L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE

Jalila Elbousserghini

▶ **To cite this version:**

Jalila Elbousserghini. L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE. Gestion et management. Université de Lyon; Université Hassan II (Casablanca, Maroc). Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, 2018. Français. NNT : 2018LYSES013 . tel-02174836

HAL Id: tel-02174836
https://theses.hal.science/tel-02174836

Submitted on 5 Jul 2019

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

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

N° d'ordre NNT : 2018LYSES013

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON

opérée au sein de **l'Université Jean Monnet réalisée**

en cotutelle internationale avec l'Université Hassan II de Casablanca

Ecole Doctorale N° 486 Sciences Economiques et Gestion

Doctorat en sciences de gestion

Soutenue publiquement le 26/06/2018, **par Jalila Elbousserghini**

L'intégration de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME. Cas des PME marocaines labellisées RSE

Devant le jury composé de :

M. Benhrinida Mohammed. Professeur. Faculté des sciences juridique économique et sociale - Mohammedia Casablanca. Président

M. Courrent Jean-Marie. Professeur. Université de Montpellier. Rapporteur
M. Kassaoui Tarik. Professeur. Faculté d'El Jadida. Rapporteur
M. Degeorge Jean-Michel. Maître de conférence. Ecole des Mines de Saint Etienne. Examinateur
Mme Lanciano Emilie. Maître de conférence. Examinatrice

Mme Oukarki Samira. Professeure. Faculté des sciences économiques et sociales. Ain Sebâa. Examinatrice

Mme Berger-Douce, Sandrine. Professeur. Ecole des Mines de Saint Etienne. Directrice de thèse
M. Youssef, Jamal. Professeur. Faculté des sciences juridique économique et sociale - Mohammedia Casablanca. Co-directeur de thèse

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur. »

A mes parents,

ma sœur et

mon frère

Liste des abréviations

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

DD : Développement Durable

IMANOR : Institut Marocain de Normalisation

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PP : Partie Prenante

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

TDR : Théorie de Dépendance à l'égard des Ressources

TPP : Théorie des Parties Prenantes

Sommaire

Remerciements 11
Introduction générale 13
Première partie : Cadre conceptuel de l'intégration de la vision stratégique du dirigeant de PME des principes de RSE 27
Chapitre 1 : PME et vision stratégique du dirigeant 29
Section 1 : PME : un objet de recherche complexe 30
I. Qu'entend-on réellement par « une PME » ? 30
1. Vers une définition quantitative universelle de la PME 30
2. PME : quelles spécificités ? 32
3. Evolution des principaux courants de recherche en PME 35
II. La proximité : pierre angulaire de la spécificité des PME 37
1. La gestion des PME : « un mix de proximité » 37
2. Le rôle de la proximité dans la centralisation des PME 39
3. La proximité et l'encastrement territorial des PME 41
III. Les différents dirigeants de PME et leurs stratégies 42
1. Le développement des typologies des dirigeants de PME 43
2. Différentes typologies de dirigeants de PME 45
Section 2 : De la pensée managériale à la vision stratégique 49
I. Vision stratégique du dirigeant et prise de décision en PME 50
1. Processus de prise de décision stratégique 50
2. Un processus de prise de décision dépendant du dirigeant 54
II. Elaboration d'un cadre d'analyse de la vision stratégique 55
1. Développement du concept de vision dans le management 56
2. Multiples champs pour définir la vision stratégique 59
III. Manifestation managériale de la vision stratégique en PME 64
1. Le processus visionnaire 64
2. Le partage : la condition incontournable de la vision stratégique 69
Chapitre 2 : La RSE des PME, quelles spécificités ? 76
Section 1 : Investigations et éclairage autour du concept de la Responsabilité Sociale en PME 77
I. La RSE des PME : quelles spécificités ? 77
1. Essai de définition de la RSE 78
2. La RSE en PME : une définition par « la proximité » ? 80
3. Essai de définition de la RSE en PME 81
II. Relecture théorique de la RSE des PME par le courant des parties prenantes 82
1. Genèse du champ théorique des parties prenantes 83
2. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood 86

3. La théorie de dépendance à l'égard des ressources 89
Section 2 : Entre détermination éthique et nécessité stratégique de RSE en PME : une approche par la vision stratégique du dirigeant 93
I. L'approche stratégique de la RSE dans les PME 93
1. RSE et stratégie de PME 94
2. Différentes typologies des stratégies RSE 98
II. Une analyse stratégique des déterminants de la RSE en PME 104
1. Les facteurs déterminants au niveau interne 105
2. Les facteurs déterminants externes 108
3. Instrumentation de la démarche stratégique de RSE dans les PME 110
III. L'approche sociologique de la RSE en PME 114
1. L'encastrement territorial des PME et la RSE 115
2. Rôle de l'éthique et des valeurs du dirigeant dans l'intégration de la RSE dans les PME…. 118
IV. Vision stratégique du dirigeant de PME et intégration de la RSE 122
1. Articulation des pratiques RSE et stratégie de PME par la vision stratégique du dirigeant… 122
2. Le partage de la vision stratégique responsable : rôle de la GRH 124
Deuxième partie : La RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées 131
Chapitre 3 : Contextualisation de la recherche et choix méthodologique 132
Section 1 : Essai de contextualisation de la RSE des PME marocaines 133
I. Méthodologie de contextualisation 133
II. Etat des lieux du DD et de la RSE au niveau institutionnel marocain 138
1. Aperçu sur l'évolution du contexte marocain 138
2. Les politiques publiques en faveur du DD et de la RSE 140
III. Les pratiques RSE au Maroc 143
IV. L'approche marocaine de la RSE 146
V. Etat des lieux du DD et de la RSE au niveau social et religieux au Maroc 148
1. La société marocaine et le DD 148
2. La religion musulmane et les principes de RSE 149
3. RSE et spécificités managériales des PME marocaines 150
Section 2 : Démarche méthodologique et opérationnalisation de la recherche 156
I. Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche 157
1. Posture interprétativiste comme positionnement épistémologique adopté 157
2. Mode de raisonnement abductif 160
3. Le choix d'une démarche qualitative exploratoire 162
II. Protocole de recueil et de traitement des données 163
1. Recours à l'étude de cas multiples 163

2. Sélection des cas à étudier 165
3. Processus opératoire 170
4. L'analyse des données 179
III. Discussion de la validité de la recherche 183
Chapitre 4 : L'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME marocaines labellisées…… 189
Section 1 : La RSE dans la vision stratégique de quatre dirigeants de PME marocaines labellisées…… 190
I. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « A »…….. 190
1. La PME « A » et son dirigeant 190
2. La responsabilité sociale de la PME « A » et sa labellisation RSE 198
II. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « B »….. 205
1. La PME « B » et son dirigeant 205
2. La responsabilité sociale de la PME « B » et sa labellisation RSE 214
III. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « C »… 220
1. La PME « C » et son dirigeant 220
2. La responsabilité sociale de la PME « C » et sa labellisation RSE 227
IV. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « D »…. 233
1. La PME « D » et son dirigeant 233
2. La responsabilité sociale de la PME « D » 240
Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés 248
I. Une analyse de l'intégration des dirigeants de PME marocaines labellisées de la RSE 248
1. Les différentes manifestations de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME 249
2. La stratégie RSE des PME marocaines labellisées 258
II. Proposition de matrice de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées 266
Conclusion générale 272
Références bibliographiques 282
Table des matières 316
Liste des encadrés 323
Liste des tableaux 324
Liste des figures 325
ANNEXES 326

Remerciements

Introduction générale

Il y a plus d'une vingtaine d'années que les entreprises s'approprient le concept de développement durable (DD) à travers la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Le DD s'inscrit dans une perspective macroéconomique et quand il est question d'intégrer ses enjeux dans un espace microéconomique comme l'entreprise, celle-ci interroge sa responsabilité envers la société. La RSE est donc la traduction du DD au niveau des entreprises (Bon, 2009). L'expression de DD, *Sustainable development* en anglais, a été forgée en 1980 par des scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature. Elle a ensuite été popularisée à partir de 1987 par le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, nommé également rapport Brundtland, intitulé « Notre avenir à tous ». Ledit rapport donne la première définition du DD par le fait de satisfaire « les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs…, et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis… » (Aggeri et Godard, 2006 ; Bon, 2009 ; Capron et Quairel, 2016). Selon Capron (2016), « le couplage RSE/DD a contribué à « laïciser » le concept RSE d'origine, mais il a conservé la perspective d'un contrôle social de l'entreprise dans laquelle celle-ci est subordonnée à la société dont elle est débitrice. » (p. 655).

La genèse de la responsabilité de l'entreprise a créé un nouveau débat autour des relations liant la société à la firme. Le concept de RSE tel qu'il est connu aujourd'hui a une origine américaine (Pasquero, 2005). Or, ses fondements ont une longue histoire. Depuis l'Antiquité, il y a toujours eu des tentatives de conciliation entre l'activité économique et les attentes de la société, et des tensions entre « la nécessité de produire, et la supportabilité des risques occasionnés par la production des biens » (Capron et Quairel, 2016, p.6). A cette époque, la régulation a été assurée par les codes de Hammourabi, le premier à avoir rassemblé les lois concernant les droits et les devoirs des différentes parties prenantes économiques de l'époque (Pasquero, 2005). Au Moyen Âge, la charité était fortement présente dans les sociétés occidentales (Pesqueux, 2010). Plus tard, « la révolution industrielle s'est accompagnée d'un mode paternaliste de gestion de la main-d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge « de la naissance à la mort » des salariés et de leurs familles » (Capron et Quairel, 2016, p.5). Ce paternalisme qui répond à des exigences économiques et sociales a constitué, jusqu'au milieu du 20ème siècle, une forme implicite de RSE (De Bry, 2006). Il répond à une tradition de philanthropie corporative qui découle d'une inspiration religieuse protestante et des enjeux pratiques (Gond et Igalens, 2016). Cette forme de RSE s'effaça

rapidement. Une réforme sociale laisse apparaître une nouvelle approche des relations entre l'entreprise et la société aux Etats-Unis, ce qui donne naissance à « une première ébauche de responsabilité sociale » (Gond et Igalens, 2016).

Le concept de RSE s'est constitué en doctrine structurant les discours et les pratiques des hommes d'affaires aux Etats-Unis à la fin du 19ème siècle (Gond et Igalens, 2016), où le capitalisme était basé sur le volontarisme libéral (faible intervention étatique dans la sphère privée) (El Malki, 2014). Pendant cette période, ce capitalisme a poussé à une réflexion profonde sur le rôle de l'entreprise capitaliste et à des interrogations sur la nature du lien idéal entre l'individu et les institutions, notamment avec l'explosion des abus sociaux de grandes entreprises (Pasquero, 2005). Ces dérapages ont été signalés et ont mené le gouvernement américain à mettre en place des lois coercitives, principalement les lois *anti-trusts*, ou les lois anti-monopoles (Pasquero, 2005). Ces lois, considérées comme étant « en avance sur leur temps » (El Malki, 2014, p.21), visaient le maintien des entreprises dans de « bonnes relations publiques » (Gond et Igalens, 2016, p. 8). Les lois *anti-trusts* étaient des modèles de sévérité, qui ont réorganisé en profondeur l'économie de marché américain (Pasquero, 2005). C'est ainsi que le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise commence à se construire en se basant sur les bonnes relations que les entreprises devaient maintenir avec le milieu des affaires, et sur la prise en compte de l'opinion publique dans leur comportement. Les lois *anti-trusts* n'ont pas tardé à perdre de leur utilité à partir de la fin du 19ème siècle. Avec les entreprises qui ne cessaient de grandir, une modification profonde des formes d'organisation et de la recherche de légitimité produit un nouveau discours de RSE adopté par les dirigeants. A partir des années 1920, les discours étaient marqués par les concepts à forte connotation religieuse de « *public service* » et de « *trusteeship* », faisant référence à un contrat implicite caractérisant la relation entre l'entreprise et la société, et donnant lieu à de nouvelles pratiques (négociations collectives, communication et relations publiques, mécénat et activités philanthropiques) (Acquier et Gond, 2007). La crise qu'ont connue ces lois en perdant de leur utilité, accompagnée des crises économiques des années 1870-1920, suivie de la crise de 1929, ont agi sur les discours publics hostiles vis-à-vis des grandes entreprises. Une vaste littérature académique critique les attaqua car elles paraissaient comme cible naturelle et principal responsable du dysfonctionnement des systèmes (Pasquero, 2005). Une intervention publique coercitive a eu lieu pour imposer la responsabilité sociale aux entreprises (Pasquero, 2005). Plus tard, les pratiques de RSE se sont développées progressivement dans les sociétés américaines en s'appuyant sur des mouvements sociaux (droits civiques, lutte contre la discrimination, mouvements écologistes…) (Gond et Igalens, 2016).

Après la Seconde Guerre mondiale, la doctrine de la RSE passe du monde des affaires au monde académique (Acquier et Gond, 2007 ; Gond et Igalens, 2016). C'est à ce moment-là que commence « la temporalité académique de la RSE » (Acquier et Gond, 2007, p. 8) avec l'ouvrage de l'économiste américain Howard R. Bowen, souvent qualifié de père fondateur, ou architecte de la RSE (Lépineux et al., 2016), « *Social Responsibilities of the Businessman* » en 1953.

L'objectif de Bowen était, d'une part, d'étudier et d'analyser le discours d'un certain nombre de capitaines d'industrie sur les responsabilités sociales de l'entreprise, et d'autre part, de l'enrichir par des contributions de grands courants de la critique sociale et morale de l'époque (Pasquero, 2005).

Acquier et Gond (2007) considèrent Bowen comme un « économiste d'obédience keynésienne, fortement influencé par l'institutionnalisme économique […] Son regard sur l'objet RSE […] correspond à celui d'un architecte économique qui s'interroge sur les relations entre le fonctionnement d'un système économique et le bien-être social. Entre l'entreprise et la Société, le point de vue de Bowen est clairement celui de la Société et sa préoccupation est la maximisation du bien-être social plutôt que la profitabilité de l'entreprise. » (p. 12). Son analyse de la doctrine de la RSE est positionnée à un niveau macroéconomique et évaluée en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien−être plus élevé dans la société (Gond et Igalens, 2016). La responsabilité sociale s'offre à Bowen comme un moyen d'atteindre l'efficacité de l'économie américaine (Gond et Igalens, 2016 ; Pasquero, 2005) au-delà du seul progrès économique et englobe des buts de justice, de liberté et de développement des personnes (Gond et Igalens, 2016).

Précision terminologique du concept de RSE

Le concept de RSE renvoie à la « responsabilité sociale de l'entreprise », à la « responsabilité sociétale de l'entreprise » ou à la « responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » (Taoufik, 2014). La traduction de la *Corporate Social Responsibilty* en français est la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise », une notion qui nécessite quelques précisions. Selon Capron et Quairel (2016), « beaucoup d'observateurs ont restreint la RSE au champ des relations employeurs-salariés, excluant ainsi toutes les autres dimensions liées au DD. C'est ainsi que l'adjectif « sociétal » est utilisé pour différencier ce qui relève de la société au sens large de ce qui relève des relations employeurs-salariés. » (p. 25). La « Responsabilité Sociétale des Entreprises » met plus l'accent sur les aspects du DD puisqu'elle intègre les aspects de la société sous le seul terme « Sociétal » (Bonneveux, 2009). En anglais, le terme

« Social » bénéficie de la dimension environnementale, il devrait alors se traduire par « Sociétal ». Combemale et Igalens (2005) précisent que le terme « Social » implique qu'une entreprise est engagée envers la société et la collectivité, et non au regard du seul volet social de ses préoccupations. Ainsi, le qualificatif « Social » doit être compris comme se rapportant à une réalité plus vaste que celle que recouvre l'utilisation habituelle faisant référence à la relation employeurs-salariés (Bonneveux, 2009). Notre travail doctoral s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise envers son environnement au sens large, et qui englobe les trois dimensions du DD.

Développements théoriques de la RSE

Ces différentes interprétations et approches de la RSE témoignent de la difficulté d'obtenir une définition claire et précise. Depuis une soixantaine d'années, les contributions des institutions et des chercheurs ne cessent de croître et proposent une multitude de définitions et approches. Historiquement, la première définition de la RSE est celle de Bowen (1953) qui, d'après Acquier et Gond (2007) l'envisage ainsi : « le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires […] renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société… Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. » (p.14). Depuis, la recherche sur la RSE est en plein essor et chaque période a connu une vision différente du concept.

D'après Gond et Igalens (2016), la période qui a suivi la publication de l'ouvrage de Bowen s'est caractérisée par une approche normative et philosophique de la RSE. Les défenseurs du postulat selon lequel l'entreprise peut avoir des responsabilités élargies vis-à-vis de la société, s'opposaient aux défenseurs du simple objectif de l'entreprise qui est la maximisation de son profit. La plus célèbre critique de la RSE est celle de Milton Friedman en 1970 pour qui, la seule responsabilité de l'entreprise est la maximisation de son profit pour la satisfaction de ses actionnaires. L'auteur s'en prenait « violemment à la RSE, qu'il traitait de doctrine subversive et dangereuse » (Pasquero, 2005, p. 100). Il argumente dans une perspective économique par la relation d'agence qui lie un manager à ses actionnaires (Gond et Igalens, 2016). Il estime que le reste de la société est responsable de mettre en place un cadre permettant à chacun de poursuivre ses propres intérêts conformément à la théorie de la main invisible de Smith (Gautier, 2015). Les actions profitables de RSE sont rejetées, car elles ne correspondent selon lui « qu'à une labellisation hypocrite de la recherche de profit » (Gond et Igalens, 2016, p.7).

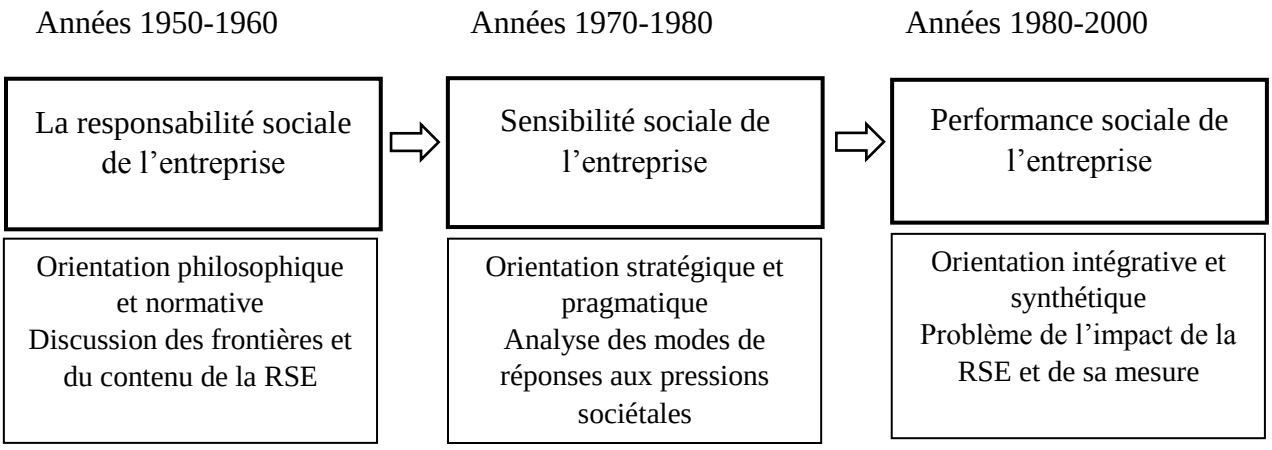
L'approche de Friedman est ainsi reconnue comme « l'ennemi théorique commun de tous les défenseurs de la RSE » (Pasquero, 2005, p. 100). Ceux-ci vont chercher à justifier l'existence et la pertinence de la RSE, et d'y ouvrir également les débats sur ses limites et ses frontières (Gond et Igalens, 2016). Ces différents débats sont les prémices d'une grande richesse théorique qui a émergé dans les années qui suivent, aussi bien en Amérique du Nord, lieu de naissance de la RSE, qu'en Europe.

Dans les années 1970, les mouvements sociaux et environnementaux qui ciblaient principalement les entreprises ont favorisé la concentration de la RSE sur la gestion très concrète des problèmes sociaux et environnementaux (Gond et Igalens, 2016). Les auteurs abordent les travaux d'Ackerman et Bauer, professeurs de politique d'entreprise à Harvard, qui se sont intéressés aux modes de réaction des entreprises face aux pressions externes à cette époque, ainsi qu'à la notion de réactivité ou de sensibilité sociale de l'entreprise. Leurs travaux ont instrumentalisé le concept de RSE en un outil de réponse stratégique des entreprises à un contexte sociopolitique de plus en plus turbulent (Pasquero, 2005).

Le début des années 1980 a été marqué par une nouvelle génération de spécialistes formés aux méthodes de recherche quantitatives, ce qui réorienta le domaine. Ils ont fait du management stratégique une « vraie science » et ils l'ont rapproché du modèle scientifique de la microéconomie pour échapper aux imprécisions du management général dont il était issu (Pasquero, 2005, p. 102). La stratégie de gestion et naturellement la RSE, deviennent de plus en plus utilitaristes (Pasquero, 2005). Les chercheurs en RSE se sont rattrapés plus tard en créant un nouveau concept, qui s'est imposé à son tour comme pilier dans le domaine, et qui est la performance sociale de l'entreprise (PSE) (Gond et Igalens, 2016 ; Pasquero, 2005). La PSE se veut comme une nouvelle perspective englobant les capacités de gestion de la RSE, les impacts des politiques de RSE et la mesure de ces impacts (El Malki, 2014). Cette approche complète les précédentes en intégrant un troisième niveau d'analyse qui est celui des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE (Gond et Igalens, 2016). C'est ainsi que « le concept de RSE a réintégré son milieu naturel en gestion, qui est la prise de décision stratégique » (Pasquero, 2005, p. 102).

La figure n°1 résume le cheminement de la construction théorique de la notion de la RSE depuis les années 1950 jusqu'aux années 2000.

Figure 1: Cheminement de la construction théorique de la RSE



Adapté de Gond et Igalens (2016, p. 38)

Cette figure représente trois niveaux distincts de l'évolution théorique de la RSE qui débute avec les principes et les valeurs guidant la RSE, passant par ses processus de gestion et enfin les résultats obtenus de la RSE (El Malki, 2014). Nous nous intéressons dans ce travail doctoral à l'aspect stratégique de la RSE, d'où l'intérêt de présenter la genèse historique de son orientation stratégique. Nous soulignons que ce développement théorique a continué pour s'attarder sur des organisations ayant une gestion spécifique comme les PME. La recherche portant sur la responsabilité sociale de ce type de structure est en plein essor depuis les années 2000 (Biwolé, 2017).

La RSE en contexte de PME

Dans la tradition, la RSE était associée aux grandes entreprises (Courrent, 2012 ; Jenkins, 2009) et les travaux relatifs à la RSE avaient plus tendance à cibler ces organisations (Biwolé, 2017 ; Spence et Perrini, 2009) en passant sous silence les PME. Or, avec la reconnaissance de leurs impacts cumulatifs sur les niveaux économique, social et environnemental (Hitchen et al., 2005 ; Paradas et al., 2017), celles-ci ne peuvent plus rester en dehors de ce champ. Biwolé (2017) rappelle l'importance de mobiliser une grande masse de PME dans l'étude de leur responsabilité sociale pour pérenniser la tendance des recherches portant sur le DD et la RSE (Luetkenhorst, 2004)

Il est important de souligner que le comportement des PME face à la RSE est bien différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013 ; Jenkins, 2004) et dépend fortement des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant (Jenkins, 2004 ; Paradas et al., 2017). Dans les PME, celui-ci a un rôle central dans les stratégies responsables, ce qui explique le nombre croissant de recherches qui s'attarde sur le propriétaire-dirigeant pour appréhender la

RSE dans ces structures (Biwolé, 2017 ; Paradas et al., 2017). Cette recherche trouve son intérêt dans le fait d'approcher la RSE à travers le propriétaire-dirigeant.

En outre, l'étude de la RSE s'intéresse au comportement des organisations, qui varie et reflète le degré de l'intégration stratégique de la démarche responsable. En PME, Capron et Quairel (2016) soulignent que la RSE n'est que « très faiblement intégrée » dans la stratégie des PME. Asselineau et Cromarias (2011) et Saulquin et Schier (2007) proposent, quant à eux, que pour assurer une intégration stratégique de la RSE dans les PME, une réorientation profonde de la logique, du management, de la stratégie de l'entreprise, et donc de la vision stratégique vers une approche de durabilité devrait avoir lieu. On peut dire que l'engagement des PME dans une démarche RSE est peu formalisé et souvent soutenu par la vision du dirigeant (Frimousse, 2013). L'intérêt doit ainsi porter sur l'amont de la décision d'intégrer la RSE pour une meilleure compréhension du phénomène (Paradas, 2007). Pour ce faire, nous mobilisons le concept de vision stratégique du fait qu'il explique potentiellement les actions stratégiques de la PME, notamment la RSE (Spence, 2007 ; Spence et al., 2011), en mettant l'accent sur le caractère non formel de la stratégie des PME (Allain, 1999 ; Smida et Condor, 2001). Filion (1996b, p.1) définit la vision comme étant « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». L'instauration d'une démarche RSE nécessite une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau et Cromarias, 2011), d'où l'importance d'analyser l'intégration de la RSE par la vision stratégique des décideurs notamment dans les PME.

Il est également essentiel de prendre en considération les facteurs de contexte quand il s'agit d'étudier la RSE en PME. Ceux-ci définissent « la toile de fond » des obligations et des perceptions en matière de RSE, et peuvent inciter ou contraindre l'entreprise à y adhérer (Labelle et St-Pierre, 2015). L'effet de proximité (Torrès, 2000) ainsi que le fort encastrement territorial qui caractérise la PME (Paradas, 2006) expliquent fortement ce postulat.

Nous notons qu'au fur et à mesure du développement théorique de la RSE des PME, il y a eu une prise de conscience de l'importance des réalités locales dans l'étude du phénomène (Jenkins 2004, 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Perrini et al., 2007 ; Vives, 2006). Plusieurs auteurs ont montré un intérêt croissant pour des contextes peu étudiés notamment des pays du sud, où les réalités relatives à la RSE aux PME sont particulières (Ben Boubaker Gherib et al., 2009 ; Biwolé, 2014 ; Frimousse, 2013 ; Hattabou et Louitri, 2011 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; Sotamenou, 2014 ; Spence et al., 2011 ; Turki,

2014). D'où l'intérêt de s'intéresser au cas du Maroc et de la spécificité de la RSE en PME marocaines.

La RSE dans le contexte du Maroc

A partir des années 2000, l'économie marocaine connaît une ouverture sans précédent, qui s'est accompagnée d'un jeu de réformes à tous les niveaux. L'arrivée des filiales internationales et leurs partenariats avec des entreprises locales a accéléré l'introduction de la RSE. Son développement a été soutenu et renforcé par de grandes réformes institutionnelles, juridiques et économiques. Le Maroc est donc passé d'une logique pure de croissance, à une logique de développement à la fois humain et durable à travers de grands projets de développement (Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), la promulgation d'un nouveau code de travail, le message royal livré aux « Intégrales de l'investissement », la réforme des lois environnementales…) (Hniche et Aquesbi, 2015). En 2006, et afin de répondre à un besoin de mise à niveau du Royaume pour s'ouvrir à l'économie mondiale, la CGEM[1] a élaboré une charte et a conçu un label en faveur de la RSE. Les PME, comme les grandes structures ont été concernées par ce mouvement. Les mutations qu'a connues le marché national ont engagé le pays à mettre en œuvre une série de programmes pour appuyer les PME face à ces grands changements essentiellement à travers Maroc PME[2]. L'objectif était de moderniser les PME marocaines pour qu'elles puissent faire face à la concurrence internationale. Ces programmes d'appui couvrent une grande partie des problématiques de gestion afin de moderniser les petites structures, ainsi que d'autres programmes qui ciblent des aspects environnementaux et sociaux (Benaicha, 2017).

Problématique de recherche

Toute recherche dans le champ des PME nécessite une approche par les spécificités de ces structures, et plus spécifiquement de leur acteur principal qui est le propriétaire-dirigeant. (Biwolé, 2017). Afin d'appréhender l'intégration de la responsabilité sociale dans les PME, il convient de l'étudier sous l'angle de l'organisation et de son dirigeant, et plus spécialement de sa vision stratégique. Une vision qui intègre les principes de durabilité permet une intégration stratégique de la RSE, qui peut aller du « simple habillage RSE », aux PME dites « génétiquement programmées » (Asselineau et Piré Lechalard, 2009). Notre objectif

[1] CGEM : Confédération Générale des Entreprises Marocaines, représentant du secteur privé au Maroc.
[2] Maroc PME : Anciennement appelé Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne entreprise (ANPME). C'est un établissement public dont la mission consiste à œuvrer pour la promotion, le développement et la mise à niveau des PME marocaines.

principal est d'explorer les raisons de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées. Au regard de la situation embryonnaire de la recherche portant sur la RSE des PME au Maroc, nous nous intéressons à des PME ayant réussi à formaliser leur démarche responsable.

A travers ce cadre d'analyse, nous formulons notre problématique centrale ainsi que les objectifs de recherche qui en découlent.

Pourquoi les dirigeants de PME marocaines labellisées intègrent-t-ils la RSE dans leur vision stratégique ?

Pour répondre à cette problématique, il s'agit d'abord de mettre en lumière la nature de la relation qui lie la RSE à la vision stratégique dans les PME. Ensuite, d'explorer les facteurs de l'intégration de la RSE dans les PME en question, avant de déduire une typologie de vision stratégique responsable. D'où découlent les objectifs de recherche suivants :

- Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE dans les PME marocaines ?
- Quels sont les facteurs qui construisent la vision stratégique des dirigeants pour une intégration de la RSE dans les PME marocaines labellisées ?
- Quels types de visions stratégiques responsables caractérisent les PME marocaines labellisées RSE ?

Intérêts de la recherche

Les recherches portant sur le domaine de la PME se développent de plus en plus et, par conséquent, semble se structurer et s'organiser de mieux en mieux. Depuis les années 2000, il y a eu une prise de conscience de l'importance de la responsabilité sociale des PME de par leur rôle primordial dans le progrès vers le DD (Biwolé, 2017). Malgré leur petite taille, ces PME peuvent apporter de réelles solutions en termes de progrès environnementaux ou sociaux (Oueghlissi, 2013). Des auteurs ont relevé la part de ces entreprises dans la production des déchets commerciaux qui s'élève à 60% (Hitchens et al., 2005), et dans la pollution industrielle totale qui atteint jusqu'à 80% (Williamson et al., 2006). En termes socio-économiques, les PME représentent 90 à 99% des entreprises dans la plupart des pays et contribuent jusqu'à 80% de la création d'emploi (Labelle et al., 2013). C'est ainsi que les recherches se sont rattrapées pour combler le gap qui a existé pendant plusieurs années, principalement en raison d'un accès difficile aux données (Oueghlissi, 2013).

Dans ce travail doctoral, nous nous intéressons à l'aspect stratégique de la RSE des PME, dont la stratégie est souvent qualifiée d'informelle et intuitive (Julien, 1990 ; 1997 ; Julien et Marchesnay, 2011 ; Marchesnay, 1991b). Pour cela, nous mobilisons le concept de vision stratégique car il permet de mettre l'accent sur le caractère non formel de la stratégie de ce type de structure (Smida et Condor, 2001).

De plus, et suite à l'évolution qu'a connue la RSE, il reconnait aujourd'hui qu'elle n'est pas seulement une question de « responsabilités », mais surtout de « vision stratégique » (Russo et Perrini, 2010). Ce qui justifie, en plus de la rareté des travaux ayant lié la RSE des PME à la vision stratégique des dirigeants, l'intérêt de cette recherche doctorale.

Nous traitons dans cette recherche la RSE des cas de PME marocaines labellisées. L'intérêt d'étudier des thématiques liées aux PME se justifie par le poids de ces structures dans le tissu économique marocain, comme une grande partie des économies mondiales, et l'importance de la question de la RSE se justifie par la prise de conscience des différents acteurs marocains de des enjeux du DD. Les recherches traitant de la RSE des PME est encore embryonnaire au Maroc, ce qui suscite la curiosité scientifique d'explorer le contexte marocain.
Il faut impérativement prendre en considération des variables de contexte dans les recherches sur la RSE et le DD dans les PME, à savoir la société, la culture, la religion, le style de gestion paternaliste, les politiques mises en place au niveau macroéconomique… En effet, cette recherche répond à des besoins théorique, académique et empirique de lier la vision stratégique et la RSE en PME, tout en prenant en considération les particularités d'un contexte de pays du Sud peu exploré, à savoir le Maroc. L'originalité de ce travail réside dans l'adoption d'une démarche de contextualisation qui ne se limite pas à la seule présentation du contexte et de son cadre institutionnel. En effet, les grilles de lecture élaborées en Occident ne sont pas forcément applicables à tous les contextes, notamment pour une thématique telle que la nôtre, par nature sensible aux réalités locales. Nous visons ainsi à poser les jalons de la recherche sur la RSE des PME dans les contextes spécifiques, notamment des pays du Sud.

Sur le plan managérial, le cadre institutionnel relatif à la RSE au Maroc s'est enrichi par un label dédié à la RSE depuis 2006, conçu et décerné par la CGEM au profit des entreprises responsables de toutes tailles implantées au Maroc. L'ambition de cette recherche quant à la pratique managériale, est d'étudier les cas de PME dites « exemplaires » distinguées par leur démarche de RSE au préalable à travers la CGEM. Notre démarche de contextualisation justifie ce choix et soulève des contraintes économiques dans lesquelles vit le Marocain, ne lui permettant pas de penser aux générations futures ni d'adopter un comportement responsable,

idem pour les dirigeants de PME. Nous soulignons également que la plupart des PME marocaines restent loin de cette « optique de responsabilisation » (Hniche et Aquesbi, 2015, p. 441). Elles sont amenées à rattraper ce retard en adoptant les principes de RSE qui leur permettront d'anticiper et de gérer au mieux les problèmes qu'elles pourraient rencontrer (Hniche et Aquesbi, 2015). D'où la posture consistant à tirer des enseignements des cas « exemplaires » du fait ils aient pu adopter une démarche de RSE formelle et formalisée.

Nous proposons dans ce travail doctoral, en plus d'une exploration de la réalité des PME responsables, une voie de sensibilisation pertinente à la démarche de RSE en faveur des PME marocaines. L'intérêt de notre étude est d'aller au cœur des PME et d'en extraire la substance première qu'est la vision des dirigeants. Cette démarche a pour but d'aboutir à une meilleure compréhension de ce qui anime l'intégration stratégique de la RSE dans les PME, et de proposer aux institutions d'influence et aux organismes de certification de nouvelles pistes pour une meilleure intégration de la RSE au sein des PME.

Démarche méthodologique de la recherche

Le principal objectif de ce travail doctoral est d'explorer l'intégration de la RSE dans les PME marocaines à travers la vision stratégique des propriétaires-dirigeants, nous l'inscrivons dans une approche qualitative. Ce choix se justifie par l'aspect exploratoire de la problématique, dans le sens où les travaux traitant de la RSE des PME par la vision stratégique sont rares, voire inexistant en contexte marocain. Notre étude empirique se base sur trois phases essentielles. L'étude de contexualisation en premier abord (Sahraoui, 2011 ; Sahraoui et Louitri, 2014), suivi de l'étude des cas pilotes (Hlady-Rispal, 2015 ; Yin, 2011) et enfin les études de cas multiples (Hlady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2011).

Une étude de contextualisation s'avère essentielle pour une problématique traitant de la responsabilité sociale des PME marocaines. L'objectif de cette démarche est d'intégrer les particularités que pourrait avoir le contexte marocain quant aux questions du DD, de la RSE et des PME, et de s'approcher au maximum des réalités managériales marocaines (Sahraoui et Louitri, 2014). Cette étude a été menée auprès de divers experts marocains de différents domaines relatifs à notre problématique.

Deuxièmement, dans l'objectif de tester notre matériau de recherche et vu le nombre de cas limité dont nous disposons, nous avons conduit une étude auprès de quatre cas pilotes au sens de Hlady-Rispal (2015) et de Yin (2011).

Enfin, notre stratégie d'étude de cas multiples a porté sur quatre PME marocaines labellisées RSE par la CGEM. Ces entreprises sont représentatives du fait du nombre très limité de PME

labellisées RSE au Maroc, à savoir six entreprises au début de l'année 2018. Notre étude a porté sur quatre cas. En effet, les deux PME restantes appartiennent au même propriétaire-dirigeant qui a refusé que nous menions l'étude au sein de ses entités.

Comme outil de recueil des données, nous avons mobilisé, les entretiens semi-directifs avec les experts, les propriétaires-dirigeants, les employés « clés » de la RSE et trois salariés de chaque PME étudiées, l'observation non participante ainsi que les données secondaires (documents internes aux entreprises, revue de presse, rapports…)

Nous retenons dans cette recherche une double définition de la PME qui repose sur des critères qualitatifs et quantitatifs. En premier lieu, la taille petite et moyenne, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, la stratégie intuitive ou peu formalisée, et le système d'information interne et externe simples ou peu organisés (Julien et Marchesnay, 1988). En second lieu, nous retenons la définition quantitative de la CGEM qui considère une PME une entreprise ayant un chiffre d'affaires qui avoisine 200 millions de Dirhams (soit l'équivalent de 22 millions d'Euros), sans prendre en compte le nombre d'employés.

Déroulement de la thèse

Ce travail doctoral se compose de deux grandes parties. Nous développons dans la première notre cadre théorique mobilisé. Dans un premier chapitre, nous nous attardons sur les PME qui sont le type de structure sur lequel porte cette recherche, en fournissant une panoplie de définitions proposées dans la littérature, tout en précisant les spécificités et les différentes typologies de leurs dirigeants et de leurs stratégies relevées. Ensuite, nous développons le concept de vision stratégique en le définissant à partir de différents champs de recherche, et en présentant son importance dans l'étude du management stratégique des PME.

Dans le deuxième chapitre de la première partie, nous mettons l'accent sur la Responsabilité Sociale des PME en se référant aux spécificités de celles-ci. Nous mettons en avant les théories mobilisées qui nous paraissent appropriées à la problématique de recherche, et nous présentons différents éléments qui fournissent une analyse stratégique des déterminants de la RSE des PME. Dans la suite, nous appréhendons la RSE des PME par deux principales approches (stratégique et éthique), afin de pouvoir articuler la vision stratégique du dirigeant et la RSE des PME.

Dans la deuxième partie de la thèse, nous développons l'intégration des dirigeants de PME marocaines labellisées de la RSE dans leur vision stratégique. Dans le troisième chapitre, nous débutons par l'étude de contextualisation, où nous dressons un état des lieux de la RSE et du DD au Maroc, pour ensuite présenter notre démarche de contextualisation de la RSE en PME

au Maroc et ses résultats. Ce troisième chapitre est également l'objet de la présentation de notre démarche méthodologique. Nous mettons en avant nos cas pilotes ainsi que notre méthode de collecte des données auprès de quatre PME marocaines labellisées, leur traitement et leur analyse. Dans le quatrième et le dernier chapitre, nous exposons les résultats de l'étude qui nous permettent de mettre en évidence la relation entre RSE en PME et vision stratégique du dirigeant ainsi que les facteurs qui construisent cette vision stratégique intégrant la RSE. Enfin, nous proposons une matrice qui croise les deux principales visions de la RSE dans les PME à savoir la philanthropie et le *business case* (Courrent, 2012), et les attentes organisationnelles des dirigeants de PME marocaines du label, pour en déduire une typologie de quatre visions stratégiques de dirigeants de PME marocaines labellisées.

Plan de la recherche

Introduction générale

Première partie : Cadre conceptuel de l'intégration de la vision stratégique du dirigeant de PME des principes de RSE

Chapitre 1 :

PME et vision stratégique du dirigeant

Chapitre 2 :

La RSE des PME, quelles spécificités ?

Deuxième partie : La RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées

Chapitre 3 :

Contextualisation de la recherche et choix méthodologique

Chapitre 4 :

L'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées

Conclusion générale

Première partie : Cadre conceptuel de l'intégration de la vision stratégique du dirigeant de PME des principes de RSE

Introduction de la première partie

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) renvoie à la prise en compte des enjeux du développement durable (DD) dans les stratégies et pratiques des entreprises (Courrent et Spence, 2014). Elle était traditionnellement associée aux grandes entreprises (Jenkins, 2009), mais avec la reconnaissance des impacts cumulatifs des PME sur le niveau économique, social et environnemental, celles-ci ne peuvent plus rester en dehors de ce champ.

En matière de RSE, le comportement des entreprises varie et reflète le degré de l'intégration stratégique des principes de durabilité dans les organisations. Pour les PME, ce comportement face à la RSE est bien différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013 ; Jenkins, 2004). Entre les auteurs qui considèrent que la RSE n'est que très faiblement intégrée dans leurs stratégies (Capron et Quairel, 2016), et ceux qui la conditionnent par une réorientation profonde de la logique, du management, de la stratégie de l'entreprise, et donc de la vision stratégique vers une approche de durabilité (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Saulquin et Schier, 2007). L'engagement des PME dans une démarche RSE est peu formalisé et souvent soutenu par la vision du dirigeant (Frimousse, 2013). L'intérêt doit ainsi porter sur l'amont de la décision d'intégrer la RSE pour une meilleure compréhension du phénomène (Paradas, 2007). Nous tentons dans un premier temps, d'explorer théoriquement la manière dont les visions stratégiques des dirigeants intègrent la RSE. La mobilisation de la vision stratégique se justifie par son explication des actions stratégiques de la PME en mettant l'accent sur le caractère non formel des PME (Allain, 1999 ; Smida et Condor, 2001). Filion (1996b) définit la vision comme étant « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». L'instauration d'une démarche RSE nécessite une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau et Cromarias, 2011), d'où l'importance d'analyser l'intégration de la RSE par la vision stratégique des décideurs.

Les facteurs de contexte sont à considérer quand il s'agit d'étudier les déterminants de la RSE en PME. Ils « définissent la toile de fond des obligations et des perceptions » s'agissant de la RSE, et peuvent inciter ou contraindre l'entreprise à y adhérer (Labelle & St-Pierre, 2015). Comme toute autre décision stratégique, l'intégration de la RSE en PME dépend aussi bien des caractéristiques personnelles du dirigeant (Jenkins, 2004), que des facteurs contextuels

(Ciliberti et al., 2008 ; Lepoutre et Heene, 2006). L'effet de proximité (Torrès, 2000) ainsi que le fort encastrement territorial qui caractérise la PME (Paradas, 2006) expliquent ce postulat. Cette première partie est scindée en deux grands chapitres. Le premier chapitre s'intéresse aux PME, leurs spécificités ainsi qu'à l'importance de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant. Dans le deuxième chapitre, nous nous attardons sur la RSE des PME, ses déterminants et enfin le rôle de la vision des dirigeants pour une intégration stratégique de la RSE dans les PME.

Chapitre 1 : PME et vision stratégique du dirigeant

Introduction du premier chapitre

Grâce à leur contribution à la création d'emploi et à la croissance économique, les PME ont connu une reconnaissance importante dans les recherches en sciences de gestion à partir des années 1990 (Analoui et Karami, 2003). L'engouement des chercheurs pour les PME est principalement expliqué par leur impact cumulatif non négligeable d'une part, et d'autre part par la curiosité que suscite leur principale caractéristique : « *Small is beautiful !* » (Torrès, 1999). Ce « mythe » (Marchesnay, 1991b, p. 133), ou « slogan » est destiné à aider à faire mieux connaître les PME (Julien, 2008, p. 126). Il illustre la force et la résistance des PME dans l'instabilité et la multiplicité des mutations et des périodes de crises fréquentes que connait le monde. Dans ces circonstances, la PME par sa dimension humaine, semblerait être le « modèle » d'entreprise le plus adapté pour répondre à ces contraintes contemporaines. C'est le type d'entreprise qui investit, qui embauche et qui innove (Torrès, 1999). La petite taille lui prête la flexibilité suffisante pour s'accorder à la vitesse des changements de l'environnement ou pour les voir venir (Filion, 2007). Cependant, en face de ses qualités incontournables, on ne peut pas toujours considérer les PME comme « une panacée » (Julien, 2008, p. 126). Elles sont connues par leur fragilité, la précarité, le manque de ressources et l'horizon temporel réduit. Ainsi, le « *Small is beautiful* » devient « *Small is difficult!* » (Torrès, 1999). Les difficultés souvent évoquées sont liées à l'accès aux ressources, sa vulnérabilité par rapport à son environnement, ses tâches diversifiées et peu définies, et son management centralisé qui ne reflète que les motivations, les buts, les objectifs et les actions du propriétaire-dirigeant (D'Amboise et Muldowney, 1988 ; Gueguen, 2009).

La PME a ses propres caractéristiques et n'est pas la « petite copie » de la grande structure (Todorov et Smallbone ; 2014). Elle use des techniques, des critères et des pratiques de gestion qui lui fournissent sa spécificité par rapport à la grande entreprise (Marchesnay, 1991b). Certes, elle a ses caractéristiques qui font sa spécificité, mais ce qui n'implique pas forcément l'homogénéité de toutes les PME qui sont d'une très grande diversité (Fuller, 2003 ; Hillary, 2006, Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991a). Elles sont gérées en fonction de la mentalité des dirigeants, et suivant des cultures nationales, ethniques, religieuses, locales ou sectorielles différentes les unes des autres (Filion, 2007).

Section 1 : PME : Un objet de recherche complexe

Section 2 : De la pensée managériale à la vision stratégique

Section 1 : PME : un objet de recherche complexe

Entre spécificité et hétérogénéité, le débat sur le positionnement de la PME s'est élargi. Elle est à la fois considérée comme objet et champ de recherche, et sa définition reste subjective et dépendante des contextes. (Filion, 2007 ; Jenkins, 2004). C'est ainsi que des courants de recherche propre à la PME ont émergé afin de la mettre davantage en lumière (Torrès, 1999).
Cette complexité de la conception de la PME rend sa définition problématique (Jenkins, 2004). Afin d'apporter à ce concept la clarification nécessaire, nous proposons deux approches différentes pour le définir : une définition quantitative, basée sur des critères quantitatifs qui diffèrent d'un contexte à un autre, et une définition « multicritère » (Julien, 1990), ou qualitative, élaborée par les théoriciens et qui se fonde sur les spécificités de la PME. Nous mettons également en avant un développement des différents courants de recherche qui ont donné à la PME l'ampleur d'un champ disciplinaire à part entière.

I. Qu'entend-on réellement par « une PME » ?

L'extrême hétérogénéité est la principale difficulté que rencontrent les chercheurs étudiant les PME. Julien (1990) souligne qu'il est évident de commencer par une typologie traditionnelle basée sur des critères de définition quantitatifs. Néanmoins, devant les limites soulignées de cette approche, il est essentiel d'aller plus loin en tenant compte du dirigeant de l'entreprise, de ses comportements managériaux ou organisationnels, de l'évolution de la firme et de ses relations avec les différents marchés.

1. Vers une définition quantitative universelle de la PME

Tout d'abord, un principal critère est à prendre en considération quand il s'agit de définir une PME, c'est l'indépendance juridique (Julien, 1990 ; Julien et Marchesnay, 2011). « Tout établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas une PME » (Julien, 1990, p. 412).
La définition quantitative repose essentiellement sur l'effet taille qui se réfère à des données quantitatives d'emplois, d'actifs ou de chiffre d'affaires. Elle diffère d'un contexte à un autre, entre les pays développés, les pays à économie émergente et les pays en voie de développement. Les caractéristiques d'une PME reflètent les dimensions économiques mais aussi culturelles et sociales d'un pays, et les pratiques observées dans les différents contextes sont très variées (OCDE, 2004).

En Europe, d'après la définition de la Commission européenne, une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'Euro, ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'Euro.

Au Canada, une entreprise productrice de biens ayant moins de 100 employés, ou une entreprise de services comptant moins de 50 employés est considérée comme petite. Au-delà de ces chiffres et jusqu'à 499 employés, une entreprise est considérée comme étant de taille moyenne.

En Tunisie, la PME est toute entreprise dont l'effectif n'excède pas les 300 employés, ayant un montant des actifs immobilisés nets qui ne dépasse pas quatre millions de Dinar tunisien, soit l'équivalent de 140 000 Euro.

Au Maroc, d'après la loi 53-00 formant la charte de la PME du 23 juillet 2002, une PME a obligatoirement un effectif inférieur à 200 employés permanents, un chiffre d'affaires annuel hors taxe qui ne dépasse pas 75 millions de Dirhams marocain, soit l'équivalent de 7 500 000 d'Euro, et/ou un total bilan limité à 50 millions de Dirham marocain, soit 5 000 000 d'Euro. Néanmoins, cette définition s'avère dépassée et ne suit pas le développement économique que connait le pays en ce moment. D'une part, pour Maroc PME et Bank Al Maghreb[3], le chiffre d'affaires d'une petite entreprise se situe entre 3 et 10 millions de Dirham marocain (soit l'équivalent de 300 000 et un million d'Euro), et d'une moyenne entre 10 et 175 millions de Dirham marocain (soit l'équivalent d'un million et de 17 500 000 Euro). D'autre part, le ministère de l'industrie et du commerce s'appuie uniquement sur les critères de taille mesurés par le nombre d'employés qui ne dépasse pas les 200 salariés permanents pour qualifier l'entreprise de PME. Quant à la CGEM, elle ne se base que sur un chiffre d'affaires avoisinant les 200 millions de Dirham marocain pour définir une PME (soit l'équivalent de 20 millions d'Euro).

Dans d'autres pays comme les Etats-Unis d'Amérique et le Japon, le capital ou le montant total de l'investissement ainsi que le nombre de salariés sont les critères qui définissent la taille de l'entreprise, mais qui diffèrent d'un secteur d'activité à un autre. Aux Etats-Unis par exemple, la PME doit compter moins de 500 salariés pour les industries des secteurs de l'extraction minière et de la fabrication. Pour des industries du secteur du commerce de gros, le seuil est fixé à 100 salariés, et pour des industries des secteurs non producteurs de biens, il est fixé à des recettes annuelles de six millions de Dollar américain, soit l'équivalent de 5 100 000 d'Euro.

[3] Bank Al Maghrib : la banque centrale marocaine

Ce panorama de définitions quantitatives est la preuve de l'inexistence d'une caractérisation universelle et précise des PME. Ceci se justifie par leur haut degré d'hétérogénéité, et de leur volatilité due à la création constante et à la mortalité rapide pendant les premières années de leur existence (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991b). Cette situation explique potentiellement le retard que les recherches sur les PME ont pris pour tirer des théories et concepts qui leur sont propres (Julien, 1990 ; 1997).

Des interrogations ont émergé sur la validité de l'effet taille comme seul indicateur de PME. Cette approche primaire a mobilisé les chercheurs pour s'interroger sur « l'intérieur de la boîte noire et de tenir compte de la relation de l'entreprise avec son environnement » (Julien, 1990, p.416). L'évaluation de la taille d'entreprise à partir du nombre d'employés n'est pas très satisfaisante, sachant que cette donnée diffère selon que l'on parle d'employés à plein temps ou à temps partiel, selon les secteurs, selon les périodes et selon les industries plus ou moins capitalistiques. C'est pour cela qu'on ajoute souvent au nombre d'employés le critère du chiffre d'affaires, des actifs ou d'autres éléments qualitatifs (Julien et Marchesnay, 2011). Une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle a ainsi été adoptée afin d'enrichir la définition de la PME. Nous retraçons ses spécificités qui tiennent compte de sa particularité par rapport à d'autres types d'organisation, à savoir la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, les liens plus informels, la gestion intuitive et le marché souvent local (Julien, 1990 ; 1997 ; Julien et Marchesnay, 2011 ; Marchesnay, 1991b).

