

## **RSE et performance des PME burkinabè**

## **CSR and performance of Burkinabe SMEs**

**BARRY Moussa**

Enseignant chercheur

Institut de Formation et de Perfectionnement aux Métiers (IFPM)

Université Lédéa Bernard OUEDRAOGO

Burkina Faso

**N'DO Benjamin**

Enseignant chercheur

Institut Universitaire de Technologie (IUT)

Université Norbert ZONGO

Burkina Faso

**Date de soumission :** 08/10/2025

**Date d'acceptation :** 27/12/2025

**Digital Object Identifier (DOI) :** [www.doi.org/10.5281/zenodo.18167645](http://www.doi.org/10.5281/zenodo.18167645)

## Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est l'une des valeurs que beaucoup des dirigeants des PME considèrent de nos jours au cœur de leurs priorités, mais en réalité ce n'est qu'une minorité d'entre eux qui en font usage. Pourtant, le respect des principes de la RSE est devenu aujourd'hui une source de performance pour les organisations. L'objectif de cette étude est de montrer l'apport de l'adoption des pratiques responsables sur la performance globale des petites et moyennes entreprises (PME) dans un contexte burkinabè. La méthodologie de recherche est basée sur une revue de la littérature et des entretiens avec une approche qualitative inductive s'appuyant sur les résultats d'études de cas multiples de trois (03) PME au Burkina Faso. Les résultats de cette étude montrent que les PME burkinabè adoptent des pratiques responsables compatibles avec leurs objectifs de recherche de profit. Cependant, ces résultats font ressortir que l'implémentation de la RSE permet une amélioration de la performance des PME.

**Mots clés : Responsabilité Sociale des Entreprises ; PME ; Performance**

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is one of the values that many SME managers consider to be at the heart of their priorities these days, but in reality, only a minority of them actually use it. However, compliance with CSR principles has now become a source of performance for organizations. The objective of this study is to demonstrate the contribution of adopting responsible practices to the overall performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in a Burkinabe context. The research methodology is based on a literature review and interviews with an inductive qualitative approach drawing on the results of multiple case studies of three (03) SMEs in Burkina Faso. The results of this study show that Burkinabe SMEs adopt responsible practices compatible with their profit-seeking objectives. However, these results highlight that the implementation of CSR allows for an improvement in the performance of SMEs.

**Keywords: Corporate Social Responsibility; SME; Performance**

## Introduction

L'émergence de la RSE matérialise une évolution de l'entreprise dont les frontières deviennent de plus en plus perméables et évolutives. La conception de l'organisation reposant sur l'existence de droits de propriété formels est ainsi mise à mal par l'existence de stratégies de coopération, par des alliances, par le recours à l'externalisation, et plus généralement par une interdépendance de plus en plus forte avec l'ensemble de ses parties prenantes. La conséquence principale de cette évolution est l'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise, y compris juridique, vers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, influençant ainsi la notion de performance.

L'objectif de la RSE consiste à allier prospérité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. Les trois dimensions de la RSE, aussi présentées comme les trois piliers de la durabilité, sont constituées de l'économie, du social et de l'environnement. L'alignement vers la RSE requiert pour les entreprises d'évaluer leur performance sur des critères qui ne soient pas exclusivement de nature économique. La nouvelle conception de performance organisationnelle repose désormais sur le triple bilan, qui prend en compte simultanément des critères économiques, sociaux et environnementaux (Hubbard, 2010 ; Callot, 2014). Si pour certains, de nos jours, les décisions managériales peuvent se dissocier des décisions en lien avec la RSE (Phillips, 2003), pour d'autres, le succès d'une entreprise contemporaine dépend du respect des pratiques de la RSE (Lepineux, 2003).

