enfants des salariés* ».

Les soutiens accordés par les PME à leurs salariés s'expriment sous forme de libéralités. Ils ne tirent pas leur source du code du travail ni des conventions collectives. Ils sont motivés par des valeurs telles que la solidarité, la compassion, l'entraide, le partage... Ces valeurs sont retrouvées en général au niveau de la société. Ainsi, les dirigeants cherchent à travers ces pratiques à s'intégrer dans leur environnement socio-culturel. Le secteur d'activité détermine aussi l'offre gratuite de produits ou services de l'entreprise aux salariés. Les dirigeants cherchent également à travers ces soutiens à développer et entretenir un bon climat social dans leur entreprise.

- **En matière de valorisation**

Les PME perçoivent **la formation et le développement des compétences** des salariés comme une PGRH porteuse de RSE. Elles adoptent la formation-action. Ainsi, le dirigeant de la PME D déclare « *je suis ingénieur mécanicien et je forme moi-même mes ouvriers. Et certains finissent par avoir les compétences d'un technicien en mécanique* ». Ces propos sont confirmés par ses salariés. Les PME aussi organisent des séminaires en ayant recours à des formateurs externes. Ces formations concernent la plupart du temps le développement des compétences en langue notamment l'anglais, le développement personnel, les progiciels, le team building, etc. La PME A forme des salariés formateurs. Autrement dit, elle envoie certains salariés en formation qui à leur retour vont former les salariés de l'entreprise.

La formation est considérée dans les PME comme un moyen d'adapter leurs compétences à leurs besoins. Ainsi, ces PME cherchent à améliorer la productivité de leurs salariés.

Les PME perçoivent **la mobilisation de leurs salariés sur des causes de la communauté** comme une PGRH porteuse de RSE. Cette pratique se traduit par la participation des salariés dans des

actions de désherbage de cimetières, le « Set Sétal ³», la plantation d'arbres autour de la zone de l'entreprise, voire des randonnées pédestres.

Ces PME cherchent à améliorer leur image à travers la mobilisation de leurs salariés sur des causes de la communauté. Le dirigeant de la PME G est motivé par ses valeurs religieuses. Il nous dit : « *j'ai planté avec mes salariés des arbustes autour de la zone de l'entreprise. Ces arbustes deviendront incha allah des arbres, et chaque personne qui bénéficiera de l'ombre de cet arbre, de ses fruits et même d'une bonne respiration constituera un bienfait pour nous* ».

- **En matière de participation**

La gestion des relations sociales est perçue dans les PME étudiées comme une PGRH porteuse de RSE. Elle se traduit d'abord par des relations cimentées par l'esprit de famille. Cette gestion des relations sociales se matérialise ensuite par des pratiques de partage d'informations. Ainsi, ces PME organisent des réunions hebdomadaires pour informer leurs salariés sur leurs activités et leurs performances. Nous notons aussi que les PME donnent la possibilité à leurs salariés de s'adresser à elle pour des réclamations, des suggestions, voire un avis sur leurs situations personnelles. Ainsi le comptable de la PME E déclare : « *nous avons un dirigeant sociable. Il est de nature très ouverte. A toute heure, les salariés le sollicitent dans son bureau pour résoudre leurs problèmes personnels* ». Les salariés peuvent aussi se faire représenter. Cependant, la représentation des salariés est souvent informelle auprès des PME étudiées. Nous notons l'absence auprès de ces PME de délégués de personnel et de délégués syndicaux.

La gestion des relations sociales auprès des PME étudiées vise à entretenir des rapports soutenus et conviviaux entre l'entreprise et ses salariés.

Les PME considèrent **la sensibilisation des salariés sur la protection de l'environnement** comme une PGRH porteuse de RSE. Cette sensibilisation concerne la réduction de la consommation d'énergie et le recyclage de déchets. Ainsi le directeur administratif de la PME A déclare « *nous conservons les cartouches que nous utilisons pour nos imprimantes. Une note de service est écrite pour montrer aux salariés comment recycler ces cartouches* ».