2. PME : quelles spécificités ?

L'adoption d'une approche qualitative est essentielle car elle donne « l'avantage d'améliorer la compréhension que l'on peut avoir d'une PME » (Torrès, 1999, p.4). Il est donc plus judicieux de privilégier des critères qualitatifs de définition de la PME (Courrent, 2009). Ils permettent de cerner les spécificités du système de gestion des PME qui découlent principalement de l'absence des moyens, du caractère global de leur gestion et du rôle dominant que joue le propriétaire dirigeant (Filion, 2007 ; Gueguen, 2009 ; Marchesnay, 1991a, 1991b). C'est ainsi que la littérature dresse un profil organisationnel type de la PME et qui touche sa structure organisationnelle de type simple.

2.1. La petite taille

D'après Torrès (1999), l'influence de la taille de l'entreprise sur son organisation a été soulevée dans la littérature depuis les années 1960. L'auteur souligne l'importance de l'effet taille et explique que « le changement de degré de la taille s'accompagne d'un changement de

nature de l'organisation » (p. 18). Il en déduit que moins l'entreprise est grande, moins sa structure est élaborée, moins les tâches sont spécialisées, moins les unités sont différenciées et moins sa composante administrative est développée. La petite taille est la base de la conception de la PME.

2.2. La centralisation de la gestion

La centralisation de la gestion est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant, de la valeur de ses subordonnées et des conditions de l'entreprise. Il est reconnu que toutes les décisions importantes dans les PME sont prises par le dirigeant et que le comportement stratégique se caractérise par un style de management personnalisé (Gueguen, 2009; Jenkins, 2004, 2009, Torrès, 2000), qui peut même aller à une « personnalisation de la gestion en la personne du propriétaire-dirigeant » (Julien, 1990, p. 422). Torrès (2000) explique ce constat par « l'effet de proximité » qui permet au dirigeant de « maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution » (p. 15). Le dirigeant a une capacité de maîtriser les différents niveaux de décision et d'action de son entreprise. Il est censé pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations afin d'avoir une capacité d'adaptation à l'environnement (Gueguen, 2009).

2.3. La faible spécialisation

En PME, la spécialisation renvoie à la division du travail au sein de l'organisation et au nombre de services différents et/ou au nombre de niveaux hiérarchiques (Messeghem, 2001). La spécialisation vient avec une plus grande taille. Plus la taille est grande, plus l'entreprise construit des niveaux organisationnels et plus les fonctions se différencient, se cloisonnent et regroupent chacune plusieurs postes (Julien, 1990 ; Torrès, 2003). Les PME ont souvent une difficulté à la différenciation des tâches, qui ne prend forme que lorsque l'entreprise gagne en termes de taille (Torrès, 2007 ; Marchesnay, 1991b). Elle commence par les fonctions comptables et de production à titre d'exemple, suivies par la fonction marketing, et plus tard, dans celle des achats, de la R&D et enfin du personnel (Julien, 1990).

La division de travail est peu poussée dans la PME. Un grand nombre de fonctions est assuré par le propriétaire-dirigeant qui joue le rôle de chef de service et peut même exécuter des tâches (Spence, 1999). Il est doté, avec son équipe, d'une polyvalence qui se renforce par le contact direct et permanent (Torrès, 2007 ; Torrès et Enrico, 2014).

2.4. La stratégie intuitive ou peu formalisée

En matière de stratégie d'entreprise, il est de tradition de penser que les PME n'ont pas de stratégie (Gueguen, 2009 ; Marchesnay, 2004). Ce propos semble erroné, les PME ont bien une stratégie qui s'inscrit dans la contingence et qui est bien différente de celle des grandes entreprises (Gueguen, 2009). Elle repose sur le propriétaire-dirigeant, souvent pris par la gestion quotidienne (Spence, 1999), il prend ses décisions suivant le schéma intuition - décision – action qui lui est propre (Torrès, 2007 ; Julien et Marchesnay, 1988). Il est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer au besoin, tout changement de direction (Julien, 1990). La stratégie des PME est donc implicite, très souple et repose sur un management de proximité (Torrès, 2007 ; Torrès et Enrico, 2014).

La planification sur le long terme est difficilement applicable en PME (Gélinas et al., 1996). Celles-ci recourent peu à la planification formalisée (Gueguen, 2009), ce qui favorise en même temps leur adaptabilité (Capiez et Hernandez, 1998). La stratégie des dirigeants de PME est également connue par son horizon temporel court (Torrès, 2007). Ceci est expliqué par la petitesse de ces entreprises qui conduit à alourdir l'agenda décisionnel de leurs dirigeants par les problèmes du court terme (Torrès, 2003).

2.5. Le système d'information interne et externe simples ou peu organisés

Contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont pas besoin de mettre sur pied tout un mécanisme formel permettant la circulation d'informations. Elles fonctionnent par dialogue et par contacts directs (Julien, 1990). Elles sont dotées des systèmes d'information interne et externe simples qui favorisent une stratégie intuitive ou peu formalisée (Torrès, 2000). Cette simplicité est due à la personnalisation des relations qui permet de conserver leur faible formalisation (Messeghem, 2001), et au peu d'intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information (Torrès et Enrico, 2014).

La principale caractéristique qui définit le système d'information interne des PME est « sa simplicité et sa faible structuration » (Torrès, 2000, p. 10). Les propriétaires-dirigeants préfèrent « les médias les plus informels » et optent plutôt pour un mode de communication verbal pour transmettre les informations (Torrès et Enrico, 2014, p.16). La communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement (Philippe, 1990 cité par Torrès, 2000).

Quant aux systèmes d'information externes, ils sont également caractérisés par la simplicité, due à un marché relativement proche géographiquement ou psychologiquement (Torrès,

2000). Le dirigeant fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel qu'avec les clients et fournisseurs. Il peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts que pour expliquer les différents aspects des produits (Julien, 1990).

La littérature insiste sur ces caractéristiques communes qui font la spécificité des PME malgré leur hétérogénéité (Todorov et Smallbone, 2014 ; Torrès, 1997a). Entre deux courants qui s'opposent, il est nécessaire de mettre en lumière les grandes évolutions qu'a connu le concept de PME afin de pouvoir positionner notre recherche. La PME est passée d'un objet d'analyse, à un objet de recherche, pour qu'il soit considéré finalement comme un champ de recherche à part entière (Julien, 1997).

3. Evolution des principaux courants de recherche en PME

A partir du milieu des années 1970, deux principaux courants de recherche relatifs à la PME ont émergé parallèlement : le courant de la spécificité et celui de la diversité. Depuis le début des années 1980, les travaux portant sur la PME sont en pleine expansion, et leur contribution à la conceptualisation de sa gestion est particulièrement remarquable (Torrès, 2000).

D'après Torrès (1997a), le premier courant de recherche relatif à la PME est apparu dans les années 1960. Il défend « l'universalité de l'effet taille » (p.14) et souligne l'importance de cet effet dans la définition des entreprises (Hall et al., 1967). Ce dernier est rapidement remis en question par des chercheurs qui se sont engagés dans un examen critique afin de relativiser son universalité. C'est ainsi qu'un deuxième courant fait son apparition, basé sur la croissance de l'entreprise comme critère de définition de la taille. L'incapacité des chercheurs à tester les modèles qui en découlent a rapidement conduit à un rejet de ce courant.

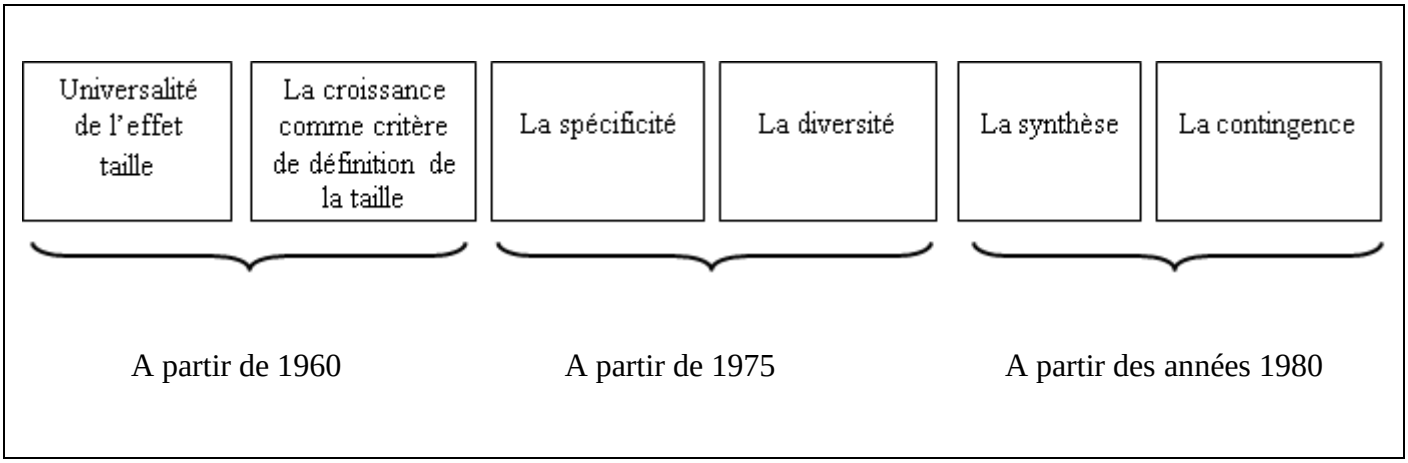
Pendant les années 1975, la recherche sur la PME un pris un nouvel essor. N'étant plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise, celle-ci devient un objet de recherche indépendant auquel les chercheurs associent des particularités. La PME est désormais spécifique. Dans cet esprit-là, les traits spécifiques de la gestion du concept de « la » PME ont été retenus (Marchesnay, 2015).

Au cours des années 1980, le courant de la spécificité conduisait les recherches académiques en la matière, qui se sont même fait « le prosélyte de la PME » (Marchesnay, 2015, p. 325). Il s'agissait donc de proposer une sorte de type idéal, destiné à mettre en valeur les spécificités de gestion de ce type d'entreprise (Marchesnay, 2015). Par la suite, avec les tentatives de généralisation de « l'objet PME », les problèmes d'homogénéité ont été de plus en plus souvent soulevés dans les recherches empiriques (Bernard et Ravix, 1988 ; Torrès, 1997a, p.

25). Les PME sont très diversifiées et il est impossible de les considérer toutes comme un bloc homogène. C'est un ensemble un peu trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation. La PME reste « une appellation commode qui désigne une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, par la forme de propriété, par les stratégies adoptées, par les modes de gestion... » (Torrès, 1997a, p. 25). Les recherches qui lui sont relatives ne peuvent donc échapper à une approche de contingence et son analyse doit intégrer le facteur d'hétérogénéité (Torrès, 1997a). C'est ainsi qu'une conciliation entre le courant de la diversité et le courant de la spécificité a eu lieu via un nouveau courant qui est celui de « la synthèse », et qui stipule l'élasticité des spécificités des PME (Torrès, 1997a). On peut dire que les spécificités des PME les différencient des grandes entreprises, mais ne permettent pas, en revanche, une généralisation dans leur univers hétérogène.

En matière d'organisation, Marchesnay (2015) recense l'évolution de la recherche relative aux PME. Les travaux menés dans les années 1980 ont plutôt confirmé l'idée qui défend que les petites entreprises, voire même les moyennes, sont organisées avec un minimum de procédures et de formalisation. Le développement des structures de petite et de moyenne taille s'est accompagné d'une rigueur accrue de la gestion empruntée aux grandes entreprises, avec le développement des connaissances en gestion, l'aide fournie par les logiciels, la vulgarisation des outils de gestion, l'influence des partenaires (fournisseurs, clients, banquiers, franchiseurs, etc.) et plus généralement, les exigences liées à l'hypercompétition que connait le monde de nos jours. Nous avons rassemblé l'évolution de l'ensemble de ces courants de recherche sur les PME pour une meilleure compréhension de leur développement produit par la littérature (Figure n°2).

Figure 2: Evolution des principaux courants de la recherche en PME



L'objectif de présenter ces différents courants qui reflètent l'évolution de la recherche en PME est de justifier notre positionnement dans le courant de la synthèse (Torrès, 1997a). Ce travail s'inscrit dans le courant de la contingence car l'effet taille ne peut être universel et doit être considéré comme « un effet contingent » (Torrès, 1997a, p.19) et le relativiser aux contextes. Nous suivons ainsi le postulat de Torrès et Gueguen (2008) qui stipule la contingence des PME et relativise leur spécificités aux contextes.

II. La proximité : pierre angulaire de la spécificité des PME

La gestion des PME obéit au principe de proximité. Leurs spécificités se reformulent autour de ce principe qui est considérée comme leur principale particularité. (Torrès, 2003 ; Torrès et Gueguen, 2008).

La proximité renvoie à « l'hypothèse de base d'une séparation entre les agents (individuels ou collectifs) et donc à leur éloignement plus ou moins fort » (Gilly et Torre, 2000 cité par Torrès, 2003, p. 120). Le concept de proximité est mobilisé de différentes façons dans la littérature en sciences de gestion. Il a longtemps été associé à la dimension géographique, qui se définit comme la distance spatiale entre les acteurs, à la fois dans un sens absolu et relatif (Boschma, 2005). Ce lien n'est pas totalement vrai car la proximité ne se limite pas à la seule dimension géographique (Boschma, 2005 ; Ledunois et al., 2010) mais elle prend plusieurs formes : proximité géographique, institutionnelle, cognitive, organisationnelle, sociale, technologique (Boschma, 2005) et culturelle (Knoben et Oerlemans, 2006). Les effets positifs de la proximité sur les entreprises, quelque soit leur taille, ont été fréquemment soulevés. Elle favorise la performance et la survie des organisations (Knoben et Oerlemans, 2006), elle réduit l'incertitude et encourage l'apprentissage, la création de connaissance et l'innovation au sein des organisations (Boschma, 2005). Nous présentons ainsi les différents éléments qui éclairent la spécificité de la gestion de la PME sous l'angle du principe de proximité.

1. La gestion des PME : « un mix de proximité »

En contexte de PME, la proximité représente le cœur de leur spécificité et joue un rôle central dans leur gestion. Elle est un facteur rassurant, c'est un peu comme si « de près on se comprenait mieux » (Torrès et Gueguen, 2008, p. 104). Pour le propriétaire-dirigeant, l'acteur proche est mieux connu que ne l'est l'acteur éloigné (Torrès et Gueguen, 2008). En PME, la proximité a d'autres formes particulières : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, capital de proximité… La proximité, dans ses formes multiples, apparait bien comme une constante dans la gestion

des PME (Torrès, 2007). Torrès (2000) la qualifie comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de maintenir son emprise sur l'entreprise et sur son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation de taille humaine telle que la PME.

D'après Torrès (2000) et Torrès et Enrico (2014), chacune des spécificités de la PME peut être analysée comme une forme de proximité. Les auteurs introduisent la PME comme « un mix de proximité » qui forme un ensemble cohérent où ses spécificités s'articulent dans un cadre unitaire et précis (Torrès, 2007), que nous présentons dans le tableau n°1.

Tableau 1: Evolution des principaux courants de la recherche en PME

Spécificité de gestion	Formes de proximité
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

Adapté de Torrès (2000, p.14) et Torrès et Enrico (2014, p.18)

- La faible spécialisation des tâches, est fortement conditionnée par un contexte de proximité. Celle-ci amplifie cette faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division de tâches plus poussée. Ce type de proximité est qualifié par les auteurs de « proximité fonctionnelle ou intrafonctionnelle » (Torrès et Enrico, 2014, p.15), et décrit ce phénomène de renforcement de la faible spécialisation.

- Quant aux systèmes d'information, ils sont qualifiés de « sous-dimensionnés » (Torrès et Enrico, 2014, p.16). Ceci est expliqué par les auteurs par deux facteurs : le faible intérêt qu'accordent les propriétaires-dirigeants à la valeur stratégique de l'information, et par la configuration spatiale concentrée favorable à la mise en place de systèmes d'informations informels, souples et directs.

- Les PME sont associées à la réactivité, à la préférence pour le court terme, à l'aspect intuitif de la formulation stratégique à la flexibilité, à l'interactivité, à l'adaptabilité et à la souplesse.

Ils sont autant de caractères qui reposent sur des effets de proximité temporelle (Torrès et Enrico, 2014). Par manque de temps, le dirigeant ne fonctionne que par intuition, même lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui devraient pourtant reposer sur un processus décisionnel largement mûri et réfléchi. Il ressent les évolutions de son environnement comme des occasions ou des menaces sans être forcément capable d'en

fournir les raisons. La souplesse des PME réside dans cette proximité stratégique et temporelle qui les caractérise (Torrès, 2007).

2. Le rôle de la proximité dans la centralisation des PME

La centralisation des modes de gestion et la faiblesse de la ligne hiérarchique sont deux caractères qui se renforcent en contexte de PME (Torrès et Enrico, 2014). Elles sont preuves de l'importance du propriétaire-dirigeant, son rôle prépondérant constitue dans la PME « un point de référence central par excellence » (Torrès, 2003, p. 122). Le dirigeant facilite significativement la compréhension de la PME. Les caractéristiques de la gestion impliquent ses motivations personnelles, ses objectifs, et ses actions (D'Amboise et Muldowney, 1988).

Dans les grandes entreprises multinationales, on parle « d'hyperfirme ». Dans les PME en revanche, Torrès et Enrico (2014) proposent le concept d'« Egofirme » (p. 14) car il illustre la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant qui s'effectue souvent dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure mono-établissement (Torrès, 2000 ; Torrès et Enrico, 2014). La proximité amplifie la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Ce phénomène de renforcement de la centralisation de la PME peut être interprété comme une « proximité hiérarchique » (Torrès, 2000). La faible dimension de l'entreprise favorise la multiplication des contacts directs, c'est ainsi que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique par sa présence en permanence auprès des employés. Dans les grandes entreprises, on distingue les stratégies d'activité de la politique générale, ce qui n'est pas le cas pour les PME, où il y a une interaction forte entre les problèmes et les niveaux (Marchesnay, 2004). Ceci est dû à la centralisation de la gestion qui caractérise ce type d'organisation, qui se traduit souvent par un fort ancrage dans le court terme et l'opérationnel (Torrès, 2015). « Cette spécificité de la PME tient, en partie, à la gestion du temps des dirigeants. Ils ont des emplois du temps surchargés en dépit d'un nombre d'heures de travail très élevé ». De plus, « certains dirigeants, du fait de leur formation, de leur cursus professionnel, de leur centre d'intérêt, se focalisent en priorité sur les questions opérationnelles » (Torrès, 2015, p. 339).

La PME est une structure simple (Torrès, 2000). Au sens de Mintzberg (1989), « la structure simple a une ligne hiérarchique réduite, sinon inexistante » (p. 179). Cette caractéristique confère à la PME une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel, ce qui atténue l'intérêt de bâtir une ligne hiérarchique. (Torrès, 2000). C'est dans le cadre d'une « structure compacte » et dans des conditions de forte proximité que peut s'effectuer une forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant (Torrès, 2000, p. 4).

La petite taille facilite l'intégration des buts individuels du dirigeant aux buts de l'organisation (Torrès, 2007), et permet d'accentuer « la domestication des pratiques de gestion et la constitution d'un « chez-soi », lieu privé par excellence où il exerce pleinement son emprise » (Torrès et Gueguen 2008, p. 114). Ceci appuie la gestion personnalisée et donne à la PME une conception « égocentrée » de l'espace qui est appelée « philosophie de la centralité ». Celui-ci correspond au point de vue « Ici et Maintenant » du dirigeant et reconnaît son propre rapport à l'environnement (Torrès, 2003). C'est dans cette perspective que Torrès (2003) fait appel à la notion de « Loi proxémique » au sens de Moles et Rohmer (1978). Ces auteurs la définissent comme « un principe d'ordonnancement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu » (Torrès et Gueguen, 2008, p.96).

La loi de proxémie est pertinente dans l'étude des PME pour deux principales raisons. Premièrement, elle relève de la psychologie. Vu l'importance du propriétaire-dirigeant, la psychologie facilite la compréhension du comportement stratégique et organisationnel des entreprises de petite et moyenne taille. Deuxièmement, la loi de proxémie se fonde sur la centralité d'un point de référence unique. Ces raisons conviennent parfaitement à la situation des PME où le propriétaire-dirigeant joue un rôle prépondérant (Torrès 2003 ; Torrès et Gueguen, 2008).

Dans la mesure où le groupe dirigeant est très étroit, à la limite composé d'une seule personne, l'importance des psychologies et des caractères personnels est sans doute plus grande (Parent, 1978 cité dans Torrès et Gueguen, 2008). Les travaux de Torrès et Gueguen (2008) témoignent de l'existence d'une hiérarchie graduée du plus proche au plus lointain dans les mécanismes de gestion en PME. Cette graduation correspond à un phénomène proxémique. Le dirigeant est soumis implicitement à un principe de proximité dans son mode de décision, quelles que soient les circonstances. Ainsi, et en généralisant ces propos, les auteurs déduisent que « la petitesse des entreprises induit un mode de décision proxémique. » (p. 102).

Avec ses multiples effets positifs, la proximité peut aussi engendrer des effets négatifs. Le manque de flexibilité et d'ouverture sont une condition pour que la proximité devienne une source de problèmes et de blocages plutôt qu'une source d'avantages (Boschma, 2005). Torrès et Gueguen (2008) donnent l'exemple de « l'exacerbation de l'effet de proximité » qui peut amener le dirigeant à occulter totalement les signaux faibles de son environnement. Ces derniers sont, d'après Julien (2001), des signaux que généralement les dirigeants « perçoivent mal, soit parce qu'ils s'y intéressent peu, soit à cause d'un langage, d'objectifs et de formes

organisationnelles trop éloignées de leurs préoccupations ou de leurs façons d'appréhender la réalité » (Julien, 2001, p. 149).

La proximité joue aussi un rôle dans la relation qu'entretient la PME avec son territoire et qui peut se présenter sous la forme d'une proximité institutionnelle. D'après Boschma (2005), la proximité institutionnelle peut être formelle ou informelle. La proximité institutionnelle formelle fait référence aux lois et institutions formelles. Quant à la proximité institutionnelle informelle, elle désigne la culture, les valeurs, les habitudes et traditions d'un contexte donné.

Les PME se distinguent par leur fort ancrage local régi par l'effet de proximité. Ce point nécessite un éclairage en rapprochant le concept d'encastrement territorial et la proximité chez les PME.

3. La proximité et l'encastrement territorial des PME

L'entreprise, comme entité sociale et économique, est totalement insérée dans la société, avec ses lois, ses valeurs et sa culture (Courrent, 2012). L'activité des PME s'encastre dans le local donnant au territoire de proximité un rôle déterminant (Capiez, 2007). Cet encastrement dans le territoire est soulevé par la littérature (Bonneveux, 2009 ; Granovetter, 1985) et illustre la sensibilité des PME à leur milieu.

L'effet de proximité et la loi de proxémie expliquent la faible distance entre l'entreprise et son environnement externe. Le processus d'encastrement repose sur des relations personnelles, et comme elles sont principalement locales pour les PME, ce processus explique par lui-même toute la gamme des effets de proximité (Grosetti, 2004 ; Obrecht et Rahetlah, 2014). La proximité spatiale (ou géographique) est liée à la proximité cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle (Boschma, 2005), ce qui justifie potentiellement la relation entre la proximité et l'encastrement territorial des PME.

Le concept d'encastrement a été développé par Granovetter (1985), qui affirme que l'action économique est encastrée au sein de réseaux de relations personnelles (Laville, 2008). L'encastrement selon Granovetter rend compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux, qu'il convient de cerner à partir des relations personnelles et des structures de celles-ci. C'est par l'encastrement territorial que se fait l'ancrage d'un acteur dans des territoires ou lieux particuliers. Les acteurs économiques se trouvent encastrés dans le sens où ils absorbent les activités économiques et les dynamiques sociales qui y existent déjà (Obrecht et Rahetlah, 2014).

L'encastrement territorial est un aspect qui qualifie bien les PME notamment dans une approche contingente. Il s'aligne avec leur divergence et se manifeste sous différentes formes

(Del Baldo, 2006). Granovetter (1985) distingue trois types d'encastrement qui sont « naturellement et très étroitement liés les uns aux autres comme un tricot, et constituent le contexte spatial et temporel de l'activité socio-économique » : l'encastrement territorial, réseau et sociétal (Obrecht et Rahetlah, 2014, p.211). Le premier type permet l'ancrage des acteurs dans un territoire ou lieu particulier, avec ses activités économiques et ses dynamiques sociales. Le deuxième fait référence à la relation qui lie l'entreprise, ou le dirigeant, aux structures incluant les acteurs du monde des affaires, ainsi que les acteurs institutionnels et les organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Le troisième type d'encastrement fait référence à « l'arrière-plan culturel, politique ou code génétique qui influence et façonne l'action individuelle et collective… Il reflète aussi la représentation que le système des affaires se fait du cadre institutionnel et régulateur qui affecte, et en partie détermine le comportement des acteurs » (Granovetter, 1985 ; Obrecht et Rahetlah, 2014, p.211).

Une deuxième typologie d'encastrement est proposée par Le Velly (2002) qui distingue trois pôles d'encastrement : structurel, institutionnel formel et culturel. L'encastrement structurel traduit « la contextualisation de l'échange marchand sous la forme des relations interpersonnelles » (p. 39). L'encastrement institutionnel formel fait référence au fait que les différences dans les règles formelles ou les outils affectent le fonctionnement et les résultats du marché. Quant à l'encastrement culturel, il décrit le rôle des significations collectives (les systèmes mentaux de perception, de catégorisation et de classification, les scripts qui orientent l'action et les règles de pertinence qui guident l'invocation de ces scripts, les valeurs, les normes et les goûts) dans la formation des objectifs et des stratégies des acteurs du marché (Le Velly, 2002).

Quelle que soit la typologie de l'encastrement, elles démontrent toutes la forte liaison existante entre les réalités et spécificités locales, les relations qui lient différents acteurs ainsi que la culture et son influence sur les perceptions de ceux-ci. L'effet de proximité qui caractérise la gestion des petites structures les rendent dépendantes des réglementations, des valeurs, de la culture et des normes sociales d'un contexte donné. Il reflète également la relation presque fusionnelle (Paradas, 2006) qui lie la PME et sa stratégie à la personne du dirigeant.

III. Les différents dirigeants de PME et leurs stratégies

L'étude du management des PME implique une compréhension du rôle du propriétaire-dirigeant et de ses traits psychologiques en raison de sa fonction centrale (D'Amboise et Muldowney, 1989 ; Deeks, 1973). Un consensus semble naître dans la littérature relative aux

PME par rapport au rôle clé qu'y joue le dirigeant (Filion, 2008). Il est déterminant dans la construction de la structure et le développement de la stratégie (Paradas, 2009) et représente la clé de compréhension de la PME. Etant le seul maître à bord, il influence substantiellement la stratégie (Paradas, 2009). Les profils de dirigeants de PME sont nombreux, ce qui se traduit par une grande diversité des représentations personnelles de l'entreprise, des buts à poursuivre, des choix à faire et des décisions à prendre (Courrent, 2012).

Le management stratégique implique la prise de décisions inhérentes au déploiement de l'entreprise sur son ou ses marchés à court, moyen et long terme (Ballereau, 2012). La décision stratégique se définit par Mintzberg et al. (1976) comme une décision importante en termes des actions entretenues, des ressources engagées et des directions établies. Elle détermine l'orientation générale de l'entreprise et détient d'importants enjeux, car elle implique le positionnement stratégique ainsi que de nombreuses fonctions de l'entreprise.

D'une manière générale, le niveau de centralisation du pouvoir est fonction de la taille de l'entreprise. La centralisation autour du dirigeant de PME, se traduit habituellement par une forte personnalisation des processus de prise de décision (Courrent, 2012), ce qui engage une analyse du profil du dirigeant pour appréhender le comportement stratégique et organisationnel de la PME. Cette analyse se fonde sur une philosophie de centralité d'un point de référence unique qui est le dirigeant (Marchesnay, 1991a ; Torrès, 2003). La pensée stratégique concerne l'ensemble des activités d'une entreprise et le dirigeant a intérêt à y être intégré. Quelle que soit la taille de la PME, il doit être en mesure de penser autant en matière de direction stratégique qu'en matière de gestion opérationnelle, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui doivent être gérées et réalisées, pour que l'entreprise puisse se maintenir en exploitation et progresser sur les marchés (Filion, 2007). L'analyse de ce type d'organisation ne peut se faire sans un rapprochement des traits du propriétaire-dirigeant (D'Amboise et Muldowney, 1988). L'analyse stratégique des PME nécessite une connaissance approfondie des comportements réels des preneurs de décisions (Julien, 1997).

1. Le développement des typologies des dirigeants de PME

Les caractéristiques spécifiques des PME s'accroissent avec la diminution de la taille des entreprises. Ainsi, le rôle central accordé au dirigeant et à ses représentations dans la prise de décision et la stratégie suit le même raisonnement et s'intensifie avec la diminution de la taille de la PME (Jaouen, 2010). Julien (1997) défend l'idée tant débattue dans la littérature relative à l'entrepreneuriat et aux PME de la forte relation de la décision stratégique avec l'entrepreneur propriétaire-dirigeant de PME.

A partir des années 1960, les travaux sur les typologies des dirigeants se sont multipliés, portant essentiellement sur le rôle pivot du dirigeant et de ses implications stratégiques et organisationnelles (Jaouen, 2010). Nous retrouvons dans la littérature deux principales typologies, souvent mobilisées dans la classification des entreprises et dans les recherches relatives au management stratégique des PME, la typologie de Smith (1967) et celle de Miles et al., (1978).

1.1. La typologie de Smith (1967)

Cette typologie est la plus connue dans le champ de l'entrepreneuriat et des PME (Julien, 1997). Elle distingue quatre catégories de dirigeant de PME que Julien (1997) regroupe comme suit :

- Le chef d'entreprise « entrepreneur » : il réunit la prise de risque, l'innovation et l'organisation. Ce type d'entrepreneur est supposé être doté de faibles traits entrepreneuriaux, ce qui le conduit à être peu compétitif.
- Le chef d'entreprise « innovateur » : il porte le plus souvent sur les produits et marchés, plus que sur les technologies et procédés, qui peuvent apparaitre soit au moment de la création, soit au cours du développement de l'entreprise, dans une optique soit de renouvellement, soit de développement.
- L'entrepreneur « technicien » : il est faiblement innovateur et gestionnaire et il recherche une performance moyenne et stable.
- Le « manager » ou le « professionnel », ce type de dirigeant met l'accent sur les facultés d'organisation. Il est animé du souci de performance de son entreprise, de la meilleure planification des ressources, des objectifs fixés et de ses produits stabilisés.

1.2. La typologie de Miles et al., (1978)

Cette typologie est la plus populaire de toutes les classifications des stratégies d'entreprises (Zahra et Pearse, 1990). Elle fournit une description riche du processus de la stratégie et de la structure, accompagnée des caractéristiques managériales théoriquement fondées et identifiées en termes d'objectifs des dirigeants (Thomas et Ramaswamy, 1996). Miles et al., (1978) identifient quatre stratégies qui reflètent les comportements de chefs d'entreprises et qui se basent sur la description du comportement organisationnel. Elles comprennent des éléments clés de la stratégie et du processus de son opérationnalisation.

- Les défenseurs (*defenders*) sont orientés vers l'interne de l'organisation à travers l'amélioration de l'efficacité au niveau opérationnel. Ils se concentrent sur un marché où ils

recherchent l'excellence, et visent une production limitée de produits en ciblant un segment étroit du marché. Ils s'efforcent agressivement d'empêcher les concurrents d'entrer sur leurs marchés.

- Les prospecteurs (*prospectors)* : à l'opposé des défenseurs, ils répondent à leurs environnements tout en étant axés sur l'externe. Ils sont à la quête d'un degré élevé de cohérence et d'adaptation avec leur environnement, et ils accordent une priorité aux facteurs externes pour assurer un avantage compétitif. Ils mettent en place des stratégies d'innovation permanente.
- Les analystes (*analyzers*) représentent une combinaison entre les défenseurs et les prospecteurs. Ils tentent de minimiser les risques tout en maximisant la possibilité de profit. Les analystes sont expérimentés et combinent les forces des prospecteurs et des défenseurs.
- Les réactifs (*reactors*) ont une sensibilité aux changements de l'environnement auxquels ils ne sont pas capables de proposer de réponses adéquates. Ils se caractérisent par le manque cohérence entre leurs choix stratégiques et organisationnels et les contraintes externes. Ce sont des suiveurs qui réagissent avec retard aux évolutions de leur marché.

2. Différentes typologies de dirigeants de PME

La grande diversité des PME a été soulignée à maintes reprises. La littérature recense plusieurs types de PME et d'entrepreneurs dirigeants de PME, ce qui illustre la très grande diversité de ces entreprises.

Dans le tableau n°2, Filion (2007) regroupe quelques caractéristiques et compétences liées à l'exercice du métier de dirigeant en fonction des trois dimensions des PME, à savoir les TPE (Très Petites Entreprises), les PE (Petites Entreprises) et les ME (Moyennes Entreprises). Il précise que les dirigeants de PME fonctionnent généralement à partir d'un métier qu'ils ont exercé et auquel viennent se superposer des métiers connexes (activités d'affaires, activités entrepreneuriales, activités opérationnelles et stratégiques) quelle que soit la dimension de l'entreprise. Le métier de propriétaire-dirigeant de PME est « la superposition de différentes compétences de management d'entreprise à une compétence de base » (Filion, 2007, p.13).

Tableau 2: Caractéristiques et compétences des dirigeants de PME

Catégories d'entreprise	Caractéristiques	Compétences
Très Petite Entreprise (TPE) ou micro-entreprise	Personne orchestre	Polyvalence
	Métier de base	Savoir-faire dans un domaine spécialisé
	Métier d'entrepreneur	Compétences entrepreneuriales Ex. : adaptabilité et

		débrouillardise
	Métier de gestionnaire	Compétences de gestion Ex. : vente et communication
Petite Entreprise (PE)	Personne à la fois généraliste et spécialisée dans un secteur d'activité	Savoir-faire dans un domaine spécialisé
	Métier de personne d'affaires	Compétences en affaires Ex. : négociation, compétences relationnelles (réseau)
	Métier de dirigeant	Compétences de direction Ex. : commandement et délégation
Moyenne Entreprise (ME)	Leader	Savoir croître Orientation marketing
	Métier de stratège	Compétences de stratégie Ex. : conception, vision et mise en œuvre

Source : Filion (2007, p.13)

Les compétences présentées dans le tableau sont cumulatives, c'est-à-dire qu'en général, on passe d'une dimension d'entreprise à une autre. Le dirigeant d'une moyenne entreprise est ainsi amené à maîtriser l'essentiel des compétences des autres catégories de dirigeants. Selon Filion (2007), la polyvalence est une caractéristique cruciale que doit avoir tout dirigeant de PME. Cette polyvalence lui assure une connaissance « d'à peu près tout ce qui s'y fait ». Il doit être en mesure d'accomplir des tâches autant orientées vers la pensée, la réflexion et les décisions stratégiques à long terme que vers l'action et les tâches opérationnelles à court terme. Il doit également prendre quelques dizaines de décisions opérationnelles dans une seule journée, dont plusieurs revêtent une portée stratégique car elles engagent la survie de l'entreprise. La polyvalence donne aussi au dirigeant la capacité de comprendre un très grand nombre d'activités liées au management de son entreprise et d'y participer. A la limite, un propriétaire-dirigeant doit être en mesure d'accomplir à peu près toutes les tâches qui existent dans son entreprise. Ces apports ne font que conforter l'idée selon laquelle la gestion de la PME est incarnée en la personne du dirigeant (Torrès, 2000). Le style de management d'une PME dépend des expériences, des valeurs et du contexte dans lequel opère le dirigeant (Filion, 2007). Le nombre des styles de management en PME est important, on distingue pratiquement dans les PME autant de styles de management que de propriétaires-dirigeants.

Les typologies sont nombreuses et possèdent des critères de classification différents. Pour les petites structures, Jaouen (2010) a regroupé les principales typologies qui reflètent les objectifs, les attitudes et tendances comportementales et stratégiques des

entrepreneurs/dirigeants des petites strcutures. Le tableau n°3 présente de manière synthétique les typologies de dirigeants les plus reconnues.

Tableau 3: Principales typologies de dirigeants de TPE

Auteur(s)	Typologie	Points focaux
Smith (1967)	Artisan et Entrepreneur d'affaires	Parcours et modes de gestion de l'entreprise
Collins et Moore (1970)	Administratif et Indépendant	Modes de gestion de l'entreprise
Laufer (1974)	Technicien, Manager, Propriétaire, Artisan	Modes de gestion de l'entreprise
Filey et Aldag(1978)	PME artisanale, promotionnelle et administrative	Objectifs de la direction et degré de planification de la stratégie
Miles et Snow (1978)	Prospecteur, Réacteur, Suiveur, Innovateur	Comportement stratégique
Weber (1988)	Reproducteur et Innovateur	Comportement stratégique et organisationnel
Marmuse (1992)	Artisan, Entrepreneur et Manager	Comportement stratégique et gestion de l'entreprise
Marchesnay(1992)	PIC (pérennité, indépendance, croissance) et CAP (croissance forte, autonome, peu de pérennité)	Buts du dirigeant, influence sur les modes de gestion et sur le comportement stratégique
Marchesnay(1998)	Notable, Nomade, Entreprenant et Isolé	Comportement du dirigeant vis-à-vis de son degré de légitimité territoriale et concurrentielle
Filion (2003)	Bûcheron, Papillon, Libertin, Bricoleur, Converti, Missionnaire	Systèmes de valeurs et modes de décision stratégique
LeBrasseur, Blanco et Dodge (2006)	Lifestyler, Entrepreneur, Manager, Mover	Intention de croissance et de recrutement

Source : Jaouen (2010, p. 135)

D'après Jaouen (2010), le dirigeant cherche à satisfaire un projet personnel à travers son entreprise, ce qui explique potentiellement les différents choix de développement qu'ont les PME. Ceux-ci reflètent les souhaits des dirigeants des petites structures qui varient entre la recherche de rentabilité, de croissance, d'épanouissement ou d'amélioration de la qualité de vie (Jaouen, 2010). Parmi les typologies de propriétaires-dirigeants de PME, il existe certaines redondances. Géraudel (2008) propose quatre familles qui regroupent des typologies relatives au champ de la PME et de l'entrepreneuriat et qui renvoient à la prise de décision (tableau n° 4).

Tableau 4: Familles de typologies de dirigeants renvoyant à la prise de décision en PME

Familles de typologies	Typologies	Auteurs	Points focaux
Conditions de création de l'entreprise	Artisan/ Opportuniste	Smith (1967) et Lorrain et Dussault (1988)	L'artisan est l'entrepreneur qui, sans une grande expérience de la gestion, va créer son entreprise. En revanche, l'opportuniste crée son entreprise avec une expérience certaine en management.
Conditions de l'innovation	Défenseurs, Prospecteurs, Analyseurs, Réacteurs	Miles et al., (1978)	Cette typologie conciliele type de management du dirigeant et l'environnement de l'entreprise. Le dirigeant peut changer sa stratégie, suite à l'évolution del'environnement ou à sa volonté de faire évoluer ce dernier.
Logique d'action	PIC / CAP	Julien et Marchesnay (1996)	Elle consiste à étudier et à classer les dirigeants en fonction de leurs logiques d'action (patrimoniale ou entrepreneuriale) ?
Motivations du dirigeant	Désir de reconnaissance sociale, Désird'accomplissement personnel, Nécessité d'avoir de l'argent, Besoin de pouvoir, Altruisme communautaire, Besoin d'évasion, Opportunisme	Blais et Toulouse (1990)	Elle définitun profil qui tienne compte des aspirations professionnelles et personnellesdu dirigeant. Elle explique le comportement et la logique d'action des individus en ce qui concerne leur choix de créer leur entreprise.

Source : Adapté de Géraudel (2008)

Ces familles regroupent les typologies de dirigeants en fonction de critères entrepreneuriaux. Elles mettent en évidence les principales typologies entrepreneuriales de dirigeants d'entreprises. Ces profils représentent les motivations des dirigeants en fonction d'un contexte économique précis. Il est à noter que l'organisation de la PME n'est pas indépendante de son dirigeant (Fonrouge, 2002). La décision stratégique y est subjective à cause des biais cognitifs liés au raisonnement humain dominant (Schwenk, 1984). La stratégie des PME fournit un système d'interprétation des informations qui parviennent de l'environnement (Fonrouge,

2002). Jaouen (2010) souligne que les décideurs n'utilisent qu'un nombre limité d'informations pour prendre les décisions, parmi l'ensemble des informations disponibles. Ils utilisent les informations qui entrent dans « leur cadre de référence » (p. 137). Celui-ci se fonde sur leur intuition et sur leurs expériences passées pour évaluer et effectuer les choix à prendre. Jaouen (2010) rappelle également l'effet de grossissement (Torrès, 2003) et ses implications sur la vision biaisée de l'environnement. Le dirigeant est susceptible de surestimer son environnement proche par rapport au plus éloigné, ou de surestimer le présent sur le futur, ainsi que d'accorder davantage d'importance à chaque décision sur la stratégie et l'évolution de l'entreprise. Dans ces conditions, il s'avère essentiel de mobiliser un concept plus réaliste que la stratégie, notamment pour les PME, en l'occurrence la vision stratégique (Fonrouge, 2002). Elle permet d'expliquer les actions stratégiques des PME et de mettre l'accent sur le caractère non formel qui les caractérise (Allain, 1999 ; Smida et Condor, 2001). Cette absence de planification stratégique formelle est régie par la vision stratégique (Amrhar, 2001). Nous nous attardons ainsi sur le concept de vision stratégique du dirigeant de PME dans la deuxième section de ce chapitre.

Section 2 : De la pensée managériale à la vision stratégique

En PME, le dirigeant est amené à maîtriser les différents niveaux de décision et d'action de son entreprise, qui dépendent évidemment de l'environnement dans lequel il opère. Il est censé être doté d'une capacité d'adaptation à l'environnement, élément qui dépendra de sa capacité à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations (Gueguen, 2009), afin de pouvoir se projeter dans le futur et bâtir une vision. La littérature insiste sur le besoin des leaders de créer des visions pour leurs organisations ainsi que sur l'importance de la vision pour une organisation qui se veut flexible et compétitive (Amrhar, 2001). Pour Lipton (1996), l'utilité de la vision se résume dans le fait qu'elle améliore les mesures de rendement, favorise le changement et sert de feuille de route pour les entreprises qui passent par un changement accéléré. Elle aide à cerner la complexité des enjeux auxquels l'organisation doit faire face (Morris, 1990). Les PME doivent être guidées par une vision qui introduit de l'énergie dans l'entreprise (Lipton, 1996). Le manque de vision est la raison pour laquelle les efforts de transformation organisationnelle échouent fréquemment. En définitif, la vision est un élément de succès des entreprises (Collins et Porras, 1995). Il s'avère donc essentiel d'appréhender les processus psychologiques du dirigeant, tout en le situant dans le contexte de la vie de l'entreprise (Carrière, 1990), pour une compréhension de la logique des décisions

prises et de la stratégie. La vision stratégique est le concept qui répond à ce besoin. En PME, le concept de stratégie est lié à la vision stratégique du dirigeant (Westley et Mintzberg, 1989). Celle-ci revêt une grande importance du fait qu'elle régit l'absence de planification stratégique formelle (Amrhar, 2001). En stratégie, la vision est considérée comme la base de la pensée stratégique dans les entreprises (Lima, 2003). L'objectif de cette section est d'apporter des éléments d'éclairage au management stratégique des PME, et du rôle que joue la vision stratégique des dirigeants.

I. Vision stratégique du dirigeant et prise de décision en PME

L'importance de la vision stratégique est reconnue chez les praticiens et les chercheurs en management stratégique. Chacun lui confère un rôle particulier, mais il est admis que les organisations en ont besoin (Amrhar, 2001). Pour le praticien, elle représente un outil de gestion, un cadre qui anime et oriente ses décisions et la stratégie. Pour le chercheur, son étude établit un lien logique entre, d'une part, les actions du praticien et les décisions futures qu'il projette pour son entreprise et, d'autre part, entre ces actions, visions et les comportements culturels des individus dans l'entreprise (Carrière, 1990). Nous commençons par approcher le processus de prise de décision stratégique en PME avant d'aborder le concept de vision stratégique en profondeur.

1. Processus de prise de décision stratégique

Le management stratégique implique la prise de décisions inhérentes au déploiement de l'entreprise sur son ou ses marchés à court, moyen et long terme (Ballereau, 2012).

La décision stratégique est définie par Mintzberg et al. (1976) comme une décision importante en termes des actions entretenues, des ressources engagées et des directions établies. Elle détermine l'orientation générale de l'entreprise (Quinn, 1980) et détient d'importants enjeux car elle implique le positionnement stratégique ainsi que de nombreuses fonctions de l'entreprise.

En s'inspirant des travaux de Mintzberg (1992), Julien (1997) et Marchesnay (2004) ont proposé des classifications du processus de prise de décision stratégique. Marchesnay (2004) distingue deux grandes catégories : le processus réactif ou proactif, et le processus émergent ou délibéré.

- Le processus réactif résulte d'une réponse à un stimulus (un fait nouveau dans l'environnement) (Marchesnay, 2004). La taille et l'effet de proximité procure à la PME la

flexibilité nécessaire pour répondre aux changements et aux besoins du marché (Wong et al., 2014).

- Le processus proactif a pour objet de créer un fait nouveau, notamment par l'innovation, par une attitude plus agressive que défensive (Marchesnay, 2004). Les PME sont rarement classées dans ce processus. La proactivité est une caractéristique des entreprises entrepreneuriales, aux dirigeants innovants et preneurs de risques (Lumpkin et Dess, 1996).
- Le processus délibéré résulte d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmés à l'avance (Marchesnay, 2004).
- Le processus émergent répond à une adaptation progressive au changement (Marchesnay, 2004). La stratégie émergente implique un effet d'apprentissage. Mintzberg et Waters (1985) mentionnent l'importance de rappeler que la stratégie émergente ne signifie pas le chaos, mais « l'ordre involontaire » (p. 271).

Au final, Marchesnay (2004) regroupe ces différents processus sous forme de types de stratégies présentées dans le tableau n°5.

Tableau 5: Types de stratégies en fonction des processus de prise de décision

	Réactif	**Proactif**
Délibéré	Stratégie passive	Stratégie offensive
Emergent	Stratégie défensive	Stratégie planifiée

Source : Marchesnay (2004, p. 226)

Dans la même lignée, Julien (1997) propose deux phases pour analyser le processus de prise de décision stratégique :

- Une phase de déclenchement du processus où deux faits générateurs sont distingués. D'une part, un stimulus externe fort qui impose une réponse de la part de l'entreprise : ce processus est réactif. D'autre part, sans stimulus apparent, le chef d'entreprise envisage de prendre une décision stratégique, le processus est donc proactif.
- Une phase de mise en œuvre du processus. Le processus peut être gradualiste ou radical, impliquant une révision plus globale des options stratégiques.

A partir de ces deux phases, Julien (1997) croise quatre grands types de processus (tableau n°6).

Tableau 6: Croisement des types de processus de prise de décision stratégique

	Gradualiste	Radical
Réactif	Amélioration de la qualité du service au client, face à une dégradation du marché.	Abandon brutal d'un produit, d'une activité, licenciement, renouvellement brutal de la technologie face à de nouveaux concurrents ou à des innovations.
Proactif	Mise en œuvre d'une politique de formation, d'investissements immatériels sur une période pluriannuelle.	Lancement d'une nouvelle activité. Rachat d'une entreprise. Cession d'une activité.

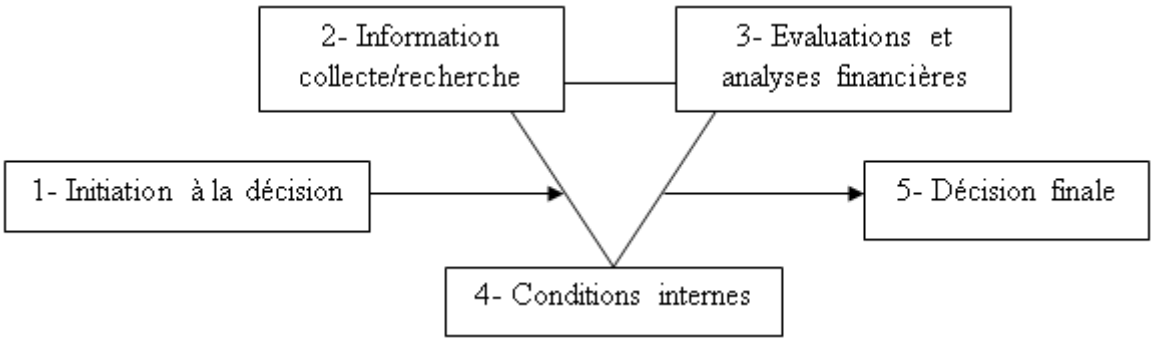
Source : Julien (1997, p. 107)

Cette classification reflète une approche systémique qui permet de décrire la stratégie des petites structures, qui part du modèle de planification stratégique, pour aller vers les modèles de décision organisationnelle et individuelle (Julien, 1997). Or, il est à souligner que le processus de prise de décision n'est pas souvent systémique du fait de la nature intuitive des stratégies des PME. En général, les propriétaires-dirigeants se trouvent dans l'obligation de se concentrer davantage sur le court terme en gérant les urgences qui surgissent au quotidien (Mador, 2000 ; Huang, 2009). Ils s'appuient fortement sur leur propre expérience et intuition, ils utilisent leurs compétences innées et acquises sous forme d'intuition. Ils ne sont pas si souvent seuls à décider dans l'entreprise. Selon Huang (2009) et Marchesnay (2015), la prise de décision stratégique se fait avec d'autres parties prenantes : entourage, comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients, fournisseurs et banquier. « Ces choix sont non seulement guidés, mais éventuellement contraints » (Marchesnay, 2015, p.326). L'influence des parties prenantes est donc particulièrement prégnante (Ballereau, 2012). La prise de décision stratégique en PME repose en partie sur l'utilisation des réseaux. La priorité est limitée quasi-exclusivement aux membres de la famille des propriétaires-dirigeants. Ensuite viennent les réseaux externes pour prendre des décisions stratégiques (Huang, 2009, Marchesnay, 2004). Le processus de collecte et d'analyse d'informations est souvent chaotique et opportuniste chez les PME, qui dépendent fortement des réseaux informels dans la collecte d'informations (Mador, 2000). Les propriétaires-dirigeants sont généralement attentifs aux messages venant de l'environnement, qui peuvent déclencher des réponses stratégiques. Pour les PME, « l'objectif principal n'est pas la prise de « la meilleure décision », mais d'identifier le ou les problèmes cruciaux, de percevoir une solution « raisonnable, « satisfaisante », de la justifier puis de la mettre en œuvre. Ce processus de recherche est de type heuristique : la

démarche est progressive, tâtonnante, faite d'essais et d'erreur, reposant sur l'apprentissage du décideur et sur sa capacité cognitive » (Marchesnay, 2004, p 224). Le processus de prise de décision stratégique des PME est « beaucoup moins complexe » que celui des grandes entreprises (Jocumsen, 2002, p. 669). Jocumsen (2002) propose un modèle pour illustrer le processus de prise de décision stratégique (Figure n° 3).