La plupart des travaux sur la RSE s'appliquent aux grandes structures plus homogènes et faciles à identifier, aux pratiques formalisées et à la communication visible (Graafland, Van de Ven et Stoffele, 2003). Pourtant, toutes les entreprises, dont les PME doivent être concernées par ces nouveaux enjeux. Dès 1991, Kenner Thompson et Smith (1991) déplorent la rareté des recherches sur la RSE en PME et insistent sur la nécessité de ne pas négliger ces investigations, essentielles, compte tenu de la place importante des entités dans l'économie. Même si les dirigeants de petites entreprises n'ont pas toujours une vision très claire de ce qu'est la RSE, et si leurs convictions citoyennes jouent souvent un rôle décisif dans l'orientation durable des pratiques managériales (Paradas, 2011), certains adhèrent bien à l'idée qu'une bonne éthique d'entreprise fait de bonnes affaires (Cohen & Winn, 2007). Certes, le respect des pratiques de la RSE basiques est devenu un véritable impératif pour toute entreprise, mais il l'est davantage pour la PME lorsqu'on sait que ces entreprises sont vulnérables et ont un mode de gestion

spécifique (Julien, 1997), restant concentré sur leur dirigeant (Quairel & Auberger, 2005 ; Paradas, 2006).

Ainsi, la question de recherche qui se pose est donc de savoir : Quel rôle la RSE joue-t-elle à l'atteinte de la performance dans les PME ?

L'objectif de cet article est d'étudier l'apport de la RSE par rapport au concept voisin mais beaucoup plus ancien de performance. Il s'agit dans cette recherche est de contribuer à enrichir la connaissance empirique que l'on a du rôle de l'adoption des pratiques de la RSE sur la performance de la PME. L'article passe dans une première partie à la revue des différents travaux existants, une seconde partie qui illustre la méthodologie de recherche à travers une approche qualitative, une troisième partie présente les résultats de l'étude et quatrième partie la discussion sur les résultats.

Cette étude a aussi pour ambition d'enrichir une littérature autour des questions relatives aux pratiques responsables dans les PME. Elle se distingue par l'investigation d'une orientation RSE déclinée non seulement dans sa dimension environnementale, mais aussi dans ses dimensions économiques et sociales, et ce, à l'aide d'approches qualitatives. La stratégie de recherche est issue d'un cadre théorique d'analyse organisationnelle et individuelle, des travaux de chercheurs ayant étudié la mise en place des pratiques responsables en entreprise (Gendron et al., 2019 ; Dion & Wolff, 2008 ; Tremblay, 2007), le concept de RSE (Capron & Quairel-Lanoiselée, 2016 ; Lapointe, 2007), ainsi que par les publications des institutions internationales concernées par la diffusion des initiatives de RSE adoptées (GRI, 2007). L'étude a permis également dans une approche interprétative qualitative, d'identifier les caractéristiques individuelles et organisationnelles au sein des PME au Burkina Faso. Elle a également permis d'identifier les facteurs économiques, sociaux et environnementaux susceptibles d'influencer l'adoption de la RSE au sein des PME au Burkina Faso.

### **1. Revue de la littérature**

Un courant de pensée visant à expliquer le comportement responsable des entreprises, s'est développé au sein de la recherche en sciences de gestion, à savoir la théorie des Parties Prenantes (PP) développée par Freeman (1984). Cette théorie a été conceptualisée afin de mieux comprendre l'environnement des organisations dans un contexte où les responsables étaient confrontés à des changements toujours plus rapides et imprévisibles (Freeman & McVea, 2001). Dans ce contexte, Freeman (1984) considérait que les théories économiques classiques

ne permettaient pas de comprendre la complexité de l'environnement et ne donnaient pas aux responsables les outils nécessaires pour développer des opportunités pour leur entreprise d'où la nécessité de concevoir la théorie des PP. La théorie des PP qui permet de mettre en œuvre les réponses stratégiques des organisations, en considérant toutes les différentes catégories d'acteurs qui la composent (Courrent, 2012). Cette théorie constitue la base de la mise en œuvre de la RSE (Freeman, 1984 ; Carroll, 1979). D'un point de vue managérial, elle offre une nouvelle manière d'interpréter l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et de redéfinir, par là même, ses objectifs. D'un point de responsabilité sociétale, elle stipule que l'entreprise, afin d'être performante, se doit de prendre en compte l'intérêt de ses parties prenantes indépendamment des effets supposés positifs sur ses affaires.

### **1.1. Concept de RSE**

La définition de la RSE ne fait pas l'unanimité ni au niveau de ses fondements théoriques ni de ses implications sociétales et organisationnelles (Gendron et al., 2019). Au plan académique, Bowen (1953) a ouvert le débat sur la RSE en évitant d'enfermer ce concept dans une définition trop étroite. Il aborde en effet la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ». Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de Carroll (1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE : les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte. Wartick et Cochran (1985) élargissent cette approche en mettant en exergue la spécificité de la RSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/process/politiques. Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises et la société dans son ensemble. Pour Allouche et Laroche (2005), adopter un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ».