Les PME espèrent réduire leur coût en sensibilisant leurs salariés sur la protection de l'environnement. Nous synthétisons à présent les résultats de nos recherches dans le tableau 4 et le tableau 5.

³ Activité axée sur le nettoyage des rues, l'assainissement et l'embellissement.

Tableau 4 : Les PGRH perçues comme porteuses de RSE

Catégories	Sous catégories	Unités d'analyse
Politique d'emploi	Contribution au développement de l'emploi local	-Recrutement local
Politique de rémunération	Respect du contrat en termes de rémunération	-Païement régulier des salaires -Affiliation à la Caisse de Sécurité Sociale -Affiliation à l'Institut de Prévoyance Retraite -Affiliation à un Institut de Prévoyance Maladie
	Soutien aux salariés et aux membres de leur famille	-Offre gratuit de déjeuner aux salariés -Avances sur salaire -Primes -Prêt sans intérêt -Distribution gratuite de produits et/ou de services de l'entreprise aux employés -Cadeaux aux enfants des salariés -Offre de fournitures scolaires aux enfants des salariés -Présence d'une délégation de l'entreprise aux cérémonies des salariés -Organisation de fête pour les salariés
Politique de valorisation	Formation	-Formation sur le tas -Formation à travers des séminaires -Formation de salariés formateurs
	Mobilisation des salariés sur des causes sociétales	-Participation des salariés au désherbage de cimetières -Participation des salariés à des actions de reboisement -Participation des salariés au « Set Sétal » -Participation des salariés à des randonnées pédestres

Catégories	Sous catégories	Unités d'analyse
Politique de participation	Gestion des relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les salariés cimentées par l'esprit de famille -Information des salariés sur les activités et la performance de leur entreprise -Possibilité des salariés de faire des réclamations -Possibilité des salariés de faire des suggestions à leur entreprise -Possibilité des salariés de s'adresser à leur entreprise concernant leur situation personnelle
	Sensibilisation des salariés sur les comportements vertueux en direction de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation à la réduction de la consommation d'énergie -Sensibilisation au recyclage de déchets

Source : nous même

Tableau 5 : Les déterminants des PGRH perçues comme porteuses de RSE

PGRH perçues comme porteuses de RSE	Déterminants
Recrutement local	Zone d'implantation de l'entreprise
Respect du contrat en termes de rémunération	Valeurs éthique et religieuse des dirigeants Les lois et règlements
Soutiens aux salariés et aux membres de leur famille	Valeur des dirigeants (solidarité, compassion, entraide, partage) Volonté des dirigeants de s'intégrer à leur environnement socio culturel Avantages attendus (bon climat social) Secteur d'activité
Formation	Amélioration de la productivité des salariés
Mobilisation des salariés sur des causes sociétales	Amélioration de l'image de l'entreprise Valeurs religieuses des dirigeants
Gestion des relations sociales	Entretien et amélioration du climat social
Sensibilisation des salariés sur des comportements vertueux en direction de l'environnement	Réduction des coûts