Figure 3: Croisement des types de processus de prise de décision stratégique

Processus de prise décision stratégique en PME



Source : Jocumsen (2002)

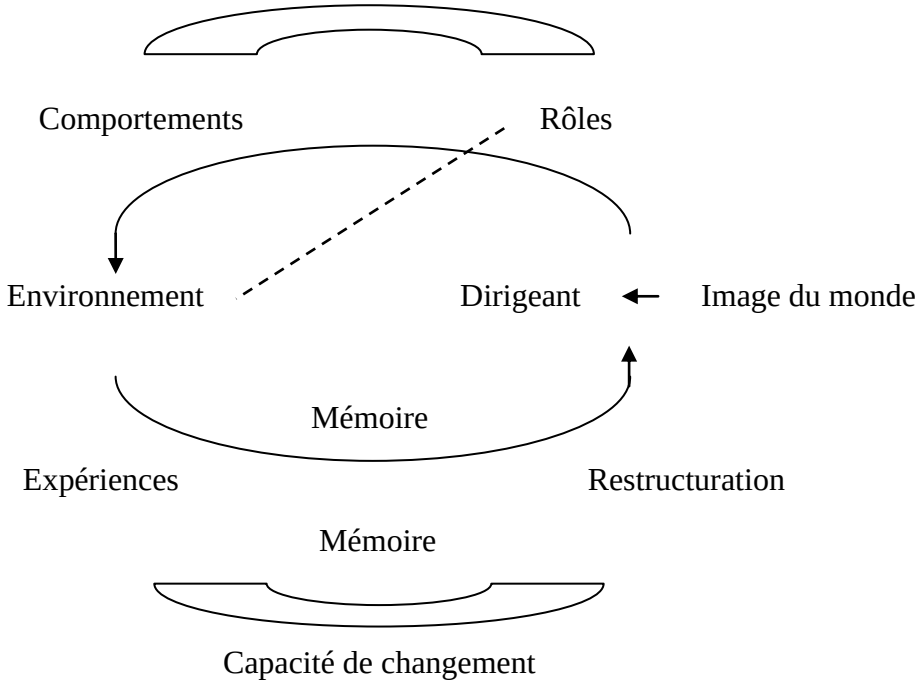
Ce modèle schématise le processus de prise de décision stratégique dans les PME. L'auteur précise que l'ordre et les frontières entre les étapes 2, 3 et 4 ne sont pas clairement définis. Ces trois phases sont menées de façon non-séquentielle et itérative. Il ajoute également l'importance de la décision, la taille et la réussite des entreprises, la structure organisationnelle et le niveau de formation du dirigeant ainsi que sa tolérance au risque, comme facteurs internes qui influencent le processus de prise de décision. Quant aux facteurs externes, Jocumsen (2002) précise que la concurrence, l'activité et la technologie n'ont qu'un faible impact sur le processus décisionnel par rapport aux facteurs internes.

Sur ce processus de prise de décision, Rajagopalan et al. (1993) proposent trois principaux facteurs qui agissent dessus. Premièrement, l'environnement souvent complexe et incertain dans lequel sont souvent prises les décisions stratégiques des entreprises. Deuxièmement, les conditions organisationnelles telles que la structure du pouvoir en interne, la performance, les stratégies implantées, la structuration de l'organisation… ont un impact significatif sur le processus. Ces conditions ne sont pas similaires dans toutes les entreprises, ce qui explique la différence des modèles de prise de décision stratégique. Troisièmement, au sein de la même organisation, le processus peut varier d'une décision à l'autre en raison de différences dans les facteurs décisionnels, comme la pression et l'urgence de la décision, le degré d'incertitude des répercussions et l'importance des ressources engagées.

2. Un processus de prise de décision dépendant du dirigeant

En PME, le processus décisionnel est souvent émergent et déterminé par le cadre d'apprentissage passé (image du monde) du dirigeant ; celui-ci s'exprime dans son style entrepreneurial à savoir ses rôles (attitudes) et ses comportements (actions) (Bayad et al., 2014). Cette image du monde se transforme peu à peu sous la puissance du processus d'apprentissage qu'elle met en œuvre. Dans ces conditions, apprendre ne signifie pas seulement accumuler des expériences, mais aussi déployer des capacités de mémorisation nécessaire à la restructuration de l'image première du monde. Ce processus dans lequel l'imagination et l'action quotidienne interviennent simultanément, nourrit le changement sans attendre la finalisation d'objectifs précis. Pour Bayad et al. (2014), c'est le système nerveux qui informe et donne un sens à ce qui vient de l'environnement, qui à la base n'a aucun sens, et c'est le dirigeant qui le modifie et le structure par son système nerveux. Il adopte un mode de fonctionnement « cognitif » dans sa relation avec son environnement, ce qui implique qu'il dispose d'un modèle (image du monde) et de « mécanismes de connaissances » (apprentissage). Ainsi, le dirigeant exprime sa volonté entrepreneuriale en développant son identité d'acteur (rôles et comportements) dans une relation interactive avec son environnement (capacité d'ajustement), tout en préservant un espace d'autonomie (mémoire et restructuration) vis-à-vis du système (capacité de changement) (Figure n° 4).

Figure 4 : Les capacités d'ajustement et de changement



Source : Bayad et al., 2014 (p. 99)

En PME, les facteurs qui interviennent dans le processus de prise de décisions stratégiques sont catégorisés en quatre groupes (Marchesnay, 2004). Premièrement, la nature de la décision, la nature du type d'activité et de l'environnement, la nature du propriétaire-dirigeant et de ses aspirations (recherche de la croissance, de la pérennité, ou de la survie...) et enfin la nature du type d'organisation (structures formalisées et hiérarchisées). Ces facteurs qui agissent sur le processus de prise de décision dépendent de l'environnement, de l'organisation, mais surtout du propriétaire-dirigeant notamment quand il s'agit de PME. Les différents profils de dirigeants expliquent les différences qui existent entre les PME et leur hétérogénéité. La littérature relative au management stratégique des PME est extrêmement riche en matière de profils de dirigeants, tel que nous l'avons présenté dans le point 2.1. de ce chapitre.

Les dirigeants des PME sont amenés à maîtriser les différents niveaux de décision et d'action de leurs entreprises, qui dépendent évidemment de l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils sont censés être dotés d'une capacité d'adaptation à l'environnement, chose qui dépendra de leur capacité à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations (Gueguen, 2009), afin de pouvoir se projeter dans le futur et bâtir une vision. La littérature insiste sur le besoin des leaders de créer des visions pour leurs organisations ainsi que sur l'importance de la vision pour une organisation qui se veut flexible et compétitive (Amrhar, 2001). Pour Lipton (1996), l'utilité de la vision se résume dans le fait qu'elle améliore les mesures de rendement, favorise le changement et sert de feuille de route pour les entreprises qui passent par un changement accéléré. Elle aide à cerner la complexité des enjeux auxquels l'organisation doit faire face (Morris, 1990). Les PME doivent être guidées par une vision qui introduit de l'énergie dans l'entreprise (Lipton, 1996). Le manque de vision est la raison pour laquelle les efforts de transformation organisationnelle échouent fréquemment. En définitif, la vision est un élément de succès des entreprises (Collins et Porras, 1995). Son importance est reconnue chez les praticiens et les chercheurs. Chacun lui confère un rôle particulier, mais il est admis que les organisations ont en besoin (Amrhar, 2001). Toutefois, sa définition reste ambigüe et soulève beaucoup d'interrogations. Nous tentons d'apporter les éléments nécessaires pour l'éclairer davantage.

II. Elaboration d'un cadre d'analyse de la vision stratégique

La vision stratégique attire l'attention des chercheurs en sciences de gestion depuis les années 1980. Elle est interprétée comme « l'ensemble de l'énoncé de mission d'une organisation, de

ses valeurs, de ses objectifs et de sa stratégie » (Levin, 2000, p. 92). Elle est à la fois liée au long terme, à la créativité, au changement, à la pérennité d'une entreprise, à l'esprit d'équipe, aux valeurs partagées, au projet commun et à la qualité (Barrere, 2006). La vision est « la clé du succès des organisations » (Latham, 1995, p. 65). Elle concerne autant la grande entreprise que la PME (Amrhar, 2001). Pour cette dernière, elle est associée positivement à la performance de l'organisation (Nkongolo-Bakenda et al., 1994).

1. Développement du concept de vision stratégique dans le management

Pour appréhender le concept de vision stratégique, nous présentons les conditions de son émergence, ses différentes utilités ainsi que les multiples champs de recherche qui enrichissent sa définition. Il est important de s'attarder sur le concept de vision stratégique car nous le considérons comme « l'outil de recherche » qui nous permettra de mettre en lumière l'intégration stratégique de la RSE dans les PME.

1.1. Emergence de la vision stratégique dans la littérature managériale

Le concept de vison stratégique puise ses origines dans le champ de l'économie, et plus précisément au sein de l'école autrichienne au début du 20ème siècle (Barrere, 2006). Contrairement aux néoclassiques, l'école autrichienne ne considère pas l'Homme comme un « maximisateur » du profit. Elle propose que la rationalité de l'action s'accorde à une vision du monde propre à l'individu et fondée en raison. Deux individus, dans un même environnement et à ressources équivalentes, n'effectueront pas forcément les mêmes choix (Bonardi, 1997). Ces différences constatées entre les visions des dirigeants font référence aux biais cognitifs liés au raisonnement humain qui caractérisent la prise de décision stratégique dans les PME (tableau n°7). Le début des années 1980 a été marqué par le fort intérêt des chercheurs en sciences de gestion pour le concept de vision stratégique. Les premières recherches se sont intéressées au succès du management japonais et ont associé l'intérêt pour le concept de vision au « miroir du management japonais » qui basait ses stratégies sur le long terme (Drucker, 1981). Le long terme est un des facteurs de succès du management japonais, ce qui est illustré au niveau de l'organisation occidentale par la vision stratégique (Amrhar, 2001).

Tableau 7: Biais cognitifs et leurs effets sur la décision stratégique

Etapes du processus de gestion	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	**Ancrage** : le décideur est attaché à son jugement initial et est peu sensible à l'information nouvelle et divergente.	Non-perception d'indices et d'écarts.
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus.	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie.
	Raisonnement par analogie: le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	**Focalisation sur une solution préférée d'emblée**: le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit que les inconvénients des autres solutions.	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée.
Évaluation et sélection d'une solution	**Fausse représentativité** : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution.
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques.
	Dépréciation des solutions incomplètement décrites.	Rejet prématuré de solutions.

Source : Laroche et Nioche (2006, p. 86)

Les auteurs se basent sur les travaux de Schwenk (1984) dans cette distinction des biais les plus pertinents pour la décision stratégique. Ils soulignent que les biais cognitifs ont des effets « d'appauvrissement, de focalisation et de rigidification de la réflexion stratégique » (p. 85). La vision stratégique du dirigeant permet de comprendre les liens existants entre sa manière de penser et entre ses choix stratégiques, tout en intégrant ces biais. D'après Mahé de Boislandelle (1998), en se référant au système cognitif du dirigeant, la réalité « objective » dans laquelle se trouve le dirigeant est faiblement atteinte. On se retrouve plus avec la construction subjective qu'il réalise de sa propre réalité, en supposant bien sûr que c'est à partir d'elle qu'il décide et agit. Les activités et comportements du dirigeant de PME, combinés à la multitude des problèmes rencontrés dans le quotidien, considérés comme biais et qui se traduisent par des confusions de perception sur au moins trois plans : l'horizon de calcul (court, moyen et long termes), l'importance relative des opérations (stratégique/

opérationnel) et la gestion des événements (tactique, stratégique) (Mahé de Boislandelle, 1998).

1.2. Différentes utilités de la vision stratégique

Depuis les années 80, la vision attire l'attention des praticiens qui désirent rendre compte de leur expérience en gestion et des chercheurs qui s'intéressent à explorer la réflexion qu'entretient le dirigeant sur l'avenir de son entreprise (Amrhar, 2001). L'utilité du concept de vision stratégique se présente dans la recherche de compréhension des processus psychologiques des décideurs de l'entreprise, en situant ces processus dans le contexte de la vie de l'organisation (Carrière, 1990). Ce n'est qu'au bon moment, avec le bon dirigeant et avec les bons collaborateurs que la stratégie peut se transformer en une vision, et le dirigeant deviendra visionnaire (Westley et Mintzberg, 1989). Pour que la stratégie se transforme en une vision, le dirigeant est amené à utiliser sa connaissance des problèmes vécus précédemment comme « un tremplin vers l'innovation » et lui permettront de créer de nouvelles perceptions des anciennes pratiques (Westley et Mintzberg, 1989, p.19).

Pour le praticien, la notion de vision s'avère d'une grande utilité et d'un intérêt majeur. Carrière (1990) défend l'idée que la vision stratégique donne une cohérence aux actions de l'entreprise. Il la considère comme un outil de gestion, un cadre qui anime et oriente les décisions d'affaires et qui identifie les opportunités d'avenir. L'auteur détermine trois principales utilités de la vision stratégique pour les praticiens :

- Une définition forte et claire des buts et moyens futurs pour l'entreprise,
- Une identification et une réalisation des opportunités qui soient cohérentes avec les objectifs,
- Elle fournit au personnel de l'entreprise un cadre de référence cohérent et motivant en vue d'orienter son comportement individuel. La vision stratégique est « un outil qui permet de gérer le lien entre les espoirs, les intentions, les valeurs, les traditions de l'entreprise et les activités quotidiennes des individus de l'entreprise. » (Carrière, 1990, p.324). Pour Barrere (2006), elle donne « une signification à ce qui est fait, c'est-à-dire donne du sens et une finalité aux actes posés. La vision stratégique crée une motivation profonde. Elle procure une grande capacité à s'adapter pour pérenniser l'entreprise et de ce fait accompagner le changement et non le subir » (p. 163). Elle est fédératrice des différents courants et stades d'évolution internes et externes à l'entreprise. Elle « offre de nouvelles trajectoires incluant de nouvelles compétences, organisations, produits et services, comportements et concepts » (p. 164).

Quant au chercheur, l'étude de la vision stratégique permet d'établir un lien logique entre d'une part, les actions du praticien et les décisions futures qu'il projette pour son entreprise et d'autre part, entre les actions, les visions et les comportements culturels des individus dans l'entreprise (Carrière, 1990). Elle offre au chercheur un outil analytique qui lui permet d'explorer de façon théorique la connaissance expérientielle puisée et vérifiée dans l'action quotidienne (Moscovici, 1981). La vision stratégique est aussi considérée comme une représentation schématique et simplifiée de la réalité du dirigeant de PME. C'est une façon d'expliciter les représentations qu'il porte (Phanuel, 2011), et d'éclaircir sa stratégie, souvent implicite et informelle (Amrhar, 2001). La vision stratégique permet de mettre l'accent sur le caractère non formel qui caractérise la stratégie de la PME (Smida et Condor, 2001), où elle prend le relais de la planification (Amrhar, 2001 ; Nkongolo-Bakenda et al., 1994).

2. Multiples champs pour définir la vision stratégique

L'image mentale que se fait le dirigeant du futur de son entreprise marquerait profondément l'orientation de celle-ci. La vision stratégique se concrétise dans cette image d'un futur souhaitable et faisable et est considérée comme « prédictrice du succès de l'entreprise » (Nkongolo-Bakenda et al., 1994, p.37). Selon Nkongolo-Bakenda et al., (1994) et D'Amboise et Roy (1999), certaines recherches lient la vision stratégique à la performance des entreprises. Elles supposent que sa simple existence chez les décideurs impliquerait la performance de l'entreprise. Les auteurs précisent qu'elle doit être bien fondée pour ne pas conduire l'entreprise à « des résultats désastreux » (Nkongolo-Bakenda et al., 1994, p. 37). Au début des années 1990, Filion était parmi les précurseurs à avoir défini la vision stratégique par une approche entrepreneuriale. Au milieu des années 1990, les recherches relatives au concept ont pris une autre direction et se sont davantage orientées vers l'utilisation de la vision comme un moyen pour comprendre les stratégies des décideurs.

2.1. Approche entrepreneuriale pour appréhender la vision stratégique

La vision stratégique des dirigeants est un élément important dans l'explication des actions stratégiques dans les PME (Allain, 1999). Selon Smida et Condor (2001), les dirigeants de petites entreprises sont généralement dotés de capacités qui leur permettent de voir leur organisation et leur environnement avec efficience. La vision stratégique ne se limite pas à la prédiction du futur, mais elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant basée sur son expérience, ses réussites et échecs antécédents, et qui concerne son habileté à imaginer un futur pour son organisation (Bayad et Garand, 1998 ; Carrière, 1990).

Dans le domaine de la PME et de l'entrepreneuriat, les travaux de Filion sont d'une grande importance. Il est le premier à définir la vision stratégique et à lui octroyer une assise conceptuelle. Il la définit comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », ou également « un rêve réaliste et réalisable » (Filion, 1996b, p.1). La vision stratégique est un ensemble de représentations actuelles, de facteurs jugés importants pour un avenir désiré de l'entreprise, ou comme un ensemble de croyances qui donne à l'organisation identité et cohérence (Cossette, 2004 ; Pettigrew, 1979).

2.2. La vision en stratégie

Vision et stratégie tendent souvent à se confondre. Le concept de stratégie est lié à la vision (Westley et Mintzberg, 1989 ; Fonrouge, 2002). La vision est nécessairement stratégique et s'associe souvent au management stratégique (Amrhar, 2001). Le courant stratégique considère la vision comme la base de la pensée stratégique dans les entreprises (Lima, 2003). Elle renvoie à une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir, elle peut contenir les produits, les services, les marchés, les idéaux… (Westley et Mintzberg, 1989). C'est une réflexion du dirigeant sur « ce que sera l'environnement concurrentiel, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger » (Bayad et Garand, 1998). La vision stratégique indique la direction dans laquelle l'entreprise s'engage, qui n'est pas toujours exprimée clairement et qui implique une compréhension globale des principaux enjeux (fournisseurs, clients, concurrents, marché, actionnaires…) (Cossette, 2004). La vision est considérée comme « une philosophie qui englobe les valeurs et les croyances, un but général et un énoncé de mission définie par un objectif clair et engageant » (Cossette, 2004, p.94). Dans la tradition, elle est associée au « leadership visionnaire » (Westley et Mintzberg, 1989), et à l'exercice du leadership intuitif et charismatique (Amrhar, 2001 ; Carrière, 1990 ; Cossette, 2004).

Le concept de vision stratégique est complexe, faisant référence à différents champs et à plusieurs interprétations. Il est indispensable de définir ses frontières afin de le cerner correctement.

2.3. Délimitation du concept de vision stratégique

Le concept de vision stratégique, vision organisationnelle ou simplement vision sont tous des termes considérés généralement comme synonymes (Cossette, 2004). Le concept de vision stratégique demeure complexe, ambigu, imprécis, instable et engendre la difficulté de sa

définition malgré l'intérêt qu'il suscite (Allain, 1999 ; Bayad et Garand, 1998 ; Cossette, 2004 ; Schmidt, 1993). Il peut être considéré comme une représentation conceptuelle (Schmidt, 1993; Le Saget, 2006), ou une représentation d'un avenir à construire (Smida et Condor, 2001). Elle peut également désigner « la capacité de voir loin », ou « une cible à atteindre » (Cossette, 2004). Le concept de vision stratégique a des contours qualifiés de « flous » (Fonrouge, 2002 ; Schmidt, 1993). Au début des années 90, certains auteurs utilisaient les notions de vision et d'intention stratégiques sans les différencier, et c'est l'une des raisons qui a laissé la notion de vision stratégique critiquée pendant longtemps et elle a été même qualifiée de « fourre-tout conceptuel » (Messeghem et Varraut, 1998, p.105). Il est donc indispensable de proposer une définition des concepts pour mettre l'accent sur leurs différences, et éviter toute confusion dans le choix de la vision stratégique comme concept central mobilisé dans ce travail doctoral.

- La mission d'entreprise

Les notions de vision et de mission sont très voisines, et sont même utilisées indistinctement par de nombreux universitaires et praticiens (Cossette, 2004). La vision stratégique apparaît comme un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise. L'intérêt de sa mobilisation est de mettre l'accent sur le caractère non formel de la mission d'entreprise, appelée aussi projet d'entreprise (Campbell et Yeung, 1991 ; Smida et Condor, 2001).

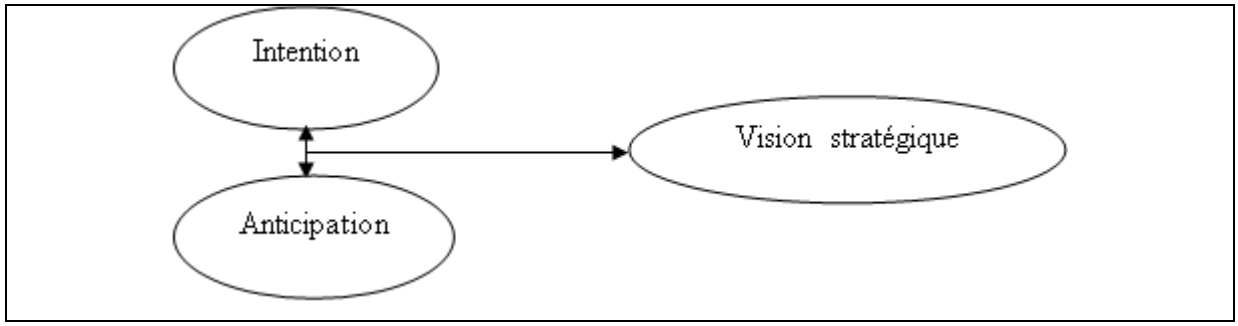
Deux différences principales sont soulignées entre la vision stratégique et la mission. La première est relative à la temporalité et la deuxième au contenu (Ederle, 2007). La vision se réfère à un état futur souhaité, quant à la mission, elle exprime l'identité de l'entreprise à l'état actuel et futur (Campbell et Yeung, 1991). Ederle (2007) précise que la vision peut changer avec le temps, contrairement à la mission qui varie peu, voire pas, avec le temps. Concernant le contenu, la vision s'intéresse à la stratégie de l'entreprise, quant à la mission, elle est plutôt liée aux valeurs, à l'identité et à la raison d'être de l'entreprise (Campbell et Yeung, 1991).

- L'intention stratégique

Pour ce qui est de la notion d'intention stratégique, elle a également souvent été confondue avec la vision stratégique (Bird, 1988). Les notions sont distinctes, malgré qu'elles soient utilisées dans la littérature sans être forcément différenciées (Messeghem et Varraut, 1998). La confusion entre les deux concepts est principalement due à leur origine commune qui est la

pensée du dirigeant (Laroche et Nioche, 2006). La frontière entre les deux notions se définit en partant du comportement humain volontaire, comme point de départ, pour indiquer que toute action se compose de deux composantes, une mentale et une physique. La composante mentale est une intention (Searle, 1984). L'intention stratégique est « un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un objet stratégique spécifique » (Messeghem et Varraut, 1998, p.104). Dans le cas où toutes les conditions nécessaires se présentent, la composante mentale produit la composante physique. L'intention est un élément moteur dans la conception de la vision. C'est une composante mentale de l'action et une volonté de mettre en œuvre les moyens nécessaires à la concrétisation d'une représentation mentale d'un avenir désiré (Smida et Condor, 2001). Pour résumer, la vision stratégique est une représentation mentale de l'avenir vers lequel veut tendre le dirigeant. Tandis que l'intention stratégique est un état d'esprit qui fournit l'énergie nécessaire à la réalisation de cette vision. Messeghem et Varraut (1998) suggèrent que la vision stratégique peut exercer une influence déterminante sur l'émergence d'une intention stratégique. Ils estiment que cette dernière peut rétroagir sur la première. La vision stratégique ne se limite pas à la seule représentation du futur mais tient compte également de la représentation du présent pour le dirigeant. L'intention est également liée au concept d'anticipation qui se définit comme étant « le mécanisme par lequel l'individu élabore les images mentales » (Smida et Condor, 2001, p.13). L'intérêt de l'anticipation est de mettre en évidence des tendances lourdes et des faits porteurs d'avenir annonciateurs de changements futurs ce qui peut permettre aux dirigeants d'entreprise de s'adapter à l'environnement et d'évoluer avec lui (Smida et Condor, 2001). Des interactions se développent entre anticipations et intentions en amont de la vision stratégique (Figure n° 5) (Smida et Condor, 2001). En définitif, de par sa richesse remarquable, il est préférable de mobiliser la notion de vision stratégique que d'intention stratégique (Fonrouge, 2002).

Figure 5 : Relation Intention – Anticipation – Vision stratégique



Source : Adapté de Smida et Condor (2001)

L'intention stratégique fournit à l'entreprise un lien entre les objectifs et les moyens. Le passage de cette intention à la vision stratégique est assuré par « la tension créatrice » au sens de Senge (1990). C'est une forme de représentation de l'écart entre la vision et la réalité et vise à rapprocher la réalité de la vision (Schmidt, 1993 ; Lima, 2003). La tension créatrice provient de « la représentation claire de ce que l'entreprise veut devenir, sa vision, et d'un constat réaliste sur la réalité du moment » (Senge, 1990, p. 9). Elle motive les dirigeants à transformer la condition stratégique de l'entreprise, dans le but de réaliser la vision des dirigeants de l'entreprise (Lima, 2003).

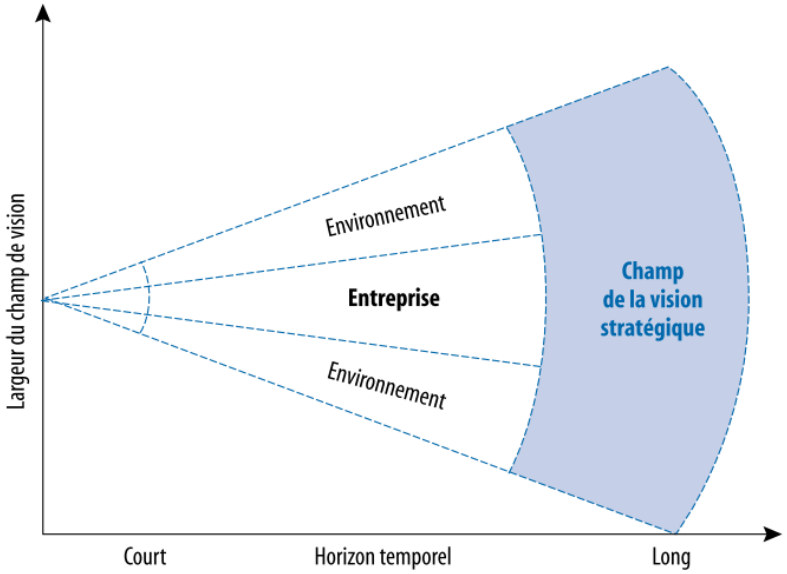
Pour résumer, nous retenons que la vision stratégique du dirigeant est « sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur de son organisation et de son environnement » (Messeghem et Varraut, 1998, p.105). C'est une image conçue par le dirigeant d'un futur désiré, d'une place qu'il souhaite que son entreprise occupe sur le marché, des relations qu'il souhaite qu'elle entretienne avec ses différentes parties prenantes, ainsi que l'organisation qu'il envisage qu'elle devienne pour atteindre cette image, tout en prenant en considération l'environnement et son changement dans une dimension temporelle précise. La vision stratégique est une image concrète qui engage le dirigeant, mobilise les individus et les pousse à se comprendre intuitivement par l'imagination pour partager des idées et des ambitions tacites (Schmidt, 1993). Elle permet de décrire l'ensemble du fonctionnalisme du décideur et de son entreprise, précisément celui qui orientera ses motivations, ses attitudes et ses attributs futurs (Carrière, 1990).

L'étude du concept de vision en stratégie implique de s'intéresser à l'apprentissage du dirigeant qui est à la fois le point d'origine de la vision, son conditionneur et son catalyseur (Bayad et Garand, 1998). Pour Cossette (2004) l'élaboration des stratégies ne dépend que d'un seul et unique facteur qui est le dirigeant. Elles ne sont pas déterminées par les menaces et les opportunités de l'environnement, ni par les forces et faiblesses de l'organisation. Elles sont créées par des décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schémas. Ainsi, pour cerner la vision stratégique dans un contexte de PME, il est essentiel de s'intéresser au vécu du dirigeant, ses expériences, ses échecs et ses réussites antérieurs ainsi que ses valeurs, qui sont vues comme des déterminants clés du comportement et du développement de l'organisation.

Pour appréhender la vision stratégique des dirigeants des petites structures, Smida et Condor (2001) ont mobilisé la métaphore de l'ophtalmologie. Ils considèrent la vision stratégique comme « la représentation d'un changement organisationnel et/ou environnemental dans un

avenir lointain. Ces capacités sont comparables aux capacités visuelles dont le champ couvrirait l'organisation » (p. 14) (figure n° 6).

Figure 6 : Définition de la vision stratégique à la base de la métaphore du champ visuel



Source : Smida et Condor (2001, p. 14)

L'entrepreneur propriétaire-dirigeant de la PME conçoit et définit la place qu'il veut occuper sur le marché, puis le type d'organisation dont il a besoin pour arriver à occuper l'espace désiré, dans un moment donné. Cette capacité du dirigeant de la PME s'appelle « visionner », au sein d'un « processus visionnaire » (Filion, 1996b), « processus visionniste » ou « visionnement » (Filion, 2007) ou « processus-vision » (Barrere, 2006).

III. Manifestation managériale de la vision stratégique en PME

La vision stratégique est une image mentale que se fait le dirigeant. Elle sert de fil conducteur à travers lequel il organise ses activités (Filion, 2007). Pour qu'elle s'implante au sein de l'entreprise, elle doit passer d'un processus individuel à un processus collectif (Filion, 1996b, 2007).

1. Le processus visionnaire

L'entrepreneur propriétaire-dirigeant de PME possède une capacité à inter-relier systématiquement les éléments de son système (clients, fournisseurs, collaborateurs, ressources) selon ses intentions. Cette conception l'amène à « visionner » (Filion, 1996b ; 2007). Le processus visionnaire est un processus d'apprentissage. Selon la conception de Robbins et Duncan (1988), « la vision est un construit subjectif entretenu par les dirigeants

qui oriente l'action stratégique des membres de l'organisation; par conséquent, le processus visionnaire est un processus d'apprentissage en boucle double. » (Lima, 2003, p. 27). Cet apprentissage en boucle double implique l'émergence d'une façon différente de percevoir la réalité et/ou de se comporter à partir d'un changement de la façon de penser (Lima, 2003). La littérature procure un panorama de dimensions et de composantes du processus visionnaire, ce qui reflète les différentes façons qui permettent d'appréhender la vision stratégique des dirigeants.

1.1. Eléments clés du processus visionnaire

Le processus visionnaire est constitué de différents éléments et niveaux qui aboutissent à la construction de la vision stratégique. Barrere (2006) propose un « processus-vision » décliné en 7 éléments :

- L'élaboration de la vision qui se réalise par une ou plusieurs personnes ;
- Le déploiement qui permet d'étendre théoriquement la vision au personnel et aux partenaires externes (fournisseurs, clients, institutions réglementaires, syndicats, organismes environnementaux…) ;
- L'accompagnement ramène à la posture du coaching et à l'aide pour développer dans la continuité le potentiel de chacun et du collectif ;
- L'exemplarité dans la durée passe par celle des dirigeants principaux et des responsables. Elle se traduit par l'application de principes de management dans le temps et avec rigueur ;
- La contingence réfute qu'il existerait une meilleure organisation vers laquelle tendre. Elle demande une focalisation sur la situation avant de chercher des solutions, en fonction de l'environnement ;
- La convergence ramène les services, entités, équipes et projets locaux, vers le même objectif de la vision globale déclinée dans la stratégie et les plans d'actions ;
- La cohérence entraîne le rejet, ou le décalage de certains projets, procédures et processus qui ne correspondent pas à la vision.

Quant à Carrière (1990), il met en avant trois niveaux de vision : général, parcellaire et intermédiaire :

- Le niveau général : ce sont les intentionnalités générales du décideur qui confèrent un style spécifique à son organisation, telles que les valeurs et les croyances.
- Le niveau parcellaire : c'est le niveau où sont perçus les éléments et les changements individuels de l'environnement et de l'entreprise qui intéressent le décideur. C'est à partir de

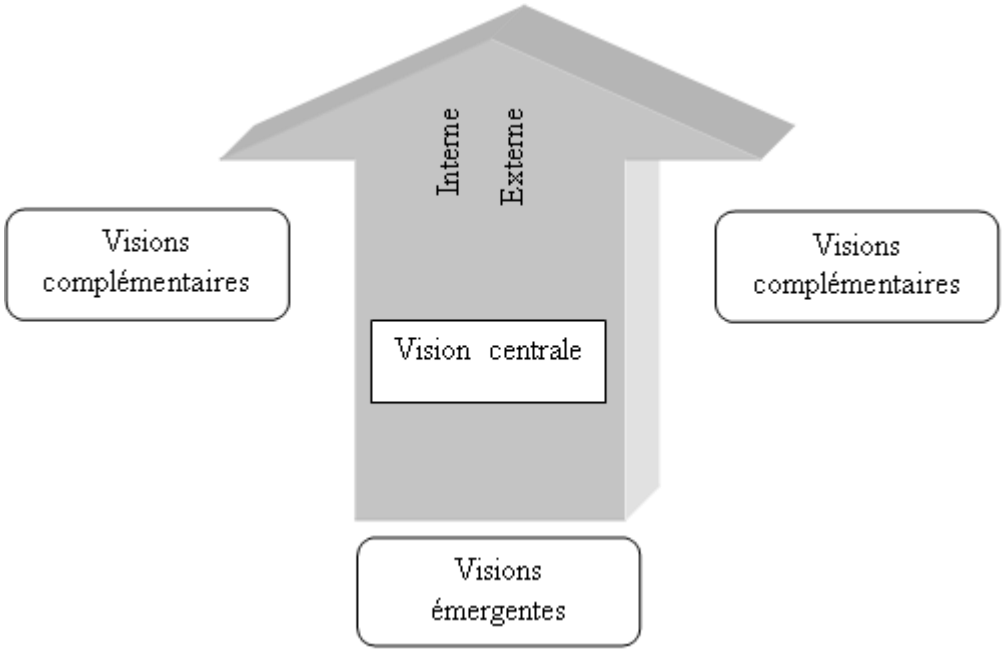
ces éléments que se construisent les schémas mentaux qui constituent la vision intermédiaire, et qui seront ultérieurement ajustés et intégrés aux éléments de la vision générale.

- Le niveau intermédiaire : c'est le niveau où s'articulent les deux niveaux précédents. A ce niveau-ci, se forment et se reforment, à partir des éléments des niveaux précédents, les schémas mentaux stratégiques. Chaque schéma mental détermine ce qui est souhaitable et possible pour l'organisation à un temps donné : il constitue la vision à l'intérieur de laquelle pourront être identifiés les problèmes spécifiques, les solutions précises et les opportunités uniques pour son entreprise.

Dans cette continuité, Filion (2007) propose un modèle du « processus visionniste » contenant trois catégories principales, proposées par Cossette (2004) et schématisées dans la figure n°7 :

- Les visions émergentes : c'est l'idée du produit ou du service que l'on veut lancer.
- La vision centrale : représente l'aboutissement d'une ou de plusieurs visions émergentes. Elle comprend deux composantes : une interne qui désigne la place qu'on veut que son produit ou service occupe sur le marché, et l'autre interne qui détermine le type d'organisation dont on a besoin pour atteindre cet objectif.
- Les visions complémentaires : ce sont les activités de gestion que l'on a pour soutenir la réalisation de la vision centrale

Figure 7 : Schématisation des trois catégories de vision constituant le processus visionnaire



Source : Filion (2007, p. 353)

Selon le modèle proposé, la vision joue un double rôle dans l'action. Elle oriente la perception des changements et l'accumulation des expériences d'une part, et d'autre part, elle constitue la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. Elle est donc non seulement une représentation mentale qui oriente l'action à entreprendre, mais aussi sa cause en ce qu'elle génère l'énergie mentale suffisante pour agir en vue de l'atteindre (Searle, 1984). La vision et l'action stratégique sont ainsi indissociables (Filion, 1996b).

1.2. Eléments de soutien du processus visionnaire

Selon Filion (1996b), le processus visionnaire a besoin de certains éléments pour le soutenir. L'auteur propose cinq éléments qui soutiennent la vision du dirigeant, et qui ont tous des effets réciproques d'influence les uns sur les autres :

- « Le concept de soi » constitue le fondement sur lequel se construit le processus visionnaire. L'auteur estime que la personnalité du dirigeant conditionne sa façon de voir la réalité. Il est donc essentiel de s'attarder sur sa propre histoire, les valeurs et les modèles découlant des antécédents familiaux, des expériences de travail, de l'éducation, des croyances, du système de relations, l'âge….
- « L'énergie » est le deuxième élément soulevé par l'auteur pour soutenir la vision stratégique. Il fait référence à l'énergie consacrée à la réalisation de la vision, c'est-à-dire au temps consacré au travail pour aller chercher les connaissances afin de mieux comprendre ce qu'on fait, y mettre une certaine intensité et être capable de s'engager suffisamment dans ce qu'on fait. L'objectif est de pouvoir intégrer sa vision en interne et la développer. L'énergie dépensée pourra conférer plus de leadership, amener à consacrer plus de temps à établir et à maintenir des relations, à comprendre un secteur, à articuler une vision.
- Le leadership : La plupart des chercheurs qui traitent de la vision stratégique la subordonnent au leadership (Amrhar, 2001 ; Bayad et Garand, 1998). La relation qui lie les deux concepts est étroite. Elle a été soulevée dans plusieurs travaux et se concrétise à plusieurs niveaux (Amrhar, 2001 ; Bayad et Garand, 1998 ; Cossette, 2004 ; Tremblay et al., 2005 ; Schmidt, 1993 ; Westley et Mintzberg, 1989). La littérature sur la vision porte beaucoup sur le leadership (Tremblay et al., 2005), car il fait partie des concepts ayant constitué la base théorique de la vision stratégique (Messeghem et Varraut, 1998). Pour certains auteurs, la vision émane du leader, elle est centrée sur le changement et mobilise toute l'organisation. Le leadership transformationnel est le plus associé à la vision stratégique dans ce cas-là (Tremblay et al., 2005). Pour Westley et Mintzberg (1989), la dimension émotionnelle ou psychologique de la vision est concernée par le leadership visionnaire. Pour

d’autres auteurs, la vision se traduit en un comportement que le dirigeant adopte, ainsi que ses collaborateurs. C’est à travers son rôle de leader et grâce à l'attention qu'il crée et maintient par une vision claire et exprimée, que ses intentions sont réalisées (Bayad et Garand, 1998). C’est à travers un leadership intuitif et charismatique (Amrhar, 2001 ; Carrière, 1990, Cossette, 2004). La vision est aussi considérée comme une composante essentielle du leadership. Celui-ci est mobilisé pour éclairer davantage le concept de vision stratégique tel que c’est le cas dans les travaux de Bird (1988). A l’instar de Messeghem et Varraut (1998), Sashkin (1988) et Smida et Condor (2001), l’auteur défend le postulat que les entrepreneurs propriétaires-dirigeants de PME ne se limitent pas toujours au court terme dans leur réflexion et qu’ils disposent d’un champ de vision plus ou moins long selon ses capacités à visionner un espace plus ou moins proche. Bird les compare aux « leaders charismatiques du fait qu’ils utilisent des images pour guider leurs organisations vers l'avenir, vers des idéaux et des situations qui n'existent pas encore » (p. 446). La dimension temporelle est importante dans l’étude de la vision stratégique, malgré le fait qu’elle soit négligée dans la littérature (Messeghem et Varraut, 1998 ; Smida et Condor, 2001).

Selon Filion, (1996b), le leadership soutient la vision. Il découle du concept de soi, de l'énergie, de la compréhension du secteur, de la vision et des relations, et il influence en même temps chacun de ces éléments. Le leadership est d’une grande importance dans le processus visionnaire parce qu'il impacte fortement le niveau, la hauteur de la vision, et l'ampleur de ce que l'entrepreneur veut réaliser.

- « La compréhension du secteur » : Le dirigeant est amené à connaître et à comprendre l'évolution du secteur où il opère dans son ensemble. Le concept de soi qui renferme la motivation, l'énergie avec laquelle on travaille, le leadership, l'expertise et la reconnaissance acquises dans un domaine, les relations qu'on entretient sont tous des éléments qui viennent soutenir cette compréhension du secteur. Celle-ci vient renforcer le concept de soi, permet de canaliser ses énergies sur ce qui donne davantage de résultats, confère du leadership, attire des relations et permet d'en identifier les plus utiles pour être bien informé de l'évolution du secteur concerné. Une bonne connaissance et compréhension du secteur semblent fournir des repères à l'entrepreneur pour utiliser son intuition, imaginer des modes organisationnels cohérents avec ce qu'il veut faire compte tenu du contexte concerné.
- « Le système des relations » : C’est l'élément le plus déterminant qui explique le cheminement d'une vision. Le système de relations d'où est issu le dirigeant, son système familial, influence les types de visions émergentes que le dirigeant est amené à développer. Le système de relations internes dont les dirigeants s’entourent représente l'un des éléments

majeurs à la base de leur réussite, bien avant leur système de relations externes. Le partage de la vision en interne de l'entreprise est régi dans le cadre du système des relations qu'entretient le dirigeant. Cet élément proposé est d'une importance majeure car il fait référence simultanément à un élément de soutien et à une condition de la vision stratégique qui est le partage. La vision se traduit en un comportement que le dirigeant adopte avec ses collaborateurs.

2. Le partage : la condition incontournable de la vision stratégique

La vision stratégique est une image mentale que se fait le dirigeant. Elle sert de fil conducteur à travers lequel il organise ses activités (Filion, 2007). Pour qu'elle prenne racine dans l'entreprise, elle doit passer d'un processus individuel à un processus collectif (Filion, 1996b, 2007).

2.1. L'importance du partage

Une grande partie des travaux traitant de la vision stratégique évoquent l'importance du partage. Certains auteurs même conditionnent l'existence d'une vision stratégique par le partage et estiment qu'on ne peut donc parler de vision stratégique que si elle est partagée (Amrhar, 2001 ; Bayad et Garand, 1998 ; Carrière, 1991 ; Schmidt, 1993 ; Filion, 1996b ; Le Saget, 2006 ; Lipton, 1996 ; Morris, 1987 ; Tremblay et al., 2005 ; Westley et Mintzberg, 1989). La vision a pour objectif de « rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré. » (Tremblay, 2005, p. 69). La vision stratégique est « forte et bien vivante » et toutes les personnes au sein de l'entreprise ont en conscience, pas uniquement le dirigeant (Le Saget, 2006, p. 34). Le leadership est présent au niveau du partage de la vision. Le rôle du leader est de communiquer cette vision et de la partager (Amrhar, 2001). Comme il est un élément de soutien à la vision, le leadership est aussi une condition nécessaire pour son partage (Filion, 1996b). Il procure une transformation spontanée des visions personnelles en une vision partagée, donnant une raison d'être et une énergie d'apprendre (Westley et Mintzberg, 1989). La vision partagée est « une appropriation et un partage de la stratégie par chacun, depuis l'opérationnel jusqu'au décisionnaire principal » (Barrere, 2006, p.164). Pour Filion (1996b), le partage consiste à « préparer la planification stratégique, car c'est engager les cœurs et les esprits dans une démarche qui les amènera à l'action » (p.8). Smida et Condor (2001) expliquent la vision stratégique par la mobilisation des équipes autour d'un objectif ambitieux qui assurera le développement de

l'entreprise. Le partage de la vision permet de responsabiliser les individus. Il les positionne comme des leaders et « fait passer l'équipe d'une collection d'individus à une équipe performante » (Barrere, 2006, p. 164). Quant à Westley et Mintzberg (1989), ils illustrent l'importance du partage par la métaphore d'une œuvre artistique. Ils comparent la vision stratégique à une œuvre artistique, qui ne gagne de la valeur que si elle est partagée. Le partage de vision stratégique doit remplir certaines conditions, et se fait par différents processus.

2.2. Les conditions de partage

Les conditions de partage de la vision stratégique sont nombreuses, mais s'articulent toutes autour de deux points principaux, le dirigeant et le contenu de la vision stratégique.

Afin d'éclairer l'importance du partage de la vision, Le Saget (2006) évoque les travaux de Doyle (1992). Pour celui-ci, une vision ne peut être petite, elle doit faire rêver et inspirer les membres de l'organisation. Il illustre cette idée par l'exemple de Martin Luther King qui a inspiré les foules en 1963 avec son fameux discours qui commence par : « I *have a dream…* », à travers lequel il témoigne qu'il est habité d'un rêve profond de combattre le racisme. Cela veut dire que la vision doit être globale, motivante et touchante pour que le dirigeant puisse y intégrer tous ses employés, et assurer l'avancement de l'entreprise dans le sens de sa propre vision (Le Saget, 2006).

Pour Morris (1987), le contact personnel, la consistance et la clarté de la vision sont trois conditions essentielles pour son partage. Le dirigeant donne lui-même l'exemple à suivre et partage son enthousiasme et son engagement avec son personnel à travers l'organisation. Il recherche et profite de toutes les occasions pour transmettre le message à ses employés, et crée des symboles et rituels qui lui sont propres et qui transmettent sa vision à tous les membres de l'organisation dans leur travail quotidien. Sashkin (1988) rejoint Morris (1987) sur ce point. Il estime que le dirigeant est amené à formuler clairement et avec précision sa philosophie organisationnelle, qui doit s'articuler dans les politiques développées et les programmes mis en place. Cette philosophie se construit à partir des traditions et rituels que crée le dirigeant pour son organisation. Ses actions reflètent ainsi sa philosophie qui devient plus visible aux employés, ce qui les implique davantage dans sa vision. Le comportement du dirigeant doit donc être de nature à pousser les employés à adhérer à sa vision à travers la communication, l'échange, l'explication et l'extension de la vision à tous les membres de l'entreprise. Il a intérêt à adopter un comportement honnête pour donner l'exemple et favoriser la confiance dans les relations entre les membres de l'organisation. Le dirigeant doit

prouver sa légitimité comme leader de l'entreprise. Il doit se montrer confiant, respecter les règles qu'il a lui-même instaurées et valoriser ses salariés. Pour mobiliser les équipes autour d'une vision, le dirigeant doit se présenter comme un leader charismatique pour pouvoir les convaincre et réaliser la vision stratégique (Sashkin, 1988). La vision doit être forte, précise, cohérente, réaliste et le dirigeant doit occuper une place marquante (Livian et al., 1989 ; Nkongolo-Bakenda et al., 1994).

Selon Westley et Mintzberg (1989), le partage est une étape importante dans le processus de « visionner », ou de « visioning », qui se décline en trois étapes majeures. Premièrement, une image d'un futur désirable de l'organisation est conçue, ensuite elle est communiquée aux collaborateurs par le partage en interne, et enfin, une sensibilisation, ou une responsabilisation, doit être assurée auprès des collaborateurs pour qu'ils adoptent cette vision et pour assurer le meilleur partage possible. C'est ainsi qu'une vision stratégique peut exister. Le fait qu'elle soit claire, partagée et animée par des valeurs humanistes assure la mobilisation des équipes, car elle agit sur l'engagement organisationnel des employés (Tremblay et al., 2005). Une vision mobilisatrice doit nécessairement être diffusée et avoir un sens pour les employés.

Le partage de la vision en PME ne se fait pas toujours par la diffusion à travers des structures formelles et régulières (des réunions par exemple). D'après Bayad et al., (2014), il se fait le plus souvent dans le cadre de rencontres occasionnelles et sporadiques. Les auteurs proposent une mobilisation du modèle de contingence qui offre implicitement une congruence instrumentale (dirigeant-GRH-salarié). En entreprises, certaines personnes préfèrent un certain type de pratiques RH à d'autres qui sont cohérentes avec leurs valeurs, besoins, préférences et personnalité. Pour mettre en œuvre ce modèle, la diffusion de la vision nécessite tout d'abord la clarté de la vision dans l'esprit du dirigeant, et de sa capacité à livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Le partage provient de la perception du degré de conviction du dirigeant que le salarié déduirait des intentions et de l'observation quotidienne et répétée des faits et gestes du dirigeant dans la durée. C'est la « congruence du leadership » (Bayad et al., 2014, p.98).

Filion (1996b ; 2007) dresse un résumé des conditions de partage de la vision stratégique en deux ensembles précis. Le premier est lié à la direction, et le deuxième à l'organisation (tableau n°8).

Tableau 8: Conditions de partage de la vision stratégique

Conditions de partage relatives à la direction	Conditions de partage relatives à l'organisation
Leadership	Image partagée de l'évolution du secteur
Expertise du secteur	Image partagée du potentiel du secteur
Vision attrayante et réaliste	Attitude positive face au changement
Transparence	Loyauté
Système de communication	Engagement
Légitimité	Culture d'apprentissage

Source : Filion (1996b, p. 9 ; 2007, p. 356)

- Conditions de partage relatives à la direction

Le dirigeant détient le pouvoir dans l'entreprise et donne les orientations à suivre. Il doit être en mesure de répondre aux exigences de sa fonction. La personne qui dirige doit se caractériser par la cohérence, la constance et la solidité, ce qui finira par donner les signaux justes en ce qui concerne les orientations désirées. Le leadership consiste à susciter la transformation spontanée de visions personnelles en une vision partagée (Schmidt, 1993). Le système de communication nécessite du temps pour comprendre l'externe et l'interne de l'entreprise. Pour partager une vision, le dirigeant est censé détenir un certain nombre d'informations et de connaissances sur le secteur d'activité pour construire sa crédibilité. La vision doit être réaliste et concrète, accessible et attrayante. Elle doit refléter la légitimité de l'approche du dirigeant et engendrer la loyauté et l'engagement de la part des membres de l'entreprise.

- Conditions de partage relatives à l'organisation

L'organisation elle-même doit remplir certaines conditions pour que le partage de la vision de son dirigeant soit possible. L'image de l'évolution du secteur, de l'état actuel de l'entreprise et de son potentiel doivent être partagés avec l'ensemble des employés pour avoir un regard commun. Le partage de la vision nécessite une discussion et une divulgation d'un certain nombre d'informations qui peuvent être d'ordre stratégique pour l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la loyauté des collaborateurs est cruciale afin de les impliquer dans le processus. La direction doit donner l'exemple pour cultiver cette loyauté auprès de ses salariés. Le changement doit être perçu positivement car le partage de la vision mène forcément l'organisation à s'inscrire dans un processus d'évolution nécessitant l'acceptation et le désir

de changement. L'organisation est également amenée à favoriser une culture d'apprentissage à travers laquelle la vision s'opère.