Au niveau des institutions, la Commission des Communautés Européennes nous propose en 2002 la définition suivante. La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur,

en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois. Cependant, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale induisent progressivement un changement dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises ». Il recouvre ainsi de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme...

Malgré leurs différences, ces approches soulignent toutes, le nécessaire équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que celle-ci n'a pas pour vocation unique de faire du profit. Il appartient donc aux dirigeants de rechercher le meilleur ajustement entre les impératifs économiques et les obligations sociétales. Cette réconciliation ne peut se faire, selon nous, que s'il existe une vision managériale partagée avec les tiers, qui permet ces avancées. Plutôt que de voir la RSE comme une obligation légale supplémentaire, nous l'envisageons comme une occasion de revisiter le concept de performance et nous plaidons pour une conception globale (systémique) de la performance. Cela traduit une vision de la performance partenariale et de la répartition des gains au profit des différentes parties prenantes à l'organisation, au sens où Kochan et Osterman le proposaient déjà en 1994.

## **1.2. Concept de Performance**

Lorsqu'on cherche à définir la performance, force est de constater que le vocabulaire des spécialistes n'est pas stabilisé. La performance est un construit qui débouche sur des divergences selon plusieurs auteurs. La performance d'une entreprise est une notion essentielle en sciences de gestion que beaucoup de chercheurs se sont attachés à sa définition depuis plus de cinq décennies (Marmuse, 1997 ; Couret, 2011), bien que cette définition ne fasse toujours pas l'unanimité (Bourguignon, 1996). Selon Marmuse (1997), la performance d'une organisation est la manière dont celle-ci est agencée pour atteindre ses objectifs. Cependant, il convient de préciser que, pendant longtemps, la performance a été réduite à sa dimension financière (Walker & Brown, 2004). Aujourd'hui, on note une évolution qui lui confère une dimension globale (Dohou & Berland, 2007 ; Crutzen & Van Caillie, 2010). Cette performance dite globale tient compte en plus de l'aspect financier (Bourguignon, 1996) relatif aux actionnaires, les aspects non financiers relatifs aux volets sociaux et environnementaux. Ces derniers exigent d'être entendus et cette écoute devient un facteur essentiel pour la pérennité de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale (Dohou & Berland, 2007).

Selon Baret (2006), la performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Issor (2017) la considère comme un concept multidimensionnel et difficile à mesurer techniquement, car elle a une visée à la fois économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. Pour d'autres, la performance globale peut être appréciée, tant du point de vue stratégique, opérationnel, organisationnel que concurrentiel (Capron & Quairel, 2006). En définitive et comme l'a souligné Louart (1996), dans sa pluralité de sens, la performance s'appuie sur de multiples repères : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficience) ou sociaux (implication, satisfaction, qualité de vie au travail). Dans le cadre de cette étude, nous considérons la performance de manière globale, c'est-à-dire à travers ses trois dimensions essentielles, à savoir : la dimension économique ; la dimension sociale et la dimension organisationnelle.

## 2. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, il sera question de mettre en évidence l'apport de l'adoption des pratiques de la RSE sur la performance de la PME au Burkina Faso. Pour atteindre le but d'étude, l'approche qualitative à l'aide d'étude de cas multiples a été privilégiée dans la mesure où nous analysons la dynamique autour d'un processus complexe. L'étude de cas, selon (Yin, 2009) est une méthode de recherche de type exploratoire qui consiste à l'obtention d'informations exhaustives d'une situation, d'un individu ou d'un groupe d'individus exceptionnels. Elle permet toujours d'établir un portrait global de leur situation, de leurs problèmes particuliers ou de leurs opinions.

L'un des buts de notre recherche est de repérer une dynamique de l'action managériale en matière de pratique de développement durable. De plus, nous cherchons si, au quotidien, les dirigeants ont des rôles similaires ou différents. Pour Wacheux (1996, p.93) : « le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche. S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou plusieurs cas suffisent pour rentrer dans cette logique ». Notre recherche étant fondée à la fois sur l'étude approfondie du travail quotidien du dirigeant et sur la comparaison des dirigeants entre eux, nous avons choisi un nombre de cas permettant de comparer à la fois des dirigeants de petites et moyennes entreprises, tous secteurs d'activités et tailles d'entreprises confondus.