Source : nous même

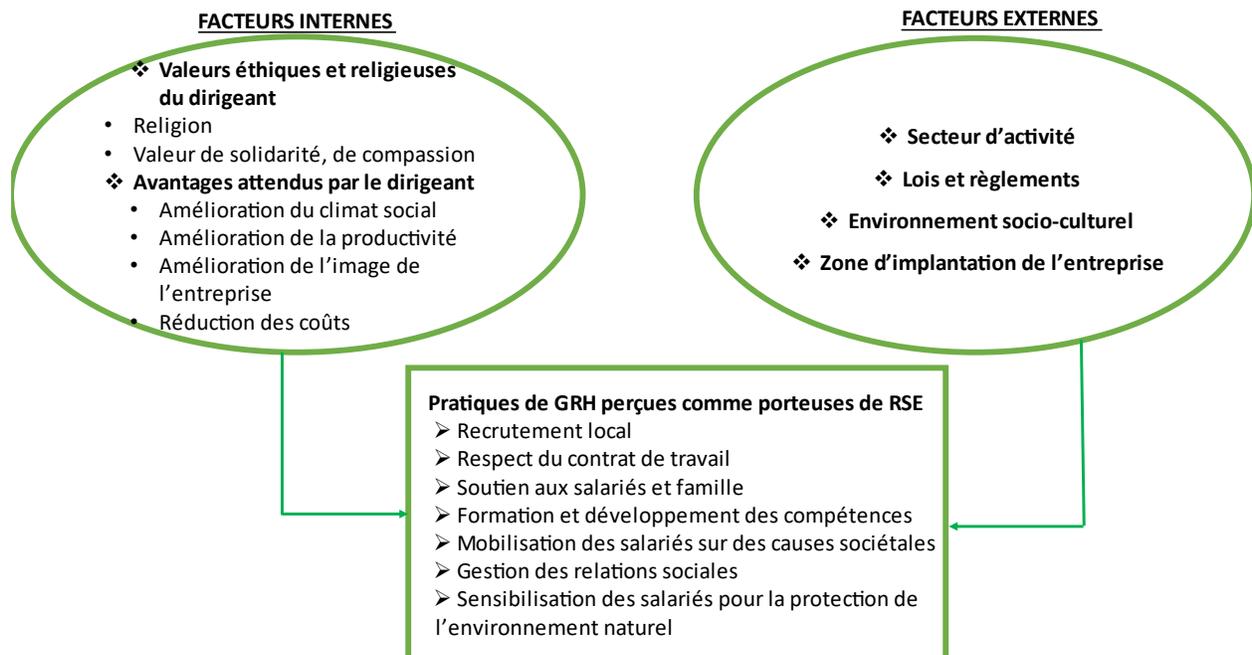
2.2.2. Discussion des résultats

L'objectif de cet article était de comprendre les déterminants des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal. Pour ce faire, une voie de recherche exploratoire accompagnée d'une approche qualitative a été utilisée. Notre stratégie de recherche est l'étude de cas multiples. Des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des dirigeants et salariés de PME pour recueillir les données. Ces dernières ont été analysées et traitées à travers une démarche d'analyse de contenu thématique.

Dans les PME au Sénégal, les PGRH perçues comme porteuses de RSE concernent le respect du contrat signé, la formation, les soutiens aux salariés, la gestion des relations sociales, le recrutement local, la mobilisation des salariés dans les causes de la communauté et la sensibilisation des salariés sur les bons comportements pour la protection de l'environnement naturel.

Les motivations de l'implantation de ces pratiques sont les valeurs religieuses et morales des dirigeants et les avantages attendus. Nous notons que les valeurs religieuses et morales des dirigeants sont partagées par leur environnement socio-culturel. Nous remarquons aussi comme déterminants des PGRH perçues comme porteuses de RSE des facteurs externes tels que la zone d'implantation de l'entreprise, les lois et règlements et le secteur d'activité. Nos résultats nous conduisent à proposer le modèle empirique représenté dans la figure 1.

Figure 1 : Les déterminants des PGRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal



Source : nous-même

Sur le plan théorique, nos résultats sont corroborés par plusieurs auteurs. Ces derniers révèlent que le respect du contrat de travail est perçu comme une PGRH perçue comme porteuses de RSE dans les PME (Imbs et Ramboarison Lalao, 2013 ; Bah et al, 2016 ; Cherkaoui et Jallal, 2017). Au regard de ces résultats nous pouvons nous poser la question suivante : lorsqu'une entreprise respecte la loi (selon le code du travail), sommes-nous dans une logique RSE ? Etant donné que notre étude concerne les PME, nous pouvons répondre par l'affirmative.