En définitif, le processus de « visioning » démarre par la création d'une image idéale de l'entreprise, suivie par le développement d'une philosophie organisationnelle qui intègre cette image, et enfin la mise en place des actions qui reflètent l'engagement les dirigeants pour soutenir et partager leur vision (Sashkin, 1988).

2.3. Le « visioning » : un nouveau concept à intégrer dans le partage de la vision ?

Dans la littérature anglophone, le concept de « *visioning* » est souvent la traduction du verbe « visionner » (Westley et Mintzberg , 1989). Dans la littérature francophone, le terme de *visioning* inscrit la vision dans une dynamique de progrès et de partage. Il affine l'importance du partage et l'aspect dynamique de la vision stratégique. Dans son livre « Le manager intuitif », Le Saget (2006) a mobilisé le terme de *visioning* car elle estime qu'il donne une grande importance au partage. Le *visioning* est « l'art d'élaborer et de faire vivre une vision » (Le Saget, 2006, p.57). L'auteure le considère comme une dynamique vivante, un exercice de prise de conscience de la réelle contribution que l'entreprise veut apporter. C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant. Barrere (2006) utilise la notion de « vision partagée » et fait référence aux mêmes explications de Le Saget. Il considère que la vision partagée permet de faire un aller et retour constant entre le court terme et le long terme. « *Visioning* » et « vision partagée » font référence à un processus itératif et en spirale, dans lequel la vision et l'action sont simultanées. Il est loin d'être un processus linéaire de type vision – décision – action (Barrere, 2006 ; Le Saget, 2006).

Le *visioning* représente la version la plus « puissante » de la stratégie d'entreprise. Pour illustrer la puissance du visioning, les deux auteurs mobilisent la typologie de Doyle (1992) qui se base sur le type d'organisation, son domaine et sa taille. Cette typologie classe l'approche vision en cinq étoiles allant de la moins élaborée, en utilisant une métaphore de vision « une étoile » à des visions « cinq étoiles ».

- Vision « une étoile » : correspond à la vision impulsée par le dirigeant. Elle reflète son inspiration personnelle et sa propre image du futur de l'entreprise qui s'impose à lui et que lui indique son intuition ou son flair des affaires. Les collaborateurs suivent, le futur dira si la vision était pertinente.

- Vision « deux étoiles » : l'idée stratégique est apportée par le dirigeant, mais reste inachevée. Pour affiner sa vision, il fait clairement appel à ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires….

- Vision « trois étoiles » : le dirigeant sert d'initiateur. Il propose la démarche avec une idée sur le futur de l'entreprise et fait participer ses collaborateurs par l'encadrement. C'est un travail collectif et interactif, et non pas uniquement la vision du dirigeant. Beaucoup de petites entreprises utilisent ce style de management.

- Vision « quatre étoiles » : le *visioning* entre en jeu. Le travail se fait avec le dirigeant et ses collaborateurs jusqu'au plan d'action. A ce stade, le leader engagera son équipe de direction (donc un groupe restreint) et ira avec elle jusqu'à l'élaboration très détaillée des plans d'action.

-Vision « cinq étoiles » : le dirigeant choisit de faire participer l'ensemble de son entreprise et de ses partenaires internes et externes à l'élaboration de la vision. Bien sûr, pour des raisons matérielles, si le personnel et les partenaires sont extrêmement nombreux, les différentes parties prenantes seront présentées par des personnes clés.

« L'art du *visioning* » (Le Saget, 2006) consiste à réunir les différents représentants et partenaires de l'entreprise et à leur expliquer de quoi il s'agit. Le fait de partager la vision véhicule un ensemble de valeurs pour aboutir à un comportement collectif (Amrhar, 2001 ; Ndjambou et Sassine, 2014). Les valeurs interviennent avec force dans l'étude de la vision stratégique. Celle-ci ne pourrait s'appréhender qu'en intégrant les valeurs dans l'analyse.

Conclusion du premier chapitre

Ce premier chapitre nous a permis d'approcher les fondements du management des PME. Nous avons mis en avant les différentes approches pour définir les PME, unités de recherche principales sur lesquelles repose ce travail doctoral. Nous avons regroupé la littérature qui s'articule autour des spécificités des PME. Nous avons retenu que les PME se définissent aussi bien quantitativement que qualitativement, et que le courant de la contingence est le plus adéquat pour appréhender notre problématique de recherche.

Nous avons apporté un éclairage particulier au propriétaire-dirigeant, pierre angulaire du management en PME. Nous nous sommes attardés sur les principaux profils de dirigeants proposés par la littérature, et qui reflètent la grande hétérogénéité des PME, et qui s'intègre dans le courant de la contingence dans lequel s'inscrit cette recherche.

Dans cette lignée, il a été essentiel de présenter la prise de décision par les propriétaires-dirigeants de PME ayant une relation directe avec le profil du dirigeant et la stratégie mise en place et comme un fruit de la vision stratégique. Celle-ci permet de lier les décisions prises, les profils des dirigeants, et la stratégie mise en place avec le contexte d'activité de la PME.

Notre travail porte d'une manière générale sur le management stratégique des PME. Dans l'impératif d'explorer la stratégie souvent intuitive et peu formalisée de ces structures, la notion de vision stratégique a été mobilisée comme un « outil de recherche ». Ainsi, nous avons fourni un éclairage autour du concept, entre son émergence historique en sciences de gestion, son utilité, ses différentes définitions et sa manifestation managériale au sein des PME.

Dans le chapitre suivant, nous revenons sur des fondements de la RSE en première section. Ensuite, nous nous intéressons aux particularités de RSE dans le type d'entreprises étudiées, à savoir les PME.

Chapitre 2 : La RSE des PME, quelles spécificités ?

Introduction du deuxième chapitre

Après la Seconde Guerre mondiale, le système économique international a connu un énorme changement dû aux investissements massifs dans les technologies de production et l'augmentation de la consommation. L'activité productive humaine s'est accrue et son impact sur l'environnement naturel est devenu de plus en plus visible (Laville, 2009). Ceci a conduit à des catastrophes écologiques qui ont poussé les communautés citoyennes et politiques à prendre conscience des différents risques liés aux activités productives (Rubinstein, 2006).
Les entreprises, étant devenues indispensables pour assurer les conditions de vie auxquelles l'Homme s'est habitué au fil du temps (El Malki, 2014), sont au cœur des principaux défis environnementaux, sociaux et sociétaux que connait le monde. Face à l'impuissance des instances politiques devant ces bouleversements, un mouvement de responsabilisation a été enclenché, mené par des militants sociaux à partir des années 1970 pour pallier les difficultés et défis émergents (Gendron et al., 2004). Les communautés scientifiques et politiques se sont ainsi mobilisées, donnant naissance à l'expression du « développement durable », traduction de l'anglais *sustainable development* en 1980 (Aggeri et Godard, 2006). Les regards se sont tournés vers les entreprises, principaux agents de ces activités, pour les questionner à la fois sur leurs résultats économiques mais aussi sur leurs pratiques et responsabilités vis-à-vis des individus, des sociétés humaines et de l'environnement naturel (Capron et Quairel, 2016). C'est ainsi que la notion de RSE est apparue, en restant centrées autour des grandes entreprises pendant une longue période. Les années 2000 ont connu une émergence remarquable des travaux qui défendent l'importance de prendre en considération les PME dans les problématiques de RSE et du DD. Les recherches qui s'intéressent à la RSE dans les PME se sont multipliées depuis, en intégrant fortement les spécificités de ce type d'organisation dans sa réponse aux enjeux de durabilité. A notre tour, nous visons enrichir la littérature relative à cette thématique émergente, en mobilisant le concept de vision stratégique pour éclairer l'aspect stratégique de la RSE des PME.

Section 1 : Investigations et éclairage autour du concept de la Responsabilité Sociale en PME

Section 2 : Entre détermination éthique et nécessité stratégique de RSE en PME : une approche par la vision stratégique du dirigeant

Section 1 : Investigations et éclairage autour du concept de la Responsabilité Sociale en PME

La RSE est une modalité de réponse concrète et pratique de l'entreprise aux interpellations sociétales ainsi qu'un mode de conciliation entre l'activité économique et les attentes de la société (Capron et Quairel, 2016). La recherche sur la RSE des PME a pris du retard du fait qu'elle soit longtemps restée liée aux grandes entreprises (Jenkins, 2009). Ce retard est dû à la rareté des données disponibles (Oueghlissi, 2013), à la demande sociale adressée principalement aux grandes entreprises ainsi qu'au niveau des externalités moins important que pour les grandes firmes (Courrent, 2012). Ce n'est qu'à partir de la fin des années 1970 que les auteurs commencent à suggérer des recherches centrées sur la RSE des PME (Fischer et Groeneveld, 1976). Le début des années 1980 est marqué par des recherches visant à mieux comprendre les représentations de la RSE au sein des PME, notamment en comparaison avec les grandes entreprises (Berger-Douce, 2011). Ce n'est qu'à partir des années 2000 que ce courant de recherche commence à se structurer et à se développer (Biwolé, 2017).

Dans cette section, nous apportons quelques éléments qui rappellent la signification du concept de RSE en général et de la RSE des PME en particulier, pour ensuite mettre en œuvre l'ancrage théorique mobilisé pour approcher la question de recherche centrale, à savoir la théorie des parties prenantes comme théorie principale, et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources comme complémentaire.

I. La RSE des PME : quelles spécificités ?

Les PME se sont révélées comme des acteurs économiques majeurs dans le mouvement en faveur de la RSE. Elles ont un rôle primordial à jouer dans le progrès vers le DD, puisque malgré leur petite taille, elles peuvent apporter de réelles solutions en termes de progrès environnementaux ou sociaux (Oueghlissi, 2013). La prise de conscience de leur impact cumulatif a accéléré les recherches portant sur le DD et la responsabilité sociale de ce type de structures, et depuis le début des années 2000, la question est plein essor. Des auteurs ont relevé la part des PME dans la production des déchets commerciaux qui s'élève à 60% (Hitchens et al., 2005), et dans la pollution industrielle totale qui atteint jusqu'à 80% (Williamson et al., 2006). En termes socio-économiques, elles représentent 90 à 99% des entreprises dans la plupart des pays et contribuent jusqu'à 80% de la création d'emploi (Labelle et al., 2013). En matière de RSE, et de par leurs caractéristiques qualitatives et quantitatives, les PME ne se comportent pas comme de grandes entreprises miniatures (Bon et

Taccola-Lapierre, 2015 ; Jenkins, 2004 ; Frimousse, 2013). Elles incarnent des modèles de gestion distincts et déploient des modes d'actions qui leur sont propres (Torrès, 2007). Pour cerner leur capacité à intégrer le concept du DD, il s'agit d'articuler les principes de responsabilité sociale qui étaient propres aux grandes entreprises, avec les spécificités de gestion des PME. La PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE. Nous tentons en premier lieu d'apporter des éléments d'éclairage en définissant le concept de RSE d'une manière générale, avant de s'attarder sur la RSE des PME.

1. Essai de définition de la RSE

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est un concept d'une grande complexité. Son émergence et l'histoire de son développement présentées dans l'introduction générale reflètent sa multi-dimensionnalité, son ambigüité et explique le grand nombre d'interprétations différentes qu'il suscite.

Historiquement, la première définition de la RSE est celle de Bowen (1953) qui, d'après Acquier et Gond (2007) la définit ainsi : « Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires (…) renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la Société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la Société et à contribuer à leurs améliorations. En effet, au vu de leur grands pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont 'la responsabilité publique', les 'obligations sociales', ou la 'morale d'entreprise'. ». Depuis, la recherche sur la RSE est en plein essor et chaque période a connu une vision différente du concept. Nous regroupons dans le tableau suivant (tableau n°9), les principales définitions de la RSE à partir des années 1960.

Tableau 9: Différentes définitions de la RSE

Définitions proposées	Auteurs
La RSE renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique ou technique de la firme. »	Davis, 1960
« L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles	McGuire, 1963

vont au-delà de ces obligations »	
« La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné. »	Caroll, 1979
« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel. »	Wood, 1991
« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (…). Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite (…). Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités. »	La Commission Européenne, 2001
« La responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, est compatible avec les normesinternationales et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »	La norme ISO 26000, 2010
« Un thème de gestion se distingue d'une mode par sa durée (…). Il a offert le support d'une vision managériale fédératrice (…). La RSE fédère des pratiques disparates en leur donnant une cohérence formelle…. Des méthodes de gestion qui existaient en dehors de son champ s'y sont trouvées réinterprétées comme le reporting qui, outre son origine financière, devient environnemental et sociétal). Des « outils » de gestion qui existaient avant l'émergence du thème ont pris une dimension nouvelle (les chartes éthiques par exemple)…La RSE a comporté des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des procédures et à des valeurs, etc. »	Pesqueux, 2010
« La notion deresponsabilité sociale traduit la volonté de faire assumer àl'entreprise les conséquences de ses actes vis-à-vis des partiesprenantes, qu'elles lui soient liées par des engagements contractuels ou non. Elle va au-delà du respect des obligations légales et réglementaires pour engager les entreprises dans de nouvellesformes de régulation visant à intégrer la dimension sociale de la mondialisation. »	Dietrich et Pigeyre, 2016
« Face aux difficultés de comprendre la notion de « responsabilité »dans le contexte de la RSE, le recours à la notion de	Capron, 2016

« redevabilité » (*accountability* en anglais) qui est liée à l'idée de dette,permet de mieux cerner les relations entreprises-société. »	

2. La RSE en PME : une définition par « la proximité » ?

La définition de la responsabilité sociale en PME s'aligne avec celle que se fait le dirigeant (Paradas, 2007). Elle est très dépendante de sa personnalité et de ses propres convictions. La proximité semblerait être dans le centre de la définition de la RSE des PME, du fait des relations personnelles et informelles qu'entretiennent les dirigeants avec leur environnement social (Courrent et Gundolf, 2009). Les différentes proximités qui caractérisent les rapports entre les dirigeants et leurs parties prenantes directes (salariés, clients, fournisseurs...) (Lepoutre et Heene, 2006) et le fort encastrement des PME dans leurs territoires dessinent leur engagement en matière de RSE (Frimousse et Marchesnay, 2010).

La proximité est le principe qui fédère l'ensemble des spécificités de la PME (Torrès, 1999). S'agissant de marché, de stratégie, de structure, de système d'information ou de mécanismes de coordination, les formes que prennent ces éléments dans les PME attestent de la domination de la proximité dans leur fonctionnement. Paradas et Polge (2011) font référence à la « proximité représentative » qui s'intéresse à l'impact des représentations et des croyances du responsable sur ses actes. Les auteures mettent l'accent sur l'importance des représentations individuelles du dirigeant et de son interprétation de la réalité quotidienne et de son rapport personnel au monde, qui influencent ses comportements et modifient son système de gestion. Avec les effets de proximité, les conséquences des actes et de choix deviennent beaucoup plus directement perceptibles (Jaouen et Torrès, 2008 ; Paradas, 2014), et les dirigeants tiendront ainsi compte du poids de l'éthique dans leurs décisions (Verstraete et Saporta, 2006). Les effets de proximité sont essentiels pour comprendre les démarches favorisées par des dirigeants très fortement insérés dans leur communauté. Face à ces effets, les dirigeants vont s'inscrire dans une perspective partenariale, pratiquement par nécessité. Ils ne peuvent ignorer leur entourage, ils se retrouvent à la recherche d'une légitimité ou d'une culture forte (Paradas, 2008). La proximité engendre moins de rupture entre l'économique et le social chez les PME (Lapointe et Gendron, 2004). Elle favorise l'émergence et le déploiement naturel de politiques de DD dans les PME (Hattabou et Louitri, 2011 ; Labelle et St-Pierre, 2015). En raison de leur petite taille, elles réussissent à créer des relations et des environnements professionnels plus intimes, où elles se familiarisent avec les employés, les clients, les fournisseurs et les parties prenantes (Fisher et al., 2009).

La proximité est déterminante dans l'étude de la RSE des PME (Jenkins, 2006). Cette dernière se caractérise par « la proximité de la vie sociale locale », qui se concrétise par

l'emploi et le soutien à des activités sportives, culturelles, sociales, de formation, et par des relations plus personnelles entretenues avec les employés (Ferreira, 2008, p. 57). Ceci fait référence aux pratiques de RSE « implicites » ou « informelles ». Les relations entre la PME et ses parties prenantes sont plus informelles et reposent en grande partie sur la confiance. De plus, les actions de RSE dans les PME tendent à être locales, ce qui justifie l'inclusion de cette dimension (Jenkins, 2006). Selon Bon et Taccola-Lapierre (2015), la proximité des acteurs n'implique pas d'engagements formalisés et les enjeux d'image n'ont pas une grande importance dans les PME, qui communiquent peu sur leurs actions RSE (Bon et Taccola-Lapierre, 2015 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini et al., 2007). Leur objectif ultime reste la valorisation du réseau et du capital relationnel dans leur contexte (Russo et Perrini, 2010).

La proximité physique qui intervient dans les relations entre les PME et leur environnement proche reflète un ancrage social fort ainsi qu'une responsabilité morale envers la communauté. Souvent, l'essentiel des salariés et des clients sont issus de cet environnement territorial étroit (Lepoutre et Heene, 2006). En matière de RSE, l'adhésion et la participation des employés et des clients restent un élément essentiel au succès des démarches RSE. Les coûts sociaux liés aux décisions non éthiques sont accrus par l'existence de réseaux et les relations de proximité (Frimousse et Marchesnay, 2010 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Longenecker et al., 2006). Dans ce sens, la proximité renforce le rejet d'une vision purement libérale dans le contexte de PME (Paradas, 2008).

3. Essai de définition de la RSE en PME

La responsabilité sociale des PME souffre d'une absence de définition formelle, malgré les efforts fournis pour la définir (Turyakira, 2017). Il n'existe dans la littérature que quelques « définitions informelles » (Lapointe et Gendron, 2004), fortement influencées par la personnalité du propriétaire-dirigeant, ainsi que par des facteurs institutionnels et organisationnels (Jenkins, 2004 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Spence, 2007). D'après Courrent (2012), les dirigeants de PME ne se voient toujours pas considérés par les enjeux de DD vu la taille de leur entreprise et la demande sociale qui s'intéresse principalement aux grandes entreprises. Pour Labelle et St-Pierre (2015), la proximité naturelle avec les populations et les autorités locales rendrait les PME plus sensibles aux enjeux de DD. Gond et Igalens (2016) font le même constat et soulignent l'existence de signes permettant de penser que les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la voie de la RSE. Ils considèrent que, le plus souvent, les PME le font en « imitant » les grandes entreprises, ou en appliquant un code de conduite défini par un donneur d'ordre ou un client (Hattabou et Louitri, 2011).

Pour Lepoutre et Heene (2006), la RSE en contexte de PME est une façon de traiter les consommateurs, les partenaires et les concurrents avec transparence et honnêteté. Elle signifie la préoccupation de la santé, de la sécurité et du bien-être des consommateurs et des employés, la motivation de ces derniers, le comportement comme « bon citoyen » dans la communauté locale, et le respect des ressources naturelles et de l'environnement.

D'après Blombäck et Wigren (2009), la RSE représente l'engagement ferme de la PME dans la communauté locale, le sponsoring d'événements (sports, santé, éducation…) et d'organismes locaux, les préoccupations pour la santé et le bien-être des employés et l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement.

Quant à Castka et al. (2004), la RSE signifie, pour les dirigeants, l'adoption de bonnes pratiques commerciales, le renforcement de l'éthique, la motivation des salariés et l'octroi de dons à la communauté locale pour préserver la réputation.

Ce panorama de définitions reflète un problème d'adaptation du concept de RSE à la PME, n'ayant pas encore trouvé de solutions satisfaisantes (Gond et Igalens, 2016). L'hétérogénéité des profils des PME et la diversité des « chefs d'orchestre » dirigeants de PME se traduit par une grande diversité des représentations. Pour certains, c'est un ensemble de moyens permettant de saisir et valoriser des opportunités d'affaires, et pour d'autres, elle représente un patrimoine à protéger et à développer (Courrent, 2012). Les actions socialement responsables au sein des PME sont principalement motivées par des convictions éthiques de nature personnelle plutôt que par des motifs concernant les activités de l'entreprise (Jenkins, 2006). Ceci reflète la centralité du facteur humain et explique la priorité qu'accordent les PME au volet social dans le cadre de leur responsabilité, et qui semblerait faire partie intégrante de leur « ADN » (OSEO, 2012).

II. Relecture théorique de la RSE des PME par le courant des parties prenantes

La PME ainsi que la RSE demeurent des concepts équivoques (Jenkins, 2004). De plus, l'explication de l'un par rapport à l'autre s'appuie sur différentes approches théoriques et permet une relecture théorique très variée. Nous retenons dans ce travail doctoral la vision économique de la RSE, qui définit l'entreprise comme une entité économique privée, ayant noué des contrats avec divers acteurs ayant chacun leurs propres objectifs (Courrent, 2012).

La PME connue pour sa vulnérabilité face à son environnement, son engagement en matière de RSE dépend alors du pouvoir respectif des différents acteurs. La théorie des parties prenantes (TPP) est la principale théorie mobilisée car elle explique potentiellement la posture du dirigeant face aux enjeux du DD (Bonneveux et Saulquin, 2009). Elle est complétée par la

théorie de la dépendance à l'égard des ressources, qui met l'accent sur les parties prenantes que les PME cherchent à satisfaire à travers leur démarche RSE.

1. Genèse du champ théorique des parties prenantes

Le champ théorique des parties prenantes a élargi le contenu de la responsabilité sociale à travers « la transposition d'une responsabilité-imputabilité à d'autres acteurs que les actionnaires: l'entreprise est redevable non seulement envers ces derniers, mais également envers ceux qui sont affectés par ses opérations ou susceptibles de l'être » (Gendron et al., 2004, p. 89). Il pose deux questionnements fondamentaux. Le premier est relatif à l'objectif de l'entreprise. Il fait référence aux dirigeants qui articulent le sens partagé de la valeur qu'ils créent et qui rassemble leurs principaux partenaires. Cela permet à l'entreprise de se développer et de générer des performances exceptionnelles. Deuxièmement, il s'intéresse à la nature de responsabilité qu'a l'entreprise envers ses parties prenantes (PP). Cela pousse les dirigeants à expliquer comment ils comptent gérer leurs affaires, et en particulier, quels types de relations à entretenir avec les parties prenantes pour arriver à l'objectif souhaité (Freeman et al., 2004).

La reconnaissance croissante d'une responsabilité sociale de l'entreprise s'est doublée d'une forte dynamique de recherche universitaire. D'après Bonneveux et Saulquin (2009), l'idée que le manager doit prendre en compte les attentes de différentes PP, autres que les actionnaires, n'est pas nouvelle. Les auteurs évoquent les travaux d'Abrams (1951) qui définissent la profession de dirigeant comme « celui qui doit conduire les affaires de manière à maintenir un équilibre équitable entre les revendications des différents groupes directement intéressés. » (p.172). Ils citent également Bowen (1953) qui modélise l'entreprise comme « un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Le premier cercle contient les employés, puis viennent les actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs, la communauté, les concurrents. Enfin, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. » (p. 173).

Plus tard, Freeman (1984) pose la première pierre à la constitution d'un champ théorique qui n'a eu cesse de se développer, envisageant le management des relations de l'entreprise avec ses « parties prenantes » (*stakeholders*) comme une réponse aux attentes de la société (Bon, 2007). La primauté a été donnée à la valeur actionnariale (Sobczak et Antal, 2010), pour que les recherches s'orientent par la suite à soutenir l'idée que l'accroissement à long terme de la valeur de marché de l'entreprise devrait, sous certaines conditions, entraîner celle du bien-être collectif (Capron et Quairel, 2016). La théorie des parties prenantes (TPP) (*stakeholder*

theory) s'est en effet progressivement imposée comme un cadre de référence complémentaire visant à préciser les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce (ou devrait exercer) ses responsabilités sociales (Gond, Igalens, 2016). Cette théorie s'est aussitôt popularisée et a défini « une partie prenante » comme « l'ensemble des personnes ou des groupes qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie de l'entreprise » (Gond, Igalens, 2016, p.39). Les PP de l'entreprise se sont élargies, elles sont toutes les personnes ou groupes ayant des intérêts légitimes par rapport à l'entreprise (Donaldson et Peterson, 1995). Elle donne une approche élargie de la conception de l'environnement de l'entreprise en incluant dans l'analyse stratégique des groupes d'acteurs auparavant négligés dans les travaux de gestion (organisation non gouvernementales, groupes politiques…). Cette théorie trouve sa filiation dans deux cadres différents : le cadre des approches stratégiques, et le cadre du contrat social (Courrent, 2012). La TPP a permis d'une part d'opérationnaliser les réponses stratégiques aux différents acteurs de l'environnement de l'entreprise. D'autre part, il existe un contrat social entre l'entreprise et ses PP que les dirigeants doivent identifier et prendre en compte leurs attentes (Courrent, 2012). La TPP définit donc l'organisation comme « un réseau de parties prenantes, incluant les salariés, consommateurs, fournisseurs, actionnaires, ainsi que tous les autres groupes avec lesquels l'organisation est en relation » (Gond et Igalens, 2016, p.40).

Les travaux de Freeman (1984) et de ceux de Caroll (1979) ont fait de cette théorie un fondement important de la RSE. Le concept de PP est aujourd'hui « indissociable à la RSE dans l'ensemble de la littérature académique et managériale » (Courrent, 2012, p. 25). La littérature rejette la simple synthétisation du modèle des PP par la seule maximisation du profit. Barnett (2007) signale qu'aucune entreprise ne peut perdurer si elle sert uniquement ses intérêts propres, et rappelle l'importance de la justice distributive et de l'équité.

Dans ses rapports avec ses PP, l'entreprise peut adopter différentes approches. Ceci donne lieu à grande richesse théorique du concept de RSE et engendre souvent une difficulté dans les analyses. Gendron (2000) a proposé une typologie des fondements de la RSE qui s'articulent autour de trois courants, et qui illustre différentes postures que peut adopter l'entreprise vis-à-vis des groupes à l'égard desquels elle a une responsabilité (tableau n°10).

Tableau 10: Typologies de fondements théoriques de la RSE

Courant	Approche moraliste	Approche contractualiste	Approche utilitaire
Idée fondatrice	Comme tout autre domaine de la vie humaine, l'entreprise et ses activités sont sujettes au jugement moral.	L'entreprise est une institution sociale qui doit agir de manière responsable envers la société qui l'a créée.	L'entreprise a intérêt à agir de manière socialement responsable.
Concepts clés	L'entreprise est considérée comme un agent moral.	Principe de responsabilité publique, et existence d'une logique de contrôle social.	Impératif stratégique de la poursuite de la RSE à travers la notion de « PP ».

Source : Adapté de Gond et Mullenbach-Servayre (2004, p. 102), cité par Gendron (2000)

Bonneveux et Saulquin (2009) synthétisent les différents courants théoriques relatifs aux PP en mobilisant la proposition de Damak-Ayadi et Pesqueux (2003) en trois catégories :

- Le courant descriptif repose sur l'idée selon laquelle l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune une valeur intrinsèque.
- Le courant instrumental considère que les entreprises qui gèrent leurs PP sont plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, et de croissance.
- Le courant normatif insiste sur les obligations éthiques de l'entreprise et sur les manières de les assumer, tout en tenant compte des objectifs de performance économique.

Quant à Courrent (2012), il suggère que les fondements de la TPP inscrivent la RSE dans deux visions opposées : une vision normative orientée éthique qui appréhende la RSE comme un idéal, et une vision utilitariste orientée business qui mobilise la RSE comme un outil pour le développement économique.

- **La vision orientée éthique** se concentre sur les obligations morales de l'entreprise à l'égard des PP dans le cadre du contrat social. Elle est redevable à la société, elle doit reconnaitre l'existence et la légitimité de certains groupes de PP et faire entrer leurs attentes dans ses objectifs. A travers cette approche, le dirigeant est amené à se préoccuper de la justice sociale.
- **La vision utilitariste** lie la prise en compte de l'intérêt des PP à la performance économique et financière de la firme. Elle s'inscrit dans une approche instrumentale de la TPP (Donaldson et Peterson, 1995) qui s'attache à étudier « les conséquences économiques et financière de la gestion de la gestion des parties prenantes et cherche à répondre à la question : dans quelle mesure la prise en compte des demandes des parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? » (Gond et

Igalens, 2016, p. 35). C'est essentiellement sous cet angle que les PME sont confrontées à l'approche de la RSE par les PP, du fait de leur dépendance vis-à-vis de leur environnement. Mais ceci n'implique pas l'inexistence d'une approche éthique intégrée chez les PME.

La RSE est appréhendée également comme un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux PP (Saulquin et Schier, 2007). L'approche instrumentale de la RSE s'inscrit dans la perspective de la théorie de dépendance à l'égard des ressources (TDR), que nous aborderons plus tard dans ce travail doctoral. Elle affirme que les contrats de coopération instaurent la confiance entre la firme et ses parties prenantes et lui procure un avantage compétitif (Jones, 1995).

2. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood

La littérature est riche en termes de classification des PP de l'entreprise. La plus courante est celle de Mitchell et al. (1997) que nous jugeons pertinente dans le cadre de ce travail doctoral, car elle classe les PP en répondant à la question « comment certaines parties deviennent prenantes ? » (Bonneveux et Saulquin, 2009). Son objectif est d'identifier les différentes PP et leurs poids respectifs (Gond et Mercier, 2005). Ces auteurs proposent d'établir une hiérarchie entre les PP qui, dans la pratique, ne sont pas sur un même pied d'égalité. Pour l'action managériale, la satisfaction des PP reste un facteur déterminant pour le choix et la mise en œuvre des pratiques de RSE. Leur visibilité dépend de la combinaison à pouvoir influencer l'entreprise, leur légitimité et la relation avec l'entreprise ainsi que l'urgence des revendications (Spence et al., 2007).

Le modèle de Mitchell et al. (1997) est un ancrage théorique incontournable dans l'analyse des PP. C'est une grille d'analyse féconde pour identifier les PP et expliquer les freins et motivations des dirigeants de PME qui en ressortent à leur égard. Ce modèle dynamique permet également d'étudier la relation entre le management des PP et la performance organisationnelle (Laarraf et al., 2015) et de caractériser les différentes catégories de PP de l'entreprise à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Mitchell et al. (1997) adoptent la définition de Dahl (1957) du pouvoir : « une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autrement » (p. 865). D'après Gond et Mercier (2004), une relation de pouvoir fait référence à une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit. C'est une relation de dépendance à l'égard des ressources qui illustre ce rapport au pouvoir d'une PP, et constitue ainsi un ancrage théorique incontournable pour compléter la TPP.

S'agissant de la légitimité, les auteurs reprennent la définition de Suchman (1995) : « une perception ou une hypothèse générale que les actions d'une entité ont reconnues, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, des valeurs, des croyances et des définitions » (p. 866). La légitimité dans son sens stratégique et sociologique fait référence à l'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise, et au processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes dans le contexte de la firme (DiMaggio et Powell, 1983).

Le troisième élément est l'urgence. D'après Gond et Mercier (2004), il donne au modèle un aspect dynamique car les deux premiers ne font pas référence à la dimension temporelle et correspondent à des « critères statiques » (Laarraf et al., 2015, p. 38). L'urgence n'existe que lorsqu'une relation ou revendication est de nature temporelle et importante (Mitchell et al., 1997).

L'importance d'une PP correspond au nombre cumulatif de ces trois critères. Le tableau n°11 regroupe les différentes catégories et sous-catégories sous-jacentes du modèle de Mitchell et al. (1997).

Tableau 11: Catégories et sous-catégories de PP

Catégories de PP	Définitions	Sous-catégories	Attributs	Commentaires
« Latentes », ou « peu déterminantes »	PP possèdent un des 3 critères	1. PP « dormantes »	Pouvoir	Pourvoir inutile faute de posséder la légitimité et l'urgence (Ex. Lobbying).
		2. PP « discrétionnaires »	Légitimité	Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme (Ex. actionnaires minoritaires).
		3. PP « moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises »	Urgence	Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (Ex. riverains).
« En attente »	PP possèdent deux des 3 critères	4. PP « dominantes »	Pouvoir et Légitimité	Possibilité de coalition dominante (Ex. comité de direction).
		5. PP « dangereuses »	Légitimité et Urgence	PP coercitives, voire violentes (Ex. grévistes).
		6. PP « dépendantes »	Pouvoir et Urgence	Dépendance par rapport aux autres PP (Ex.

				population touchée par la marée noire).
« Qui font autorité »	PP possèdent les 3 critères	7. PP « déterminantes »	Pouvoir, légitimité et urgence	Survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (Ex. clients)

Source : De Bry et Galindo (2005, p.5)

En PME, ces trois attributs sont répartis par les dirigeants selon leur propre perception à chaque PP. Laarraf et al. (2015) précisent que le modèle de Mitchell et al. (1997) est une typologie contingente avec des critères évolutifs, et qu'il n'existe guère de PP dans l'absolu. Cette catégorisation dépendra toujours d'un ensemble de facteurs subjectifs propres aux contextes et à la perception des dirigeants. Les auteurs soulignent comme principale limite à ce modèle qu'il n'intègre pas les entités naturelles dans les PP, notamment pour des organisations telles que les PME. Il semblerait opportun d'intégrer la famille, les amis des dirigeants et leur communauté locale parmi les PP.

Il faut souligner qu'en PME, l'importance d'une PP par rapport à une autre revient à la vision qu'en a le dirigeant. La RSE en PME repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les objectifs des différentes PP, dont fait partie le dirigeant. Elle dépend de la présence des principes de durabilité chez ce dernier et nécessite un leadership pour une meilleure intégration de la RSE (Spence et al., 2007 ; Fisher et al., 2009; Capron et Quairel, 2016). Ceci impliquerait l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus (comme PP interne), à intégrer les préoccupations des PP externes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

Le fait d'aborder la RSE des PME par cette théorie permet d'identifier les acteurs et pour chacun d'eux leurs attentes en termes d'enjeux sociaux (Laarraf et al., 2015). De part leur nature, les PME réussissent à créer des relations plus intimes avec leurs PP (Jenkins 2006, Lepoutre et Heene 2006, Murillo et Lozano 2006). Leurs actions RSE sont souvent assimilées à des signaux envoyés aux PP comme des gages de bonne volonté (Berger-Douce, 2008). Les relations reposent sur la confiance réciproque et les relations personnelles et émotionnelles dans la mesure où les règles implicites prédominent sur les règles explicites. Ainsi, une forme de contrat ou de « serment implicite » s'établit (Frimousse, 2012, p. 34).

En plus de l'environnement complexe et difficilement prévisible, l'entreprise prend la forme d'une « arène politique composée de coalitions aux intérêts différents », où toutes les situations sont complexes et ne peuvent être déconnectées de leur contexte. Face à cela, elle se

trouve dans l'obligation de réduire l'incertitude par rapport à ses partenaires par la confiance (Martinet et Reynaud, 2004, p.133). La confiance joue un rôle important dans les relations avec les PP car elle favorise la dimension humaine dans les rapports professionnels (Duluc, 2008). Dans ce type de relations caractérisées par l'aspect humain, les firmes contractent avec leurs PP sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle, ce qui leur procure un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas (Jones, 1995).

La littérature relative au management stratégique des organisations et aux PP se rejoint dans les effets des relations entre les entreprises et ses partenaires, caractérisées par l'importance de la confiance (Philips et al., 2010). Ces relations sont un exemple des ressources propres à l'entreprise qui lui procurent un avantage concurrentiel (Jones, 1995). Cet aspect se renforce particulièrement dans les PME où les relations personnelles et la proximité avec la communauté sont particulièrement importantes (Jenkins, 2006). La spécificité de ces structures se traduit par un management spécifique des PP qui sont les partenaires proches et qui font l'objet d'une attention managériale forte (Bon et al., 2013). Quant aux attentes de la société ou des pouvoirs publics sont considérées comme des préoccupations secondaires (Lepoutre et Heene, 2006). Jenkins (2004) relève ainsi une moindre sensibilité de ces dirigeants aux pressions de l'État, des collectivités locales et des groupes d'intérêt, défenseurs de causes humanitaires ou environnementales.

Les réponses apportées aux attentes des PP traduisent la prise de conscience de la responsabilité certes, mais dans le cadre des finalités économiques, les PME se retrouvent à prendre en considération les attentes de certaines PP plus que d'autres (Quairel et Auberger, 2005). Elles seraient à la recherche de satisfactions des PP qui ont le plus de pouvoir sur leur survie ou développement. Le manque de ressources dont elles souffrent les oblige à s'adapter à l'environnement de cette façon, plus qu'elles ne peuvent prétendre le modifier (Courrent, 2012). La théorie de la dépendance à l'égard des ressources (TDR) s'inscrit dans la continuité de la TPP et permet de mieux appréhender la nature des relations entre le dirigeant de PME et ses PP dans le cadre de la RSE.

3. La théorie de dépendance à l'égard des ressources

Depuis la publication de Pfeffer et Salancik's (1978) « The *External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective* », la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (TDR) est devenue l'une des théories les plus influentes dans le management stratégique mettant en avant le développement de l'avantage concurrentiel des firmes (Hillman et al., 2009). Selon cette théorie, l'entreprise est dépendante des ressources cruciales que lui fournit

son environnement interne et externe, lui permettant de mener à bien ses activités (Pfeffer et Salancik, 1978). La survie et le développement de l'entreprise dépendent de sa capacité à percevoir et à gérer des demandes qui parviennent de différentes PP.

Freeman et al. (2004) soulignent l'existence d'une proximité entre la TPP et la TDR. Les deux théories se complètent. La TDR met l'accent sur les PP qui « comptent réellement » pour l'entreprise, afin de déterminer comment les relations favorables avec certaines PP produisent non seulement des économies de coûts mais aussi des revenus accrus (Barnett, 2007, p. 798). La TDR est particulièrement riche pour expliquer pourquoi le pouvoir d'une PP lui procure une importance plus que d'autres pour les dirigeants d'entreprises (Mitchell et al., 1997). Elle suggère que le pouvoir revient aux PP qui contrôlent les ressources nécessaires à l'organisation pour sa survie, sa pérennité ou son développement. C'est la possession d'une ressource qui rendrait une PP plus importante qu'une autre (Pfeffer, 1981). S'agissant des ressources, elles peuvent être financières ou matérielles, symboliques ou physiques (Mitchell et al., 1997).

Pfeffer (1987) fournit un argument fondamental des perspectives organisationnelle et inter-organisationnelle par la dépendance aux ressources. Il explique que les organisations ne sont pas autonomes, elles sont limitées par un réseau d'interdépendance avec d'autres organisations. Cette interdépendance est conjuguée à l'incertitude, ce qui conduit à une situation dans laquelle la survie et le succès sont incertains (Hillman et al., 2009).

La TDR met l'accent sur les impératifs de contexte affectant l'organisation et son comportement en termes d'exigences, de survie et d'acquisition des ressources (Pfeffer, 1987). Elle reconnaît l'influence des facteurs externes sur le comportement organisationnel et, bien que contraints par leur contexte, les gestionnaires peuvent agir pour réduire l'incertitude environnementale et la dépendance à l'égard de l'environnement. Au centre de ces actions se trouve le concept de pouvoir, qui est le contrôle des ressources vitales (Hillman et al., 2009). L'interdépendance, conjuguée à l'incertitude quant à ce que seront les actions de ceux avec lesquels l'organisation est interdépendante, conduit à une situation dans laquelle la survie et le succès continu sont incertains (Hillman et al., 2009). La RSE apparaît comme une réponse à ces contraintes contextuelles auxquelles les organisations limitées par un réseau d'interdépendances avec d'autres PP font face, du fait qu'elle assure l'obtention d'une large acceptation dans le contexte (Barnett, 2007). La TPP exige une justification de la gestion des relations avec les PP en termes économiques. A partir de ce postulat, Barnett (2007) considère que les entreprises qui investissent dans la responsabilité sociale la perçoivent comme une « plate-forme d'opportunités » qui générerait des opportunités futures (p.798).

La gestion des PP les plus influentes est au cœur de la TDR. D'après Martinet et Reynaud (2004), la TDR propose de faire appel aux administrateurs externes représentants des PP. L'objectif est d'offrir à l'entreprise leur expertise ou leurs ressources financières, de faciliter la mise en œuvre de la stratégie RSE ou de participer à son élaboration. Les auteurs citent comme avantage de cette démarche de communication avec les PP, les négociations qui se mettraient en place et limiteraient potentiellement l'apparition d'événements comme les boycotts ou les grèves.

La dépendance de la PME envers ses PP est liée à leur importance pour le fonctionnement de l'organisation, leur degré de pouvoir sur la PME, ainsi que la rareté des ressources qu'elles détiennent.

La TDR permet de comprendre le comportement et les actions de la PME face à la RSE en analysant la relation entre le dirigeant et les PP. Elle stipule que la PME est une entreprise à ressources limitées et dépendante de son environnement interne et externe ce qui accentue sa vulnérabilité (Courrent, 2012 ; Will, 2008). Celui-ci la contrôle et lui fournit des ressources cruciales lui assurant sa survie et lui permettant de réaliser ses activités (Quairel et Auberger, 2005; Paradas, 2006). Dans le cas où certaines PP détiennent une ressource critique, elles détiennent ainsi la variable clé pour la survie de l'organisation. Dans une telle situation où les apporteurs de ressources peuvent influencer la stratégie des PME, les dirigeants sont amenés à opter pour « un modèle de management qui satisfait les attentes des principales parties prenantes, tout en conciliant avec les finalités classiques de performance et de maximisation de profit » (Chtourou, 2010, p. 53). Cette situation est courante dans les PME (Courrent, 2012) qui sont généralement reconnues par leur vulnérabilité vis-à-vis de leur environnement (Gueguen, 2009 ; Marchesnay, 1991a ; Oueghlissi, 2013). La petitesse de leur structure est un facteur de vulnérabilité en raison de la plus grande sensibilité aux aléas de la conjoncture (Torrès, 2015). En raison d'un nombre réduit de clients, d'un faible pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs, la PME se retrouve en situation de vulnérabilité et, afin de préserver sa survie, tentera de développer une stratégie qui limitera les risques (Gueguen, 2009). La TDR invite les PME à se rapprocher de ces groupes d'intérêts, détenant les ressources vitales, par des pratiques liés à la RSE pour les acquérir (Aka et Labelle, 2010).

En tant que système fermé, la firme dépend des ressources de ses employés (compétences) et pour les acquérir, elle met en place des pratiques responsables pour créer un cadre de travail convivial. Les pratiques responsables sont susceptibles d'entretenir et de développer des ressources internes (savoirs faire et fidélité des employés envers l'entreprise, culture organisationnelle, expertises opérationnelles permettant une réduction des coûts…) (Acquier,

2008). D'après Acquier (2008), l'avantage compétitif réside dans les caractéristiques internes de l'entreprise, et plus particulièrement dans la qualité des ressources internes développées. Ces ressources stratégiques sont valorisables, rares, difficilement substituables, inimitables et organisées. En externe, et en tant que système ouvert, l'entreprise a un besoin permanent en termes de réseau, d'informations, de ressources financières et matérielles (Aka et Labelle, 2010 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Vives, 2006). L'importance de la bonne gestion des ressources de la PME a été soulignée par Ndjambou et Sassine (2014) : « l'avantage concurrentiel découle de l'utilisation de ressources spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables et de meilleure qualité. L'appropriation de ces ressources est source d'avantages concurrentiels soutenables pour la PME ». La relation soulignée entre l'entreprise et son environnement est envisagée comme une relation de pouvoir, avec un dominant et un dominé. Cette représentation est encore très répandue dans certains milieux universitaires alors qu'elle est souvent dépassée. Dans les nouvelles théorisations plus modernes, l'entreprise est conçue plus comme une entité autonome, soucieuse de développer des partenariats avec ses parties prenantes. Cette évolution théorique est conforme à l'évolution des pratiques sur le terrain, où l'on observe une tendance croissante à la collaboration inter-organisationnelle (Pasquero, 2005).

La recherche de la légitimité s'inscrit à son tour dans la TDR (Depoers et Jérôme, 2017). C'est une ressource extraite de l'environnement de l'entreprise et mobilisée par le dirigeant afin d'augmenter l'efficacité organisationnelle. La légitimité est considérée comme une ressource contrôlable par le dirigeant, qui prend différentes décisions pour asseoir ou maintenir la légitimité organisationnelle et atteindre les objectifs économiques fixés (Depoers et Jérôme, 2017).

Il y a donc un intérêt stratégique pour les entreprises, notamment les PME, à investir de manière proactive et volontaire dans une démarche de RSE (Acquier, 2008). Ce double ancrage théorique présenté met l'accent sur la réalité du comportement responsable des PME. Celles-ci cherchent une satisfaction des PP internes et externes qui détiennent les ressources importantes pour leur survie et leur développement. Il reflète également la spécificité de la RSE des PME qui réside dans la pensée du dirigeant et dans les facteurs de son contexte (Frimousse, 2013).

Nous avons apporté divers éclairages autour de la RSE: sa genèse, son développement historique et théorique, ses approches et définitions. Du fait que la RSE soit une modalité de réponse concrète et pratique de l'entreprise aux interpellations sociales et un mode de conciliation entre l'activité économique et les attentes de la société (Capron et Quairel, 2016),

il était pertinent de présenter les différentes stratégies qui en découlent au niveau des entreprises, en abordant les typologies les plus connues dans la littérature spécialisée.

La première de ce deuxième chapitre nous permet d'approfondir le thème de la RSE dans un contexte précis qui est celui des PME tout en mobilisant les concepts développés dans le premier chapitre. Cette exploration nous a permis d'élaborer un cadre théorique qui articule la vision stratégique du dirigeant à l'intégration de la RSE en PME. Pour ce faire, la théorie des PP a été mobilisée comme principale théorie, ainsi que la théorie de la dépendance à l'égard des ressources comme théorie complémentaire.

L'étude de l'intégration des démarches de RSE en PME ne peut se faire sans la présentation des différents facteurs qui déterminent l'engagement, ou le désengagement des PME en matière de RSE, objet de la deuxième section de ce chapitre.

Section 2 : Entre détermination éthique et nécessité stratégique de RSE en PME : une approche par la vision stratégique du dirigeant

Les approches de la RSE en PME varient entre l'éthique, animée essentiellement par les valeurs du propriétaire-dirigeant de PME, et la stratégie, où une relation « gagnant-gagnant » est recherché en conciliant la RSE et les besoins stratégiques de l'organisation. Acquier et Aggeri (2007) expliquent que la prise en compte des demandes des différentes PP n'est pertinente que si elle est associée aux objectifs de l'entreprise. L'élaboration de la stratégie est un processus politique « multidimentionnel » qui regroupe plusieurs groupes d'intérêt et qui veille à les satisfaire (Martinet et Reynaud, 2004). D'après Walsh (2005), la TPP établit une distinction claire entre les problèmes stratégiques « réels » et les problèmes de RSE, ainsi qu'entre les acteurs importants et les moins importants. Les PP sont ainsi considérées comme un centre de profit pour l'entreprise, et leur gestion n'est qu'un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme et aux dirigeants (Acquier et Aggeri 2007). La RSE a été intégrée progressivement dans la pensée stratégique des organisations (Lamarche, 2009). Cette intégration est indissociable de la question de la profitabilité (Lamarche, 2009), et le fait de s'engager dans des programmes de RSE semblerait fournir de précieuses ressources (Bocquet et Mothe 2013).

I. L'approche stratégique de la RSE dans les PME

La question de RSE n'est plus une question d'éthique et de choix des dirigeants, mais plutôt une question managériale qui implique de nouvelles figures d'acteurs, de nouveaux outils et

de nouvelles règles au sein des entreprises (Acquier et Aggeri, 2007). L'ouverture sur les nouvelles démarches RSE a mobilisé plusieurs analyses détaillées qui s'intéressent aux politiques et aux instruments mis en œuvre par les entreprises dans ce sens. La RSE devient présente dans le courant du management stratégique initié par Michael Porter, et fait l'objet de stratégies à partir de 2006. Elle est désormais reconnue comme une source d'émergence de nouveaux avantages compétitifs durables en plus des avantages commerciaux qu'elle génère (Porter et Kramer, 2006).

1. RSE et stratégie de PME

1.1. Qu'entend-on par « stratégie RSE »et « RSE stratégique » ?

La démarche stratégique des entreprises est conditionnée par l'environnement, par les pressions venant de la concurrence ou d'autres PP et par les ressources dont dispose l'entreprise (Capron et Quairel, 2016). Selon Porter et Kramer (2006), les entreprises sont généralement « aveugles à l'identification de nouvelles opportunités » (Aggeri, 2011, p.88). Elles se contentent d'être réactives aux demandes contradictoires des PP et se perdent dans des actions philanthropiques qui les détournent de leurs stratégies… Alors que des stratégies RSE qui s'inscrivent dans une approche « gagnant-gagnant » sont possibles.

Face aux enjeux de la RSE, le comportement des entreprises varie. Leurs stratégies RSE se définissent en fonction de leurs finalités et de leur perception du DD comme contrainte ou opportunité. Il peut se présenter comme un ensemble de défis à relever pour le management pour certains (Louppe, 2006), et une source d'émergence de nouveaux avantages compétitifs durables en plus des avantages commerciaux pour d'autres (Porter et Kramer, 2006). Pour Burke et Logsdon (1996), la RSE est dite « stratégique » lorsqu'elle produit des avantages importants pour l'entreprise, en soutenant ses principales activités commerciales et en contribuant à son efficacité dans l'accomplissement de sa mission.

Porter et Kramer (2006) ont utilisé la notion de « RSE stratégique » et l'ont associé à l'avantage concurrentiel qu'une démarche responsable procurerait à une entreprise. Les auteurs ont identifié deux principales approches : une approche défensive, ou réactive, et une approche stratégique, ou offensive, dite « RSE stratégique ». La première fait référence à une réponse aux contraintes ou aux pressions des PP. La deuxième considère la RSE comme un vrai levier stratégique qui est lié à la stratégie de l'entreprise et qui va au-delà de la mise en place de bonnes pratiques. La RSE assurera dans ce cas un avantage concurrentiel et soutiendra la « différenciation qualitative » des produits/ services (Lamarche, 2009).

Les stratégies RSE sont plus ou moins présentes et engagées selon la conception de l'entreprise, et peuvent impliquer une plus ou moins grande variété d'acteurs, de PP et aboutir à des partenariats multiples (Martinet et Payaud, 2013). Ceci révèle donc une variété de degré d'engagement et de pratiques des entreprises envers leurs PP. Burke et Logsdon (1996) ont défini cinq dimensions stratégiques, dont l'alignement différencie les entreprises qui ont des pratiques RSE « stratégique », de celles ayant une RSE « réactive ».

- La centralité : la proximité entre les pratiques de RSE avec la mission et les objectifs de l'entreprise.
- La spécificité : l'habilité de la firme à s'approprier les bénéfices associés à la RSE
- La proactivité : l'anticipation des pratiques de RSE par rapport aux nouvelles tendances économiques, technologiques, sociales ou politiques.
- Le volontarisme : le degré de prise de décision en matière de RSE dans l'absence de pressions et contraintes.
- La visibilité : les pratiques de RSE sont observables et reconnues par l'ensemble des PP internes et externes.