L'échantillon sélectionné pour cette recherche est composé de trois (03) PME à savoir une entreprise du secteur de la boulangerie/pâtisserie, une dans le secteur des énergies renouvelables, et une dans le secteur du textile-habillement. Les choix ont été faits en fonction de leur taille, de leur engagement en matière de RSE, de leur date de création et de la diversité de leurs activités au Burkina Faso. Les trois cas sont tous situés à Ouagadougou, une ville qui abrite la plupart des PME du Burkina Faso. Ces PME ont été choisies pour des raisons de proximité entre autres, mais aussi pour leur disponibilité pour participer à l'étude. Les entreprises participantes sont des PME au Burkina Faso, avec des dirigeants dont l'expérience et la formation sont très diverses. Toutes les trois sont des entreprises à but lucratif. Le tableau 1 suivant résume leurs caractéristiques.

Tableau 1 : Présentation des PME ayant participé à l'étude

N°/Activité Information	1. Boulangerie/Pâtisserie	2. Energie renouvelable	3. Textile- Habillement
Année de création	2008	2017	2001
Nombre employés	42	16	34
Informateur clé	Directeur	Directeur	Gérante
Sexe	M	M	F
Niveau et domaine de formation des propriétaires	Certificat de Compétence Professionnelle (CCP) en boulangerie/pâtisserie	Licence professionnelle en énergie renouvelable	Certificat de Compétence Professionnelle (CCP) en couture

Source : auteur

Les données ont été collectées à partir des entretiens menés auprès des informateurs clés de PME. Ces entretiens, de type semi-directif, ont été réalisés en face-à-face avec un guide d'entretien permettant de cerner la perception que les dirigeants ont de la RSE, les enjeux de la pratique de la RSE pour une PME, l'influence sur les pratiques managériales quotidiennes. Le dictaphone a été utilisé pour enregistrer les entretiens. D'une durée moyenne deux heures, ces entretiens ont été transcrits de manière à conserver la richesse des mots dans le verbatim et à minimiser les erreurs d'interprétation. Les entretiens ont porté sur les principales rubriques prédéfinies selon les recommandations de Miles & Huberman (2014) qui notent que l'intérêt de centrer les entretiens est d'éliminer une forte dispersion des réponses et la collecte de nombreuses informations superflues. Le chercheur adopte une attitude neutre, de compréhension et d'empathie (Grawitz, 1996). Une telle approche de collecte permet de relancer le répondant quand cela est utile, l'objectif étant de le sortir de son dernier



retranchement. L'exploitation des documents a permis de rassembler des informations pertinentes sur le baromètre de l'adoption des pratiques RSE par les PME. Nous avons consulté les rapports d'études réalisés par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso et ceux du Ministère en charge de l'Environnement et du Développement Durable.

Miles & Huberman (2005) considèrent l'analyse des données comme « trois flux concourant d'activités : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions ». La condensation des données « consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions ' finales ' et les vérifier » (Miles & Huberman, 2005). Dans cet esprit de chevauchement d'activités, nous avons suivi les recommandations des auteurs afin d'éviter d'être submergé par les données (Eisenhardt, 1989 ; Maxwell, 2013) en débutant l'analyse dès les premières entrevues. Nous avons pour cela choisi de procéder par une analyse thématique qui s'agit d'organiser l'abondance des informations retranscrites selon différentes thématiques. Cette technique fonctionne par opérations de découpage du texte en unités, puis en classification de cas unités en catégories selon des regroupements analogiques (Bardin, 2005).

La première question, très large, concernait leur compréhension du terme RSE et de la performance. À partir de là, l'entretien a tenté d'appréhender en profondeur le rôle majeur de la RSE dans la quête de la performance, qui peut s'articuler essentiellement autour de trois points. Il s'agit, d'abord comme source d'attrait et de fidélisation des clients. Ensuite, comme source de confiance entre les partenaires de l'entreprise. Enfin, comme source de gain de notoriété et de bonne réputation de l'entreprise. D'une durée d'une heure et trente minutes à deux heures, ces entretiens ont été transcrits de manière à conserver la richesse des mots dans le verbatim et à minimiser les erreurs d'interprétation. Ils ont été analysés manuellement en suivant d'abord les thèmes du guide d'entretien, puis en ajoutant les thèmes émergents apportés par les participants. Une comparaison des résultats a également été faite pour augmenter leur objectivité comme le suggèrent Eisenhardt (1989) et Yin (2009). Divers documents électroniques et imprimés fournis par les entreprises ont également été pris en compte afin de mieux appréhender la situation.