En effet, le seul respect des contraintes légales, nombreuses en GRH est un enjeu de taille pour les PME. Nous observons auprès de ces dernières la non-déclaration de salariés à l'inspection du travail, l'offre de contrats atypiques ou précaires, le non-respect des échéances de paiement des salaires, l'absence de prise en charge de la sécurité sociale des travailleurs, etc. Cette situation s'explique par la méconnaissance par les PME de ces lois ou un sentiment d'incapacité à suivre un cadre trop contraignant (Paradas, 2012 ; Cherkaoui et Jallal, 2017). D'ailleurs le modèle de Carroll (1979) considère le respect des obligations légales comme une dimension de la RSE.

D'autres auteurs corroborent également nos résultats sur les PGRH porteuses de RSE en ce qui concerne les relations de l'entreprise avec ses salariés. Ainsi, les soutiens aux salariés et aux membres de leur famille (Bah et al, 2016 ; Cherkaoui et Jallal, 2017 ; Awan et al, 2019), la formation (Paradas, 2012, Amaeshi et al, 2016 ; Cherkaoui et Jallal 2017) et la gestion des relations sociales (Vives, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Fassin, 2008 ; Paradas, 2012 ; Turyakira, 2012 ; Cherkaoui et Jallal, 2017) sont identifiées dans la littérature comme des pratiques de GRH porteuses de RSE.

Les PGRH basées sur l'équité, la gestion de la diversité et en particulier la non-discrimination à l'embauche ne semblent pas être une priorité pour les PME étudiées. Ainsi, nos résultats infirment ceux de nombreux auteurs (Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Paradas, 2012 ; Turyakira et al, 2012 ; Amaeshi et al, 2016 ; Apitsa et al, 2020). En effet, il semble que la GRH dans ces PME s'apparente au modèle de GRH nommé arbitraire par Nizet et Pichault (2000). Ce modèle est caractérisé par des inégalités injustifiées dans la rémunération et une évaluation des performances des salariés basée sur l'intuition et un jugement subjectif du dirigeant. Cela peut laisser penser que la recherche de l'équité n'est pas une préoccupation centrale de ces PME.

De plus, le modèle de GRH arbitraire est caractérisé par une absence de planification dans le processus de recrutement. Ce dernier utilise souvent comme canaux le bouche à oreille et les annonces dans la presse locale. Le dirigeant se base souvent sur les recommandations de ses réseaux pour sélectionner son personnel. Cela peut laisser penser que la diversité n'est pas priorisée dans le processus de recrutement des PME.

En ce qui concerne les relations de l'entreprise avec la communauté, nous trouvons que des PME font recours à l'embauche locale. Ces résultats convergent avec les recherches de Paradas (2012) et Cherkaoui et Jallal (2017). En plus, certaines d'entre elles mobilisent leurs salariés dans des causes de la communauté.

Et dans leur relation avec l'environnement naturel, les PME sensibilisent leurs salariés sur les bons comportements pour la protection de l'environnement naturel. Elles mobilisent aussi leurs salariés dans des activités qui visent la protection de l'environnement naturel.

Les motivations de l'implantation des PGRH perçues comme porteuses de RSE sont les valeurs religieuses et morales de leur dirigeant. Ces résultats convergent avec ceux des recherches de Vives (2006), Berger-Douce (2008), Jenkins (2009), Labaronne et Gana-Oueslati (2009), Lee et al (2012),

Bah et al (2016), et Amaeshi et al (2016). Dans cette perspective l'engagement des PME dans des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE s'apparente à la vision normative de la théorie des parties prenantes.

Nous notons que les valeurs morales et religieuses des dirigeants de PME qui motivent l'implantation de PGRH perçues comme porteuses de RSE ne sont pas leur exclusivité. Ces valeurs dominent dans la culture africaine et plus particulièrement la culture sénégalaise. Nous observons des valeurs telles que la solidarité, la compassion, le partage...Ainsi ces dirigeants de PME cherchent à s'intégrer dans leur environnement socio-culturel. Les recherches de Bah et al (2016) corroborent nos résultats.