D'après Lamarche (2009), la RSE à caractère stratégique se concrétise dans la communication de l'entreprise, et dans les composantes de ses produits/ services. Le fait de communiquer sur les pratiques responsables crée une identité à l'entreprise sans nécessairement faire référence à la RSE de façon formelle. À travers cette identité se trouve une valorisation immatérielle qui se construit par la mobilisation des externalités positives (ou de l'engagement à réduire les externalités négatives). L'auteur défend l'idée selon laquelle « le caractère déclaratif de la RSE accorde un crédit à la « bonne foi ». » (p. 8). La RSE stratégique se base également sur une construction de rapports de consommation qui se nouent entre l'entreprise et le consommateur. La valorisation de composantes écologiques, sociales ou sociétales intègre le champ de la politique du produit et des relations aux clients, ce qui place la RSE à un niveau stratégique (Lamarche, 2009). La RSE est alors envisagée comme la prise en considération par une entreprise dans la détermination de ses objectifs stratégiques, des demandes sociales et environnementales de ses différentes PP qui vont au-delà de ce qui est prescrit par la loi (Capron et Quairel, 2016).

1.2. Les enjeux stratégiques de la RSE pour les PME

La RSE devient un véritable levier stratégique pour les entreprises de toutes tailles, ce qui se concrétise par une approche utilitariste de la RSE. Ceci stipule l'idée d'un « business case de la RSE » et qui se présente comme une stratégie « gagnant-gagnant », qui « paie » et sert à la

performance économique de la firme (Courrent, 2012, Orlitzky et al., 2003, Quairel et Auberger, 2005). « Le business case de la RSE renvoie à une convergence entre objectifs de rentabilité et performances sociale, environnementale et sociétale » (Courrent, 2012, p. 52). Dans cette approche, et en ramenant la RSE au centre de la stratégie de l'entreprise, il est envisageable de fixer des indicateurs économiques, environnementaux et sociétaux cohérents et liés les uns aux autres (Berger-Douce et al., 2013). Selon Courrent (2012), cette approche renvoie à deux principaux arguments :

- L'amélioration des processus et une amélioration de l'image, ce qui donne à l'entreprise une réputation d'organisation engagée, fidélise ainsi les salariés et favorise une relation de confiance avec les PP.
- L'obtention d'un avantage compétitif basé sur le renforcement des ressources et des compétences. Cet avantage compétitif reposerait sur la légitimité accordée à l'entreprise par ses PP.

Une démarche proactive de RSE permettrait de réaliser d'une part, en termes de résultats, l'augmentation des avantages économiques à travers la diminution des coûts par les économies sur les consommations d'énergie, d'eau, de matières, la diminution des risques industriels, la réduction des risques de procès voire du montant des amendes payées... D'autre part, et en termes de ressources, elle assure la motivation du personnel, le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou de nouveaux procédés, enrichit les compétences de l'entreprise et lui confère un avantage compétitif (Quairel et Auberger, 2005). Porter et Kramer (2006 ; 2011) englobent tous les avantages de la démarche proactive de RSE dans la participation à « la création de la valeur partagée » (encadré n°1).

Encadré 1: Qu'entend-on par la « Création de valeur partagée » ?

Porter et Kramer (2006) ont constaté que les entreprises mettent en œuvre des démarches RSE, souvent déconnectées de la stratégie de l'entreprise. Les auteurs soulignent que toutes les entreprises ont intérêt à axer leurs démarches RSE autour des interrelations qui existent entre les sphères sociale et économique (Berger-Douce et al., 2014). Dans cette logique double, il s'agit de trouver des sources d'avantages compétitifs et de répondre aux problématiques sociétales et environnementales. C'est ainsi que Porter et Kramer ont développé le concept de *Creating Shared Value*, ou création de valeur partagée. Il invite les entreprises dans leur réflexion RSE, à « savoir faire le lien avec la stratégie de l'entreprise, et hiérarchiser leurs actions tout en préservant leur cohérence. » (Berger-Douce, 2014, p. 439). En 2011, Porter et Kramer développent davantage leur concept pour qu'il devienne complémentaire à la RSE. La création de valeur partagée est alors présentée en quelque sorte comme « une approche opérationnalisable de la RSE » (Gautier et al., 2017). Ils le définissent comme « l'ensemble des politiques et des pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise

tout en développant les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère ». (Courrent, 2012, p.52). En contexte de PME, l'étude de Gautier et al., (2017) portant sur les liens existant entre les leviers de la création de valeur partagée et la performance économique au sein 488 PME françaises, a démontré la pertinence du concept de la valeur partagée dans ce type d'organisation. Il pourrait constituer, d'après les auteurs, un élément qui permet la réflexion des dirigeants sur l'intégration de la RSE à la stratégie de leur organisation.

Malgré ces avantages tangibles et intangibles de la RSE pour les PME, les freins auxquels ces entreprises font face sont multiples. Le manque de ressources est le frein le plus répandu dans la littérature, que ce soit en termes de temps, d'information, de ressources financières, humaines ou matérielles (Berger-Douce, 2008 ; Blombäck et Wigren, 2008 ; Castka et al, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Santos, 2011 ; Temri et Fort, 2009). D'autres auteurs évoquent le manque de soutien public et des lois favorisant la RSE pour les PME (Hattabou et Louitri, 2011 ; Santos, 2011). Quant à Courrent (2012), il souligne que le principal frein d'intégration de démarches responsables est la connaissance même des principes RSE par le dirigeant.

Dans une logique plus stratégique, Courrent (2012) précise que le business case de la RSE se trouve confronté à plusieurs limites que nous regroupons en deux catégories de freins, économique et managérial. L'économique se concrétise dans l'insuffisance des bénéfices retirés de la mise en plage d'une stratégie RSE à compenser les investissements réalisés en amont, ainsi que les coûts directs et indirects associés à une incertitude sur le retour sur investissement réel à attendre. Quant au managérial, il s'agit des difficultés en interne à conduire le changement induit par la démarche RSE.

Dans la même lignée, Courrent (2012) distingue trois comportements qu'adoptent les PME dans leur engagement RSE : les comportements de rejet clair, les stratégies d'évitement et les comportements de conformité aux valeurs du DD, avec une intégration des trois dimensions de la RSE, jusqu'à la mise en place de stratégies proactives d'engagement. L'auteur propose une typologie qui synthétise l'engagement des PME en RSE (tableau n°12).

Tableau 12: Typologie de l'engagement RSE des PME

Pressions des parties prenantes	Performance économique de l'entreprise	
	- Investissements importants - Coûts supplémentaires > avantages - Peu d'opportunités sur le marché	- Opportunités fortes sur le marché - Coûts supplémentaires < avantages - Rentabilité attendue de la politique RSE
Faibles	- Rejet ou stratégie engagée si le dirigeant est militant	- Stratégies proactives, engagement moyen ou fort
Fortes (notamment des clients)	- Evitement, engagement symbolique ou stratégies engagées si le dirigeant est militant	- Stratégies proactives, engagement fort

Source : Courrent (2012, p. 48)

2. Différentes typologies des stratégies RSE

Les stratégies RSE sont plus ou moins présentes et engagées selon la conception de l'entreprise, et peuvent impliquer une plus ou moins grande variété d'acteurs, de parties prenantes et aboutir à des partenariats multiples (Martinet et Payaud, 2013). Ceci révèle donc une variété de degré d'engagement et de pratiques des entreprises envers leurs parties prenantes. Nous mobilisons différentes typologies de postures relevant de la littérature quant aux comportements des entreprises face à la RSE (Louppe, 2006 ; Martinet et Payaud, 2013 ; Capron et Quairel, 2016).

2.1. Typologie de Louppe (2006)

La littérature divise souvent la perception des entreprises de la RSE entre opportunité et contrainte. Louppe (2006) distingue cinq comportements différents relatifs au développement durable, et que nous présentons dans le tableau n°13.

Tableau 13: Comportements d'entreprise face aux enjeux du développement durable

Niveau d'implication	Eléments de caractérisation
Contestation	Les entreprises dénient l'existence des questions sociales et environnementales et arrivent même à adopter une attitude hostile à l'égard de ceux qui en défendent l'existence. Toute responsabilité de l'entreprise sur ces questions est rejetée.
Protection	Les questions de développement durable sont perçues comme des menaces. L'entreprise adopte un comportement défensif tel que le

	lobbying pour contrer ou retarder des lois responsabilisant l'entreprise, ou pour limiter leur champ d'application...
Socialisation	Les questions sociales et environnementales sont reconnues mais restent perçues comme devant rester extérieures à l'activité et au métier de l'entreprise. Une première implication peut apparaitre sous forme de contribution volontaire en tant que «bon citoyen » ayant des causes d'intérêt.
Coopération	Les entreprises considèrent les questions de développement durable comme faisant partie du champ de préoccupation professionnel et acceptent, au moins en partie, le principe d'une responsabilité de l'entreprise. Elles adoptent simultanément une position de négociation ou d'implication conditionnelle revendiquant notamment un partage de responsabilités avec d'autres acteurs (Etat, collectivités territoriales…) et une prise en charge, au moins partielle, du coût de l'adaptation à ces responsabilités élargies.
Intégration	Les questions de développement durable sont abordées comme des enjeux caractérisant l'état d'une société et la structure des marchés.Elles nécessitent, de la part des entreprises, un effort particulier deplanification stratégique et d'adaptation des méthodes et des procédés. La performance, au plan du développement durable, est abordée comme un défi à relever, indispensable pour maintenir la compétitivité de l'entreprise dans la durée.

Adapté de Louppe (2006)

Cette première catégorisation de Louppe (2006) met en lumière les différentes postures des entreprises quant à la RSE, de la résistance jusqu'à l'intégration stratégique des principes de durabilité dans la gestion. Dans ce qui suit, nous présentons une autre typologie représentant quatre catégories de stratégies RSE proposées par Martinet et Payaud (2007 ; 2013).

2.2. Typologie de Martinet et Payaud

Martinet et Payaud (2007 ; 2013) proposent quatre formes de stratégies RSE qui représentent différents degrés d'implication des entreprises en matière de développement durable, empruntant les voies et les moyens de coopération avec des partenaires de statuts divers.

- La RSE cosmétique : ce sont des pratiques légères de la RSE qui ne reflètent pas une volonté de construire, avec les parties prenantes, un projet dans la durée. Elles démontrent donc un engagement responsable par des actions dites « cosmétiques » (Martinet et Payaud, 2007, p. 202).
- La RSE annexe ou périphérique : les auteurs mentionnent des actions qui n'ont pas de lien direct avec l'activité de l'entreprise, qui ne préjugent en rien de l'implication et de l'engagement de l'entreprise, car n'importe quelle autre organisation aurait pu les mettre en œuvre. Cela veut dire que l'action ne dépend pas des compétences, des métiers ou des activités de l'entreprise. Elle se réduit à certaines actions comme le mécénat, ou encore la création de petites filiales qui travaillent sur des problématiques de développement économique local…
- La RSE intégrée : elle est présente dans les outils et les dispositifs de management et de contrôle de gestion de l'entreprise. Elle concerne nécessairement des actions en relation directe avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier ou des compétences centrales. Son importance et ses effets sur les parties prenantes ne sont pas à priori plus fortes que dans le type précédent, mais leur inscription dans les activités récurrentes de l'entreprise ouvre des processus d'apprentissage et accroît la probabilité de leur pérennisation.
- La RSE - BoP : ce type de RSE repose sur les observations empiriques de Prahalad (2004) qu'adoptent les auteurs. Celles-ci suggèrent aux firmes multinationales de s'intéresser de façon vigoureuse aux quatre milliards d'individus disposant de moins de deux dollars par jour, identifiés comme étant la base de la pyramide, soit *bottom of the pyramid* , B.o.P.

Les stratégies BoP sont considérées comme des stratégies de RSE avancée. Elles sont développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté, en leur proposant des offres adaptées autour de leurs besoins fondamentaux. Les stratégies BoP nécessitent un investissement financier et reposent sur une implication des communautés locales aux processus de conception, production, de distribution…

2.3. Typologie de Capron et Quairel

La typologie de Capron et Quairel (2016) part du postulat selon lequel les comportements stratégiques RSE sont déterminés par des facteurs non contrôlés par l'entreprise (la pression des parties prenantes, le degré d'institutionnalisation de la RSE dans le champ organisationnel, les réglementations existantes ou anticipées…), ou par des facteurs liés aux

stratégies internes (le positionnement concurrentiel, l'analyse coût/avantage des décisions envisagées, des risques et des opportunités, des ressources disponibles et de l'engagement et des marges de manœuvres des dirigeants). Les auteurs relèvent deux principaux comportements stratégiques des entreprises liés à la RSE dans le cadre de stratégies *business* (liées à l'activité) et d'autres hors *business* (non liées à l'activité).

Tableau 14: Typologie des comportements stratégiques RSE

Stratégies portant sur l'activité : stratégie *business*			
Déterminants	Entreprise / Pressions externes	-Risques et opportunités faibles -Concurrence forte -Coûts estimés > avantages anticipés	-Risques et opportunités forts - Concurrence modérée -Avantages anticipés > coût
-Institutionnalisation faible de la RSE -Visibilité faible -Pression faible des PP	-Pression faible -Demande RSE faible des clients	-Non concernées -Stratégie d'évitement -Stratégie engagée si militant	-Stratégie ordinaire, orientée produit (stratégie de l'offre) -Intégration plus forte si militant
-Institutionnalisation forte de la RSE -Visibilité forte -Pression forte des PP	-Pression forte -Demande RSE forte des clients	-Résistance, déni. -Stratégie d'évitement -*Green* ou *fair washing*. -Stratégie engagée si militant	-Stratégie globale -Forte intégration dans l'activité -Intégration plus forte si militant
Stratégies hors *business*			
Philanthropie « pure » sans lien avec l'activité	Mécénat ou philanthropie pour renforcer l'image	Marketing philanthropique : produits partage	Philanthropie stratégique

Source : Capron et Quairel, 2016, p.75

Les auteurs inscrivent ces deux comportements stratégiques RSE dans une dynamique traditionnelle réactive, en fonction des pressions externes, ou une dynamique proactive avec une stratégie de l'offre, susceptible de créer une demande. Le comportement des entreprises par rapport à la RSE n'échappe pas aux paradigmes classiques du management stratégique. Entre actions ponctuelles très diverses, plus ou moins symboliques, et opportunités de transformation en profondeur du métier, ces démarches s'inscrivent toutes dans une

perspective « gagnant-gagnant » à long terme, mais, sous la pression de leurs actionnaires, les dirigeants privilégient la création de valeur financière à court terme. Les risques liés aux pressions fortes des parties prenantes de la société civile et surtout l'existence de législations ou leur anticipation construisent l'intérêt des entreprises à intégrer la RSE et les objectifs du DD dans leur stratégie.

2.4. Typologie de Bonneveux et Saulquin

Les comportements managériaux qu'adoptent les dirigeants de PME en matière de RSE. Saulquin et Schier (2009) en fonction des différentes perceptions qu'ils façonnent des démarches responsables. Les auteurs ont rapproché les concepts de RSE et de performance pour concevoir une typologie des postures managériales face à la RSE :

- Une contrainte supplémentaire de type normatif. Dans ce cas, la RSE se confond totalement avec la notion de performance et il existe un risque d'instrumentalisation de la RSE qui ne procure aucun effet de levier managérial.
- Un levier d'ouverture de l'entreprise. La RSE est analysée comme un moyen de mieux gérer les relations de l'entreprise avec ses PP. Elle apparaît alors comme un vecteur de communication opportuniste, et se classe dans une approche « cosmétique » de la RSE.
- Un levier de dynamique interne. L'accent est mis sur les processus et les résultats attendus à moyen terme. L'objectif de l'entreprise est de faire évoluer en profondeur ses pratiques. La RSE permet dans ce cas par exemple, d'y associer les salariés, de lancer des chantiers.
- Un levier stratégique ou une occasion de revisiter la vocation de la firme. La RSE oblige la firme à se redéfinir face à son environnement et à procéder à une relecture critique de son mode de fonctionnement global. Pour les praticiens, la RSE devient un objectif de gestion et prend la forme d'une réponse légitime pour les partenaires. Les auteurs rappellent que d'un point de vue théorique, la RSE ne devrait correspondre qu'à cette posture.

Selon Bonneveux et Saulquin (2009), ces typologies de postures illustrent le choix des dirigeants de développer telles ou telles pratiques de RSE. Elles se traduisent par une maturité plus ou moins grande de l'entreprise face à la notion de RSE et la capacité à s'approprier de manière plus ou moins complète cette notion (tableau n° 15).

Tableau 15: Postures managériales face à la RSE adoptées de Saulquin et Schier (2007)

Attitude face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des PP	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme pour les PP
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte pour mener des actions. Exemples : mise en conformité légale et règlementaire, qualité des produits, gestion des déchets…	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples : Sponsoring et Activités caritatives, communication environnementale, recrutements locaux…	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples : Eco conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH…	Politiques de RSE définies pour les PP. Exemples : Co-construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises…
Posture	Mécaniste	Opportuniste &Cosmétique	Processuelle	Engagée

Source : Bonneveux et Saulquin (2009), p. 175

2.5. Typologie de Berger-Douce (2007a)

Berger-Douce (2007a) propose un modèle illustratif des stratégies sociales des entrepreneurs sous forme d'une matrice, qui est « le fruit » du croisement d'engagement social et environnemental, chacun pouvant être d'intensité faible ou forte. A travers ce croisement, l'auteure identifie quatre stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs : rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive.

Figure 8: Matrice des stratégies d'engagement social des entrepreneurs

		Engagement environnemental	
		Faible	Fort
Engagement social	Faible	Réactif	Proactif
	Fort	Rituel	Mobilisateur

Source : Berger-Douce (2007a, p. 60)

- La stratégie réactive correspond à un engagement faible dû aux difficultés rencontrées par les dirigeants dans l'intégration de la démarche RSE.
- La stratégie proactive correspond à un engagement environnemental fort associé à un engagement social faible. Cette stratégie peut se retrouver dans des secteurs d'activité comme les éco-industries et dans des PME conscientes de leur pouvoir de nuisance en termes de pollution environnementale.
- La stratégie mobilisatrice correspond à un double engagement (environnemental et social) fort. Cette stratégie repose sur une conviction forte du dirigeant en faveur de l'engagement social.
- La stratégie rituelle correspond à un engagement social fort associé à un engagement environnemental faible. Cette stratégie est assez fréquente dans les PME, du fait qu'elles soient imprégnées des valeurs personnelles de leur dirigeant.

Cette matrice des stratégies d'engagement social des entrepreneurs permet à la fois d'avoir « une photographie instantanée de l'engagement sociétal d'un entrepreneur et de montrer les voies d'amélioration envisageables, ce qui en fait un outil d'aide à la décision pour les entrepreneurs et de sensibilisation à la thématique de la RSE… » (Berger-Douce, 2007a, p. 67).

Il ne fait aucun doute que, pour une PME, la mise en œuvre de pratiques RSE relève d'une décision stratégique (Dupuis et Le Bas, 2008). Ces différentes typologies montrent l'évolution des recherches relatives aux stratégies RSE aussi bien pour les entreprises d'une manière générale, que pour les PME en particulier.

II. Une analyse stratégique des déterminants de la RSE en PME

Le système stratégique de la PME repose sur trois niveaux piliers essentiels : le dirigeant, l'organisation et l'environnement externe (Guilhon, 1998). D'après Dupuis et Le Bas (2008), chacun des niveaux, pris individuellement ou ensemble, peut être une entrée, un levier, pour la mise en œuvre de la RSE. Plusieurs auteurs se sont basés sur la même approche pour déterminer les facteurs d'engagement en matière de RSE. Ceux-ci répondent au pourquoi les PME s'engagent, ou non, dans des démarches de RSE. Dans une approche qui englobe les entreprises dans leur globalité, toute taille confondue, le modèle de Wood (1991) propose trois niveaux de déterminants de la RSE. Les déterminants externes qui exercent une influence tangible sur la motivation de l'entreprise et de son dirigeant à adopter la RSE : les déterminants personnels qui agissent sur les intentions du dirigeant envers l'intégration de la

RSE et enfin, les déterminants relatifs à la capacité de l'organisation à adopter des pratiques de RSE. Au niveau des PME, Labelle et St-Pierre (2015) et Aka et Labelle (2010) proposent trois catégories de déterminants : individuels, institutionnels et organisationnels. Notons que les trois niveaux du système stratégique des PME constituent une porte d'entrée prometteuse pour étudier les facteurs d'engagement stratégique des PME en RSE.

1. Les facteurs déterminants au niveau interne

La littérature révèle deux types de facteurs déterminants de RSE en PME en interne, nous retrouvons les facteurs organisationnels, et les facteurs individuels totalement dépendants du propriétaire-dirigeant de PME.

1.1. Facteurs organisationnels

Certaines PME disposent de caractéristiques organisationnelles leur permettant d'intégrer la RSE plus que d'autres. Un effet taille est observé dans l'étude de la RSE des PME (Berger-Douce, 2008). Des auteurs défendent l'existence d'un lien direct entre la taille et l'engagement de l'entreprise (Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Imbs et Lalao, 2013 ; Perrini et al., 2007 ; Russo et Tencati, 2007). Imbs et Lalao (2013) expliquent que certains arguments liés à la taille et au chiffre d'affaires peuvent être évoqués dans le cas de réticence de certaines PME à s'engager dans la RSE. Les PE ou les TPE paraissent avoir moins de ressources à allouer pour des projets de responsabilité sociale (Perez-Batres et al., 2012). Les PME de taille importante percevraient mieux les avantages que peut générer une démarche de RSE et l'intègrent dans leurs visions stratégiques. En revanche, d'autres auteurs défendent l'idée selon laquelle les PME, de par leur nature, seraient plus sensibles à la RSE par la proximité qui caractérise les relations qu'elles maintiennent avec certaines PP (la population et les autorités locales) (Labelle et St-Pierre, 2015). Ces auteurs n'identifient aucune relation entre la taille de la firme et sa sensibilité à la RSE.

La structure de propriété est importante dans l'intégration d'une démarche de RSE en PME. La propriété unique de l'entreprise que détiennent généralement les entrepreneurs dirigeants, au cas où ils sont sensibles à la RSE, favorise l'implémentation de pratiques responsables au sein de l'organisation. Nous rappelons ainsi la place occupée par le dirigeant dans la prise de décision, notamment l'intégration de la RSE (Jenkins, 2004 ; Spence, 2007).

Le manque de ressources financières semblerait être un frein à la RSE chez les PME (Berger-Douce, 2008 ; Gadenne et al., 2009 ; Imbs et Lalao, 2013 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Temri, Fort, 2009). La performance économique ou la rentabilité de la PME peuvent être considérées

comme déterminantes de la RSE. En revanche, l'étude de Berger-Douce (2008) démontre que l'engagement des PME rentables en termes de RSE ne diffère pas des autres firmes.

L'âge de l'entreprise reflète sa dimension cognitive et représente un déterminant de la RSE (Labelle et St-Pierre, 2015). Il fait partie des facteurs qui participent à la conception de l'organisation (Marchesnay, 1988). L'expérience de l'entreprise affecterait sa perception des avantages générés par la RSE (Torugsa et al., 2012).

La RSE en PME peut également s'envisager comme la construction et l'exploitation d'une opportunité sous la forme d'une innovation (Berger-Douce, 2011). Quelques travaux ont montré que les PME innovantes sont les plus engagées dans le DD, et que la capacité d'innovation des PME représente un déterminant organisationnel de l'intégration des pratiques responsables (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Spence et al., 2007 ; Spence et al., 2011 ; Tang et Tang, 2012).

1.2. Facteurs individuels

La personnalité du dirigeant est l'élément principal qui oriente la démarche RSE dans les PME (Berger-Douce, 2008 ; Del Baldo, 2006 ; Gond et Igalens, 2016 ; Jenkins, 2004 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Lapointe et Gendron, 2005 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Paradas, 2007). L'organisation de la PME est centrée autour du dirigeant. La mise en place d'une démarche de RSE requiert une approche spécifique et adaptée à la nature de cette organisation. Elle s'appuie sur la motivation personnelle du chef d'entreprise (Oueghlissi, 2013) et sur son éthique personnelle qui guide l'engagement de l'entreprise en termes de RSE (Paturel et Berger-Douce, 2008). La sensibilité du dirigeant à l'éthique des affaires orientera sa décision de consacrer des fonds au développement de démarches proactives en DD. Dans le cas contraire, il peut s'agir d'un frein supplémentaire, si le dirigeant ignore ou désapprouve les éventuelles actions responsables (Oueghlissi, 2013). Labelle et St-Pierre (2015) regroupent sept déterminants individuels de la RSE en PME relatifs au dirigeant : le genre, l'âge, la formation, les intentions et les perceptions, l'attitude face au profit et les valeurs.

- Le genre : certains travaux soulignent la sensibilité plus forte des femmes entrepreneures aux enjeux du DD par comparaison avec les hommes (Lamsa et al., 2008 ; Schaper, 2002), expliquée principalement par le style de management maternel qu'elles adoptent, plutôt qu'un style autoritaire (Labelle et St-Pierre, 2015). Quant à Paradas et al. (2012), Labelle et St-Pierre, (2015) ainsi que Paradas et al. (2017), ils n'observent aucune différence entre l'engagement des dirigeants des deux genres.

- L'âge : pour Aka et Labelle (2010) et Vives (2006), les jeunes dirigeants seraient plus sensibles en termes de valeurs éthiques. Quant à Vives (2006), Peterson et Jun (2009) et Labelle et St-Pierre (2015), ils soulignent que les dirigeants plus âgés, sont plus sensibles aux questions d'éthique. L'expérience est ainsi soulevée comme porteuse de « formation informelle » (Paradas et al., 2017, p. 213), et s'ajoute à la plus grande intégration des dirigeants dans la société, les valeurs religieuses porteuses de principes voisins à la RSE et l'indépendance financière qui vient généralement avec l'âge (Labelle et St-Pierre, 2015). En revanche, Cassells et Lewis (2011) ne retrouvent aucun lien entre l'âge du dirigeant et l'engagement responsable de la PME.
- La formation : ou « la scolarisation » (Labelle et St-Pierre, 2015, p. 169) est une source de sensibilité et d'engagement en matière de RSE (Gadenne et al., 2009 ; Schaper, 2002 ; Paradas et al., 2017 ; Vives, 2006). Cela peut être expliqué par le fait que les sujets portant sur la RSE et le DD sont souvent traités à des niveaux d'éducation supérieurs, et que les personnes scolarisées sont plus curieuses et plus disposées à s'informer de façon plus soutenue des conséquences de ces nouvelles tendances, et sont mieux en mesure d'en appréhender les difficultés ou les risques (Aka et Labelle, 2010 ; Labelle et St-Pierre, 2015).
- Les intentions et les perceptions du dirigeant sont influencées par le domaine de spécialisation. Chaque domaine favorise une vision particulière de la réalité, selon les valeurs qui lui sont propres (Labelle et St-Pierre, 2015). Un faible degré de spécialisation peut représenter un frein à la mise en place d'une démarche de RSE à cause des compétences limitées, de la méconnaissance de la législation ou des solutions disponibles. Dans le cas contraire, une faible spécialisation peut être un atout dans la capacité à mobiliser toute l'entreprise par simple coordination informelle (Delchet 2007 ; Imbs et Lalao, 2013).
- L'attitude du dirigeant face au profit détermine la RSE en PME. Les retombées des actions de RSE se traduisent rarement par des résultats chiffrables à court-terme (Berger-Douce, 2007b). Ceci expliquerait le fait que les dirigeants ne recherchant qu'à maximiser leur profit accorderont un plus grand intérêt à la dimension économique et seront donc moins sensibles à la RSE. Informer les dirigeants quant aux retombées économiques de la RSE pourrait être considéré comme un levier à l'implémentation d'une démarche responsable dans les PME (Lourenço et al., 2012).
- Les valeurs sont un déterminant « incontournable » de la RSE en PME (Labelle et St-Pierre, 2015, p. 170) et l'expliquent partiellement (Biwolé et al., 2007 ; Del Baldo, 2006 ; Fassin et al., 2011 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Temri et Fort, 2009 ; Santos, 2011 ; Paturel et Berger-Douce, 2008). Ceci est dû à la nature de l'organisation même de la PME plus sensible au

respect des valeurs, des croyances et de la culture du milieu (Jenkins, 2004 ; Vives, 2006). En définitif, « la RSE ne peut être réalisée sans une transformation profonde des motivations managériales et valeurs » (Imbs et Lalao, 2013, p. 40).

- La forte centralisation de la PME conduit à une concentration sur un horizon de court terme qui peut constituer un frein aux initiatives de RSE (Delchet, 2007). Imbs et Lalao (2013) expliquent que le risque du manque de recul et d'anticipation peut impacter négativement sur les initiatives en matière de RSE en laissant peu de temps dédié à la réflexion stratégique. Le dirigeant conditionne le degré et la forme d'engagement RSE de l'entreprise (Courrent, 2012). Sa perception des déterminants externes joue également un rôle incontournable. Nous examinerons ainsi les principaux facteurs de motivation qui émane de l'environnement externe à la PME.

2. Les facteurs déterminants externes

Bon et Taccola-Lapierre (2015), Courrent (2012), Jenkins (2004 ; 2009) et Spence et al., (2007) précisent que peu de PME intègrent des démarches de RSE sous la pression de leurs PP de par leur visibilité médiatique faible, qui ne les place pas dans une logique de réponse à une attente sociale. Les PP peuvent toutefois avoir des exigences en matière de RSE que les dirigeants perçoivent comme des opportunités d'affaires (Jenkins, 2009). Dans le cadre de partenariats avec de grandes entreprises, les PME fournisseurs ou sous-traitantes se retrouvent dans la boucle de la RSE. Quairel et Auberger (2007) ont identifié deux visions différentes que peuvent avoir ces grandes entreprises partenaires de PME. Une vision « messianique » qui les conduit à promouvoir des pratiques de RSE au sein de leur chaîne d'approvisionnement, notamment auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants, et une vision défensive qui se situe dans un contexte où les PP sont puissantes et où la responsabilité du donneur d'ordres est mise en cause, et fait courir un risque important à sa réputation.

Gautier (2015) catégorise les PP de la PME en trois types : les PP encastrées, ce sont les PP à prioriser (Bon, 2007) et qui sont les collaborateurs, principales PP (Spence et al., 2007 ; Laarraf et al., 2015). Ensuite, les PP exerçant une pression économique, qui émanent du tissu économique et de la communauté locale (Berger-Douce, 2008). Elles font partie de la chaîne de valeur de l'entreprise, principalement les grandes entreprises, et peuvent se retrouver dans l'intégration dans un processus de normalisation ou de labellisation de la démarche RSE dans la PME (Hattabou et Louitri, 2011). Dans ce cas, la RSE prend la forme d'un processus stratégique dans l'optique de renforcer la chaîne de valeur (Gond et Igalens, 2016). Lapointe et Gendron (2004) précisent que ces pressions émanent souvent de donneurs d'ordre engagées

dans une démarche de RSE. Enfin, les PP suscitant une réponse instrumentalisée constituent la troisième catégorie. Elles entrent dans le cadre de l'incitation plus que de la pression comme une motivation institutionnelle, engendrant ainsi différents comportements « adaptatifs » des PME au cadre institutionnel local (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011). Dans ce sens, Wood (1991) considère que la RSE est principalement appréhendée à travers la légitimité. Celle-ci est une ressource « symbolique » que la forme est amenée à gérer (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2007). Elle est déterminée subjectivement et varie d'un contexte à un autre. En outre, les relations que l'entreprise souhaite entretenir avec ses partenaires est considérée comme un élément déterminant de la RSE des PME (Berger-Douce, 2008). Celle-ci peut devenir un objectif de gestion ainsi qu'une réponse légitime aux attentes des partenaires (Bonneveux et Saulquin, 2009). Elle s'envisage comme une recherche de bien-être collectif, au bénéfice de l'entreprise certes, mais aussi ses principaux acteurs et partenaires (Asselineau et Cromarias, 2011). En plus de ces facteurs de motivation, la perception des retombées positives de la RSE joue également un rôle dans la motivation des dirigeants de PME à adopter des démarches responsables (Berger-Douce, 2008). L'implication des salariés, la possibilité d'accéder plus facilement aux capitaux, l'amélioration de la réputation, de la relation avec les partenaires et de l'avantage concurrentiel, la baisse des coûts liés à la consommation… (Berger-Douce, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Luetkenhorst, 2004 ; Santos, 2011 ; Quairel et Auberger, 2005).

Les chefs d'entreprise ayant une vision favorable au DD, percevant les pressions externes comme des opportunités et les ressources internes comme des forces facilement mobilisables engagent leur entreprise plus intensément dans le DD.

Paradas et al., (2017) évoquent la sensibilité des PME quant à leurs contextes dans les questions relatives à la RSE. Il est évident que les attitudes et les comportements changent d'un contexte à un autre. Le principe de la contingence (Mintzberg, 1992) intervient par le fait que les organisations se structurent en relation avec leur contexte d'affaires (Labelle et St-Pierre, 2015).Certaines régions, en raison de leur culture particulière, de leur structure industrielle, de leurs leaders, de leurs systèmes politique et judiciaire peuvent inciter, voire contraindre les entreprises, y compris les PME, à adhérer aux principes de DD (Labelle et St-Pierre, 2015). La variation des comportements des PME vis-à-vis de la RSE est observée dans plusieurs études (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2008 ; St-Pierre et al., 2012 ; Fassin et al., 2015 ; Matten et Moon, 2008 ; Spence et al., 2011 ; Paradas et al., 2017 ; Vives, 2006). Ces différences sont essentiellement issues des conditions économiques, politiques, juridiques et culturelles (Matten et Moon, 2008), ainsi que des caractéristiques industrielles (Chiu et

Sharfman, 2011), de l'acienneté des questions de RSE et de DD dans le pays (Paradas et al., 2017) et de la force de l'influence des PP (Sharma et Henriques, 2005 ; Tang et Tang, 2012). Labelle et St-Pierre (2015) soulignent que ces variations peuvent même être observées d'une région à une autre, et d'un secteur d'activité à un autre. L'activité dans le secteur de l'industrie peut être un facteur déterminant dans le type de RSE mis en place par les PME (Spence, 2007 ; Vives 2006).

3. Instrumentation de la démarche stratégique de RSE dans les PME

L'instrumentation de la démarche responsable dans les PME repose sur les différents dispositifs mis en place, sous forme de normes, de certifications et de labels, dans l'objectif de formaliser la RSE. Nous présentons ainsi les dispositifs élaborés dans cette lignée, suivis de la formalisation de la démarche RSE dans les PME.

3.1. Les dispositifs de la RSE : Normes, certifications et labels

Les entreprises sont de plus en plus invitées à communiquer sur leurs actions et politiques qui respectent différents critères sociaux et éthiques prédéterminés, dans l'objectif de préserver ou d'améliorer leur réputation. Lorsqu'elles satisfont une norme, elles se font certifiées par un organisme accrédité, et peuvent ainsi étiqueter leurs produits ou leurs installations en conséquence (Fombrun, 2005).

Dans l'objectif de la promotion de la RSE au sein des organisations, plusieurs initiatives ont été mises en place depuis le rapport Brundtland en 1987. A partir du milieu des années 1990, une augmentation du nombre de référentiels relatifs à la RSE est observée (SA 8000, OHSAS 18001, SD21000… (Terlaak et King, 2006)). En 1996, le standard SA 8000 a été élaboré pour certifier par des auditeurs le respect d'un certain nombre d'engagements volontaires des entreprises en matière de pratiques sociales. En 1999, le Global Compact (Pacte mondial) a été lancé. C'est une initiative qui engage les entreprises à promouvoir le DD à travers le reporting social. Elles marquent leur volonté de communiquer sur les progrès qu'elles réalisent en matière de DD auprès de leurs PP (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011). Le Global Compact repose sur dix principes regroupés en quatre domaines : droits de la personne, droit du travail, environnement et lutte contre la corruption. En 2000, les Nations Unies ont mis au point le programme Global Compact qui offre le label des Nations Unies aux entreprises qui s'engagent à respecter un certain nombre de principes sociaux. La même année, l'OCDE a revu ses principes directeurs pour y intégrer les questions de RSE (Cochoy, 2007). En 2001, la Commission Européenne a publié un Livre Vert pour promouvoir un cadre européen pour

la responsabilité sociale des entreprises. Elle distingue, dans la communication sur la responsabilité sociale, cinq catégories d'outils de RSE, qui concernent davantage les entreprises multinationales que les PME: codes de conduite, normes de gestion, mesure / rapport / assurance, étiquettes et, enfin, investisseurs socialement responsables (Gelbmann, 2010).

La certification peut s'entendre dans le cadre d'une norme ou d'un label. Dans son sens large, elle constitue « une annonce publiquement observable qu'une organisation a subi une batterie de tests dictés de l'extérieur par des organismes dûment habilités, satisfaisant ainsi à des spécifications précises » (Debruyne, 2011, p. 251). Elle s'exprime à travers des processus de normalisation formalisés et par l'apposition de signes officiels de reconnaissance de caractéristiques qualitatives particulières des produits-services par des labels et des normes (Debruyne, 2011). Les entreprises cherchent à se faire certifiées de plus en plus, et dans différents domaines. Sampaio et al. (2009) classent les motivations des organisations pour la certification en deux principales catégories : interne et externe. Les motivations internes sont liées à l'amélioration de l'organisation, tandis que les motivations externes sont principalement liées aux problèmes de promotion et de marketing, aux pressions des clients, à l'amélioration de la part de marché…

La certification RSE plus précisément, regroupe un ensemble de dispositifs qui propose à la fois un certain nombre d'orientations socialement responsables et la certification par des audits des entreprises qui s'engagent à s'y conformer (Cochoy, 2007). Ces certifications assurent la cohérence entre le discours et les pratiques des entreprises par des labels qui permettent de différencier l'entreprise, le produit ou le service tout en se reposant sur un référentiel bien déterminé au préalable. Les certifications ont une vision ordonnée, mécaniste et systématique de la pratique de la RSE (El Abboubi, 2013). Dans ce sens, Bon (2009) distingue deux principaux modes de gouvernance qui caractérisent les référentiels de RSE:

- Un contrôle à visée procédurale pour les référentiels unidimensionnels. Ceux-ci adoptent des instruments ciblant une seule dimension du DD ou de la RSE (environnement ou économie ou social ou éthique des affaires …). Ils constituent généralement des normes soumises à certification comme la norme sociale SA 8000, la norme de qualité ISO 9000, ou encore la norme sur la santé et la sécurité au travail OHSAS 18001, qui impliquent un contrôle procédural par des auditeurs indépendants. L'auteure rappelle que cette forme de contrôle ne garantit ni une performance, ni un résultat mais assure plutôt le respect d'un cheminement par l'entreprise.

- Une gouvernance essentiellement cognitive pour les référentiels multidimensionnels qui adoptent des instruments multidimensionnels associant au moins deux dimensions de la durabilité. Ils offrent rarement la possibilité d'une certification et présentent ainsi un niveau de contrainte faible pour les utilisateurs. Il est clairement indiqué que la norme ISO26000 relative à la RSE ne donne pas lieu à une certification, du moins pour le moment.

En raison de l'intérêt croissant pour les politiques de RSE, l'établissement de normes est devenu une industrie en croissance rapide. Plus la norme est largement acceptée, plus l'entreprise peut revendiquer sa légitimité dans le respect des « meilleures pratiques » en vigueur (Fombrun, 2005). La norme, au sens large, constitue une règle, d'un côté, et suggère les actions à mettre en œuvre afin de s'y conformer, d'un autre (Helfrich, 2010). Helfrich (2006) distingue deux types de normes : les normes informelle et formelle. Les premières sont plus subjectives, elles font référence aux normes de la société. Elles regroupent les comportements qui y sont acceptés (mœurs, habitudes, coutumes, modes…), ainsi que les normes institutionnelles informelles, qui sont les comportements à adopter afin de répondre aux attentes des différentes institutions sociales (famille, école, corps professionnel…). Quant aux normes formelles, elles semblent se rapprocher de la définition originale des normes, qui est le synonyme de règles au sens strict (les normes juridiques à titre d'exemple, à savoir les lois, la réglementation…).

Les labels servent à assurer une transparence pour les producteurs, les consommateurs et les autres PP, comme l'exigent les professionnels de la RSE (Gelbmann, 2010). Deux approches complémentaires facilitent la mise en lumière du concept du label, du point de vue marketing et juridique (Bouhaouala et Bouchet, 2007). Dans son approche marketing, « le label serait un dispositif qui dépasserait le prestataire et engloberait les éléments (tangibles et intangibles) d'une prestation ou d'un produit. En conséquence, le label s'applique à tout ce que va expérimenter le client et il nécessite l'usage de tous les moyens qui permettent de communiquer cette expérience. » (Bouhaouala et Bouchet, 2007, p. 132). Quant à son approche juridique, le label est considéré comme « une marque collective détenue par un organisme certificateur dépositaire du droit d'homologation. Cette dernière n'est pas définitive et elle peut être retirée. » (Bouhaouala et Bouchet, 2007, p. 132). Le label peut être utilisé pour différentes fins (Gautier, 2015), en PME comme dans les grandes entreprises.

3.2. La formalisation et les certifications des démarches responsables en PME

La formalisation de démarches RSE reste moins courante dans les PME que dans les grandes entreprises. Beaucoup de PME n'ont pas conscience de leur impact, ou encore, elles mettent

en place des démarches de RSE sans en être conscientes (Spence et al., 2011). Les caractéristiques de l'organisation des PME facilitent la démarche RSE et lui procurent l'aspect informel, ainsi que leur proximité avec leurs PP les conduit à prendre en considération leurs attentes (Lapointe et Gendron, 2005). Il est à souligner que l'utilisation d'outils et d'indicateurs n'est pas aussi importante en PME que dans les grandes entreprises. Lorsqu'il s'agit de l'intégration formelle de la dimension RSE à la gestion de PME, cela passe nécessairement par l'identification des domaines d'action spécifiques de l'entreprise (Wolff et Bosia, 2014).Le comportement stratégique des PME face aux problématiques du DD s'inscrit entre déterminisme et volontarisme (Quairel et Auberger, 2005). Pour Ben Boubaker Gherib et al. (2012), il varie en fonction de la perception qu'a le propriétaire dirigeant de deux dimensions : le « vouloir-faire » et le « devoir-faire ».

Le « vouloir-faire » s'inscrit dans une approche volontariste de la RSE. Il représente « la sensibilité de l'entrepreneur à la problématique du DD, sa perception de la nouveauté de la situation et de ses opportunités d'exploitation » (Ben Boubaker Gherib et al., 2012, p. 359). Cette sensibilité dépend essentiellement des valeurs, des croyances et des modes de conduite du dirigeant, ainsi que de la vision qu'il se forge quant aux opportunités offertes par la nouvelle situation et risques qui lui sont associés. Les dirigeants de PME cherchent consciemment ou inconsciemment à se conformer aux attentes sociales, aux règles, normes et valeurs de leur environnement (Courrent, 2012).

Le « devoir-faire » provient des trois types d'isomorphisme : le mimétisme, la professionnalisation et la coercition.

- Le mimétisme reflète la tendance des dirigeants à reproduire la stratégie de leur entreprise en fonction de ce qui est perçu comme la « stratégie normale » (Rubinstein, 2006). Il résulte de l'incertitude (DiMaggio et Powell, 1983) et s'exprime dans le mouvement qui conduit les entreprises à adopter les unes après les autres des codes de conduite, en particulier dans un certain nombre de secteurs déterminés (Rubinstein, 2006).
- La professionnalisation est la source normative de changement. Elle provient des efforts collectifs des membres d'une profession pour lutter, définir et contrôler les conditions et leurs méthodes de leur travail (DiMaggio et Powell, 1983). Rubinstein (2006) précise que pour les PME, l'organisation des séminaires de sensibilisation et les certifications peuvent augmenter les isomorphismes normatifs.
- Quant à la source coercitive du changement, elle résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent, ainsi que des attentes de la société où elles opèrent. De telles pressions peuvent être ressenties

comme une force, comme une persuasion, ou comme des invitations à rejoindre un groupe (DiMaggio et Powell, 1983). De par la vulnérabilité qui caractérise la majorité des PME, celles-ci se retrouvent dans une situation d'infériorité par rapport à leurs principales PP (l'Etat, les clients, les fournisseurs et les institutions financières). Elles se plient à leurs exigences pour maintenir les relations d'affaires, sans être nécessairement convaincues du bien-fondé de ces demandes (Ben Boubaker Gherib et al., 2012).

Avec la globalisation et l'ouverture des marchés, la certification est devenue nécessaire pour l'exportation et pour la survie des entreprises de toutes tailles, notamment des PME. La certification dans ce type d'entreprise peut être initiée par trois facteurs essentiels : la volonté du dirigeant d'amélioration au sein de l'entreprise, les clients et donneurs d'ordres qui exigent la collaboration de leurs fournisseurs, ou l'obligation réglementaire (Fekari, 2010).

Les PME qui adoptent des pratiques de RSE, ne cherchent pas généralement à se faire labelliser (Baden et al., 2011). Gelbmann (2010) défend l'idée qui stipule que la structure simple des PME n'est pas un handicap en soi pour la certification. Il explique que les dépenses relativement faibles en raison d'un court délai de vérification et les facilités dans certaines parties de la vérification font de la démarche de certification une bonne affaire pour les PME. Bon (2014) propose également dans cette lignée, que les faibles ressources des PME peuvent les encourager, avec la présence d'un dirigeant volontaire, à chercher des dispositifs innovants qui ne s'inscrivent pas dans des démarches traditionnelles.

III. L'approche sociologique de la RSE en PME

En examinant les caractéristiques du DD, les éléments de base qui en ressortent sont socialement construits : enjeux, représentations sociales, intérêts des acteurs, niveaux d'intervention, politiques publiques, résultats scientifiques et techniques, mais aussi les notions de protection, d'équité, de performance, de développement, de durabilité et même de milieu naturel (Labelle et al., 2013). L'approche sociologique revêt donc une importance cruciale dans l'étude de la RSE. A travers cette approche, la RSE se veut comme un moyen pour l'entreprise d'acquérir une légitimité envers la société. Ses actions doivent apparaître comme convenables et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales au sens de Suchman (1995) (Quairel et Auberger, 2005). Cette approche repose principalement sur la recherche de légitimité qu'anime le comportement responsable des entreprises, notamment des PME (Bon et Taccola-Lapierre, 2015 ; Mitchell et al., 1997). Elle fait également référence à une approche « éthique » fondée sur les valeurs morales et religieuses, qui « opère un glissement entre l'éthique du dirigeant et

celle de l'entreprise, qui aurait donc le statut d'agent moral capable de distinguer le bien du mal » (Courrent, 2012, p. 19).

1. L'encastrement territorial des PME et la RSE

L'approche sociologique présume que l'entreprise est encastrée dans la société (Courrent, 2012 ; Quairel et Auberger, 2005). Les riverains et les collectivités locales se présentent comme les premiers détenteurs de ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Le territoire devient crucial pour les PME, car c'est dans son environnement de proximité que se trouvent, le plus souvent, les organismes d'appui, les banques et assurances, les fournisseurs, les clients, les salariés... C'est un ensemble où se concentrent les principaux acteurs susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise (Chtourou, 2010).

1.1. Les facteurs explicatifs de l'encastrement territorial de la RSE en PME

Il est reconnu que le comportement stratégique des PME se caractérise par un style de management personnalisé (Gueguen, 2009 ; Jenkins, 2004, 2009), où la centralisation des décisions autour du chef apparait naturelle (Kalika, 1988). Torrès (2000) ajoute que la gestion de la PME est « incarnée » en la personne du dirigeant. En n'étant pas uniquement gestionnaire salarié de son organisation, le dirigeant vit un ancrage fort entre sa personnalité et le projet qu'il porte au travers de son organisation (Gautier et al., 2016). De ce fait, nul dirigeant de PME n'échappe aux effets de proximité (Torrès, 2000) et à la loi de proxémie (Mahé de Boislandelle, 1996) qui mettent clairement en évidence le caractère particulier des dirigeants de PME dans la perception de leur environnement et de leur impact (Gautier et al., 2016). La centralité de la position du propriétaire dirigeant de PME sert à établir et à maintenir une culture organisationnelle qui renforce généralement un comportement éthique (Obrecht et Rahetlah, 2014). L'encastrement territorial dans son milieu explique l'aspect déterminant du contexte quant à l'intégration de la RSE dans les petites structures. Ceci se justifie par le fait que l'entreprise soit totalement insérée dans la société, avec ses lois, ses valeurs et sa culture (Courrent, 2012). Selon Labelle et St-Pierre (2015), les déterminants contextuels définissent « la toile de fond des obligations et des perceptions acceptées en matière de DD ».

La culture locale est principalement constituée de valeurs (Hofstede, 2001). Celles-ci conditionnent le style de management et la structure des PME (Gendre-Aegerter, 2008), d'où l'importance de s'y attarder pour une meilleure compréhension des comportements de ce type d'organisation, notamment pour des questions relatives à la RSE. Les valeurs personnelles des

dirigeants jouent un rôle majeur dans le déclenchement de la RSE en PME. Elles sont véhiculées par la vision partagée et aboutissent à un comportement collectif dans l'organisation (Amrhar, 2001). La PME est fortement ancrée dans son territoire et marquée par les valeurs de la communauté et donc par la culture de son contexte. Selon Ndjambou et Sassine (2014), celle-ci est en lien avec la vision. D'après ces auteurs, la culture intervient sous la forme des valeurs du milieu (rites, normes et croyances), agit sur la manière de penser du dirigeant et donc sur sa vision. Cette dernière à son tour influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise (D'Ambroise et Bouchard, 1990). La culture est définie par Hofstede (2003) comme une programmation collective de l'esprit, invisible de l'extérieur et qui distingue un groupe humain d'un autre. Elle fournit un ensemble de codes d'interprétation au moyen desquels prend sens le comportement de chaque individu. Elle ne se limite plus au simple héritage des coutumes, traditions et valeurs, elle est plutôt créée par les acteurs de la société (D'Iribarne, 2003). Elle est en perpétuelle évolution et peut être considérée comme un processus de transformations, d'intégrations et de rejets, qui n'est pas sans contradictions et conflits (Benabdejlil, 2007).