### 3. Résultats

Cette section des résultats est divisée en deux sous-sections principales. Une première section décrit la familiarisation avec le concept de RSE et de performance par les dirigeants des PME, et une deuxième décrit le rôle majeur de la RSE à l'atteinte de performance.

#### 3.1. L'intérêt de concilier la RSE et la performance dans les PME

Les concepts de RSE et de performance semblent de prime abord relativement éloigné l'un de l'autre ; la RSE définissant une posture de l'entreprise face à son environnement tandis que le concept de performance questionne les liens parfois subtils entre l'articulation de ressources et l'obtention d'un ou plusieurs résultats. On peut s'apercevoir, dans plusieurs entreprises, que depuis de nombreux scandales enregistrés çà et là, il y a une montée des préoccupations sur le principe de gestion responsable de la part de l'ensemble des parties prenantes des organisations. Il s'agit notamment des consommateurs, des partenaires de l'entreprise et les pouvoirs publics. Pour ce qui est des consommateurs, ceux-ci exigent désormais la transparence et la véracité de l'information, la sécurité dans les offres des entreprises. S'agissant des partenaires de l'entreprise, ils mettent un accent particulier sur des aspects liés à l'équité. La concurrence, bien que rude et dynamique, combat celle qui est réputée déloyale. En ce qui concerne les pouvoirs publics, ces derniers exigent le respect de la législation et de la réglementation. Même si les demandes sont diverses, elles exigent toutes le respect de certaines valeurs et règles de conduite.

Pour satisfaire les diverses exigences des parties prenantes, les PME recherchent sans cesse l'excellence. C'est le cas, par exemple, de la mise sur pied du produit respectant les normes de qualité, c'est-à-dire sans altération de ses qualités et/ou de son goût dans la chaîne de production ; la sincérité de la publicité ; la poursuite volontaire d'objectifs socio-environnementaux. En intégrant ainsi, les principes de la RSE dans leurs affaires, les PME développent des interactions avec les différentes parties prenantes de l'entreprise : salariés, syndicats, comités d'entreprises, sous-traitants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, associations, collectivités territoriales, et ceci impacte la valeur de l'entreprise et de ses activités. En fait, le respect des pratiques de la RSE permet de générer de la valeur perçue par le client (elle donne confiance et séduit) pour, par la suite, créer de la valeur économique pour l'entreprise. C'est ce qui contribue efficacement à la performance globale de l'organisation.

L'adoption des pratiques de la RSE de plus en plus le vocabulaire des dirigeants des entreprises burkinabè, semble être une tendance profonde que les dirigeants ne peuvent négliger au risque

d'un effondrement économique. Ces responsables savent que leurs entreprises doivent, plus que jamais, se démarquer de la concurrence et, pour y arriver, ils ne doivent plus agir sur le prix comme à l'accoutumée, mais plutôt sur la qualité, et ce, afin de capter des parts de marché supplémentaires. Ils sont donc contraints, de part et d'autre, par leurs actions, de satisfaire aux exigences de l'heure par l'introduction des préoccupations éthiques dans leur système de management, afin d'atteindre la performance tant recherchée.

Il y a, selon les informateurs clés des PME dans cette étude, deux attitudes types extrêmes pour les PME selon qu'ils envisagent la RSE comme une obligation ou une opportunité. La RSE abordée comme une contrainte pousse à une vision procédurale et mécanique de la performance où les managers vont mettre en place, de façon parfois peu cohérente et opportuniste, des processus qui rentrent dans le cadre des attentes des partenaires (protection de l'environnement, parité hommes/femmes...). Même si cela n'est pas satisfaisant et ne constitue pas une vraie politique générale, il n'en reste pas moins que la dynamique est en marche et que la pression des partenaires va malgré tout influencer le management et conduire à hiérarchiser et pondérer les actions mises en œuvre. La RSE abordée comme une opportunité répond à une véritable représentation fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche dynamique et globale permet de définir des objectifs en termes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