Certaines PGRH perçues comme porteuses de RSE sont dictées par le code du travail du Sénégal. Les recherches de Amaehi et al (2016) appuient nos résultats concernant la considération des lois et règlements comme des déterminants des pratiques de RSE. Les rôles de déterminants de l'Etat à travers les lois, et de la culture de certaines PGRH perçues comme porteuses de RSE nous sont expliqués par la théorie néo institutionnelle.

Les PME attendent aussi des PGRH perçues comme porteuses de RSE des avantages. Nous pouvons citer parmi ces derniers un bon climat social, la réduction des couts, l'accroissement de la productivité des salariés et une bonne image de l'entreprise. Ces résultats confirment les recherches de Vives (2006), Labaronne et Ganna-Oueslati (2009), Lee et al (2012), Hsu (2013), El Hajj (2015), Bah et al (2016) et Choongo et al (2017). Ces résultats nous sont expliqués par la théorie des parties prenantes via sa vision utilitariste.

Les PME étudiées ne semblent pas subir de fortes pressions de la part de leurs parties prenantes. Toutefois, les PME implantées en banlieue semblent plus ancrer dans leur territoire que les PME du centre-ville ou de quartiers résidentiels. Elles privilégient dans leur recrutement les populations de leur localité.

Sur le plan managérial, notre recherche nous renseigne que la RSE est capable de se manifester à travers des PGRH. Les professionnels de la GRH peuvent s'appuyer sur la RSE dans la définition de leur stratégie. Ainsi, la GRH demeure un outil de pilotage de la performance sociétale.

Dans les PME, les initiatives privées et publiques de promotion de la RSE doivent axer leur discours sur le dirigeant en tant qu'acteur principal en termes de PGRH porteuses de RSE. Elles doivent

sensibiliser les dirigeants de PME sur l'utilité de l'implantation de PGRH perçues comme porteuses de RSE.

En outre, les initiatives d'accompagnement aux dirigeants doivent s'appuyer sur les valeurs morales, éthiques et religieuses de ces derniers. Quant à l'Etat, il doit plus jouer le rôle de régulateur. En effet, la fragilité des PME doit conduire l'Etat à privilégier le volontarisme et non l'obligation.

Conclusion

Nous concluons cette recherche par ses résultats, ses limites et ses perspectives. Les PGRH perçues comme porteuses de RSE dans les PME au Sénégal se résument en respect du contrat de travail, soutiens aux salariés, gestion des relations sociales, formation, mobilisation des salariés dans des causes de la communauté, recrutement local, sensibilisation sur la protection de l'environnement et mobilisation des salariés pour la protection de l'environnement naturel. Les facteurs moteurs de ces pratiques sont les valeurs morales et religieuses des dirigeants, la volonté de ces dirigeants de s'intégrer à leur environnement socio-culturel, les avantages espérés, le respect de la loi, le secteur d'activité et la zone géographique. Malgré ces apports, notre article présente des limites.

Nous pouvons citer d'abord celle relative à l'échantillon. 7 PME (7 dirigeants et 15 employés) ont fait l'objet d'interrogation. Ceci peut limiter le potentiel de découverte. Leur discours (sans observation sur le terrain) a été notre seule base d'analyse. Ceci réduit la validité interne des résultats. Ces éléments mentionnés limitent la généralisation des résultats. Ainsi, notre recherche dégage des perspectives.

Il est possible d'améliorer la généralisation des résultats dans le futur en la comparant à des recherches sur d'autres PME. Nous pouvons y ajouter des recherches quantitatives. Nos résultats devraient nous amener à conduire d'autres recherches. Nous pensons notamment au lien pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSE et performance des PME.

BIBLIOGRAPHIE

Agence nationale de la statistique et de la démographie. (2017). *Rapport global du recensement général des entreprises*.

Ahmad, N H., Seet, P-S. (2010). Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia, *International Journal of Business and Society*, Vol. 11 No.1, pp. 77-88.

Alis, D., Dumas, M., Ollier-Malaterre, A. (2012). Les politiques d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, dans *Encyclopédie des Ressources Humaines : Théorie, Instruments, Méthodes, Auteurs*, (José Allouche), Vuibert 3e édition, pp. 1571-1576.