Une approche entrepreneuriale permet également d'expliquer le fort ancrage territorial des PME dans leur territoire. Tout d'abord, l'intégration de la RSE en PME est considérée comme un acte entrepreneurial de par son aspect novateur et potentiellement créateur de richesse (Berger-Douce, 2007a ; Courrent et Spence, 2014 ; Hattabou et Louitri, 2011 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Spence et al., 2007 ; Spence et al., 2011). L'entrepreneuriat est un phénomène social singularisé par le contexte dans lequel il se produit (Obrecht et Rahetlah, 2014). L'entrepreneur dirigeant de PME est connu par son enracinement dans son territoire, par son interaction avec son environnement (Verstraete et Fayolle, 2005) et par sa tendance à créer et à diriger son entreprise dans son environnement local (Frimousse, 2013). Le comportement responsable des propriétaires-dirigeants de petites structures est fortement lié au contexte dans lequel ils opèrent. Selon Lefebvre et Radu Lefebvre (2012), le système de valeurs du pays, les attentes spécifiques du secteur, les pressions de la communauté et des pairs ainsi que le niveau de bien-être du pays sont des facteurs déterminants du comportement socialement responsable dans les petites entreprises. Plusieurs travaux ont montré la dépendance de la RSE en PME aux réalités locales (Biwolé, 2014 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Elbousserghini et al., 2016 ; Hattabou et Louitri, 2011 ; Spence et al., 2011 ; Turki, 2014 ; Vives, 2006). La société définit ce qui est attendu de l'entreprise pour qu'elle gagne une certaine acceptation sociale, qui se renforce par le capital social du dirigeant fondé sur la

confiance (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Obrecht et Rahetlah, 2014). Une stratégie RSE ne peut se construire indépendamment des éléments du contexte dans lequel évolue l'entreprise (Biwolé, 2014). A titre illustratif, Azmat et Samaratunge (2009) recensent les différences entre la RSE de différents pays. Au Nigéria, la RSE reflète les croyances religieuses fortement ancrées dans le milieu socioculturel. Au Kenya et au Zambie, la RSE est liée à la philanthropie des entreprises et se manifeste souvent sous forme de donations en faveur de l'éducation, l'agriculture et la lutte contre le virus du Sida. Dans ces pays, les entreprises ont un devoir envers leurs sociétés, ce qui explique leur comportement philanthropique envers les problématiques sociales saillantes (Azmat et Samaratunge, 2009). En Tunisie, une nette différence a été relevée par Turki (2014) dans une étude comparative entre la période avant et après la révolution tunisienne de 2011. L'auteur montre un renforcement de l'engagement des PME sur le volet sociétal face à l'intensification rapide des pressions sociétales après la révolution. Quant au cas du Maroc, nous présentons dans la seconde partie de la thèse les éléments propres au DD et à la RSE dans les PME.

1.2. L'encastrement territorial des PME et la recherche de légitimité

Le besoin d'appartenance à un groupe social et le besoin de reconnaissance animent le comportement économique des acteurs (Frimousse, 2013), laisse place aux effets de réputation et les pousse à la recherche en permanence d'une légitimité au sein d'un groupe. La société définit ce qui est attendu de l'entreprise (Labelle et St-Pierre, 2015) pour qu'elle soit légitime. La légitimité est une ressource « symbolique » que l'entreprise est censée gérer (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2007). Elle est considérée par Wood (1991) comme l'un des principes de la RSE, et par Suchman (1995) comme « une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont désirables, justes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, ou de croyances et définitions » (Paradas, 2007, p.51). L'engagement des dirigeants dans la responsabilité sociale provient de leurs valeurs, croyances, principes, émotions et sentiments, ainsi que de la perception de leur légitimité dans l'environnement d'affaires auprès des parties prenantes les plus influentes (Elbousserghini et al., 2016).

La légitimité recherchée doit à la fois être d'ordre normatif (valeurs et normes), réglementaire (règles et contrôles) et cognitif (règles culturelles tacites partagées) (Paradas, 2007). « Pour Weber, toute action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous » (Paradas, 2007, p.51). Ainsi, l'entreprise a intérêt à s'intégrer dans les normes sociales, culturelles et règlementaires pour défendre sa légitimité dans son contexte. La recherche de légitimité qui

anime les PME s'explique par leur fort encastrement territorial. Dans ce sens, Obrecht et Rahetlah (2014) distinguent trois types d'encastrement soulevés par Granovetter (1985) et qui sont « naturellement et très étroitement liés les uns aux autres » (p.211) : l'encastrement territorial, réseau et sociétal. Le premier type permet l'ancrage des acteurs dans un territoire ou lieu particulier, avec ses activités économiques et ses dynamiques sociales. Le deuxième fait référence à la relation qui lie l'entreprise, ou le dirigeant, aux structures incluant les acteurs du monde des affaires ainsi que les acteurs institutionnels et les organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Le troisième encastrement fait référence à « l'arrière-plan culturel, politique ou code génétique qui influence et façonne l'action individuelle et collective… Il reflète aussi la représentation que le système des affaires se fait du cadre institutionnel et régulateur qui affecte, et en partie détermine le comportement des acteurs » (Obrecht et Rahetlah, 2014, p.211). Cette typologie montre la forte relation existante entre les spécificités locales, les relations qui lient différents acteurs ainsi que la culture et son influence sur les perceptions de ceux-ci. L'appropriation des variables contextuelles est indispensable pour le développement de la PME dans un environnement donné, notamment pour des questions relatives à la RSE. L'encastrement territorial et social des PME pourrait expliquer et favoriser l'expression de considérations plus éthiques qu'économiques envers le développement durable chez leurs dirigeants (Hattabou et Louitri, 2011), et les liens de proximité peuvent expliquer la sensibilité sociale des PME (Lapointe et Gendron, 2004).

2. Rôle de l'éthique et des valeurs du dirigeant dans l'intégration de la RSE dans les PME

La question de l'éthique en entreprise renvoie explicitement à celle de la responsabilité des firmes vis-à-vis de leurs PP (Berger-Douce, 2009). La responsabilité sociale des PME est fortement influencée par l'éthique du dirigeant ainsi que par ses valeurs (Berger-Douce, 2009 ; Chtourou, 2010 ; Dupuis et al, 2007 ; Elbousserghini et al., 2016 ; Fassin et al., 2015 ; Jenkins, 2006 ; Paradas, 2007 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Santos, 2011 ; Srinivasan, 2010 ; Spence et al., 2007 ; Spence et al., 2011 ; Vives, 2006).

2.1. Les valeurs du dirigeant de PME

La plupart des PME sont souvent encastrées dans l'environnement local, et y sont particulièrement sensibles, faisant ainsi référence à la légitimité normative, cognitive et réglementaire (Paradas, 2007). La légitimité d'ordre normatif repose sur les valeurs et normes, la légitimité cognitive repose sur les règles culturelles tacites partagées, nommées aussi les

valeurs du milieu (rites, normes et croyances) influençant la manière de penser du dirigeant. Quant à la légitimité réglementaire, c'est l'ensemble des réglementations et lois appliquées. La question de l'influence des valeurs sur la stratégie des entreprises ne se pose plus (Biwolé, 2014 ; Ivanaj et Géhin, 1997), notamment sur l'intégration d'une démarche de RSE, dans des entreprises fortement encastrées dans leurs territoires tel que les PME. Elhajj (2015) explique qu'en s'intégrant socialement, les dirigeants se sentent obligés de prendre des décisions allant de pair avec les valeurs de la société.

En PME, il est difficile de distinguer entre valeurs organisationnelles et valeurs personnelles, en raison du caractère de la relation « presque fusionnelle » qu'entretient le dirigeant avec son entreprise (Paradas, 2007, p.45). Les valeurs ont une influence sur la plupart, sinon tous les comportements motivés. La théorie des valeurs procure un cadre permettant de relier le système des dix valeurs de base au comportement qui enrichit l'analyse, la prédiction et l'explication des relations entre valeurs et comportement (Schwartz, 2006). Les chercheurs définissent les valeurs comme étant des idéaux que la personne tente de préserver quelles que soient les conditions (Kotey et Meredith, 1999). Ivanaj et Géhin (1997, p.85) rappellent la définition donnée par Milton Rockeach : « Dire qu'une personne a des valeurs signifie qu'elle a en elle la croyance profonde qu'un mode spécifique de conduite est personnellement ou socialement préférable à d'autres. » Les auteurs avancent que les valeurs sont des standards pour ce qui est considéré comme « bon », « désirable » ou « préférable ». Les valeurs se caractérisent par une grande subjectivité, certaines peuvent être importantes pour certains et moins pour d'autres, autrement dit, « les personnes et les groupes ont différentes « hiérarchies » ou « priorités » de valeurs » (Schwartz, 2006). La théorie des valeurs (Schwartz, 2006) attribue à la conception des valeurs six caractéristiques principales :

- Les valeurs sont des croyances correspondant à tout état affectif.
- Les valeurs ont trait à des objectifs désirables motivant les actions de l'individu. L'auteur donne l'exemple de la justice et de la bienfaisance qui son très importantes pour certaines personnes et se transforment en objectifs.
-Les valeurs « subliment » les actions et les situations spécifiques. L'auteur cite l'obéissance et l'honnêteté comme des valeurs pouvant être pertinentes dans diverses situations.
- Les valeurs servent d'étalon ou de critères. Elles guident la sélection ou l'évaluation des actions, des politiques, des personnes et des événements. Elle facilite la distinction entre ce qui est bon ou mauvais.
- Les valeurs sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres.

- L'importance relative de multiples valeurs guide l'action. L'arbitrage entre des valeurs pertinentes et rivales guide les attitudes et les comportements. Les valeurs contribuent à l'action dans la mesure où elles sont pertinentes dans le contexte (donc susceptibles d'être activées) et importantes pour celui qui agit.

Schwartz (2006) qualifie cette distinction de générale et prend en considération toutes les valeurs dans tous les contextes. Ces valeurs englobent le champ des différentes valeurs reconnues par toutes les cultures. D'après cette théorie, il est probable que ces valeurs soient universelles parce qu'elles trouvent leur source dans l'existence humaine. Elle défend également l'idée selon laquelle les valeurs diffèrent d'une personne à une autre, en fonction de l'âge, du sexe, du niveau d'éducation et du revenu.

Les valeurs sont à la tête des éléments affectifs qui influencent ou qui déclenchent l'intégration de la RSE par les dirigeants (Dupuis et al., 2007 ; Paradas, 2007). Elles occupent une place centrale dans l'explication de l'importance de l'éthique dans les PME (Jenkins, 2009).

2.2. Ethique, valeurs et RSE

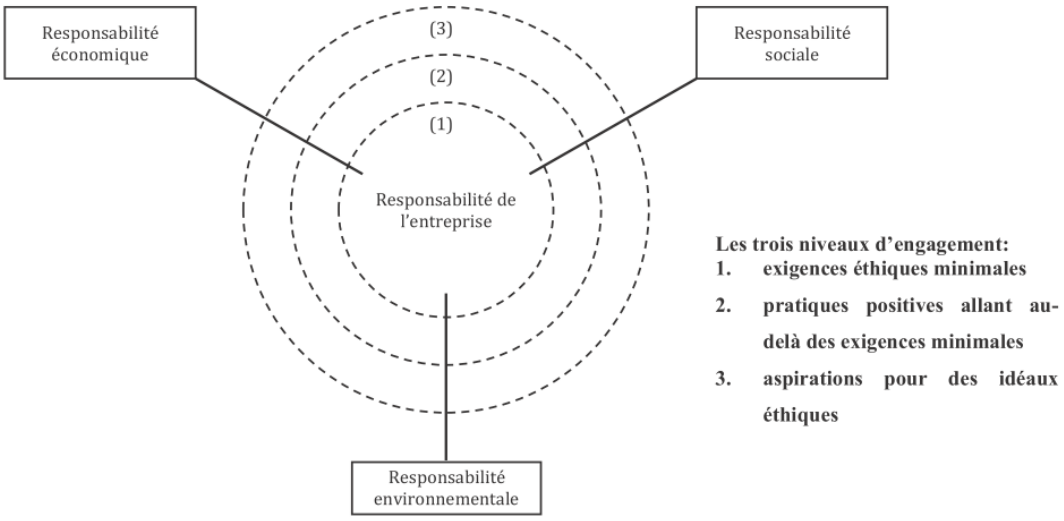
Dans les PME, l'éthique du dirigeant est considérée comme levier pertinent de prise en compte de la RSE dans les décisions. Elle définit et gère les règles entre les individus (Courrent, 2012), et apparaît souvent comme réduite aux valeurs et convictions profondes des dirigeants de PME (Berger-Douce, 2011). L'éthique semblerait associée plutôt à des décisions fondées sur un jugement en valeur, alors que la RSE renvoie à un jugement sur les finalités (décisions orientées par leurs impacts, leurs effets) (Paradas, 2007). Elle est considérée comme un « outil de management constructif pour l'entreprise. Certains dirigeants de PME, certes minoritaires, cherchent déjà à intégrer l'éthique dans leur processus décisionnel à travers l'application d'une politique de DD » (Auberger et Quairel, 2004, p. 18). A travers son comportement éthique, l'entreprise tente de regrouper le revenu économique, la maximisation des bénéfices, la socialisation et l'engagement envers les salariés. Ceci permettrait la construction d'avantages concurrentiels spécifiques, basés essentiellement sur la performance de ses ressources humaines (Elhajj ,2015).

Pour Auberger et Quairel (2004), la présence de l'éthique est essentielle pour une entreprise engagée dans un projet de DD. Dans ce sens, la firme élabore une politique éthique orientée autour de trois axes fondamentaux :

- Un engagement sur les valeurs : l'éthique est d'abord une morale du « vivre ensemble », un état d'esprit imprégné des valeurs de justice, de respect de l'altérité, de considération de la vie.
- Un engagement relationnel : l'éthique est aussi une recherche d'une relation de confiance, empreinte de justice et d'impartialité, avec l'ensemble des PP, et surtout avec le personnel, les clients et les fournisseurs.
- Un engagement sociétal : l'éthique vise enfin une meilleure prise en compte de l'équilibre écologique et de la santé publique en assurant une amélioration de la maîtrise des externalités négatives dégagées de la fabrication-distribution de ses produits de l'entreprise.

En étudiant les trois dimensions de la RSE, Enderle et Tavis (1998) la lient potentiellement à l'éthique et soulignent la nécessité de considérer trois niveaux d'engagement. Tout d'abord, « les exigences éthiques minimales » qui correspondent au respect des « normes éthiques basiques » telles que le fait de ne pas exploiter ses employés ou de ne pas tromper ses clients. Le deuxième niveau est caractérisé par des pratiques « allant au-delà des exigences minimales ». Cela signifie la capacité d'une entreprise à « créer et maintenir des relations de confiance avec ses PP ». Enfin, le troisième niveau fait référence aux « aspirations pour des idéaux éthiques » dont les entreprises peuvent faire preuve. Il considère également l'entreprise comme un acteur moral caractérisé par ses propres aspirations à l'origine de son identité et de missions spécifiques. Ce modèle permet de comparer puis de positionner les PME selon leur expression des différents champs de responsabilité (Akeb et al., 2015, p. 7) (figure n° 9).

Figure 9: Les trois niveaux d'engagement des entreprises



Source : Akeb et al., 2015 (p. 7)

En prenant en compte les trois responsabilités dans une perspective éthique en trois niveaux (les exigences éthiques, les pratiques allant au- delà des exigences minimales et les aspirations pour des idéaux éthiques), Akeb et al. (2015) proposent un modèle pour comparer puis positionner les PME selon leur expression des différents champs de responsabilité. A son tour, il place l'éthique au centre de la RSE des PME et défend l'approche éthique dans l'étude de la responsabilité sociale de ces structures.

IV. Vision stratégique du dirigeant de PME et intégration de la RSE

Les représentations du dirigeant sont fortement influencées par la nature des liens tissés avec son environnement proche (Berger-Douce et Courrent, 2009) chose qui reflète une insertion territoriale forte dans le contexte où l'entreprise opère (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Frimousse, 2013) et qui accentue la dépendance de sa RSE vis-à-vis de la vision personnelle du dirigeant (Frimousse, 2013). Nous nous intéressons dans ce dernier point de la partie conceptuelle à l'articulation entre les pratiques de RSE et la stratégie des PME via la vision stratégique du propriétaire-dirigeant.

1. Articulation des pratiques RSE et stratégie de PME par la vision stratégique du dirigeant

La vision est un processus de pensée systémique qui sert de fil conducteur autour duquel la pensée et l'organisation des activités s'articulent (Ndjambou et Sassine, 2014). L'existence des principes de durabilité dans la vision du dirigeant permet de mettre l'accent sur le caractère stratégique, et même informel de la RSE en PME. La PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE. Elle est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012). Ce dernier est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise (Santos, 2011). La définition de la RSE en PME s'aligne ainsi avec ce que fait le dirigeant (Paradas, 2007). La forte centralisation se traduit par une personnalisation de prise de décision, cela veut dire que sa propre conception de la RSE conditionne les formes et le degré de son engagement (Courrent, 2012). La vision du dirigeant détermine ses intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles du développement durable (économique, environnemental et social).

L'intégration de la RSE en PME dépend donc de la présence des principes de durabilité chez le dirigeant, et repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les

objectifs des différentes parties prenantes (Biwolé et al., 2008 ; Fisher et al., 2009 ; Capron et Quairel, 2016). Les auteurs abordent également la nécessité d'un style de leadership pour une meilleure intégration de la RSE, ce qui implique l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus de gestion, à intégrer les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global. Asselineau et Cromarias (2011) mettent en évidence la possibilité de considérer la RSE comme « la clé de voûte » qui définit une vision d'entreprise caractérisée par la cohérence, et qui soit une source d'émergence de nouveaux avantages compétitifs durables en plus des avantages commerciaux (Porter et Kramer, 2006), et non seulement vécue comme une contrainte supplémentaire par les coûts qu'elle génère (Berger-Douce, 2007b ; Lefebvre et Radu-Lefebvre, 2012). Les dirigeants qui manquent d'une compréhension stratégique de la RSE ont plus tendance à reporter les coûts des pratiques qui peuvent être menés à une augmentation lorsque l'entreprise serait plus tard jugée « d'atteinte de son obligation sociale » (Porter et Kramer, 2006).

En étudiant la vision stratégique orientée RSE, Asselineau et Piré-Lechalard (2009), et ensuite Asselineau et Cromarias (2011) ont proposé une catégorisation des comportements relatifs à la RSE. Ces auteurs ont mis en avant une classification des entreprises par rapport à leur comportement face à la RSE. Entre celles qui revisitent entièrement leur organisation, et d'autres qui se limitent au simple « habillage RSE ».

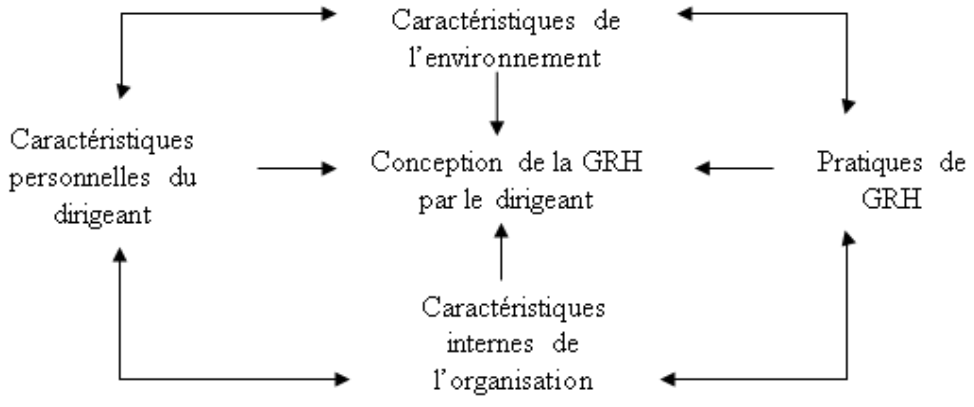
- Les entreprises « génétiquement programmées » ont un rôle pionnier en matière de RSE : elles sont créées autour d'un projet cohérent impliquant les différentes dimensions du développement durable. Au-delà de réflexions qui peuvent avoir initialement des bases morales ou éthiques, ces organisations manifestent également un intérêt pour les opportunités que la démarche peut présenter pour différencier une offre et créer de la valeur.
- Les entreprises sympathisantes : elles s'inspirent des précédentes et intègrent de façon volontariste et crédible les aspects du développement durable, mais sans qu'il soit entièrement possible de les considérer comme exemplaires en matière de RSE.
- Les entreprises opportunistes : elles utilisent des « stratégies manipulatrices » (Capron et Quairel, 2016) et se servent du développement durable essentiellement à des fins promotionnelles, à destination des parties prenantes (« *greenwashing* »).
- Les entreprises rétives : elles ne s'engagent que pour répondre à des contraintes légales, sociétales ou à la demande de donneurs d'ordre. Elles ne perçoivent pas les opportunités de marché que peut leur apporter le développement durable.

La vision du dirigeant guide sa perception de l'organisation (salariés, compétences, savoir-faire, ressources, instruments de gestion, domaines d'activités stratégiques) et de l'environnement (parties prenantes externes, environnement législatif, réseaux formels et informels), et peut être considérée comme une donnée stratégique à l'adoption des pratiques de RSE dans l'entreprise (Biwolé et al., 2008). C'est en fonction de cette perception que la vision se construit et donne lieu à une stratégie RSE.

2. Le partage de la vision stratégique responsable : rôle de la GRH

Le partage de la vision stratégique permet de passer d'un processus individuel à un processus collectif, en engageant les cœurs et les esprits dans une démarche qui les amènera à l'action (Filion, 1996b). Il fait référence à la gestion des ressources humaines en PME, élément clé pour la compréhension du partage de la vision du dirigeant. La GRH est une source d'avantage concurrentiel qui contribue au développement de l'entreprise. Le rôle des ressources humaines est important en PME comme en grande entreprise (Messeghem et al., 2010). En PME, les choix en matière de RH s'effectuent depuis la création (Messeghem et al., 2010) et y sont souvent « induits » au sens de Mahé de Boislandelle (1998). Ils émanent du dirigeant et de son rôle joué en interne, et de son regard de la conception de la GRH et de l'adoption de tout un système de GRH et de la mise en pratique d'outils et de procédures. Avec la croissance de la firme, la GRH prend une dimension stratégique de première importance (Bayad et al., 2014). Le modèle de la contingence proposée par Mahé de Boislandelle (1998), et qui est propre aux entreprises de petite taille et de taille moyenne, repose essentiellement sur la vision stratégique du dirigeant. Cette dernière, qui est à la fois affectée par des influences émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise, et par les caractéristiques personnelles du dirigeant (Bayad et al., 2014) (figure n°10).

Figure 10: Le modèle de la contingence de Mahé de Boislandelle (1998)



Source : Bayad et al., (2014), p. 97, adaptée de Mahé de Boislandelle (1998), p. 14

Ce modèle explique que le lien entre les pratiques de GRH et le dirigeant de PME n'est pas stable, et qu'il changera en raison de l'incidence d'autres variables critiques émanant de l'environnement interne ou externe. Il se focalise principalement sur la façon dont les différentes pratiques RH répondent aux variables de la contingence (le dirigeant et sa vision stratégique, l'environnement interne et externe…) (Mahé de Boislandelle, 1998).

D'après Bayad et al. (2014), la relation entre le dirigeant et ses pratiques de GRH renvoie à l'exploration des liens entre la vision stratégique du leader et la vision partagée par les salariés de la PME. Les auteurs précisent que la diffusion de la vision stratégique n'a pas toujours le partage comme objectif, car une grande partie des dirigeants estiment que leur vision stratégique, ne sera pas comprise par leurs collaborateurs. Les dirigeants de PME recourent peu souvent à l'écrit. La diffusion se fait généralement dans le cadre de rencontres occasionnelles et sporadiques, ou à travers des structures formelles et régulières, comme des réunions. La diffusion de la vision nécessite une « congruence » individuelle absente du modèle de Mahé de Boislandelle (1998) et qui gère la relation entre le dirigeant, le modèle en question et le salarié. Cette relation est fonction de la clarté de la vision dans l'esprit du dirigeant, et de sa capacité à la livrer en un tout pragmatique et stimulant. Vue la place que le dirigeant occupe dans ce type de structure, il sert souvent de modèle. Le partage de la vision ne proviendra pas uniquement de l'énoncé que pourrait faire le dirigeant, mais surtout de la perception du degré de sa conviction que le salarié déduirait de ses observations quotidiennes des faits et gestes du dirigeant dans la durée. Les auteurs évoquent ainsi la « congruence du leadership ».

Le partage de la vision stratégique du dirigeant peut être intégré dans la politique de participation, d'après Fourcade et al. (2010). Les auteurs expliquent que la politique de participation représente la forme supérieure de la valorisation. Elle se définit par rapport au partage plus ou moins étendu du pouvoir de gestion entre le dirigeant et le personnel. Elle s'appuie sur les systèmes d'information et de communication en vigueur au sein de l'entreprise. Elle peut être encouragée par certaines dispositions du droit du travail, imposant une participation instituée des représentants du personnel. Plus généralement, elle est favorisée par les choix d'organisation et les types de management qui facilitent la consultation et la coopération systématique du personnel (Fourcade et al., 2010).

Fourcade et al. (2010) se basent à leur tour sur les travaux de Mahé de de Boislandelle pour établir une relation entre les résultats économiques de l'organisation et les politiques

mobilisées par le « Mix Social », au sens de Mahé de Boislandelle (1998)[4]. C'est un modèle de GRH spécifique à la PME articulé autour de quatre axes politiques (Messeghem et al., 2010) : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation. Celles-ci ont des effets directs portant respectivement sur l'effectif, la masse salariale, les niveaux et types de compétences et le contexte relationnel. Quant aux effets indirects, ils sont appréhendés sur le plan du climat social, de l'image sociale et des performances technico-économiques. Fourcade et al. (2010) regroupent ces effets en quatre points essentiels :

- Le climat social : il se traduit par des jugements synthétiques de valeur qui se fondent sur des observations, des impressions, des indices, ou à travers des indicateurs. Les auteurs considèrent que le climat social de la firme peut être évalué par des indicateurs tels l'absentéisme, la rotation du personnel, les revendications, les conflits sociaux…
- L'image sociale : elle représente l'idée, favorable ou défavorable, que le public se fait des conditions de travail, de rémunération, d'épanouissement, de valorisation…, que réserve une entreprise à son personnel. L'image sociale externe résulte de l'attractivité de l'entreprise, de la notoriété sociale et de la notoriété économique.
- Les performances technico-économiques : il s'agit essentiellement des performances économiques liées à la performance sociale.

Cette approche développée par Mahé de Boislandelle permet d'appuyer une analyse globale de la gestion des ressources humaines, fondée sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. C'est un modèle couramment mobilisé en PME. Il permet de repérer de façon concrète les axes de la politique RH et de retracer la trajectoire du dirigeant souhaitant partager sa vision en interne.

Le partage de la vision stratégique responsable du dirigeant au sein de la PME fait référence à la contribution de la GRH à la RSE. Imbs et Lalao (2013) estiment que la fonction RH est placée au cœur de la transformation RSE de l'entreprise et que celle-ci ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de GRH. La fonction RH est aussi amenée à engager les salariés dans de grandes causes que leur entreprise soutient au nom de la RSE, en suscitant leur générosité et enthousiasme afin qu'ils prennent des initiatives. Ainsi, le dirigeant communique ses engagements et s'assure que le personnel respecte des comportements conformes aux exigences de RSE. Dans des entreprises de taille moyenne, on peut retrouver le DRH qui est certainement l'un des principaux contributeurs à

[4] Le mix social une combinaison d'actions de gestion portant simultanément sur quatre variables d'action principales de la GRH qui sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation (Mahé de Boislandelle, 1998, p. 16).

la politique de RSE, notamment lorsqu'il s'agit de donner du sens à un projet d'entreprise, ce que représente précisément l'engagement dans la RSE (Imbs et Lalao, 2013).

Conclusion du deuxième chapitre

Nous avons démontré tout au long de ce deuxième chapitre que les PME ont un comportement différent des grandes entreprises quant à l'intégration de la RSE. Elle est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant. Ce dernier est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise. La définition de la RSE en PME s'aligne ainsi avec ce que fait le dirigeant.

Pour comprendre les raisons de l'engagement responsable des PME, nous avons mobilisé la théorie des parties prenantes et la théorie de dépendance à l'égard des ressources. Ces deux théories permettent de mettre en avant les différences qui existent dans les relations des PME avec leur environnement pour en déduire les raisons de l'intégration de la RSE. Nous sommes ainsi partis de l'idée selon laquelle les PME se voient responsables envers les parties prenantes les plus significatives pour elles, et qui détiennent les ressources nécessaires pour leur pérennité et développement.

L'articulation de la RSE et de la vision stratégique du dirigeant nous a permis de mettre l'accent sur l'aspect implicite et non formel qui caractérise la stratégie RSE dans les PME et d'éclairer les deux principales postures qu'elles peuvent adopter, la normative et l'utilitariste. Dans la même lignée, nous avons mis en avant le partage de la vision stratégique en interne comme levier des stratégies responsables des PME, tout en soulevant le rôle qu'y joue la GRH.

Conclusion de la première partie

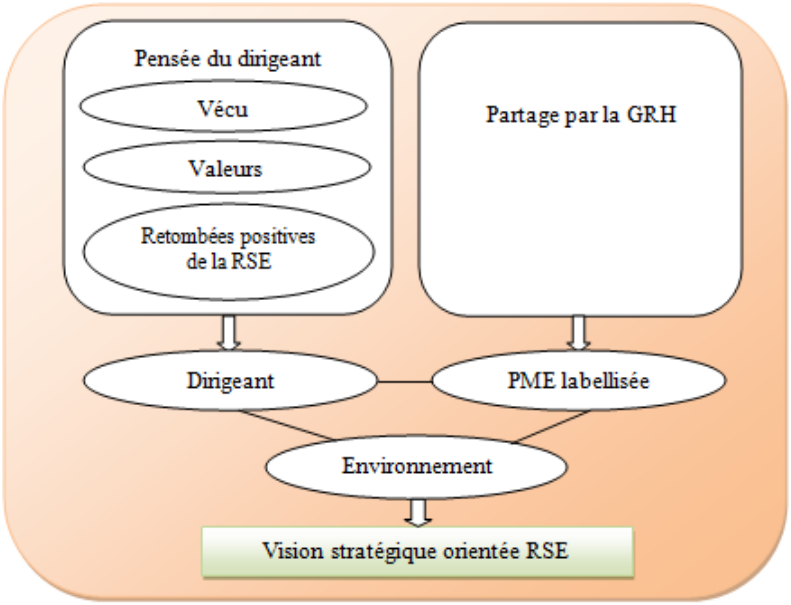
Notre travail doctoral vise à explorer la RSE des PME à travers une approche par la vision stratégique des dirigeants. Celle-ci est « un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise » (Cossette, 1996, p. 128), ainsi qu'une construction subjective que le dirigeant réalise de sa propre réalité, en supposant que c'est à partir d'elle qu'il décide et agit (Mahé De Boislandelle, 1998).

En PME, la vision stratégique émerge de l'intersection de trois éléments essentiels dans la prise de décision et dans le comportement stratégique à savoir le dirigeant, la PME et l'environnement (Paturel, 2007). C'est un passage de la pensée du dirigeant au comportement stratégique responsable nécessite une mobilisation théorique qui englobe le processus de collecte de l'information, son interprétation et la formulation de réponses par des stratégies durables (Hahn & al., 2015). L'application de la RSE dans les PME dépend essentiellement de la propre perception qu'a le dirigeant de la RSE, qui se construit par son vécu, ses valeurs et sa propre perception de la RSE. Le dirigeant évalue l'utilité ainsi que les retombées qui perçoit de la démarche responsable, en interaction avec les contextes interne et externe de l'organisation. L'ensemble de ces éléments construisent la vision stratégique du dirigeant, qui doit impérativement être partagée en interne de l'organisation. Le rôle de la GRH apparait ainsi crucial pour assurer ce partage et donc pour pourvoir avancer une vision stratégique.

La présence de la RSE au sein de ces relations complexes liant la vision stratégique à l'action au sein des PME, témoignent d'une intégration stratégique de la RSE et de l'existence d'une vision stratégique orientée RSE

Dans l'objectif de synthétiser cette première partie, nous avons schématisé l'ensemble des éléments théoriques et conceptuels (figure n°11).

Figure 11: Schématisation du cadre conceptuel mobilisé



La figure n°11 est construite à partir de la littérature existante dans le champ des PME, de la vision stratégique des dirigeants et de la RSE en PME. Etant majoritairement issue de recherches menées au sein du monde occidental (Europe et Amérique), notre grille de lecture risquerait de ne pas répondre à la réalité marocaine sur laquelle portent les cas étudiés, notamment pour une problématique qui obéit aux réalités locales telle que la nôtre. Pour ce faire, une démarche de contextualisation s'avère indispensable et est donc proposée dans la seconde partie de la thèse.

Deuxième partie : La RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées

Introduction de la deuxième partie

Au Maroc, un grand mouvement de prise de conscience des enjeux du DD a lieu, incitant les différents acteurs nationaux à les prendre en compte, y compris les entreprises de toute taille. En apparence, la traduction des enjeux de DD en pratiques RSE concernent davantage les grandes entreprises que les PME. Nous défendons à travers ce travail doctoral, leurs poids et impact indéniables sur l'économie marocaine, à l'instar de plusieurs économies mondiales et nous soulignons l'importance d'étudier la RSE au sein des PME marocaines. Cette thématique dépend fortement des réalités contextuelles, qui varient naturellement d'un pays à un autre. Une grande partie des études traitant de la RSE en PME s'intéresse aux contextes occidentaux, dont les réalités économique et sociale diffèrent des pays du Sud, notamment du Maroc, sur lequel porte cette recherche. Nous tentons ainsi, d'adapter notre grille de lecture à la réalité marocaine à travers une démarche de contextualisation (Sahraoui, 2014 ; Sahraoui et Louitri, 2014) qui devient de plus en plus recommandée dans les études de management en contextes spécifiques. L'objectif est de proposer des éléments qui enrichiront notre cadre conceptuel, et qui sont issus de la réalité marocaine relative à la thématique.

Dans la deuxième section du chapitre 3, nous présentons la méthodologie de recherche adoptée et la stratégie que nous mobilisons pour accéder au réel. Cette recherche de nature qualitative exploratoire, portant sur quatre cas de PME marocaines labellisées RSE, étudiées profondément à travers des entretiens semi-directifs, de l'observation non participante et des données secondaires. En deuxième section, nous avançons les résultats de notre étude.

Le dernier chapitre est dédié aux résultats de notre recherche. Nous exposons dans la première section, les résultats issus de chaque cas de PME à partir d'une grille de lecture identique. Enfin, la dernière section analyse les éléments de convergence et de divergence entre les cas dans l'optique de proposer des éléments de réponse à nos trois objectifs de recherche.

Chapitre 3 : Contextualisation de la recherche et choix méthodologique

Introduction du troisième chapitre

Ce chapitre a pour objet la mise en relation des concepts et des données de cette recherche, qui ont été recueillies au cours des études menées au sein des PME labellisées RSE au Maroc. Dans son article portant sur les nouvelles voies théoriques et méthodologiques des recherches sur la RSE en PME, Biwolé (2017) propose trois stades de développement des recherches en RSE des PME. Un premier stade où le concept se définit, construit son contenu et ses manifestations. Le deuxième stade qui est celui des opérations, marqué par des expérimentations plus concrètes pour déduire les pratiques et les stratégiques RSE et leurs liens avec divers questions (innovation, GRH, genres…). Enfin, un troisième stade qui est celui « des opérations formelles au cours duquel la connaissance atteint une logique souveraine » (p. 128), où les recherches sont plus orientées vers l'influence de l'environnement institutionnel et sur les différences entre les pratiques de RSE en grandes entreprises et en PME.

Notre contribution se situe entre le premier et le deuxième stade. D'une part, nous explorons la RSE dans un contexte précis, nous étudions la perception des dirigeants de la RSE ainsi que leur influence sur l'engagement responsable de leurs firmes. D'autre part, nous nous basons sur les acquis de ce premier stade pour définir les stratégies et les pratiques RSE des PME (Biwolé, 2017). Dans ce genre de travaux, l'auteure souligne la prédominance de l'approche qualitative de nature exploratoire à visée descriptive du phénomène, qui mobilise la méthode des cas et l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données, ce qui est le cas de notre recherche. Dans la première section de ce chapitre nous dévoilons les spécificités du contexte marocain relatives à notre problématique à notre recherche, à travers une démarche de contextualisation. L'objectif est de mettre en lumière les spécificités du contexte marocain, susceptibles d'influencer la RSE des PME en général, et des PME labellisées en particulier. Nous présenterons dans la deuxième section, le cadre méthodologique de notre travail, à savoir le positionnement épistémologique, les choix méthodologiques et le protocole de recueil et de traitement des données.

Section 1 : Essai de contextualisation de la RSE des PME marocaines

Section 2 : Démarche méthodologique et opérationnalisation de la recherche

Section 1 : Essai de contextualisation de la RSE des PME marocaines

Sous le postulat de l'influence des valeurs locales sur la stratégie RSE, il est essentiel de s'attarder sur la culture locale, qui s'entend ici comme une caractéristique de l'environnement local de l'entreprise au sens de Biwolé (2014). L'auteure met l'accent sur la culture nationale et la religion d'un pays sur sa détermination des questions de l'idéologie économique y compris la RSE. Il s'avère donc impératif de s'intéresser aux spécificités du contexte local avant de s'attarder sur les problématiques managériales, afin de pouvoir appréhender correctement le phénomène de la RSE dans les PME. Les résultats des recherches de D'Iribarne (2008) sur le management dans les pays du Sud s'inscrivent dans la même veine. L'auteur recommande d'appliquer, pour chaque contexte culturel précis, une approche de management adaptée à la conception de l'Homme et de la Société qui domine localement. Nous tentons dans cette section, d'explorer la réalité marocaine quant aux questions du DD et de la RSE dans les PME. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche de contextualisation afin d'adapter au mieux les grilles de lecture issues majoritairement de recherches occidentales au contexte marocain (Sahraoui, 2011 ; Louitri et Sahraoui, 2014).

Nous présentons un ensemble de données concernant la RSE des PME au Maroc à travers différents volets. Nous nous intéressons d'abord aux politiques de DD et à la RSE au Maroc d'une manière globale, avant de s'attarder sur les PME, les spécificités de leur management dans ledit contexte et leur appropriation de la RSE.

Pour caractériser le contexte en question, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires qui émanent des rapports officiels des institutions marocaines et des quelques travaux de recherche publiés dans le champ de la RSE au Maroc, ainsi que des données primaires qui proviennent des entretiens menés avec neuf experts marocains de différents domaines. Nous donnons en premier lieu, un aperçu sur la méthodologie d'étude de contextualisation que nous avons suivi, avant de présenter ses résultats.

I. Méthodologie de contextualisation

Notre démarche de contextualisation consiste à identifier certaines spécificités culturelles pour mieux cerner la question de RSE en PME marocaines. La méthodologie de contextualisation de cette recherche est fondée sur la théorie des représentations sociales afin de « comprendre comment une société « pense » à propos d'un domaine, d'un objet déterminé, à partir de la façon de voir et de penser des membres de la société. » (Louitri et Sahraoui, 2014, p.91). La représentation sociale est présentée par Abric (1994) comme un

noyau et ses éléments périphériques qui sont susceptibles de changer. Louitri et Sahraoui (2014) considèrent cette voie est extrêmement intéressante dans l'étude du contexte du fait qu'il soit en perpétuel mouvement. En s'appuyant sur les principes de cette théorie, les auteurs recommandent de procéder par des entretiens semi-directifs avec différents experts marocains. La richesse et la complexité du contexte marocain par rapport à la thématique fait intervenir une variété de domaines d'expertise (El Mazoudi et al., 2016). Dans cette optique, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec neuf experts marocains de différents domaines, que nous jugeons pertinents pour cerner la spécificité de la réalité du DD et de la RSE au Maroc. Les guides d'entretien débutent par une phase générale qui concerne le domaine de compétence de l'expert et sa relation avec la thématique du DD et de la RSE. Ensuite, les questions s'orientent vers des dimensions spécifiques qui relient le domaine d'expertise de l'interviewé avec l'entreprise, et spécialement la PME, son dirigeant et ses pratiques RSE. Pour apporter des éléments de réponse à nos questionnements, nous nous sommes dirigés vers cinq catégories d'interlocuteurs choisis en fonction de leur expertise dans le domaine. En premier lieu, nous avons pris contact avec les personnes disponibles pour répondre au guide d'entretien. A travers ces personnes-ressources, il était possible par la suite, de fonctionner par effet « boule de neige », c'est-à-dire qu'à la fin de l'entretien, nous demandions aux répondants de nous indiquer d'autres personnes concernées par cette recherche et qui seraient prêtes à nous accorder un entretien (Combessie, 2007). Les experts interrogés sont les suivants :

- Le Conseil Economique, Social et Environnemental est un organe constitutionnel qui donne son avis sur les orientations générales de l'économie marocaine et du développement durable. Il était donc indispensable de contacter ses membres permanents. Nous avons interrogé un membre permanent de la catégorie des organisations et associations professionnelles (E1), du fait qu'il soit le rapporteur du CESE sur la RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations), ainsi qu'un expert permanent de la commission environnement et développement durable (E2), en raison de son expertise professionnelle dans les questions d'ordre managérial concernant le DD. Avec ces deux experts du CESE, nous avons abordé les thématiques suivantes : l'intérêt accordé par l'Etat marocain au DD et les politiques mises en place dans ce sens, les difficultés et perspectives d'évolution du DD, la signification de la RSE au Maroc, les politiques et projets mis en place pour la promotion de la RSE, la signification de la RSE pour les dirigeants de PME marocaines et les difficultés et perspectives d'évolution de la RSE des PME (Guide d'entretien en annexe n°1).

- Pour ce qui est du cadre législatif marocain, il a connu un fort développement et plusieurs réformes en faveur du DD et de la RSE (les droits de l'Homme, le code du travail, les droits de consommateurs, les lois environnementales, les lois de lutte contre la corruption, la gouvernance, les règles de concurrence…). Nous nous sommes rapprochés d'un spécialiste en droit (E3), qui s'intéresse au droit de l'entreprise au sens large (droit du travail, droit des sociétés …). L'objectif est d'apporter des éclairages sur les relations entre les entreprises marocaines, notamment les PME et les questions du DD dans la législation marocaine (les lois environnementales, les droits de l'Homme, le code de travail et son degré de protection de l'employé et de l'employeur, les droits des femmes et les lois qui régissent les relations professionnelles) et de mettre le point sur les difficultés et les perspectives d'évolution perçues pour la RSE des PME dans le cadre législatif marocain (Guide d'entretien en annexe n°2).
- La CGEM est l'unique organisme habilité à concevoir et à décerner un label RSE depuis 2006 au Maroc. Pour l'octroi du label, un guide d'évaluation a été créé par la confédération autour de neuf axes déclinés en objectifs auxquels les entreprises doivent impérativement répondre. L'institutionnalisation de la RSE au Maroc a démarré avec le lancement de ce label, il était alors incontournable d'interroger un responsable de la Commission RSE et label de la CGEM (E4). L'objectif est de dresser un état des lieux de la RSE au Maroc d'une manière générale, et de la RSE des PME en particulier, de présenter l'intérêt d'un label marocain pour la RSE, les conditions générales de sa conception, de son lancement et de sa promotion, les réactions des entreprises marocaines au label, son applicabilité aux PME, les mesures mises en place en faveur de la RSE des PME, la description des profils de PME engagées dans la RSE, les points de blocage ainsi que les perspectives d'évolution (Guide d'entretien en annexe n°3).
- Les consultants en management sont connus pour leur adaptation aux situations problématiques inédites à partir d'une synthèse de connaissances (Raymond et al., 2003). Ils possèdent généralement un œil critique de théoriciens et l'expertise nécessaire des hommes de terrain. Leur vision du DD et de la RSE en PME marocaines est indispensable. Nous nous sommes ainsi adressés aux deux grands cabinets de renommée dans l'audit social et dont la CGEM délègue l'évaluation des entreprises pour l'octroi du label. Nous avons ainsi interrogé deux consultants en RSE : le Directeur Général d'un cabinet international d'évaluation de la conformité et de la certification (RSE, qualité…) (E5), et un Directeur de la filiale marocaine d'un cabinet d'audit, d'étude et de conseil en développement durable (E6). L'objectif est de proposer un état des lieux de la RSE et de son institutionnalisation au Maroc, d'exposer les

perceptions des entreprises en général et des dirigeants de PME de la RSE au Maroc en particulier, la nature de leur engagement responsable, les motivations, les difficultés rencontrées et les perspectives d'évolution de la RSE dans les PME marocaines (Guide d'entretien en annexe n°4).

- Le fort ancrage de la PME dans sa société ainsi que l'encastrement territorial qui caractérise la RSE des PME nous a incités à rencontrer deux chercheurs en sociologie (E7) et (E8) dont les recherches portent sur le rôle des entreprises dans les sociétés, au-delà du profit économique. Nous avons évoqué les points suivants : la perception de la société marocaine des principes de DD, le rapport qu'entretient le Marocain avec son environnement, la culture marocaine et son rapport avec les principes de DD, les attentes et la relation entre la société marocaine et l'entreprise, la description des modes de gestion des PME marocaines, les relations liant les dirigeants de PME aux salariés, aux clients et fournisseurs, aux actionnaires et concurrents, la sensibilité des dirigeants au respect de l'environnement, et enfin les points de blocage et les perspectives d'évolution (Guide d'entretien en annexe n°5).

- Le fait que la religion musulmane soit partie prenante de la société marocaine, et que la thématique de la RSE en PME soit aussi ancrée dans la réalité locale d'une part, et les soubassements religieux de la RSE d'autre part, impose d'éclairer la relation entre les fondements de la religion musulmane et la RSE en PME. Nous avons donc mené un entretien avec un chercheur en islamologie (E9), dont les travaux de recherche portent sur la relation entre la gestion de l'entreprise moderne et l'Islam. Nous l'avons interrogé en premier lieu sur des éléments d'ordre général : la position de l'Islam (Coran et Sunna[5]) par rapport à la relation de l'Homme avec les autres espèces, le respect de l'environnement et le respect des droits de l'Homme et respect de l'autre. Par la suite, nous nous sommes attardés sur des aspects plus pointus : la relation patron-salarié, la relation entre concurrents, la bonne gouvernance, les principes du commerce et de la gestion des entreprises dans l'Islam et enfin la relation qu'il voit entre les principes de DD et de RSE et l'entreprise (Guide d'entretien en annexe n°6).

Les entretiens ont duré entre 40 et 100 minutes. Ils ont été enregistrés, retranscrits et analysés par thématiques par la technique du codage avec le logiciel Nvivo 7. Nous avons procédé à une triangulation des données (Wacheux, 1996), entre les données secondaires issues des travaux antérieurs portant sur le Maroc (revues de presse, sites internet, rapports officiels….) et les données primaires issues de nos entretiens.

[5] La Sunna : Ensemble des paroles du Prophète Mohammed, de ses actions et de ses jugements, tels qu'ils sont fixés dans les hadiths.

Les entretiens ont duré entre 40 et 80 minutes. Ils ont été totalement enregistrés, retranscrits et analysés par thématiques par la technique du codage avec le logiciel Nvivo 7. Nous avons procédé à une triangulation des données (Wacheux, 1996), entre les données secondaires issues des travaux antérieurs portant sur le Maroc (revues de presse, sites internet, rapports officiels….) et les données primaires issues de nos entretiens. L'encadré n°2 représente les principales thématiques d'analyse utilisées dans l'étude contextuelle.

Encadré 2: Principales thématiques d'analyse de l'étude contextuelle

- Politiques publiques
  - Prise de conscience
  - Constitution
  - Discours publiques
  - Lois
  - Points de blocage
  - Impacts
  - Positionnement international
  - Sensibilisation
- Société
  - Connaissance du DD
  - Conscience de l'importance du DD
  - Droit de l'Homme
  - Position des femmes
  - Respect de l'environnement
  - Pratiques sociales
  - Traditions et DD
  - Points de blocages
  - Perceptions religieuses
- Religion musulmane
  - Relations avec les autres espèces
  - Gaspillage
  - Relations dans les marchés
  - Relation patron-salarié
  - Respect de l'environnement
  - Relations sociales
- RSE
  - Compréhension des dirigeants
  - Dirigeants
  - Entreprises
  - Société et RSE
  - Freins
  - Apports des politiques publiques
- Label RSE
  - Approche générale du label
  - Intégration des PP
  - Conception
  - Lancement

Coût Motivation pour la création Spécificité du Maroc Recommandations aux entreprises

Nous avons décliné les résultats issus de notre analyse en deux principaux axes, le premier met en avant un état des lieux du DD et de la RSE au niveau institutionnel marocain, et le deuxième se focalise sur les pratiques RSE, et spécialement dans les PME marocaines.

II. Etat des lieux du DD et de la RSE au niveau institutionnel marocain

Le contexte économique marocain a connu une évolution sans précédent pendant les années 2000. Les questions de DD et de RSE font partie intégrante de cette évolution, dans le cadre de l'ouverture du pays sur les économies mondiales. Nous présentons ainsi cette évolution qu'a connu le Maroc ainsi que les politiques publiques mises en œuvre pour l'accompagner.

1. Aperçu sur l'évolution du contexte marocain

La diffusion de la RSE au Maroc est venue comme un résultat aux grandes mutations qu'a connu le pays depuis son indépendance en 1956. A cette époque, l'économie nationale souffrait d'une vulnérabilité qui ne cessait de s'accentuer. Pour y faire face, le Maroc s'est engagé dans un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) entre 1983 et 1994, sous les recommandations du FMI et de la Banque Mondiale. Ce programme a été suivi par une mise en œuvre de grandes réformes économiques et institutionnelles qui se basent essentiellement sur le désengagement graduel de l'Etatqui adoptait jusque-là un modèle interventionniste, ainsi que le renforcement du rôle du secteur privé, donnant lieu à un changement radical dans la nature de l'économie nationale.

Depuis, l'environnement d'affaires de l'entreprise marocaine a totalement changé. Le cadre institutionnel a connu une réelle évolution avec la privatisation, le développement des IDE, du marché boursier, de la réglementation, les réformes politiques et les initiatives pour le développement humain. Parallèlement à ces évolutions institutionnelles, des revendications sociales ont eu lieu, et qui touchaient directement l'entreprise à savoir la lutte contre la corruption, la transparence, le respect des droits de l'Homme, l'amélioration des conditions d'affaires et du droit de travail… (Benaicha, 2017). Le Maroc a ratifié plusieurs conventions internationales touchant à différents points dans le domaine des droits de l'Homme et dans le domaine du travail, nous en citons les principaux dans l'encadré n°3.

Encadré 3: Principales conventions internationales ratifiées par le Maroc dans les domaines des droits de l'Homme et du travail

Les conventions des Nations Unies
Le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, et le pacte international relatif aux droits civils et politiques (ratifiés le 3 mai 1979),
La convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes (ratifié le 21 juin 1993).
Les conventions de l'Organisation Internationale du Travail
Convention n° 111 concernant la discrimination (emploi et profession) en 1962,
Convention n° 100 sur l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main d'œuvre féminine en 1979,
Convention n° 4 concernant le travail de nuit des femmes en 1956,
Convention n° 45 concernant l'emploi des femmes aux travaux souterrains dans les mines de toutes catégories en 1957,
Convention de Genève relative à l'esclavage en 1926,
Convention supplémentaire relative à l'abolition de l'esclavage, de la traite des esclaves et des institutions et pratiques analogues à l'esclavage en 1956,
Convention pour la répression de la traite des êtres humains et l'exploitation de la prostitution d'autrui en 1949,
Convention sur le travail forcé en 1930,
Convention sur l'abolition du travail forcé en 1957,
Convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail en 2006.