Une telle démarche accroît la dynamique interne. Elle permet par exemple d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat...). Elle favorise la co-construction des objectifs et permet de mieux cerner les interactions entre la portée économique de la stratégie RSE, la performance sociale, la performance environnementale et la performance financière (car quels que soient les choix, les pratiques RSE ne devront pas détruire de valeur pour l'actionnaire). Une telle démarche améliore aussi la dynamique externe. Elle permet d'identifier les demandes spécifiques de chaque partie prenante et d'apporter des réponses à leurs attentes.

### **3.2. La RSE à l'atteinte de performance**

Le rôle majeur de la RSE dans la quête de la performance peut se définir essentiellement autour de trois points. D'abord comme source d'attrait et de fidélisation des clients. Ensuite, comme

source de confiance entre les partenaires de l'entreprise. Enfin, comme source de gain de notoriété et de bonne réputation de l'entreprise.

### **3.2.1. La RSE et source d'attrait et de fidélisation des clients**

L'adoption des pratiques de RSE permettent de mettre les consommateurs des produits et services en toute confiance. Dans la stratégie de développement du marché, la fidélisation des clients se trouve au cœur de la politique commerciale des dirigeants, notamment parce qu'elle coûte bien moins cher que l'acquisition de nouveaux clients. Mais compte-tenu du contexte économique, les mécanismes de fidélisation habituelles tels que la politique des 3R (rabais, remise, ristourne) ne sont plus en phase avec les réalités du marché. Les consommateurs exigent beaucoup plus un service de qualité et une satisfaction totale. Or, qui dit satisfaction dit fidélité, et qui dit fidélité dit accroissement de la performance de l'entreprise qui va s'investir dans la qualité afin conserver sa clientèle. A cet effet, la fidélisation de la clientèle est la première idée qui vient à l'esprit quand on parle de pratiques de RSE dans l'organisation. Il est important de noter qu'un client mécontent par un produit ou service, par des méthodes de vente ou par un service après-vente non respectueux, risque d'être un client perdu pour toujours pour l'entreprise. En revanche, un client bien traité, avec respect, équité et sourire, sera plus à même de commander à nouveau et même encore plus.

### **3.2.2. La RSE et source de confiance entre les parties prenantes de l'entreprise**

La mise en place au sein des organisations des principes de la RSE a pour but principalement d'entretenir un sentiment de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes. La confiance est un élément indispensable dans le management des organisations. Elle est souvent considérée comme un facteur permettant la bonne collaboration entre les membres d'une organisation, basée sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité. La notion de confiance est en forte interaction avec celle de la compétence qui est un vecteur de compétitivité des entreprises. La confiance est au centre du mode de management des organisations et permet d'atteindre de meilleures performances au sein des entreprises. Selon un des dirigeants, le fait que les employés puissent se sentir en harmonie avec les valeurs de leur entreprise contribue à leur implication professionnelle, il dit :

« (...) quand on travaille ici, en général, on est extrêmement engagés, on se sent souvent... Enfin en tout cas, les gens qui progressent ici et qui se sentent bien ici partagent souvent un engagement et une fierté d'appartenir à une organisation digne (...) ».

### 3.2.3. La RSE et source de gain de notoriété et de réputation de l'entreprise

Le respect des principes de RSE dans les organisations a pour objectif d'accroître la légitimité et d'améliorer la notoriété de l'entreprise. Ces pratiques constituent un amortisseur, un tampon, entre des états de la nature défavorables (en l'occurrence un évènement négatif pour sa notoriété) et la réputation. Cette dernière peut être considérée comme des réactions affectives ou émotionnelles, bonnes ou mauvaises, faibles ou fortes des consommateurs, des investisseurs, des employés et de l'opinion publique à l'égard d'une personne ou d'une entreprise. Pour Dowling (2002), la réputation correspond à l'ensemble des empreintes laissées par une entité et qu'elle est l'évaluation (ou l'estime) de son image. La réputation correspond alors à l'image publique. Elle permet de construire un avantage concurrentiel. La réputation d'une organisation s'apparente à la façon dont l'organisation est perçue par l'ensemble de ses parties prenantes et à sa capacité à créer de la valeur, comparativement à ses concurrents. Un des informateurs clé nous dis :