Allard-Poesi, F., Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche, dans *Méthodes de recherche en management* (Raymond-Alain Thiétart), Dunod, pp. 14-46.

Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbechie, C., Idemudia, U., Seny-Kan, K A., Issa, M., Anakwue O I J. (2016). Corporate social responsibility in SMEs: a shift from philanthropy to institutional works? *Journal of business ethics.*, 138 (2). pp. 385-400.

Apitsa, S. M., Ramboarison-Lalao, L. & Gannouni, K. (2020). La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgache, camerounaise et tunisienne : une réponse aux tensions stratégiques et managériales ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(3), pp. 92-106. <https://doi.org/10.7202/1072625ar>.

Awan, U., Khattak, A., Kraslawski, A. (2019). Corporate Social Responsibility (CSR) Priorities in the Small and Medium Enterprises (SMEs) of the Industrial Sector of Sialkot, Pakistan, *In Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (Golinska- Dawson P., Spycha a M. eds). Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 1-12.

Bah, A N., Ndao. A., Ndao, A., Diop Sall, F., Tidjani, B., (2016). La Responsabilité Sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises : un mythe en marche au Sénégal ? 26ième Congrès de l'Association de Gestion des ressources humaine, EM Strasbourg, 18-21 octobre.

Barthe, N., Belabbes. K. (2016). La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, *Management et Avenir 1 N°83*, pp. 95-113.

Bchara, N S., Dubruc. N., Berger-Douce. S. (2016). Le discours de la GRH dans les outils RSE, *RIODD 2016*, Jul 2016, Saint Etienne, France hal 01350015.

Berger-Douce. S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française, *Revue Management et Avenir 1 N°15*, pp. 9-29.

Besseyre Des Horts, C-H. (2015). *RH au quotidien : 100 fiches*, 2e édition, Dunod.

- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18(10), pp. 1701 – 1719.
- Carroll, A-B. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- Cherkaoui, A., Jallal, R. (2017). Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d’une étude de cas, *Question(s) de Management* 2017/3 (n°18) pp. 63 – 77.
- Choongo, P., Van Burg, E., Masurel, E., Paas, L J., Lungu, J., (2017). Corporate Social Responsibility Motivations in Zambian SMEs, *International Review of Entrepreneurship*, Article 1549, 15(1): pp. 29-62. 2017, Senate Hall Academic Publishing.
- Demuijnck, G., Ngnodjom, H. (2013). Responsibility and Informal CSR in Formal Cameroonian SMEs, *Journal of Business Ethics* 112, pp. 653–665 DOI 10.1007/s10551-012-1564-3.
- Deschenes, A-D., Laflamme, J., Durif, F. (2015). La responsabilité sociétale et l’éthique comme vecteur de l’engagement organisationnel, *Revue de l’organisation responsable* 2 Vol. 10, pp. 43 – 57.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983). The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, pp.147 – 160.
- Direction Des Petites Et Moyennes Entreprises. (2010). *Lettre de Politique Sectorielle des PME*.
- Dlimi S. & al. (2023). Le lien entre la RSE et le bien-être des employés dans les PME : une exploration théorique des pratiques de RSE, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 6 : Numéro 4, pp : 245 – 263.
- Donaldson, T., Preston, L E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Duchamp, D., Guery. L. (2015). *La Gestion des Ressources Humaines*, Nathan.
- Dupuis, J-C., Haned. N., Lebas. C., (2007). Un état des lieux de l’implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d’une enquête auprès de PME françaises, *Revue internationale PME*, 20 (3-4), pp. 147-164.
- El Hajj, M C. (2015). Pratique de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience, *Questions de Management* 1 n°9 pp. 37 – 51 DOI 10.3917/qdm.151.0037.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR, *Business Ethics: A European Review* Vol 17/10 Num°4, pp. 364-378.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, vol 13, September, pp. 32-33, 122, 124 et 126.
- Glaser, B G., Strauss, A L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, New York.
- Gond, J-P., Igalens J. (2020). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Que sais-je ?*
- Hsu, J-L. (2013). Could SMEs Transform Corporate Social Responsibility into Competitive Advantage in Global Supply Chain? *International Review of Social Sciences and Humanities* Vol. 5, No. 2, pp. 203-213 www.irssh.com ISSN 2248-9010 (Online), ISSN 2250-0715 (Print).
- Igalens, J., Benraiss, L. (2005). Aux fondements de l'audit social : Howard. R. Bowen et les églises protestantes, *Acte IAS 2005*.
- Imbs, P., Ramboarison Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Solier, Management et Avenir*, pp. 35-55.
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises, *Business Ethics: A European Review*, Vol 18, N° 1 January, pp. 21-36.
- Labaronne, D., Gana-Oueslati, E. (2011). Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, *Management et Avenir*, 2011/3 n°43, pp. 103 – 121.
- Lee, M H., Mak. A K., Pang, A. (2012). Bridging the Gap: An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility among SMEs in Singapore, *Journal of Public Relations Research*, (24), pp. 299–317.
- Mahe De Boislandelle, H. (2015). *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 3ème édition, Paris Economica 2015, pp. 416.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340 – 363.
- Mitchel, R K. Agle, B R. and Wood D J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Défining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Ngok Evina, J-F. (2018). Responsabilité sociale et Gestion des ressources humaines : une relation ambiguë, *Recherches en Sciences de Gestion* 2 N° 125 | pp. 149 à 174.
- Norme ISO 26000. (2010). *Lignes directrices sur les principes, concepts, les questions centrales et les domaines relatifs à la responsabilité sociétale des organisations*.
- Paradas, A. (2012). Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME, *dans RSE et développement durable en PME* (Jean-Marie Courrent), « Petites Entreprises et Entrepreneuriat », De Boeck Supérieur, pp. 89 à 113.

- Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 226-227, pp. 147 à 155.
- Parlier, M. (2012). Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises, *dans Encyclopédie de gestion des ressources humaines, 2ème édition*, (J. Allouche), Paris, Vuibert, pp. 175-199.
- Petit, S C., Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche, *dans Méthodes de recherche en management* (Raymond-Alain Thiétart), Dunod, pp. 76-104.
- Pfeffer, J., Salancik, G R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Harper and Row, New York.
- Pichault, F., Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approches contingente et politique*, Editions du Seuil.
- Royer, I., Zarlowski, P. (2014). Echantillon (s), *dans Méthodes de recherche en management* (Raymond-Alain Thiétart), Dunod, pp. 219-260.
- Sané M. (2023). Les déterminants des pratiques de GRH perçues comme porteuses de RSO dans les organisations du secteur public au Sénégal : cas du ministère des finances et du budget, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 4 : Numéro 8, pp. 183 - 197.
- Simen, S F., Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en pratique d'une stratégie RSE sur la culture organisationnelle : analyse, implications et enjeux pour le Sénégal, *Revue congolaise de gestion*, 2013/1 N° 17, pp. 131-170.
- Spence, M., Gherib, J B B., Biwole, V O. (2007). Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement, *Revue Internationale PME*, Vol 20 N°3-4, pp. 17-42.
- Tidjani, B., Kamdem, E. (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Management et Société.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin, pp. 119-138.
- Turyakira, P., Venter, E., Smith E. (2012). Corporate social responsibility for SMEs: A proposed hypothesised model, *African Journal of Business Ethics* -Vol. 6 - Issue 2 May-August, pp. 157172.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2010). *RH : création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck.
- Unesco World Report. (2009). *Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue*, Unesco Publishing, juillet.
- Vancheswaran, A., Gautam, V. (2011). CSR in SMEs: Exploring a Marketing Correlation in Indian SMEs, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 24.1: pp. 85-98.

Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America, *The Journal of Corporate Citizenship* 21, pp. 39 à 50.

Wong, A., Yameogo, U. K. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone : le livre blanc*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris.

Wood, D J. (1991). Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691 à 718.