Source : www.adfm.ma

Les évolutions du cadre institutionnel marocain ont encouragé la croissance, sauf qu'elles étaient accompagnées de certains déséquilibres et anomalies dont la gestion relevait essentiellement, des institutions et des entreprises (El Malki, 2010). En même temps, le pays devait conserver son attractivité et continuer à accueillir les investisseurs étrangers et les filiales des grands groupes internationaux. C'est ainsi que la RSE a commencé à prendre place dans l'environnement d'affaires national. Le Maroc a aussitôt veillé à sa diffusion en promouvant la bonne gouvernance, les bonnes pratiques et la performance économique et sociale afin de mettre à niveau les conditions d'accueil des investisseurs étrangers. Le Royaume s'est engagé dans des actions contre la corruption en signant en 2003 la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption, en mettant en place un plan d'action gouvernemental contre la corruption en 2006 ainsi qu'une Instance Centrale pour la Prévention de la Corruption (ICPC) en 2008. Sauf que ces actions restent peu satisfaisantes et le gouvernement marocain est amené à renforcer davantage le rôle joué par l'ICPC.

Concernant la gestion des relations entre concurrents, la liberté économique est un droit assuré par la constitution marocaine depuis 1996. Le Conseil de la Concurrence Marocain a été créé en 2009, pour qu'un nouveau rôle lui soit confié en 2011 avec la nouvelle

constitution. Il devient aussitôt « une institution administrative indépendante chargée d'assurer la transparence et l'équité dans les relations économiques » (Article 166). C'est ainsi que deux lois ont été mises en place dans ce sens pour veiller au bon fonctionnement des marchés marocains (loi n° 104-12, loi n° 20-13).

La nouvelle orientation du pays vise également la protection des clients et des consommateurs. En 2008, la loi n° 31-08 a été mise en vigueur pour enrichir le cadre législatif marocain. Elle édicte les mesures prises pour la protection des droits des consommateurs. Depuis, plusieurs associations luttant pour ce droit ont vu le jour dans l'ensemble des régions du Royaume, et sont reconnues d'utilité publique.

2. Les politiques publiques en faveur du DD et de la RSE

Les réformes institutionnelles et juridiques témoignent d'une volonté marocaine à suivre l'évolution du contexte mondiale. Une nouvelle orientation des politiques publiques marocaines a eu lieu, en passant d'une logique de croissance à une logique de développement depuis le début des années 2000 (El Hila et Amaazoul, 2011 ; Hniche et Aquesbi, 2015). Les réformes multiples en faveur du DD et de la RSE en témoignent.

Depuis 1979, la sensibilité du Maroc aux questions de protection de l'environnement s'est sentie, avec la ratification de la convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides. L'engagement du Maroc en matière de DD a démarré en 1992 avec la ratification de la convention de Rio issue de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. En 1996, une politique sociale a vu le jour avec la signature du « Gentlemen's Agreement » entre le gouvernement, les syndicats ouvriers et la CGEM. Cet accord se présente comme un « code de bonne conduite » adopté par chacun des signataires (Catusse, 2008), il mettra les bases d'une nouvelle politique sociale à long terme basée sur le dialogue (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). Dans la même période, des associations marocaines ont commencé à se mobiliser en sensibilisant l'opinion publique et en accompagnant la majorité des actions et des stratégies mises en place dans les domaines des droits de l'Homme, du respect de l'environnement, de la bonne gouvernance, du statut des femmes… (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014).

Les années 2000 ont connu une intensification de l'engagement du Maroc en la matière, à commencer par la ratification de la convention de Johannesburg en 2002. En 2003, un arsenal juridique a été mis en place pour obliger, par la force de la loi, à la protection et à la mise en

valeur de l'environnement. En 2004, le code de travail a été promulgué par la loi n° 65-99 pour assurer de meilleures conditions de travail aux employés et garantir une meilleure productivité aux entreprises (E3). En mai 2005, le Roi Mohammed VI a lancé l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain), qualifiée d'« *innovation institutionnelle marocaine* » (E1), ou encore d' « innovation d'envergure dans le domaine de la politique sociale » (Vatteville, 2015, p. 186). Elle se fonde sur une nouvelle philosophie et un nouveau style de management. Elle vise la réalisation de projets sociaux afin de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, et la conception d'un programme national pluriannuel pour l'intégration des objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Le discours royal constitue donc « un signal politique fort et positif et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées » (El Abboubi et El Kandoussi, 2009, p. 71). Du coté de l'entreprise, l'initiative royale encourage chez les managers les incitations favorables au DD et ouvre la voie à un management plus responsable (Vatteville, 2015).

Les principaux axes de l'INDH s'attaquent au déficit social en élargissant l'accès aux services sociaux de base, promeuvent les activités génératrices d'emplois et de revenus stables, adoptent une action créative envers le secteur informel, viennent en aide aux personnes souffrant d'une grande vulnérabilité ou ayant des besoins spécifiques. Depuis le lancement, l'INDH a réalisé des résultats remarquables qui témoignent de l'ampleur des actions sur le terrain. Près de 40 milliards de dirhams d'investissements mobilisés (soit l'équivalent de 3.36 milliards d'euros), plus de 44 000 projets réalisés et 10 millions de bénéficiaires… Ces projets ont porté sur une vingtaine de secteurs d'activité, allant de l'éducation à la santé, en passant par le tourisme ou la formation professionnelle, sans oublier le soutien aux activités génératrices d'emplois. Malgré ces réalisations quantitativement importantes, l'appréciation qualitative est plus difficile en l'absence d'objectifs qualitatifs prédéfinis dans la phase d'élaboration et de données fiables disponibles, d'après un rapport d'évaluation publié par le Conseil Economique, Social et Environnemental marocain en 2015. On souligne également que les dépenses du programme de lutte contre la pauvreté ont été inférieures aux prévisions de 20%, ainsi que la faible implication des communes, notamment urbaines, dans les financements de projets INDH.

Par la suite, le Maroc a procédé à l'élaboration d'une charte nationale pour le DD en 2009. Pour concrétiser sa stratégie de développement et favoriser l'équilibre entre l'environnement, la société et l'économie. L'objectif de cette charte est l'amélioration du cadre de vie des

citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement et génératrices de revenu. Le Maroc a renforcé sa stratégie environnementale et a concrétisé la volonté nationale de protéger l'environnement, en enrichissant son gouvernement par la mise en place d'un ministère délégué chargé de l'environnement auprès du Ministre de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement en 2013.

Parmi ses stratégies du DD, le Maroc a adopté une stratégie énergétique en 2009 pour faire face à plusieurs contraintes principalement économiques et sociales. Une loi pour les énergies renouvelables a été promulguée en 2010 sur l'impératif du respect de l'environnement, de la garantie des meilleurs prix de vente de l'énergie aux particuliers comme aux entreprises et de la lutte contre la forte dépendance du marché énergétique à l'étranger. Cette loi a pour but d'encourager le développement d'installations de production d'énergie à partir de sources d'énergies renouvelables. La première concrétisation de cette stratégie est la centrale solaire « Noor I » inaugurée en 2016 et dont l'extension est programmée en trois étapes, pour en faire la plus grande centrale solaire au monde. Entretemps, le gouvernement marocain « *s'est enrichi par la mise en place d'un ministère délégué chargé de l'environnement pour concrétiser la volonté nationale à protéger l'environnement* » (E1) en 2013.

La problématique de l'eau est très présente dans la stratégie marocaine de DD. « *La qualité ainsi que l'accès à l'eau est une contrainte à gérer du fait que le pays est proche du seuil de stress majeur* » (E1). Plusieurs programmes de gouvernance des ressources en eau ont été lancés depuis 1995 pour conserver les ressources hydriques (la gestion des eaux souterraines, le plan Maroc Vert, une quinzaine de stations de dessalement et de déminéralisation de l'eau…). L'urbanisation et la concentration de l'industrie sur le littoral atlantique et méditerranéen le soumettent à une forte pression écologique et environnementale. La loi 81-12 relative au littoral est entrée en vigueur en 2015 afin de préserver les équilibres biologiques et écologiques du littoral et instaurer une prévention globale auprès des citoyens et des industriels, et de réduire la pollution et la dégradation des côtes. L'ensemble de ces politiques nationales est soutenu par la société civile où plusieurs associations nationales, régionales et locales se mobilisent pour la promotion du DD au Maroc à travers des actions environnementales et sociales multiples (exemple de la fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement : action plages propres, clé verte, éco-école…). Pour la promotion de la RSE, quelques associations professionnelles assurent la communication sur le sujet auprès des entreprises, elles essaient « *d'avoir au moins un débat sur le terrain, de lancer la réflexion pour créer de la sensibilité… mais il est temps de passer à la pratique* »

(E5). Cette mobilisation en faveur de la RSE reste insuffisante et « *le travail des associations reste très faible au niveau de la RSE* » selon E2.

III. Les pratiques RSE au Maroc

Depuis le début des années 2000, l'économie marocaine connait une ouverture sans précédent. Elle s'est concrétisée avec l'arrivée des filiales internationales et leurs partenariats avec les entreprises locales, ce qui a accéléré l'introduction de la RSE. Dans ces conditions, il a fallu donner une visibilité et une distinction aux entreprises marocaines, PME et grandes structures. Ces mutations vécues par le marché national ont engagé le Maroc à mettre en œuvre une série de programmes pour appuyer les entrepreneurs face à ces grands changements, essentiellement à travers Maroc PME. L'objectif était de moderniser la PME marocaine pour qu'elle puisse faire face à la concurrence internationale à travers plusieurs programmes d'appui. Ceux-ci couvrent une grande partie des problématiques de gestion afin de moderniser les petites structures, et ciblent des aspects environnementaux et sociaux pour inscrire les entreprises dans la démarche responsable et suivre l'ère mondiale du DD (Benaicha, 2017). Dans ce mouvement de grandes mutations, les entreprises nationales essaient de se caler aux systèmes de management international à travers des certifications diverses relatives à la qualité, à la santé et la sécurité des travailleurs, au respect de l'environnement et autres, à travers l'IMANOR[6], pour se doter d'une capacité à s'adapter aux exigences des marchés internationaux. Dans cette optique-là, un message royal a été adressé aux Intégrales d'Investissement en 2005, invitant clairement les entreprises à adopter des pratiques de RSE. Ce discours royal est considéré comme hautement symbolique de l'engagement des autorités publiques en faveur du DD et la RSE (Hniche et Aquesbi, 2015) et apprécié comme la naissance institutionnelle de la RSE au Maroc : « *La responsabilité Sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la Responsabilité Sociale des Entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* » (Extrait du Message Royal). Il reflète la volonté de l'Etat marocain à engager les entreprises nationales dans des démarches de RSE. C'est dans cette approche que la CGEM a créé son label RSE en 2006. Afin de le promouvoir et d'encourager les entreprises à y adhérer, la confédération accordent aux organisations labellisées des avantages et traitement spécifiques de la part des partenaires

[6] IMANOR : L'institut Marocain de Normalisation est un établissement public créé par la loi n° 12-06 relative à la normalisation, la certification et l'accréditation. Il est animé par la volonté d'être utile au développement de l'économie et de la société, vise à placer les entreprises marocaines en capacité à s'adapter aux normes internationales et aux exigences des marchés.

administratifs (douane, assurance sociale…) et bancaires comme la tarification préférentielle, la simplification des procédures, la gestion personnalisée… Dans la conception du label, la CGEM a forgé un projet de charte, qu'elle a amélioré au fur et à mesure en consultant les entreprises, les partenaires sociaux, les ONG, les organismes internationaux, le Bureau International du Travail… La charte RSE a été officiellement adoptée en 2006, une « *époque où personne ne savait ce que c'était la RSE … Le label est une reconnaissance de la CGEM de l'engagement des entreprises dans le DD* » (E4). Il y a eu une traduction de la charte qui s'est déclinée en objectifs en fonction desquels les entreprises sont évaluées par un cabinet de conseil expert dans le domaine. La charte RSE de la CGEM (annexe n°7) se décline en neuf axes d'engagement des entreprises présentés dans l'encadré n°4.

Encadré 4: Axes d'engagement de la charte RSE de la CGEM

- Respecter les droits humains.
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
- Préserver l'environnement.
- Prévenir la corruption.
- Respecter les règles de la saine concurrence.
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
- Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
- Développer l'engagement envers la communauté.

« *Le label CGEM répond aux critères universels de la RSE* » (E4). Il évalue les réalisations des entreprises en s'adaptant aux réalités du contexte, et en corrigeant certaines problématiques saillantes de la société marocaine comme la non-discrimination dans le milieu professionnel (Bruna et Hamdani, 2015). Les discriminations au Maroc sont liées au sexe, à l'origine, à la couleur de la peau, au patronyme, à l'apparence physique, à la situation familiale, à l'handicap… Ces discriminations prennent des manifestations spécifiques à la culture marocaine (Bruna et Hamdani, 2015). Ces questions d'égalité et de diversité ont attendu l'intégration de la notion de RSE dans les discours au Maroc pour qu'elles soient abordées par les grandes entreprises multinationales qui y sont implantées (Igalens et Sahraoui, 2010). Sauf que le milieu professionnel marocain reste « bloqué » par rapport à ces thématiques, et plus spécialement par rapport à « *l'intégration des handicapés dans le milieu professionnel … ainsi que l'égalité des genres* » (E5). Au niveau institutionnel, de nouvelles lois sont en train de se mettre en exergue pour pallier aux problèmes d'Egalité des genres. Le projet de loi 79-14 relatif à l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination a été adopté par la Chambre des Représentants en mai 2016 dans l'attente

d'une adoption par la Chambre des Conseillers ; même situation pour le projet de loi 103-13 relatif à la lutte contre la violence faite aux femmes adopté par la première Chambre en juillet 2016. L'égalité des genres n'est pas assez intégrée dans la société, dans les administrations et les entreprises marocaines où la mentalité masculine est prégnante et empêche les femmes de « *se libérer* » à cause d'une « *interprétation masculine de la religion* ». (E8). Généralement, les sociétés maghrébines se distinguent par une domination de l'homme et un rôle d'éducation et de socialisation pour la femme (Frimousse et Peretti, 2006). « *Les femmes dans des postes de responsabilités sont limitées… les valeurs sociales n'aident pas la femme à prendre des initiatives.* » (E8). « *Il y a eu un grand progrès depuis les années 1960, mais l'égalité au niveau des entreprises n'est pas encore bien intégrée… tout le monde n'accepterait pas qu'une femme lui donne des ordres*. » (E7). Le rapport annuel de 2016 publié par le CESE marocain appuie nos apports et souligne que la situation des femmes n'a pas connu d'amélioration significative. La violence à leur égard a augmenté de 13,8%, leur activité a également reculé, plaçant le Maroc est à la 137ème position sur 144 pays et ce, malgré la mise en œuvre, entre 2012 et 2016, du Plan Gouvernemental pour l'Egalité. La culture masculine de la domination est encore pesante (Bruna et Hamdani, 2015).

Concernant les personnes en situation de handicap, elles ne sont pas totalement acceptées ni dans la société ni dans les entreprises. E7 souligne que les quelques dirigeants qui dépassent ce préjugé et recrutent des handicapés le font par éthique et conviction personnelle : « *… même leurs familles ne les acceptent pas… il ne faut pas attendre que les patrons les acceptent… Ceux qui recrutent des handicapés c'est par éthique… Un patron pensera que ce handicapé bloquera la production et pensera à lui donner de l'argent sans un travail en contrepartie.* » (E7). Au niveau institutionnel, la loi cadre 97-13 relative à la protection et à la promotion des droits des personnes en situation de handicap a été promulguée en avril 2016. Le CESE note dans son rapport annuel la principale faiblesse de cette loi, c'est qu'elle n'explicite pas les mécanismes de recours, administratifs et judiciaires, en cas de non-respect des droits ou de discrimination à l'égard des personnes en situation d'handicap, et n'identifie pas les autorités et administrations publiques en charge de veiller à l'application des différentes mesures prévues. D'après le conseil, sur un total de 1,7 millions de personnes en situation de handicap (soit 5,1% du total de la population recensée en 2014), près de 66,5% n'ont aucun niveau d'instruction, contre 35,3% parmi les personnes non handicapées et le taux d'inactivité chez les personnes en situation de handicap atteint 86,6%). Ces chiffres

témoignent d'un réel besoin d'intégrer davantage cette question dans les réformes qu'entreprend le Maroc pour la promotion et la diffusion de la RSE.

IV. L'approche marocaine de la RSE

La CGEM assimile la démarche RSE à une approche d'amélioration continue, notamment pour les PME et lui donne un caractère général et englobant les entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité. Pour les TPE et PME, la confédération tente de les mettre à niveau de la labellisation et leur propose, en plus d'un accompagnement dans le processus d'obtention du label, un soutien financier à hauteur de 60% du coût de l'audit d'évaluation à l'issue duquel le label est octroyé, dans le cadre du programme « Moussanada Transverse » de Maroc PME. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'accompagnement pour l'amélioration des performances des entreprises en fonction des orientations et des recommandations de l'évaluateur. Dans ce sens, E4 définit la vision de la CGEM par rapport à la RSE: « *C'est une politique qui va dans le cadre de l'amélioration continue. Tant que tu respectes la loi et tu augmentes tes performances… La première fois dans le label je ne vais pas être très exigeant, je le serai plus au renouvellement.* ». E2 propose deux lectures possibles à ce label. Premièrement, il s'inscrit dans « *la progressivité* », tel qu'il est visé par son concepteur. Deuxièmement, il est condamné par la stagnation car « *il ne lève pas les standards, ce qui peut accuser ce label de manque d'ambition…* » (E2).

La principale difficulté soulevée par l'ensemble des experts interrogés dans la diffusion de la RSE au Maroc est d'abord la définition de la RSE auprès des dirigeants marocains. D'après la CGEM, il existe une grande confusion entre la RSE et la philanthropie. Il a fallu, simultanément, diffuser le concept tout en le réajustant à travers des conférences et des formations gratuites au profit des entreprises intéressées. Aujourd'hui, la CGEM note une véritable prise de conscience et un intérêt des entreprises pour les démarches de RSE parce qu'elles en perçoivent l'impact positif sur leur productivité et leur compétitivité. Le nombre croissant des entreprises labellisées en témoigne, il est passé de 8 en 2007, à 23 en 2010 pour atteindre 78 entreprises en 2016, dont une grande partie est des PME filiales de grands groupes. Quant aux « vraies » PME, le nombre des labellisées ne dépasse pas six entreprises. Leurs dirigeants ont tendance à être responsables intuitivement, ils sont animés par un sentiment de bienveillance et n'optent que rarement pour la formalisation de leurs démarches. Les PME sembleraient être au dernier rang d'après E1, E2 et E6, à cause de la faible formalisation des procédures. Les entreprises marocaines engagées dans des démarches de

RSE sont peu nombreuses malgré les réformes et les stratégies nationales qui ont été mises en place. La solution recommandée par notre expert du CESE serait de changer « *de paradigme dans la gestion de la chose publique* » (E1). Etant « *très présent au Maroc, l'Etat doit être très engagé dans la RSE si on veut qu'elle se développe* » (E5). Il doit « *impulser la RSE pour convaincre les entreprises… Pour un pays en voie de développement tel que le Maroc, l'Etat est amené à élever les standards légaux pour assurer le respect des droits fondamentaux.* » (E2). E7 souligne qu'aucune commune ou mairie n'a de service dédié à l'environnement, ce qui reflète le manque d'encouragement de l'Etat à la RSE, malgré ses enjeux reconnus par les pouvoirs publics. « *Le DD est un droit aux citoyens marocains tel que la constitution le détermine dans l'article 31… Les lois relatives aux volets du DD sont présentes dans la législation marocaine…mais leur application et leur suivi posent toujours problème* » (E3).

Cette nouvelle orientation du Maroc vers la durabilité impose « *un changement de paradigme dans la gestion de la chose publique* » (E1). Elle nécessite du temps ainsi qu'une grande sensibilisation de la société pour une prise de conscience collective afin de pouvoir asseoir et réussir l'intégration de la durabilité dans le modèle économique marocain. Malgré ce grand mouvement de DD, ainsi que les discours médiatiques et la mobilisation de la société civile, l'intégration des principes de durabilité dans la réalité marocaine reste lente.

Les pratiques de RSE observées dans les entreprises marocaines ont leurs particularités. Benaicha (2017) établit un profil de la RSE observée dans les entreprises marocaines à travers une analyse de l'état des lieux de la RSE au Maroc.

Tableau 16: Profil de la RSE observée dans les entreprises marocaines

Tendance	Mimétique, philanthropique avec de plus en plus de cas d'intégration stratégique de la RSE
Contexte socio-politique	Economie du marché, mutation du rôle de l'Etat
Contexte historique	Relations sociales façonnées par la religion musulmane
Contexte économique	Croissance et ouverture du marché aux partenariats, promotions des IDE, développement des activités à forte exposition, comme le tourisme, les industries exportatrices…
Contexte culturel	Collectivisme, relations interpersonnelles
Contexte légal	Récent et en fort développement mais souffre d'application effective
Acteurs prépondérants	Etat, syndicats, grandes entreprises, filiales

	de multinationales
Autres parties prenantes	Associations professionnelles, société civile
Logique dominante	RSE explicite, associée à l'image des entreprises, s'adaptant aux exigences des donneurs d'ordre et bailleurs
Mécanismes	Sensibilisation, exigences pour le financement, dialogue social, labellisation
Contrôle des comportements	Autorités, syndicats, société civile

Source : Benaicha (2017, p. 257)

Nous avons présenté un état des lieux de la RSE au Maroc, sans s'attarder spécialement sur la RSE des PME. Dans cet objectif, et en prenant en considération le fort ancrage territorial de ce type d'organisation, le volet social est indispensable dans l'étude des réalités contextuelles. Nous présentons ainsi les résultats de notre investigation au niveau social et religieux lié au DD et à la RSE en PME.

V. Etat des lieux du DD et de la RSE au niveau social et religieux au Maroc

Il est indispensable de s'intéresser à la culture et aux réalités sociales en étudiant la RSE des PME, notamment en contexte spécifique tel que le Maroc. Dans ce dernier, la religion musulmane est partie prenante de la culture marocaine. Nous présentons ainsi le rapport de la société marocaine et de la religion musulmane quant aux principes de DD et de la RSE dans les PME.

1. La société marocaine et le DD

Du point de vue des sociologues, le discours relatif au DD et à la RSE est adopté par « *une élite sociale* » (E7) influencée par le développement occidental relatif à la thématique. Généralement, le Marocain vit dans des contraintes, principalement économiques, qui l'empêchent de penser à l'environnement. Une personne ayant comme seul souci « *la recherche de son repas au jour le jour, ne peut penser ni au lendemain ni aux générations futures* » (E8). Il se compare aux pays occidentaux où la consommation individuelle est beaucoup plus importante, ce qui l'encourage à ne voir « *aucun intérêt dans la réduction de ses consommations qui n'ont pas d'impact d'après ses estimations personnelles* » (E7). Cette situation est comparable à celle des chefs d'entreprises qui ne considèrent pas avoir une industrie très polluante en se comparant aux pays industrialisés, d'où la difficulté de les convaincre de l'impact de leur activité. Ces dirigeants sont des citoyens marocains ayant généralement « *une vision de court terme, ne s'intéressant ainsi qu'à leur environnement proche interne et externe* » (E7) à cause d'une multitude de contraintes quotidiennes qui les

empêchent de penser au futur lointain. Nous rejoignons sur ce point Hniche et Aquesbi (2015) qui soulignent à leur tour la faible prise de conscience des consommateurs et des citoyens en général quant à l'importance des questions sociales et environnementales.

Malgré la modernité observée dans la société, on ne peut parler de valeurs sociales au Maroc en dehors de la religion, où les principes de DD et de RSE sont omniprésents. « *Une grande partie des Marocains n'identifie pas de lien de causalité entre les problématiques environnementales et les pratiques humaines, et préfère lier ces enjeux aux croyances religieuses musulmanes*. » (E8). Certains Marocains, malgré un niveau intellectuel modeste, adoptent des pratiques prouvant leur intérêt pour les questions de DD par conviction religieuse. A titre d'exemple, « *à la fin du repas, les restes alimentaires servent à nourrir les animaux par conviction religieuse. Cela reflète une forte conscience qui existe dans la culture, mais qui commence à disparaitre chez les nouvelles générations* » (E8).

2. La religion musulmane et les principes de RSE

Comme toute activité humaine, l'économie est régie par des règles et des mécanismes moraux conçus pour une utilisation idéale des ressources et à la protection des valeurs humaines (Ragab Rizk, 2008). La Charia Islamique renvoie, depuis plus de 1400 an, à une doctrine de l'éthique (Ragab Rizk, 2008). Elle est susceptible de jouer un rôle dans le fonctionnement des entreprises, du fait qu'il contribue à « modeler l'univers mental au sein duquel le management prend sens » (D'Iribarne, 2007). « *La religion musulmane est partie prenante de la culture marocaine* » (E8), et intervient dans les principaux points relatifs au DD et à la RSE. Elle incite au respect de l'autre (D'Iribarne, 2007), et « *détermine clairement la relation que doit avoir l'être humain avec la planète* » (E9). Ce dernier est appelé à la protection de la biodiversité en protégeant la nature et toutes les espèces vivantes et le respect des animaux et de leurs milieux. C'est une relation « *d'usufruit, de profit et non de possession qui lui interdit ainsi toutes sortes de gaspillage... La planète n'appartient pas aux humains qui y sont de passage. Ils ont intérêt à la préserver pour leurs enfants.* » (E9).

Quant au volet social, la religion musulmane préconise la solidarité sociale et impose la *« Zakate* », ou l'aumône légale, et la place comme troisième pilier de la religion. C'est une obligation pour tout musulman possédant une richesse minimum qui doit être versée deux fois par an. Elle représente « *une charité qui purifie les possessions du Musulman et lui rappelle que la richesse doit être partagée et qu'elle ne lui appartient pas à lui seul.* » (E9). Dans la même lignée, le jeûne du mois de Ramadan est le quatrième pilier de la religion musulmane. Il est imposé au Musulman et considérée comme un moyen de mettre « *les riches et les*

pauvres à pied d'égalité en sentant les mêmes souffrances de faim et de soif » (E9). Le but est d'inciter les riches à sentir la souffrance de la faim de manière à créer une solidarité sociale. Dans une étude sur le management de la qualité totale (TQM) et l'Islam dans les entreprises marocaines, D'Iribarne (2007) évoque le proverbe de religion : « *il faut chercher à apprendre même en Chine* ». Il explique qu'il est louable d'aller au-delà de ses frontières pour demander à étudier, à savoir et à connaître, et inscrit cette posture dans une logique d'amélioration continue.

Pour la relation entre l'employeur et ses salariés, elle se traduit dans la religion musulmane par une relation de « *fraternité et d'égalité. Le salaire doit être connu avant que l'employé ne commence son travail, et qu'il soit payé immédiatement après l'exécution de la tâche. L'imposition d'un travail au-delà de ses forces est interdite*. » (E9). Dans le cas où on se trouve dans cette situation, il est impératif de « *compenser par un salaire supplémentaire*. » (E9). Le droit de l'employeur est également reconnu par la religion musulmane qui « *impose aux salariés d'accomplir leur travail minutieusement et sans retard* » (E9) pour ne pas porter préjudice à l'employeur. Le respect des lois est assuré en Islam par la notion de « '*Hisba' qui signifie l'inspection générale*. » (E9). Elle est définie par Ibn Khaldoune[7] comme « commander le bien et réprimer le mal ». Cette notion stipule que l'autorité doit nommer des inspecteurs compétents pour veiller au respect des lois morales islamiques, combattre les fraudes commises par les commerçants et garantir l'ordre sur les marchés (au niveau des marchandises, des prix, des relations entre concurrents ou entre employeurs et employés).

La religion musulmane a parcouru les principes fondamentaux du DD et de la RSE, ce qui explique l'image que façonnent les dirigeants de la relation entre la religion et les pratiques de RSE. Formellement, les institutions marocaines, notamment la CGEM, refusent tout lien entre la religion musulmane et les pratiques RSE. Ceci s'explique par le fait qu'ils « *préfèrent employer le mot 'éthique' que 'religion' … n'oubliez pas qu'une élite au Maroc est en partie francophone, formée en France qui est un pays laïque… je pense qu'on est influencé par ça, même si on est des fois des pratiquants mais on est influencé par ça et on essaie d'éviter de mélanger la religion avec la pratique du business.*» (E5).

3. RSE et spécificités managériales des PME marocaines

Avant d'expliquer la relation observée entre la RSE et les spécificités managériales des PME au Maroc, il est important de s'attarder sur les valeurs culturelles fondamentales de la société

[7] Ibn Khaldoun (1332-1406) est un historien, philosophe, diplomate et homme politique, issu d'une famille andalouse d'origine arabe, précurseur de la sociologie moderne au Maghreb et en Espagne.

marocaine qui impactent les relations managériales, ce qui nous permettra de comprendre la gestion marocaine des PME (Ghani, 2012).

3.1. Aperçu sur les spécificités managériales des PME marocaines

Afin de comprendre le management des organisations marocaines, des auteurs marocains proposent trois principales valeurs qui impactent fortement leur gestion : la logique d'allégeance, la solidarité familiale et la sacralité de la dignité (Allali, 2009 ; Ghani, 2012).

- Le Maroc est conduit par une logique d'allégeance qui constitue l'un des fondamentaux de l'Islam, qui est la religion du pays. Ces liens d'allégeance ont été renforcés par le régime politique monarchique du Maroc depuis la fin du VII siècle jusqu'aujourd'hui. Cette allégeance s'étend aux relations dans la société et entre les personnes. Une obéissance aux « leaders », qui sont des personnes symbolisant l'intégrité et la justesse est nécessaire dans la culture marocaine (Ghani, 2012).
- La solidarité familiale, avec les valeurs familiales, claniques et tribales sont des caractéristiques des relations entre les individus dans la société marocaine (Louitri et Sahraoui, 2014). Ces liens personnels et sociaux s'articulent à partir de la famille, le clan ou l'appartenance religieuse (Frimousse et Marchesnay, 2010). Ghani (2012) souligne que les Marocains fonctionnent essentiellement pour leurs intérêts familistes et par leurs valeurs familiales.
- La sacralité de la dignité : le Marocain est très attaché à sa dignité et il l'affirme. En entreprise, s'il est respecté, apprécié et valorisé, il n'hésite pas à montrer sa reconnaissance et son dévouement. Dans le cas contraire, le Marocain pourrait chercher des voies de compensation (ou de revanche) comme l'absentéisme, la démission, le sabotage… (Ghani, 2012).

Pour les PME en particulier, Ghani (2012) dans son étude sur la culture organisationnelle des PME marocaines, propose une catégorisation et une explication de trois types de PME : traditionnelle, autoritaire et moderne.

- Dans la PME traditionnelle, les décisions du dirigeant sont perçues comme des ordres du père à ses enfants. Dans ce type de structure, les conflits sont rares. La solidarité entre les membres de l'organisation est forte et dépasse souvent le cadre de l'entreprise. L'auteure souligne également que c'est dans la PME traditionnelle que se manifestent le plus les valeurs de la culture marocaine (l'allégeance des salariés à leur patron, qui est perçu comme le garant

du respect de leur dignité). Le dirigeant essaie de favoriser un bon climat du travail, qui est la base de la performance au sein de l'organisation à travers la supervision directe des salariés.

- La PME autoritaire est un type fréquent au Maroc. Les dirigeants marocains centralisent les décisions, donnent beaucoup d'importance à la formalisation et à la standardisation des procédures. Dans ce type de PME, la dignité des employés n'est pas toujours respectée, ce qui les amène à l'absentéisme, à la démission ou au sabotage… ce qui pousse davantage les dirigeants à mettre en place des mécanismes de contrôle. Cette rupture de la relation allégeance- dignité qui caractérise les relations entre les dirigeants et les salariées dans ce type de PME, explique les résultats faibles d'une grande partie de PME marocaines.

- La PME moderne, ou entrepreneuriale, est généralement dirigée par de jeunes dirigeants ayant suivi des études supérieures au Maroc ou à l'étranger, par des immigrants revenus de l'étranger, ou par de jeunes dirigeants ayant repris des PME gérées par des parents qui adoptaient un mode de gestion traditionnelle ou autoritaire. Le management dans ces entreprises est basé sur la modernité, l'ouverture et le dialogue avec les salariés. L'auteure note également qu'il est important de prendre en considération, dans la gestion d'un personnel marocain, les spécificités culturelles et sociales du pays. Ce type de PME est organisé d'une manière très moderne. Ces entreprises soutiennent la création de nouveaux produits ou services et favorisent la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources.

Cette catégorisation des PME marocaines en fonction de leur culture organisationnelle met en lumière le management dans ce type d'organisation en général, et la nature des relations internes en particulier. Elle donne un aperçu sur la gestion du personnel dans les PME marocaines, ce qui enrichirait davantage notre étude de contextualisation, notamment pour les lier les spécificités de gestion des PME à la RSE au Maroc.

3.2. Le lien entre la RSE et les spécificités de gestion des PME marocaines

Au Maroc, le dirigeant d'entreprise, notamment de PME, est l'archétype d'une forte hiérarchie et d'une centralisation du pouvoir chez « *le patron qui décide de tout* » (E5). Entre employeurs et travailleurs, la relation se base davantage sur « *les liens sociaux que sur les compétences, et dépasse le contrat de travail. Le fait de manger ensemble ou de se nourrir de l'argent/l'effort de l'autre, signifie dans l'esprit du Marocain un engagement envers l'autre* » (E8). Dans les relations avec les clients et fournisseurs, tout est basé sur « *la confiance et le sérieux* » (E8). Le rapport économique et juridique est très faible, voire inexistant dans ces relations. Les dirigeants sont dans le développement de stratégies de confiance envers les partenaires ayant un « *capital symbolique qui est la réputation* » (E7). Ceci peut s'expliquer

par un « art de vivre » qui existe dans les pays du Maghreb, fondé sur la « *hchouma* » (pudeur et honte) et une recherche d'un sentiment de l'honneur (Frimousse et Peretti, 2006). En PME, « *les relations sont très directes et affectives et se caractérisent par une autorité traditionnelle basée sur l'affectif et la non rationalité. Même les nouvelles entreprises modernes n'ont pas encore dépassé ces liens affectifs, l'attachement à la culture où les liens sociaux sont très présents restent toujours aussi forts* » (E8).

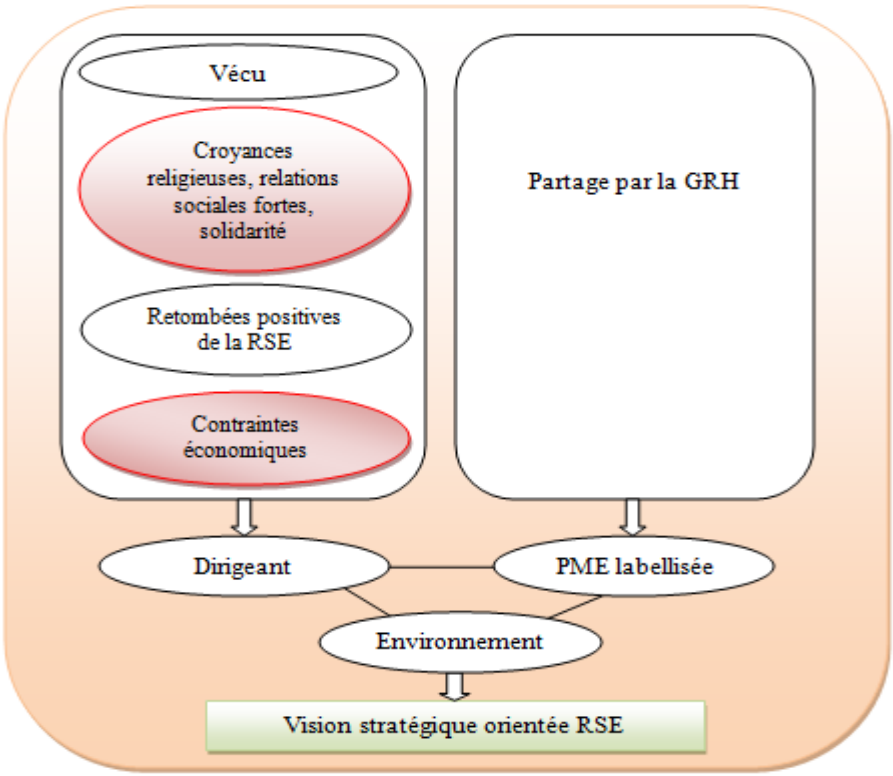
Les transactions managériales au Maroc sont basées sur la confiance, l'instinct, la solidarité, les valeurs familiales, claniques et tribales (Louitri et Sahraoui, 2014). Le « jeu affectif » est très présent dans les relations managériales marocaines qui dépassent souvent le cadre du travail (Benabdejlil, 2007). Dans les pays du Maghreb, Frimousse et Perreti (2006) soulignent l'existence d'une forte dépendance de l'individu à l'égard du groupe. En contrepartie de cette pression, le groupe fournit la solidarité et un sentiment d'appartenance à ses membres et une fidélité à la tradition. En effet, Spence et al. (2011) soulignent que dans de nombreux pays africains, il existe un esprit d'entreprise commun. Les propriétaires se sentent naturellement responsables non seulement de leur employés, mais aussi des familles de ceux-ci. Le contexte culturel africain est particulier en raison d'une GRH marquée par un management autoritaire, et par un paternalisme qui se matérialise à travers « l'allégeance du salarié au pouvoir du dirigeant contre sa protection » (Nkakleu, 2016). Ce fait apparait comme un levier de coopération au travail et d'implication des salariés dans les PME africaines (Nkakleu, 2016). Au Maroc, le dirigeant est souvent considéré comme un père pour son équipe. Il forme, oriente, conseille, protège, félicite et sanctionne (Louitri et Sahraoui, 2014). C'est « la famille élargie » qui est liée par l'appartenance ethnique, la langue et la religion. L'effet de proximité (Torrès, 1999) peut également expliquer ce fait. Plus l'entreprise grandit et moins il y a d'effet de proximité, ce qui rend les rapports affectifs et émotionnels moins présents. Le type de relations change avec l'augmentation de la taille, ce qui conduirait à un changement dans la nature de l'engagement responsable de la firme. Avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, la responsabilité sociale envers la communauté s'intensifie (Lepoutre et Heene, 2006). Nous pouvons dire que « la RSE de proximité », au sens de (Frimousse et Marchesnay, 2010) est fortement présente dans un tel contexte.

La reconnaissance sociale qui permet au dirigeant de PME d'être reconnu socialement et d'asseoir sa légitimité auprès des parties prenantes est fortement recherchée. Par des pratiques de RSE, le dirigeant acquiert une bonne réputation et renforce sa légitimité, ce qui lui permet de pérenniser et développer son activité (Paradas, 2007 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Wood,

1991). Nous retrouvons également la bonne intention que veulent prouver les dirigeants auprès de leurs parties prenantes. Celle-ci est une variable importante dans le management des entreprises au Maroc, et peut même remplacer l'engagement par écrit dans les relations managériales. Elle est reconnue au Maroc comme « un gage du bon déroulement des différentes transactions » (Louitri et Sahraoui, 2014, p.97). La RSE serait adoptée par les PME marocaines pour améliorer leur image de auprès des parties prenantes, dont les pressions, qui peuvent être directes ou indirectes, sont déterminantes de l'engagement en matière de RSE (El Mazoudi et al., 2016).

Il ressort de cette analyse du contexte marocain les principales valeurs qui influencent la vision stratégique du dirigeant de PME dans son intégration de la RSE. Cette dernière est ancrée dans un mélange de motivations religieuses et sociales. La culture marocaine, dont la religion musulmane est partie intégrante, motive cette RSE notamment des PME, ayant surtout une orientation philanthropique. L'existence de contraintes économiques laisse les dirigeants penser davantage aux retombées positives de la RSE, et donnent aux parties prenantes une classification en fonction de leurs pressions ressenties. Ceux-ci placent ainsi d'une manière inconsciente la RSE à un niveau stratégique. Il est à souligner que le partage de la vision stratégique des dirigeants obéit aux spécificités culturelles de la gestion du personnel marocain. Les divers types de relations que peuvent entretenir les dirigeants avec leurs employés influencent le degré du partage, et l'existence du partage de la vision stratégique en soit. A la lumière de cette étude de contextualisation, nous pouvons avancer un certain nombre d'éléments propres à la réalité marocaine, s'agissant de l'intégration de la vision stratégique des dirigeants de PME des principes de RSE au Maroc. Pour expliciter notre propos, la figure suivante (figure n°13) reprend la schématisation du cadre conceptuel mobilisé (figure n°12) et intègre les spécificités du contexte marocain et qui sont les contraintes économiques, les croyances religieuses, les relations sociales fortes et la solidarité.

Figure 12: Cadre d'analyse contextualisé de la RSE des PME marocaines



Section 2 : Démarche méthodologique et opérationnalisation de la recherche

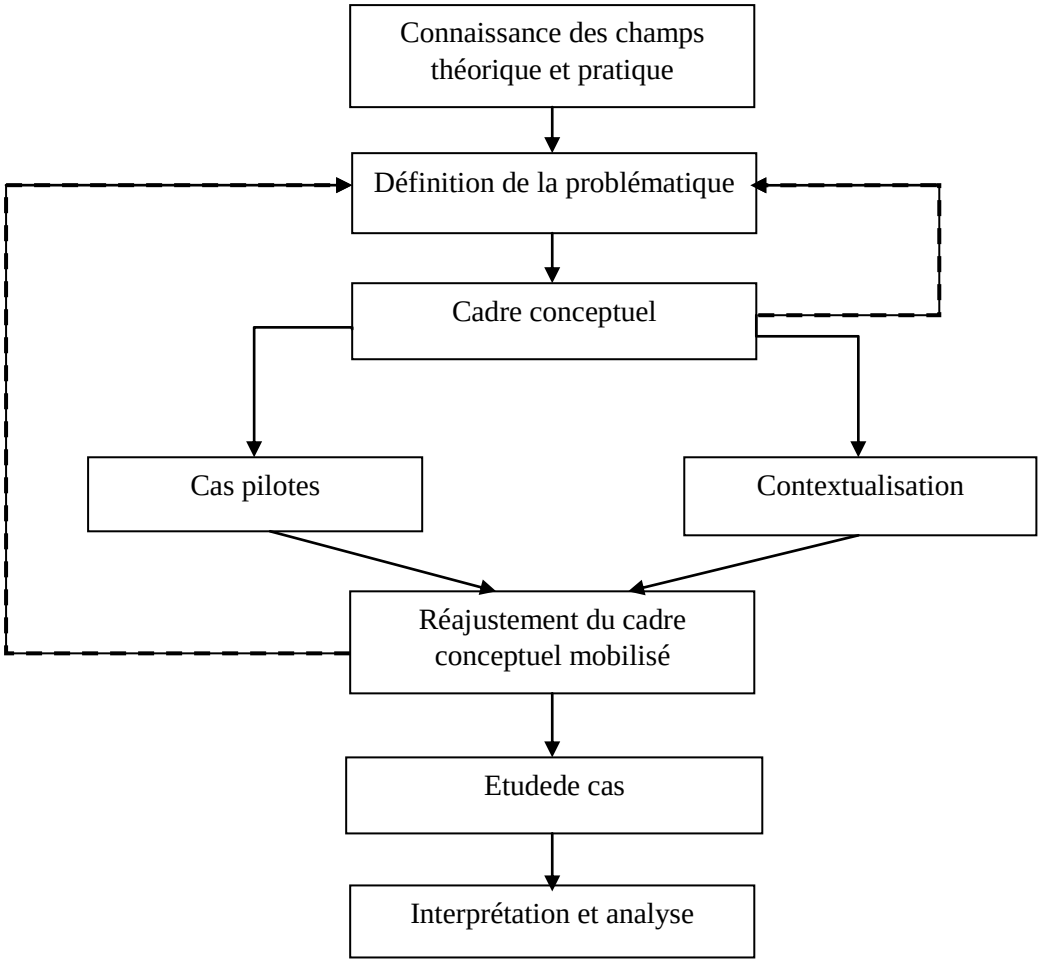
Nous avons élaboré le design de cette recherche à travers une quête de logique d'ensemble et de cohérence entre l'objet de recherche, le positionnement épistémologique et la méthodologie déployée. Notre problématique a pour objectif d'explorer la RSE par la vision stratégique des dirigeants en PME marocaines. Afin d'apporter des éléments de réponse, nous avons mobilisé un cadre conceptuel et une méthodologie en adéquation avec le phénomène appréhendé.

Le cadre de recherche s'est façonné à travers plusieurs choix méthodologiques, produisant ainsi le design de la recherche que nous présentons dans la figure n°14. Le point de départ de cette recherche s'est produit par la consultation de références bibliographiques aussi bien théoriques que pratiques afin de construire une idée générale sur le thème. Sur la base de ces connaissances, nous avons formulé une première problématique, ayant guidé la première construction de notre cadre conceptuel. Par la suite, nous avons mené une investigation de la réalité par des cas pilotes et une étude de contextualisation, qui nous ont permis de réajuster à la fois notre problématique et notre cadre conceptuel. Ce processus itératif est le fruit des allers-retours entre les différentes étapes de la recherche, tel qu'il est recommandé dans les recherches qualitatives par Miles et Huberman (2003), Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) et Avenier et Gavard-Perret (2012).

Par la suite, nous avons entamé notre étude empirique portant sur quatre cas de PME marocaines labellisées RSE, pour ressortir des résultats propres au contexte marocain.

Nous consacrons la présente section à la description de la méthodologie qui a déterminé la conduite de la recherche, en justifiant d'abord, notre posture épistémologique, suivie de notre mode de raisonnement, et de notre stratégie de collecte des données. Ensuite, nous décrivons les cas étudiés en précisant les critères de leur choix, nous présentons les méthodes de recueil de données et notre logique d'analyse. Enfin, nous discutons la validité de cette recherche.

Figure 13: Design de la recherche



I. Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche

Nous nous positionnons dans le cadre de cette recherche dans un paradigme interprétativiste, en mobilisant un mode de raisonnement abductif ainsi qu'une démarche de type qualitative exploratoire.

1. Posture interprétativiste comme positionnement épistémologique adopté

Le positionnement, appelé aussi posture épistémologique du chercheur, permet de justifier le mode d'approche du terrain d'étude. Chaque prise de position se traduit par une distanciation ou, au contraire, une proximité plus ou moins forte avec l'objet d'étude (Hlady Rispal, 2015). Tout travail de recherche s'inscrit dans un ensemble de croyances, dont l'explication est incontournable afin de permettre une évaluation des résultats d'une recherche donnée par la communauté scientifique (Wacheux, 1996). La réflexion épistémologique fait partie intégrante de tout travail de recherche, elle permet d'asseoir sa validité et sa légitimité. Le

questionnement épistémologique est devenu indispensable à la pratique de la recherche scientifique dans le domaine des sciences durs et des sciences sociales, depuis les écrits de Piaget en 1967 sur l'évolution de la pratique scientifique. En sciences de gestion, le référentiel épistémologique est devenu incontournable depuis le début des années 1980 (Avenier et Gavard-Perret, 2012) et joue un rôle primordial dans la validité d'une recherche et de ses résultats (Avenier et Thomas, 2012).

Il existe une diversité dans les paradigmes épistémologiques, permettant de concevoir différemment les objets de recherche. Une multitude de classification est également recensée dans les écrits relatifs à l'épistémologie en sciences de gestion. L'évolution des paradigmes épistémologiques en distingue six, selon des hypothèses d'ordre ontologique, épistémique et méthodologique : le positivisme (logique), les post-positivistes d'où découlent le réalisme critique et le réalisme scientifique, détaillé dans les écrits de Bhaskar (1978), puis le constructiviste radical, l'interprétativiste et le constructiviste, synthétisés dans le tableau n°17.

Tableau 17: Six paradigmes épistémologiques

	Réalisme scientifique	**Réalisme critique**	**Constructivisme pragmatique**	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réelen soiindépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en troisdomaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé, le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée. La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ilsparticipent est considérée comme la réalité intersubjective objective de cette situation.	Le réel est relatif : il Existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernés par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure)	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste àimaginer le fonctionnement des mécanismesgénérateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et de qu'il étudie. L'intentionde connaitreinfluence l'expérience que l'on	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.

			a de ce que l'on étudie.		
But de la connaissance	Connaîtreet expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les MG et leurs modes d'activation. Conceptionreprésentationnelle et/ou pragmatique des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication, et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Pas de généralisation. Conception pragmatique de la connaissance.
Principes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la Validité externe et interne.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives)	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelles pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique). Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation

Source : Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.25

Nous serons amenés à interpréter et expliquer les différentes pensées et perceptions des acteurs relatives essentiellement à la RSE. Nous nous situons donc au sein du paradigme interprétativiste, qui adopte une approche compréhensive (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Notre posture épistémologique se justifie par la nature de notre problématique. Le paradigme interprétativiste défend l'idée qui stipule que « la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations ». (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.26). Il est essentiel de considérer que la réalité sociale est subjective et construite par/dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations. Ces interprétations, qui se construisent grâce aux interactions entre les acteurs dans des contextes particuliers. Nous étudions la RSE en PME, qui émane essentiellement d'une décision stratégique prise par le dirigeant de l'entreprise (Jenkins, 2004). Elle appartient donc à un seul individu, qui est le

chef d'entreprise, confronté à la résolution de problèmes complexes, exigeant un système de traitement approprié de l'information, l'analyse économique cède la place à l'analyse psychologique, aux styles cognitifs, aux composantes caractérielles… Les variables stratégiques n'apparaissent plus comme des données « objectives » à recueillir (les forces, faiblesses…), mais comme des représentations largement liées à des caractéristiques personnelles des dirigeants (Julien, 1997). Il apparaît clairement que cette recherche, qui porte sur les interprétations développées par des acteurs sur des situations vécues à propos de la RSE (Biwolé, 2017), ne peut que s'inscrire dans un cadre purement interprétativiste.

Dans une posture d'empathie, l'interprétativisme s'intéresse aux représentations des acteurs et à la manière dont ils interprètent la réalité. Nous nous appuyons sur des méthodologies compréhensives, et nous ne cherchons pas à trouver des causes à l'utilisation de tel ou tel outil, mais plutôt à mettre en avant les raisons, intentions, motivations, et attentes mobilisées par les acteurs. Cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste par son objet et surtout par sa méthode. Nous nous situerons plutôt dans la description de la manière dont un outil est considéré par les acteurs dans une perspective explicative du phénomène de RSE dans un contexte bien précis.

2. Mode de raisonnement abductif

La démarche de la production de la connaissance nécessite l'adoption d'un mode de raisonnement. Dans une démarche exploratoire, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou abductive alors que pour tester des hypothèses, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive ou hypothético-déductive.

La séparation entre déduction, abduction et induction n'est jamais aussi nette et aussi marquée. Le tableau n°18 représente les principales différences entre les trois démarches de la production de la connaissance.