« (...) la RSE peut constituer une source d'opportunités multiples pour l'entreprise. Je suis convaincu que la démarche RSE a un impact positif sur la performance de l'entreprise et surtout sur sa pérennité. L'impact des actions RSE n'est pas toujours immédiat ou direct... Je pense qu'il y a une forte relation entre amélioration des rendements et activités sociales (...) »

L'adoption des pratiques de RSE dans les organisations permet, par exemple, de développer les ventes et notamment d'éviter les baisses trop brutales malgré une défaillance liée à la réputation. Les pratiques de RSE viennent alors accroître la réputation et permettent à l'entreprise de se différencier de la concurrence. Un dirigeant d'une des PME nous affirme :

« (...) la mise en place des pratiques de RSE dans une entreprise est de nos jours un facteur important à la bonne réputation que les responsables peuvent mettre à leur profit, parce qu'il est facilement perceptible par les consommateurs (...) ».

Les principes de RSE ont donc une influence positive sur la bonne réputation de l'entreprise. En effet, non seulement, elles influencent le jugement des parties prenantes, mais aussi, elles donnent un signal aux différents acteurs et au marché.

## Discussion et conclusion

Comme nous venons de le souligner, les concepts de performance et de RSE sont appréhendés à partir d'indicateurs et d'outils de mesure assez proches, voire superposables. Il apparaît dès lors nécessaire de s'interroger sur la nature et l'apport spécifique de la RSE dans la perspective des modèles de mesure de la performance des organisations. L'objectif de cette recherche était de faire ressortir le rôle de l'adoption des pratiques de RSE sur la performance de l'entreprise.

Dans une vision fragmentée de la performance (approche statique de la performance centrée sur des objectifs technicoéconomiques), la notion de RSE se confond (au sens de confusion et de similarité) avec le concept de performance (Saulquin & Schier, 2007). Aussi, selon les auteurs, dans une vision opportuniste (approche statique mais ouverte de la performance), la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes. Dans une vision procédurale ou processuelle, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus-clés. Dans une vision globale, la seule qui définisse réellement selon nous la spécificité de la RSE, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Les résultats de l'étude, a permis de tirer la conclusion ci-après : la mise en place des principes de RSE influence positivement la performance de l'entreprise. Par ailleurs, ces résultats montrent que l'atteinte de la performance des PME, gage de leur survie et de leur compétitivité, passe nécessairement par des considérations des pratiques responsables. En fait, pour ces derniers, les pratiques responsables stimulent la motivation de l'ensemble des parties prenantes et permet d'accroître la compétitivité de l'entreprise. Les PME qui considèrent les principes de RSE comme une direction stratégique ont tendance à récolter plus d'avantages que celles qui investissent uniquement pour se conformer à la réglementation (Simpson, Taylor & Baker, 2004).

Ces résultats peuvent traduire le fait que, les dirigeants des PME burkinabè, en prônant les principes responsables au sein de leur entreprise, veulent, non seulement embellir leur image, mais aussi restaurer la confiance avec les parties prenantes. Ainsi, en respectant ces principes,

les dirigeants des PME burkinabè veulent améliorer le climat social au sein leurs entreprises, mais aussi accroître la performance de l'entreprise par le biais d'attrait et de fidélisation des consommateurs et de l'ensemble des parties prenantes. Ces résultats témoignent ainsi de l'intérêt que les dirigeants des PME portent aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Ainsi, les résultats de cette étude peuvent servir de guide aux dirigeants de PME dans l'amélioration de leur système de management au quotidien, et par ricochet, à l'amélioration de la performance des PME.

Cette étude tel que réalisée présente des limites parce qu'il se base essentiellement sur quelques entretiens avec des informateurs clés des PME engagés, ce qui ne permet de formuler que des propositions assez larges. D'autres entretiens seront menés afin d'opérationnaliser les propositions et de développer des hypothèses que nous prévoyons de tester lors d'une étude quantitative complémentaire comme phase ultérieure de ce travail.



## BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J. et Laroche, P. (2005). A Meta-analytical Investigation of the Link Between Corporate Social and Financial Performance? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 18-41.
- Baret, P., (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? In *Responsabilité sociale de l'entreprise*. De Boeck Supérieur, 135-152.
- Bardin L (2005), « L'analyse de contenu », Eds. PUF, Le Psychologue, Juillet 2005.
- Bourguignon, A., 1996. Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In Fericelli A.M., Sire B., (1996). *Performance et Ressources Humaines*. Paris : éditions Economica, 18-31.
- Callot, P., (2014). La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE Le cas de la viticulture. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 269-270(5), 129–137.
- Capron, M., Quairel F., (2006). Évaluer les stratégies de DD des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1) : 5-17.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2016). La RSE. Editeur : *La Découverte*. Collection : *Repères*. Sous-collection : Gestion, 3e édition.
- Caroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cohen, B. and Winn, M. I. (2007). "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 22(1) : 29-49.
- Couret, F., (2011). Les performances des coopératives vinicoles : un benchmark sans rentes d'appellations. *Annales des mines - Gérer et comprendre*, 106, 80-90.
- Courrent, J.M., (2012). RSE et développement durable en PME. 160 p., ISBN : 9782804166755.
- Crutzen, N., Van Caillie D., (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et entreprise*, 297(2) : 13-32.
- Dion, M., Wolff, D. et al. (2008). Le développement durable. Théories et applications au management. (43-55).Paris: Dunod.
- Dohou, A., Berland N., 2007. Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, France.
- Dowling, (2002), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Freeman R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Mcvea J., 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. In HITT M. A., Freeman R. E. and Harrison J. S. (eds). The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford, Blackwell Business, 189-207.
- Gendron, C., Eberhardt-Toth, E., Caby, J. et Ramboarisata, L. (2019). Determinants of the presence of CSR committees within european boards of directors. *Revue de l'organisation responsable* (Vol. 14), pages 33 à 49.
- Graafland, J., Van De Ven, B., Stoffele, N., 2003, Strategies and instruments for organising CSR by small and large business in the Netherland, *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45-60.
- Grawitz, M. (1996). Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, Coll. « Précis Droit public. Science politique ».
- GRI (2007) : Global Reporting Initiative.
- Hubbard, G. (2010) Measuring Organizational Performance Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and Environment*, 19, 177-191.
- Issor, Z., 2017. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics /Proyética / Projectique*, 17(2) : 93-103.
- Kenner T. J., S.H.L (1991). Social responsibility and small business: suggestions for research, *Journal of Small Business Management*, janvier, Vol 29, n° 1, p. 30-44.
- Kochan T. A. et Osterman P., The mutual gains enterprise, forging a winning partnership among labor, management, and government, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Lapointe, A. (2007). « RSE et DD. Des pratiques en quête de légitimité ». In Tremblay, S. (dir.) (2007). Développement durable et communications. Au-delà des mots, pour un véritable engagement. (p. 63-76). *Québec : Presses de l'Université du Québec*.
- Lawrence, P. R., LORSCH J.W., (1973). Adapter les structures de l'entreprise. Les Éditions d'Organisation.
- Lépineux, F. (2003). Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M.
- Louart, P., (1996). Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies. Communication pour la journée de recherche GRAPHECLAREE, sur les méthodes qualitatives en GRH, IAE, Lille.
- Marmuse, C., (1997). Performance. *Economica*, 2194-2208.

- Maxwell, J.A. (2013) *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage, Thousand.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage, London.
- Paradas, A., (2011). Développement durable en petites entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247–248(1), pp.129-137.
- Phillips, R. (2003) *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME). L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- Quairel, F. et Auberger, M-N. (2005). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. *Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?* Volume 20, numéro 3-4, 2007, p. 69–94. *Revue internationale P.M.E.*
- Saulquin, J-Y., et Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? Dans *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/1 (n°223), pages 57 à 65.
- Simpson M., Taylor N., Baker K. (2004), « Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage? », *Business Strategy and the Environment*, no 3, pp. 156-171.
- Tremblay, S. (2007). Du sous-développement au développement durable. In *Développement durable et communications*. (p. 9-19). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Walker, E., Brown A., 2004. What Success Factors Are Important to Small Business Owners?. *International, Small Business Journal*, 22(6): 577-594.
- Wartick S. et Cochran P., « The evolution of the Corporate Social Performance Model », *Academy of Management Review*, 10, 1985.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (3e Edition). Thousands Oaks: Sage Publications.