Tableau 18: Les trois démarches de production de connaissance

	La déduction	L'induction	L'abduction
Le point de départ	Formulation d'hypothèses théoriques ou empiriques	Etablissement des faits par observation	Etablissement des faits par observation
La logique de recherche	Passage du général au particulier	Passage du particulier au général	Passage du particulier à « un général » plus limité
La démarche de recherche	Inférence logique, établissement des relations causales entre les variables	Inférence conjecturale	Emergence de régularités, fondée sur un cadre théorique général, allers-retours entre éléments théoriques et empiriques
Le point d'arrivée	Lois et théories universelles	Lois et théories universelles	Conceptualisations (hypothèses, modèles, théories)
Le statut des connaissances construites	Explicatif ou prédictif	Explicatif ou prédictif	Explicatif ou compréhensif

Source : adapté de Castro-Gonçalves, 2005

Dans notre recherche, il s'agit d'illustrer et d'expliquer le phénomène de RSE dans les PME marocaines. Nous nous appuyons sur des connaissances théoriques pour donner du sens à nos observations empiriques en procédant par allers-retours entre le matériau empirique recueilli et la théorie (Charreire Petit et Durieux, 2014). Nous avons commencé par dresser un état de l'art de la littérature qui embrasse notre problématique et questions de recherche. Par la suite, nous avons mené une recherche à partir de quatre « cas pilotes » (Yin, 2011 ; Hlady-Rispal, 2015) pour revenir au cadre théorique élaboré afin de le réajuster. Enfin, nous avons exploré nos cas de PME labellisées qui font l'objet de cette recherche. Notre démarche n'appartient pas à la logique au sens de Koenig (1993). Elle permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Nous sommes dans la voie de l'exploration, dont le résultat final prendra la forme d'objets tels que des concepts et des hypothèses, qui représenteront en revanche le point de départ d'un processus de test (Charreire Petit et Durieux, 2014). Nous adoptions donc pour cette recherche un mode de raisonnement abductif.

3. Le choix d'une démarche qualitative exploratoire

La finalité poursuivie par leur chercheur définit l'approche à adopter et les données à recueillir sur le terrain, en adéquation avec la question de recherche. En général, la recherche en sciences de gestion se caractérise par deux grandes orientations : la construction et le test d'un objet théorique. Royer et Zarlowski (2014) précisent que si la recherche s'oriente vers la vérification, le chercheur a une idée claire et établie de ce qu'il cherche. À l'opposé, si le chercheur s'oriente vers une démarche exploratoire, le chercheur ignore en grande partie ce qu'il va produire. Généralement, la première orientation s'inscrit dans une approche quantitative, et la deuxième dans une démarche qualitative. La différence entre les deux se fait essentiellement à partir du type des données que le chercheur souhaite recueillir de son terrain. Globalement, les données qualitatives se présentent sous forme de mots, alors que les quantitatives prennent la forme de chiffres et sont collectées avec des échelles d'intervalles et de proportion (Evrard et al., 2003 ; Miles et Huberman, 2003).

Nous positionnons notre recherche dans la deuxième démarche qui est de nature qualitative, comme une grande partie des recherches portant sur la RSE en PME (Biwolé, 2017). Cette démarche semble la plus appropriée à une thématique dont les résultats se basent principalement sur des discours. Nous nous appuyons principalement sur l'interprétation des discours des différents dirigeants et salariés pour analyser nos cas d'étude.

La recherche qualitative est traditionnellement liée à l'exploration, et c'est le cas de notre recherche. Nous nous positionnons dans l'exploration du phénomène des PME responsables et labellisées RSE au Maroc, à travers la vision stratégique des dirigeants, une thématique jusque-là nouvelle, précisément dans ce contexte précisément.

Après avoir été considérée pendant longtemps comme peu scientifique et subjective du fait de la liberté que pourrait avoir le chercheur, la recherche qualitative a pris de l'ampleur et représente aujourd'hui un courant à part entière, ayant ses propres méthodes. Elle s'est désormais familiarisée avec les sciences de gestion, tout comme les sciences sociales et humaines (Gombault, 2005). Les dispositifs méthodologiques qualitatifs sont fréquemment mis en œuvre pour une logique d'exploration et de découverte. Ils permettent de comprendre les situations, leur sens, ainsi que les différents phénomènes qui y sont liés. Le chercheur construit des interprétations de la réalité « qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Wacheux, 1996, p.24).

La démarche qualitative est largement conseillée dans les recherches qui portent sur la RSE dans les PME (Spence, 2007). L'enjeu dans notre travail est de produire des connaissances

qui prennent fortement en compte les intentions des acteurs et le contexte dans lequel leurs actions s'inscrivent, ceci fait partie des fondements du positionnement interprétativiste choisi. Il s'agit d'explorer et d'aller vers une construction théorique (Allard-Poesi et Perret, 2014) car rares sont les recherches ayant porté sur une analyse de la RSE en PME à travers la vision stratégique du dirigeant. Qui plus est dans le contexte marocain, nous ne disposons toujours pas de travaux ayant abouti à des affirmations, nous allons donc vers « la découverte ». Cette construction de l'objet de recherche s'est fait progressivement au fur et à mesure du contact avec le matériau empirique (Deslauriers et Kérisit, 1997). Nous sommes dans une approche de l'exploration hybride, du fait des allers-retours entre les observations empiriques et connaissances théoriques, tel que précédemment présenté.

En définitif, nous retenons que l'approche qualitative exploratoire s'est avérée être la plus adaptée à notre recherche, ayant un caractère essentiellement compréhensif.

II. Protocole de recueil et de traitement des données

La stratégie d'accès au réel mobilisée dans ce travail doctoral repose sur les études de cas multiples, minutieusement choisis pour répondre aux objectifs annoncés de la recherche.

1. Recours à l'étude de cas multiples

Parmi les différentes démarches qualitatives existantes, nous retenons l'étude de cas afin d'expliquer un phénomène dans son état naturel, qui est la RSE des PME labellisées à travers la vision stratégique des dirigeants. Il existe différents choix de méthodes dans la démarche qualitative, que Wacheux (1996) a regroupés dans le tableau n°19.

Tableau 19: Les principaux choix d'une méthode qualitative

	Objectif et question de recherche	**Hypothèses implicites et contrôle**	**Investigation et exemple**
Etude de cas	Exploration, compréhension, Générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment	Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse	Le groupe, l'organisation, les relations inter-organisationnelles
Recherche action	Étudier les changements provoqués	Capacité du chercheur à enregistrer et analyser en temps réel	Le développement organisationnel
Recherche expérimentale	Causalisme simple ou contextuel	Capacité de manipuler des variables et de reproduire l'expérience	Le comportement de l'individu et du groupe

Source : Wacheux, 1996, p.90

Nous mobilisons pour notre recherche une approche par étude de cas, souvent classée et pensée comme une stratégie de recherche à but exploratoire (Gombault, 2005). Elle nous permettra de construire une interprétation du phénomène étudié. Elle convient à notre démarche exploratoire et elle est appropriée pour une question de recherche qui commence par un « pourquoi » telle que la nôtre (Wacheux, 1996 ; Yin, 1990). C'est une démarche pertinente pour comprendre des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Gombault, 2005). Pour Yin (2011), l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel. Elle se concentre sur la découverte de causalités récurrentes et de l'ensemble d'interactions donnant sens à un phénomène complexe. Quant à Wacheux (1996), il la considère comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications. A leur tour, Miles et Huberman (1994) définissent la méthode des cas comme un moyen qui permet de réaliser une description approfondie de la situation de gestion, au moyen de multiples données observées et de reconnaître des régularités de processus, et d'identifier ses composantes (Hlady-Rispal, 2002). Elle contribue à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel déterminant (Wacheux, 1996). Son intérêt majeur est d'étudier un phénomène en intégrant le contexte de l'analyse (Gombault, 2005).

Le cas d'étude représente l'unité d'analyse, et peut comprendre un ou plusieurs cas. Nous avons opté dans notre recherche, pour une méthodologie qualitative basée sur des études de cas multiples, ou multi-sites. L'objectif est d'étudier en profondeur plusieurs cas qui illustrent le phénomène que l'on souhaite éclairer. Nous voulons observer l'unicité du phénomène de la RSE des PME labellisées au Maroc et en préserver les particularités.

La nature des cas mobilisés dans les recherches varie. David (2005) propose une typologie de situations envisageables pour lesquelles le recours à l'étude de cas est indiqué (tableau n° 20).

Tableau 20: Typologies de cas

Nature du cas	Définition
Illustratif	Le cas suppose l'existence d'une théorie bien arrêtée. Il sert à l'illustrer pour vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative.
Typique	Le cas s'efforce d'être le plus près possible du cas général.
Test	Le cas est sélectionné parce qu'il permet de valider ou de falsifier des propositions théoriques qui ont été formulées en amont et qui demeurent incertaines.

Inédit ou exemplaire	Le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence), y compris, sur un plan pratique, pour d'autres organisation. C'est un moyen de s'immiscer au sein d'une situation nouvelle, atypique et de mettre en lumière des phénomènes peu ou pas traités par la théorie. Il permet notamment d'élaborer des concepts nouveaux.

Source : Adapté de David (2005)

Nos cas se situent à mi-chemin entre le cas typique, dans la mesure où les critères de sélection se rencontrent partout et dans toutes organisations, et le cas inédit ou exemplaire, dans le sens où encore rares sont les études qui focalisent sur un critère de sélection en particulier. L'étude de cas permet à une enquête de conserver les caractéristiques holistiques et significatives d'événements réels. C'est en ce sens qu'elle apparaît pertinente pour notre question de recherche.

2. Sélection des cas à étudier

2.1. Choix des cas

L'échantillonnage en recherche qualitative implique deux actions qui parfois s'opposent. En premier lieu, il faut délimiter le champ de l'étude, définir les caractéristiques des cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont vous disposez, directement lier à vos questions de recherche et qui vont probablement comprendre des exemples de ce que vous voulez étudier. Deuxièmement, et dans le même temps, il vous faut créer une structure qui vous aide à découvrir, confirmer ou qualifier les processus fondamentaux ou les construits sous-jacents à votre étude (Miles et Huberman, 2003, p. 59).

Le choix des cas se fait selon des critères théoriques issus de la question de recherche (Royer et Zarlowski, 2014). Il est à signaler que les cas retenus dans la recherche qualitative ne sont pas à appréhender comme un échantillon statistique, à l'instar des démarches quantitatives. La représentativité statistique perd de son sens au profit de la question de la qualité du cas lui-même (Yin, 2011). Eisenhardt (1989) estime que la force de l'étude de cas est la création d'une théorie, et qu'elle apporte un meilleur reflet de la réalité. Dans ce cadre, le rôle de la revue de littérature est plus d'affiner les questions sur le sujet retenu, plutôt que de déterminer les réponses sur ce qui est connu sur un thème. D'après Miles et Huberman (2003), l'échantillonnage en recherche qualitative implique deux actions qui parfois s'opposent. En premier lieu, le chercheur délimite le champ de l'étude, définit les caractéristiques de cas à étudier en fonction du temps et des moyens dont il dispose, directement liés à ses

questionnements de recherche. En second lieu, il est amené à créer une structure qui l'aide à découvrir, confirmer ou qualifier les processus fondamentaux ou les construits sous-jacents à l'étude. L'échantillonnage qualitatif cherche principalement une représentativité théorique.

Nous sommes dans une approche de cas multiples (approche multi-sites), ce qui nous met face à la question du nombre de cas à retenir. Le choix du nombre de cas dépend de la saturation théorique et de la réplication.

- La saturation théorique: c'est quand l'apprentissage devient minime et le chercheur remarque une certaines redondance dans les données collectées. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter (Royer et Zarlowski, 2014). En d'autres termes, c'est lorsque les données produites s'intègrent dans le dictionnaire des thèmes théoriques sans définir de nouveaux thèmes (Gombault, 2005). Strauss et Corbin (1998) soulignent également que la saturation théorique peut être atteinte pour d'autres raisons comme les ressources limitées du chercheur.

- La réplication : elle fait référence à la généralité de l'étendue. Yin (2011) explique que le nombre de cas dépend du degré de certitude souhaité par le chercheur. Il s'agit de répliquer le cas jusqu'à ce qu'aucun résultat nouveau n'apparaisse après l'analyse. La réplication de cas doit servir à atteindre une généralisation théorique et littérale (Yin, 2011). D'après Royer et Zarlowski (2014), les cas doivent être choisis de façon à prédire les mêmes résultats (réplication littérale), ou au contraire, à produire des résultats différents mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique). Miles et Huberman (2003) expliquent que « si un résultat se vérifie dans un contexte, et étant donné son profil, se vérifie également dans un contexte comparable mais non dans un contexte différent, le résultat est plus robuste » (p. 62).

Il est à signaler qu'un nombre de cas important ne fait pas forcément la qualité d'une étude car le traitement de données trop lourdes peut s'avérer peu aisé et entraîner une analyse superficielle (Bousquet, 2014). Yin (2011) envisage que des études exploratoires puissent n'en regrouper que 2 ou 3 alors qu'Eisenhardt (1989) estime que quatre cas constituent un minimum (Hlady-Rispal, 2002). Pour notre recherche, nous avons étudié quatre cas de PME labellisées RSE. Nous avons basé notre choix sur certains critères, que nous présentons dans ce qui suit.

2.2. Critères de choix des cas

La RSE en PME au Maroc est à encore à ses prémices. Il nous a été recommandé par les experts interrogés dans le cadre de notre étude de contextualisation, d'étudier des PME « exemplaires » distinguées par leur démarche de RSE par la CGEM. Nous avons donc choisi d'étudier « une situation de gestion » au sens d'Eisenhardt (1989). Les contraintes économiques dans lesquelles vit le Marocain ne lui permettent pas de penser aux générations futures ni d'adopter un comportement responsable, idem pour les dirigeants de PME. D'où la posture consistant à tirer des enseignements des cas exemplaires pour explorer des pratiques jusque-là nouvelles au Maroc.

Hlady-Rispal (2002) reprend l'ensemble des critères auxquels doit répondre l'échantillonnage théorique (tableau n° 21).

Tableau 21: Les critères de l'échantillonnage théorique

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteur, stade de développement, modes relationnels…)	Indispensable si étude de cas multiples à visée de génération de théorie
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Source : Hlady-Rispal, 2002, p.82

Nous nous sommes basés sur les critères d'échantillonnage théorique de Hlady-Rispal (2002) pour justifier le choix de nos cas étudiés (tableau n°22).

Tableau 22: Nos critères de choix des cas d'étude

Critères	Justifications
Représentativité théorique	- Entreprises qui revêtent les caractéristiques qualitatives de la PME, - Le dirigeant est propriétaire, ou détient une partie du capital de l'entreprise, - Nos cas répondent aux critères quantitatifs et qualitatifs de définition de PME, validés par des experts en RSE au Maroc. - Nos cas sont tous labellisés RSE par la CGEM.
Variété	- Différentes tailles de PME, - Différents âges, - Style de management différent, - Différents types de structure (propriété unique, entreprise familiale, copropriété), - Différents niveaux de performance économique.
Potentiel de découverte	Nous avons retenu les cas de vraies PME labellisées RSE, qui sont ouvertes à notre démarche et qui nous permettent d'explorer la réalité dans contexte bien précis.
Prise en compte de l'objectif de recherche	Nous n'avons commencé notre étude des quatre cas, qu'après avoir clairement défini notre cadre théorique, et tester nos matériaux de recherche à travers des cas pilotes, que nous présentons plus loin dans ce travail.

En début 2018, 90 entreprises ont été labellisées RSE par la CGEM, dont six seulement sont de « vraies » PME au sens de Julien (1990), c'est-à-dire qu'elles sont indépendantes en capital, la propriété d'une ou plusieurs personnes physiques et répondant aux critères qualitatifs et quantitatifs[8] de la PME. Nous avons pu avoir accès à quatre de ces six PME. Les deux autres entreprises appartiennent au même propriétaire, qui a refusé que nous menions cette étude. Nous les considérons donc comme un seul cas, et nous pouvons donc affirmer que nous avons retenu quatre cas sur les cinq existants au niveau du Maroc.

Nous avons commencé par identifier les PME selon les critères quantitatifs reconnus au Maroc à travers une recherche par internet. Par la suite, nous nous sommes rapprochées de ces entreprises pour en identifier les indépendantes juridiquement et qui revêtent les caractéristiques qualitatives de la PME. Nous avons mené des échanges en face à face, par téléphone ou par courriel, avec des responsables administratifs des entreprises en question. Nous avons validé notre liste de PME auprès d'un consultant expert en RSE et de la CGEM, du fait que la confédération fait partie des organismes qui proposent des définitions de la PME au Maroc. La CGEM a pris l'initiative de rajouter une entreprise à notre liste que nous

[8] Les PME sont déterminées par la CGEM à travers un chiffre d'affaires inférieur à 200 millions de Dirham Marocain, soit l'équivalent de 20 millions d'euro.

qualifions de « grande PME », dont le nombre de salariés et le chiffre d'affaires dépassent les seuils de définition de la PME reconnue au Maroc. Mais la confédération a estimé que l'entreprise en question garde la structure d'une PME malgré sa croissance très rapidement. Nous avons présenté dans notre cadre théorique que nous nous positionnons dans le courant de la synthèse et nous inscrivons notre travail dans la contingence (Torrès, 1997a, p.19). Nous avons donc relativisé ainsi la spécificité des PME afin d'adapter au mieux notre recherche au terrain marocain.

Ce choix a été en partie « guidé par les circonstances » (Gombault, 2005, p. 35), car nous avions également l'ambition d'explorer des PME qui adoptent des démarches de RSE, sans qu'elles ne soient distinguées par un label RSE. La difficulté d'identifier des PME responsables sans qu'elles ne soient labellisées dans les délais prédéfinis, nous a incité à étudier en profondeur les quatre cas sélectionnés. Ceci n'empêche pas la validité de notre étude d'après les critères de Yin (2011) et Eisenhardt (1989), au contraire, nous considérons nos cas comme « typiques » ou « exemplaires » (David, 2005) (tableau n°19).

Il est important de souligner l'importance de « se faire accepter et interagir » au sein des entreprises (Gombault, 2005). Le caractère méfiant des dirigeants de PME est connu de tous. Nous avons remarqué une réticence vis-à-vis de la méthode des cas car il faut faire des entretiens avec plusieurs personnes et passer du temps dans l'entreprise. Il était quasiment impossible d'accéder à ces PME, encore plus à mener des entretiens avec les dirigeants qui durent jusqu'à 150 minutes, sans être recommandé. Pour ce faire, nous nous sommes dirigés vers les experts en RSE avec lesquels nous nous sommes entretenus lors de notre étude de contextualisation. L'introduction de l'étude aux organisations, comme une recherche académique indépendante, qui respecte l'anonymat des entreprises, et qui fournira un apport managérial sous forme d'un ensemble de recommandations destiné aux PME étudiées, nous a également été d'une grande utilité pour faciliter l'interaction avec les acteurs du terrain.

Le tableau n°23 présente un aperçu synthétique des caractéristiques des entreprises étudiées. D'un point de vue éthique, nous avions convenu de préserver l'identité des entreprises et à respecter leur anonymat en changeant leur nom. Nous les nommons ainsi « A », « B », « C » et « D ».

Tableau 23: Présentation des cas étudiés

Entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires en million de Dhs[9]	Année de création	Dirigeant	Année de labellisation RSE	Secteur d'activité	Périmètre d'implication
A	48	20	1994	Repreneur, majoritairement propriétaire	2013	Veille et conseil sur les appels d'offre publics	National
B	50	22	2007	Créateur propriétaire	2008	Transportation des matières pétrolières	National
C	250	280	1995	Créateur, majoritairement propriétaire	2013	Sécurité monétique	International
D	100	200	1989	Créateur, majoritairement propriétaire	1989	Gardiennage, nettoyage et interim	National

3. Processus opératoire

Avant de mener nos investigations au sein des entreprises, et vu le nombre limité des cas retenus, nous avons testé notre matériau de recherche dans des cas pilotes avant d'entamer notre étude. Nous présentons ainsi les cas pilotes et les conditions de leur élaboration, avant de mettre en lumière le matériau de recherche en question.

3.1. Les cas pilotes

Nous n'avions pas la certitude que nos outils de collecte et d'organisation des données soient parfaitement adaptés aux informations que nous souhaitons collecter. En même temps, nous n'avions pas voulu nous aventurer en testant notre matériau sur le nombre très limité des cas de PME labellisées dont nous disposions. Nous avons ainsi appliqué la démarche du (ou des) « cas pilote » afin de tester et d'affiner des aspects de l'étude finale (notre conception de la recherche, notre démarche de terrain, les instruments de collecte de données…) (Yin, 2011). Elle pourrait éventuellement mener à une modification des propositions de départ (Hlady-Rispal, 2015).

Conditions d'élaboration du cas pilote

A travers notre investigation de l'état de l'art, nous avons construit un cadre précis de la RSE en PME à travers la vision stratégique des dirigeants.

Dans un premier temps, nous avons identifié deux PME, une petite et une moyenne, que nous avons identifiées à travers leurs démarches responsables. Nous avons mené deux entretiens

[9] Un million de dirhams, soit l'équivalent de 100.000 euro.

semi-directifs avec les propriétaires-dirigeants de ces deux PME, d'une durée moyenne de 90 minutes.

Ces entretiens étaient certes fructueux, et nous ont permis de tester l'information recueillie relative à la vision stratégique des dirigeants et son intégration de la RSE en PME marocaines. La limite était que l'aspect de la labellisation et de la formalisation des démarches RSE était jusque-là absent.

Pour compléter ces deux premiers cas pilotes, nous nous sommes dirigées vers deux PME filiales de grands groupes marocains labellisées RSE. L'objectif était de tester notre matériau de recherche relatif à la démarche de RSE dans de petites structures. Nous avons échangé avec le président d'un premier groupe, et avec le directeur des ressources humaines du deuxième afin de leur expliquer l'objectif de notre démarche. Après avoir eu l'accord des deux groupes, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des deux PME filiales labellisées RSE, d'une durée moyenne d'une heure.

Le tableau n° 24 regroupe les caractéristiques de ces « cas pilotes ». D'un point de vue éthique, nous avions convenu de préserver l'identité des entreprises et à respecter leur anonymat en changeant leur nom. Nous les nommons ainsi « E », « F », « G » et « H ».

Tableau 24: Présentation des « cas pilotes »

Entreprises	Taille	Structure du capital	Secteur d'activité	Région d'implantation	Label RSE
E	Petite	Dirigeant majoritairement propriétaire	Sécurité privée et nettoyage	Casablanca	Non labellisée
F	Moyenne	Dirigeant majoritairement propriétaire	Industrie électrique et électronique	Casablanca	Non labellisée
G	Petite	Filiale	Secteur minier	Casablanca	Labellisée
H	Moyenne	Filiale	Industrie agroalimentaire	Nador	Labellisée

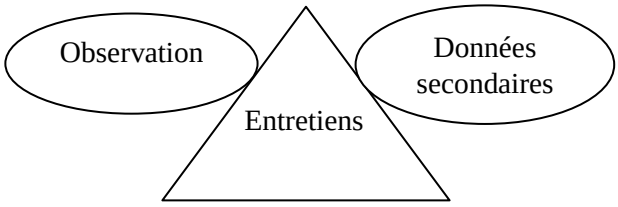
Notre objectif était « d'apprendre » de ces entretiens exploratoires, au sens de Campenhoudt et Quivy (2011). Nous avons ainsi analysé ces premiers entretiens et examiné la manière dont les interlocuteurs ont réagi à nos interventions, l'intérêt des questions posées et leur ordre. Ces premières investigations empiriques effectuées à travers les quatre cas pilotes ont mené à quelques réajustements au niveau des guides d'entretien (reformulation de certaines questions, l'ordre des questions posées…). Nous avons également revu la catégorie des personnes que

nous interrogeons au sein des entreprises. Nous sommes revenus à la littérature pour réajuster quelques éléments au niveau de la notion de vision stratégique, et nous nous sommes rendu compte qu'il était indispensable de s'attarder sur les employés. La littérature reconnait qu'on ne peut parler de vision stratégique que si elle est partagée en interne (Amrhar, 2001 ; Bayad et Garand, 1998 ; Carrière, 1991 ; Schmidt, 1993 ; Filion, 1996b ; Le Saget, 2006 ; Lipton, 1996 ; Morris, 1987 ; Tremblay et al., 2005 ; Westley et Mintzberg, 1989). Il a été donc décidé de rencontrer les salariés dans notre étude empirique et de mener des entretiens semi-directifs avec des employés occupant différentes fonctions, et avec une ancienneté variable dans chacune des PME.

3.2. Méthodes de collecte des données

Le chercheur qualitatif adopte une attitude ouverte de compréhension de la réalité et qui ressemble plus à la navigation (Wacheux, 1996). Il vise à collecter toutes les informations pour saisir le phénomène étudié. Dans le cadre de notre démarche, nous privilégions la collecte d'information d'abord par une « technique centrale » à savoir les entretiens semi-directifs. Ensuite, nous utilisons les techniques de l'observation non participante et les données secondaires (figure n°14). L'objectif est de procéder à une triangulation des données pour une meilleure compréhension du phénomène dans son contexte (Gombault, 2005).

Figure 14: Sources des données mobilisées



Nous expliquons ici ces trois sources de données et les raisons qui justifient ce choix.

3.2.1. L'entretien semi-directif

Entre l'entretien directif, non directif et semi-directif, nous avons opté pour ce dernier du fait qu'il soit le type d'entretien qui octroie à la personne interviewée le plus de liberté, tout en donnant parallèlement au chercheur la possibilité de guider les échanges.

La principale catégorie ciblée à interroger est constituée des propriétaires-dirigeants des PME labellisées. D'après Biwolé (2017), aucune étude n'envisage l'engagement des PME en RSE

sans intégrer le dirigeant. C'est à travers l'interprétation de ses discours que les chercheurs arrivent à livrer des résultats. Le tableau n°25 présente le détail des entretiens menés avec les propriétaires-dirigeants des quatre cas étudiés.

Tableau 25: Détail des entretiens menés avec les dirigeants

Entreprise	Nom de dirigeant	Date de l'entretien	Durée de l'entretien en minutes
A	A. Dir	29/01/2016	90
B	B. Dir	11/11/2015 10/12/2015	85 20
C	C. Dir	07/03/2016	110
D	D. Dir	26/02/2016	80

Par la suite, nous avons interrogé un responsable « clé » de RSE, qui a comme fonction le suivi du projet de l'intégration de la démarche RSE, le contact avec le cabinet chargé de l'audit social, le contact avec toute partie désirant des informations sur la démarche RSE de l'entreprise. Notre objectif est de se rapprocher du processus de mise en œuvre de la démarche formalisée de RSE et de la labellisation. Enfin, nous avons mené des entretiens avec trois employés opérationnels, ayant une ancienneté différente dans les entreprises. L'intérêt d'interroger les salariés est double. D'une part, l'importance du partage de la vision stratégique nécessite de mener des entretiens avec les collaborateurs. D'autre part, les recherches ont beaucoup négligé l'apport essentiel des salariés, notamment en interaction avec le dirigeant. Au sujet de la RSE en PME, des enjeux stratégiques non négligeables sont liés aux salariés (Jenkins, 2006 ; Santos, 2011). Pour ce faire, nous avons négocié de rencontrer plusieurs salariés, mais les différentes directions n'ont accepté, qu'avec une grande difficulté, que nous rencontrions quatre employés, y compris le responsable « clé » de la RSE. Finalement, nous comptons un total de vingt entretiens, entièrement enregistré et retranscrits dans les quatre cas étudiés (tableau n° 26).

Tableau 26: Détail des entretiens menés avec les salariés des quatre PME

Entreprise	Fonction des salariés interrogés	Nom	Date de l'entretien	Durée de l'entretien en minutes
A	Responsable administrative	A. Salarié 1	16/02/2016	15
	Responsable du service de production	A. Salarié 2	16/02/2016	25
	Coursier	A. Salarié 3	16/02/2016	15
	Responsable RH et RSE	A. Resp. clé	16/02/2016	24

B	Responsable de flotte et de livraison	B. Salarié 1	17/11/2015	20
	Chauffeur - Superviseur	B. Salarié 2	17/11/2015	40
	Responsable administrative	B. Salarié 3	17/11/2015	15
	Responsable qualité - sécurité - environnement	B. Resp. clé	17/11/2015	20
C	Responsable service ordonnancement	C. Salarié 1	23/01/2016	35
	Agent logistique	C. Salarié 2	26/02/2016	20
	Responsable du service de paie	C. Salarié 3	26/02/2016	17
	Directeur administratif	C. Resp. clé	26/02/2016	15
D	Responsable de formation	D. Salarié 1	07/03/2016	35
	Responsable financier	D. Salarié 2	17/03/2016	25
	Responsable administratif	D. Salarié 3	17/03/2016	15
	Responsable RH et RSE	D. Resp. Clé	17/03/2016	25

Nous avons commencé par quelques contacts préliminaires avec le dirigeant ou un responsable de l'organisation choisie, tel qu'il est recommandé par Royer et Zarlowski (2014). L'objectif n'est pas uniquement de confirmer la possibilité d'accéder à ce terrain pour les besoins de la recherche, mais aussi de négocier les sources d'information disponibles et autorisées (documents internes, périodes de présence au sein des locaux de l'entreprise, nombre de personnes à rencontrer…). Nous avons conduit nos entretiens de manière à recueillir les témoignages et les interprétations des personnes interrogées, en respectant leur façon de parler ainsi que la langue dans laquelle ils se sentaient le plus à l'aise pour s'exprimer. Certaines personnes, notamment les dirigeants et les cadres, se sentaient plus à l'aise en s'exprimant en langue française, contrairement à certains employés opérationnels. Pour ces derniers, nous avons annoncé les questions en français, en introduisant des expressions en arabe, ce qui les mettait plus à l'aise et les incitait à détailler davantage leurs propos.

Nous avons entamé nos entretiens avec les dirigeants (encadré n°5) en commençant par un premier volet propre à ceux-ci, à leur formation, à leur expérience et à leur arrivée à la tête de leurs entreprises. Cette première phase d'entame (Romelaer, 2005) a une double utilité. Elle nous permet d'une part d'investiguer le profil du dirigeant et d'identifier certains éléments de

sa vision stratégique. D'autre part, elle réduit les réticences du dirigeant en lui donnant l'opportunité de parler de sa personnalité, de son vécu et de sa création de l'entreprise, qui représente une fierté pour lui. Nous avons remarqué le changement de tempérament de tous les dirigeants après ce premier axe. Ils sont contents de parler d'eux-mêmes, ils sont plus confiants, s'expriment plus aisément et sont plus prédisposés à répondre à toutes nos questions. L'entretien se poursuit par le volet dédié à l'environnement d'affaires, ses opportunités et ses difficultés. Par la suite, les dirigeants évoquent des aspects relatifs à leurs produits et services et l'organisation de leurs entreprises. Nous avons tenté, à travers cette première partie du guide d'entretien, à approcher les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques susceptibles d'influencer l'engagement responsable des dirigeants de PME (Paradas et al., 2017). En deuxième partie, nous posons des questions directes sur les pratiques responsables dans leurs entreprises, leurs retombées, leurs motivations et freins afin de retracer leurs représentations de la RSE.

Encadré 5: Principaux axes des guides d'entretiens menés avec les dirigeants de PME[10]

Partie 1 : Vision stratégique du dirigeant
Axe 1 : Le dirigeant et la création de l'entreprise
Axe 2 : Le démarrage de l'activité et perception de l'environnement
Axe 3 : Le management de l'entreprise dans une dimension temporelle
Axe 4 : L'image future de l'environnement et de l'entreprise
Partie 2 : La RSE et la labellisation CGEM
Axe 1 : La perception de la RSE
Axe 2 : Les motivations/ freins de la RSE
Axe 3 : La labellisation RSE

Pour nos entretiens avec les responsables clés de RSE (encadré n° 6), ils démarrent par un premier volet relatif à la fonction de l'interlocuteur. Par la suite, nous l'interrogeons sur des généralités à propos de l'entreprise (création, chiffre d'affaires, nombre de collaborateurs) et son évolution (organisationnelle et évolution des produits/services). Nos entretiens se poursuivent avec la politique RH de la firme, ensuite nous enchaînons avec des questions relatives à la démarche RSE (motivations, pressions, difficultés…). Enfin, nous entamons le processus de labellisation RSE par la CGEM (conditions de mise en place, motivations, retombées, coût…).

[10] Guide d'entretien en annexe n°8

Encadré 6: Principaux axes des entretiens menés avec les responsables clés de RSE[11]

Partie 1 : Présentation de l'entreprise
Axe 1 : Présentation de l'activité de l'entreprise
Axe 2 : Démarrage et développement de l'activité
Partie 2 : La RSE et la labellisation RSE
Axe 1 : La RSE avant la labellisation
Axe 2 : Le processus de labellisation

Quant aux entretiens menés avec les collaborateurs opérationnels (encadré 7), nous nous intéressons en premier lieu au profil de l'employé, sa fonction et sa relation avec les collaborateurs et la direction. Par la suite, nous évoquons les aspects relatifs à la vision stratégique. Enfin, nous posons des questions directes sur leur connaissance des principes de DD et de RSE d'une manière générale, et de la démarche de RSE de leur entreprise en particulier. L'objectif est d'identifier le degré du partage de la vision stratégique du dirigeant avec ses collaborateurs.

[11] Guide d'entretien en annexe n°9

Encadré 7: Guide d'entretien mené avec les salariés

Axe 1 : votre fonction au sein de l'entreprise

1- Quelle est votre fonction actuelle ? Depuis combien de temps ?
2- Quelles sont les difficultés de votre fonction ? Comment vous faites pour les surmonter ?
3- La direction est-elle consciente de ces difficultés ?
4- Avez-vous un contact direct avec la direction ? Expliquez
5- Comment est la relation avec vos collègues ? Vous communiquez souvent ? Vous travaillez en équipe ?
6- Comment trouvez-vous la qualité de votre milieu de travail ? Vous-en êtes satisfait? Justifiez.

Axe 2 : votre vision de votre entreprise

1- Parlez-moi de l'activité de votre entreprise
2- Qu'est ce qu'il la distingue des autres entreprises à votre avis ?
3- Avez-vous une connaissance des difficultés auxquelles votre entreprise fait face dans son domaine d'activité ?
4- D'après votre connaissance de l'entreprise, comment pourriez-vous l'imaginer dans le futur ?
5- Avez-vous une connaissance de ce que l'entreprise envisage pour le futur ?

Axe 3 : vous et la RSE

1- Avez-vous déjà entendu parler du DD ou de la RSE ?
Si oui : Au sein de votre entreprise, voyez-vous des pratiques de RSE ? Depuis quand ? De la part de quel responsable ? Que pensez-vous de la RSE ?
2- Avez-vous connaissance que votre entreprise est labellisée RSE par la CGEM ?
Si oui : comment vous a-t-on informé ?
3- Est-ce qu'il y a eu un changement dans votre quotidien après le passage du comité de la certification ?
4- Pourriez-vous me citer quelques pratiques RSE de votre entreprise ? Participez-vous à ces pratiques ?
5- Quelles sont (ou quelle est) la(es) valeur(s) de votre entreprise ? Vos collègues ont-ils la même connaissance de ces valeurs ?

Souhaitez-vous ajouter quelque chose à la fin de cet entretien ?

Ces entretiens ont été retranscrits en français. Etant majoritairement effectués en français, nous avons procédé à la traduction de certains entretiens vers la langue française. Ensuite, nous avons fait appel à un traducteur assermenté pour la vérification de la traduction.

3.2.2. L'observation non participante

L'approche par étude de cas nécessite généralement une présence sur le site pour l'observation du contexte, des acteurs et un recueil de données par différentes sources (Wacheux, 1996). L'étude de cas ne peut se départir du regard de l'observateur sur le phénomène (Gombault, 2005). L'observation constitue l'une des clés de voûte des recherches procédant par études de cas (Journé, 2012 ; Yin, 2011), du fait qu'elle permet au chercheur de comprendre le phénomène et de produire des connaissances contextualisées (Wacheux, 1996). C'est un exercice d'attention vigilante du chercheur. Elle consiste à porter attention aux

personnes, aux contextes physiques, organisationnels et institutionnels, à l'ensemble des ressources mobilisées et aux situations dans lesquelles elles sont engagées (Journé, 2012).

Traitant de la RSE, nous ne pouvons échapper à l'observation au sein des entreprises en question. Nous avons observé les comportements des personnes, les locaux, l'aménagement des bureaux et des salles de pause, les conditions de travail… Notre observation s'enrichissait progressivement depuis nos premières prises de contact avec les organisations, pendant nos entretiens, et surtout pendant les périodes d'attente dans les couloirs qui étaient particulièrement longues. Le tableau n° 27 présente le détail des dates et des durées des observations effectuées dans les quatre PME étudiées.

Tableau 27: Dates et périodes de l'observation au sein des PME étudiées

Entreprise	Dates des observations	Durées des observations	Nom des observations
A	29/01/2016 16/02/2016	4 heures 3 heures	A. Obs. 1 A. Obs. 2
B	11/11/2015 17/11/2015 10/12/2015	3 heures 2 heures 3 heures	B. Obs. 1 B. Obs. 2 B. Obs. 3
C	07/03/2016 16/03/2016	4 heures 4 heures	C. Obs. 1 C. Obs. 2
D	23/01/2017 26/02/2017	2 heures 6 heures	D. Obs. 1 D. Obs. 2

Notre avons tenu à outiller notre observation par la prise de notes, pour produire un corpus de données utiles à l'analyse de notre objet de recherche. Nos notes de terrain (Journé, 2012) ont porté sur les situations observées et ont relevé principalement des faits observés dans leur contexte. Nous notions sur le coup, ou après les entretiens les faits marquants que nous avons pu observer.

3.2.3. Les données secondaires : études de la documentation interne et externe

Une fois notre cible bien déterminée, nous avons eu recours à des données secondaires. S'agissant de la documentation externe (revue de presse, sites web des entreprises et documents officiels), l'objectif était de se faire une idée au préalable sur l'organisation, ce qui nous a permis d'être plus à l'aise et mieux adapté au contexte d'étude. Quant à la documentation interne, nous n'avons pas eu accès aux documents souhaités. Seul le dirigeant de l'entreprise « B » a accepté de nous montrer les rapports du cabinet d'audit chargé de la labellisation RSE, sans qu'il nous donne le droit d'en garder une copie.

Nous avons ainsi retenu l'entretien comme principal outil de collecte de données. Il est complété par l'observation non participantes et les données secondaires. Ce sont les principales sources recommandées dans des démarches similaires à la nôtre, à savoir l'étude de cas dans une approche qualitative exploratoire.

4. L'analyse des données

Nous avons présenté le terrain retenu et les techniques mobilisées pour conduire notre recherche. Il s'agit maintenant d'analyser les données recueillies, en les examinant, les catégorisant, les comparant et les recomposant (Yin, 2011). L'analyse des données désigne le processus de sélection, de conceptualisation, de simplification, d'abstraction et d'opérationnalisation des données qualitatives (Yin, 2011). Elle consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, ou explication ou une configuration (Wacheux, 1996). Le principal défi auquel le chercheur qualitatif est confronté est la multiplicité et la richesse des sources et des formes de l'information (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012 ; Miles et Huberman, 2003). Le cadre conceptuel et les questions de recherche sont « le moyen de défense » que le chercheur peut avoir contre ce volume de données (Miles et Huberman, 2003, p.110), et lui permettent de cadrer son interprétation.

4.1. Approche générale de notre analyse

A l'issue des données recueillies de notre terrain, un nombre important d'informations était à notre disposition. Pour l'opération d'analyse des cas multiples, elle peut être menée « inter-cas » ou « intra-cas » (Gombault, 2005). Dans la même lignée, Miles et Huberman (2003) proposent trois stratégies au chercheur :

- Les stratégies orientées cas : qui consistent à étudier chaque cas en profondeur et de manière successive en se référant au modèle théorique qu'il vérifie dans les autres cas.
- Les stratégies orientées variables : à travers lesquelles les analystes recherchent parmi les cas ou sites des thèmes transversaux.
- Les stratégies mixtes : sont à la fois orientées variables et orientées cas, et selon les auteurs, sont les meilleures stratégies pour l'analyse inter-cas. Ces stratégies, bien qu'elles diffèrent sur la technique, convergent sur une analyse des cas et des thématiques avec un traitement des cas en une seule fois. L'objectif est d'aller vers des approches synthétisées qui permettent une meilleure compréhension des cas d'étude. Dans le cadre de cette stratégie mixte, Miles et Huberman (2003) présentent plusieurs méthodes d'analyse et notamment les méta-matrices à

visée chronologique, descriptive ou davantage causale, qui sont organisées de sorte à présenter une compilation des différentes données et résultats pour l'ensemble des sites. Elles permettent d'analyser conjointement un nombre important de données issues de sites différents et de contrôler les caractéristiques de chaque site pour centrer l'explication causale sur les récurrences des sites.
Pour notre recherche, nous optons pour la stratégie mixte. C'est l'orientation le plus adéquate à notre objectif de recherche. Nous nous basons sur une analyse verticale et horizontale de nos entretiens (Wacheux, 1996) menés avec les dirigeants et les salariés, et sur les informations émanant des observations et des données secondaires.

Nous mobilisons la technique de l'analyse de contenu, considérée comme la plus connue des techniques d'analyse de données qualitatives (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Moscarola (2006) la définit comme « une analyse thématique, qui consiste à lire l'ensemble d'un corpus, en identifiant les thèmes qu'il contient, pour ensuite produire du verbatim par thème ou procéder à une analyse statistique des thèmes » (cité par Krief et Zardet, 2013, p.221).

4.2. Une analyse thématique de contenu

L'analyse de contenu, ou « du contenu » (Gavard-Perret et Herme-Guizon, 2012, p. 281) repose sur le postulat selon lequel des éléments du discours des acteurs révèlent leurs centres d'intérêts et leurs préoccupations. Cette analyse de contenu peut s'effectuer aussi bien sur des entretiens que sur des documents (Allard-Poesi et al., 2003). Elle est considérée comme la technique la plus connue dans l'analyse des données qualitatives (Gavard-Perret et Herme-Guizon, 2012).
On peut procéder à deux grands types d'analyses de contenu : les analyses lexicales, qui s'attachent à analyser la fréquence d'apparition des mots, et les analyses thématiques qui sont plus fréquentes dans les études sur les organisations, et qui adoptent comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases. Nous sommes dans cette deuxième approche. Vu nos objectifs dans cette thèse, notre préoccupation principale est de reconstruire le sens de la réalité sociale telle qu'elle est construite par les acteurs.

Nous avons procédé à une retranscription et une organisation de l'ensemble des entretiens réalisés (Gavard-Perret et Herme-Guizon, 2012). L'analyse de contenu procède d'un processus de codage, c'est-à-dire un découpage du contenu du discours ou du texte en unités d'analyse. Selon Miles et Huberman (2003), le codage est un moyen de faire face à la richesse

des données qualitatives et de mener une analyse systématique des données. Il consiste en l'attribution d'un code à un segment de texte afin de réduire la complexité des informations recueillies et de les organiser pour les analyser, de façon approfondie. Les codes sont « des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles et Huberman, 2003, p.112). Le codage est un processus de « déstructuration puis de restructuration, à une décontextualisation puis une recontextualisation » (Tesch, 1990, cité par Krief et Zardet, 2013, p. 222). Il consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (Cartier, 2014, p.555).

Pour cette recherche, nous avons adopté la démarche recommandée par Blanc et al. (2014) et qui nécessite deux étapes : la définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation d'autre part. La production de nos résultats finaux proviendra de la classification des données et de leur soumission aux interprétations théoriques et explicatives (Gombault, 2005). L'analyse de contenu doit nécessairement découper le contenu en tranches pour ensuite pouvoir l'analyser (Mucchielli, 2006).

- La définition des unités d'analyse

Selon Blanc et al. (2014), l'unité d'analyse, ou l'unité de codage, est l'élément en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage du discours ou du texte. On opte généralement pour l'une des six unités d'analyse : un mot, le sens d'un mot ou d'un groupe de mots, une phrase entière, des morceaux de phrase du type « sujet/verbe/objet », ou un ou des paragraphes, voire un texte entier. Les auteurs soulignent que ces deux dernières unités d'analyse peuvent avoir plusieurs biais (Weber, 1990), et conseillent d'opter le plus souvent pour des mots. C'est ainsi que nous avons choisi davantage dans notre analyse des mots et un sens de mots ou d'un groupe de mots.

- La définition des catégories

Pour Blanc et al. (2014), une catégorie est un regroupement d'unités d'analyse qui sont de la même famille ou ont la même signification. Une fois les unités d'analyse repérées dans le discours ou le texte, il s'agit de les placer dans des catégories. Pour Mucchielli (2006) les catégories servent à regrouper l'ensemble des unités de sens qui sont de la même famille ou ont la même signification. La catégorie peut prendre la forme d'un concept qui regroupe des mots ayant des significations proches, ou la forme de thèmes plus large (Blanc et al., 2014).

Le choix des catégories dépend de la nature de l'analyse. Pour notre recherche, le codage est basé sur des unités d'analyse thématique visant une construction de sens, regroupées par des catégories qui découlent de notre cadre conceptuel établi.

Nous avons procédé, dans notre démarche générale d'analyse, à une « préanalyse » qui renvoie à une lecture « flottante » et qui nous a permis de déterminer les catégories de découpage les plus pertinentes ainsi que les modalités du codage. Nous avons commencé à coder manuellement depuis les premiers entretiens car le codage tardif risque d'affaiblir l'analyse, les codes changent et évoluent au fur et à mesure de l'avancement de l'investigation sur le terrain (Miles et Huberman, 2003). Après avoir produit et retranscrit l'ensemble de notre matériel empirique, qui fait 155 pages en totalité, nous avons procédé à un premier codage par le logiciel Nvivo 7. Le nombre important et la longueur des données en recherche qualitative les rendent délicates dans leur traitement. Le logiciel Nvivo est une application informatique qualitative conçue pour faciliter le codage et l'analyse du texte tout au long du processus. Il permet de faciliter cette opération et aide le chercheur à construire un dictionnaire de thèmes. Aujourd'hui, ce logiciel est fréquemment utilisé dans les recherches qualitatives en sciences de gestion. Il facilite le codage des données qualitatives, son objectif principal est d'aider à les gérer, les mettre en forme et leur donner du sens (Krief et Zardet, 2013). Il est conçu selon une approche très manuelle, celle de « l'analyse papier-crayon » (Descheneaux et Bourdon, 2005, cité par Krief et Zardet, 2013). Il facilite la manipulation des données et aide à dégager du sens à partir des sous-catégories. Il permet d'extraire tous les éléments codés se rapportant à un ou plusieurs mots clés (Averseng, 2011). Il importe les documents de travail, définit les mots clés (nœuds) en fonction des unités d'analyse, puis leur affecte des phrases ou des paragraphes des documents. Nous avons effectué un premier codage de type « ouvert » au sens de Strauss et Corbin (1990), c'est-à-dire d'une manière émergente. Nous avons permis aux concepts de continuer à émerger jusqu'à ce que nous ayons un sens clair du développement des relations entre les catégories et leurs thèmes connexes, et jusqu'à ce que des entrevues et des analyses supplémentaires n'aient pas révélé de nouvelles relations (Gioia et al., 2010). Cette préanalyse était plutôt descriptive dont l'objectif était de mettre en avant la présence, ou l'absence d'une thématique donnée. Nous avons eu un grand nombre de thématiques au fur et à mesure de l'avancement de notre codage. Nous avons donc regroupé nos thématiques dans des plus larges pour une meilleure structuration, jusqu'à la saturation pour avoir un dictionnaire de codes.

Exemples de codes : Démarrage, Réalisation des aspirations, Environnement d'affaires, Difficultés, RSE, Valeurs, Label RSE…

En deuxième lieu, nous avons veillé à affiner notre codage avec un ancrage théorique cette fois-ci et à hiérarchiser nos catégories. Il s'agit de produire des explications à partir du premier codage thématique, c'est ce que Miles et Huberman (2003) appellent « les méta-codes ». Ils expliquent que « le codage thématique est une façon de regrouper ces résumés en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques » (Miles, Huberman, 2003, p.133). Ce codage nous a permis de faire le premier pas vers l'analyse, en renommant nos thématiques, et sous thématiques et en les classifiant suivant une arborescence de thèmes, afin de leur donner du sens. L'arborescence est « regroupement des thèmes où un certain nombre de rubriques classificatoires chapeautent des grands regroupements thématiques, lesquels se subdivisent à leur tour en autant d'axes thématiques que le phénomène à l'étude le suggère, ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.257). La représentation sous forme d'arborescence qu'offre le logiciel Nvivo 7 « facilite l'organisation des idées ainsi que l'identification d'éventuels problèmes de redondance ou d'enchaînement des idées ». (Averseng, 2011, p. 381). Elle développe une grille heuristique, qui structure et synthétise l'ensemble des thématiques et sous-thématiques (annexe n°10)

III. Discussion de la validité de la recherche

La question de validité est primordiale dans les recherches qualitatives. Pour assurer la validité de la recherche, le chercheur doit s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Drucker-Godard et al., 2014). Hlady Rispal (2002) propose le « tests-qualité » afin de rapprocher les critères de validité des recherches qualitatives de ceux utilisés par les recherches quantitatives. Ces tests sont intégrés généralement dans le canevas des études de cas. Nous tentons d'examiner la qualité et de notre recherche et de ses résultats au regard de critères de validité scientifique reconnus dans les recherches qualitatives, synthétisés dans le tableau n° 28.

Tableau 28: Une définition adaptée des tests qualité

Test-qualité	Questionnement	Moyens requis	Temps de la recherche
Fidélité	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	Accès aux données du terrain. Explication de la démarche et des outils mis en œuvre	
Validité de construit	Lorsque le chercheur parle d'un concept. Est-ce bien ce concept dont-il parle ?	Définition des concepts à partir des travaux d'acteurs. Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent. Multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes.	
Validité interne	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	Emission de synthèses lors de chaque entretien, en début de nouvel entretien. Emission de propositions rivales. Elaboration pour chaque cas d'une explication. Remise d'un compte rendu final	Collecte Analyse
Validité externe	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	Application de l'ensemble des moyens précédemment proposés. Réplication. Saturation théorique.	Analyse

Source : Hlady-Rispal, 2002, p.100

Tout au long de notre travail, nous avons veillé à respecter l'ensemble de ces aspects pour assurer la scientificité de notre recherche. Nous reprenons ainsi ces différents critères en les appliquant à notre recherche.

- La fidélité

La notion de fidélité, ou de fiabilité, permet à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument. Elle vise à vérifier jusqu'à quel point deux chercheurs utilisant mêmes outils, dans les mêmes contextes aboutiront à des résultats semblables (Yin, 2011). Nous avons tenté de présenter en détail le cheminement de la démarche que nous avons menée. Nous avons défini dès le départ, les personnes à interroger dans chaque entreprise, et un canevas d'accès à l'information que nous avons respecté pour tous nos cas. Nous estimons également avoir atteint une saturation théorique, puisqu'à partir du troisième cas, une grande partie des données produites s'intégraient dans le dictionnaire des thèmes théoriques sans chercher à en définir de nouveaux.

- La validité du construit

La validité du construit fait partie des critères incontournables qui définissent la scientificité d'une recherche. Pour Baumard et al. (2014), elle fait référence au « degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter » (p. 300). D'après Hlady-Rispal (2002), la validité du construit vise « l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts ou paradigmes théoriques étudiés. L'erreur de construit conduit un chercheur à choisir des mesures inadaptées au concept étudié, par manque de réflexion préalable sur la mesure sélectionnée ou par absence de confrontation avec d'autres mesures existantes. » (p.102). Charreire Petit et Durieux (2014) recommandent de commencer le recueil des données, de s'assurer que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettent bien d'obtenir les informations nécessaires : que faut-il observer, comment et pourquoi ?

Nous avons formuler une problématique claire à laquelle nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse tout au long de notre recherche, de définir les concepts centraux sur la base de la littérature, et d'établir un cadre conceptuel qui guide nos recherches empiriques.

- La validité interne

D'après Yin (2011), la validité interne fait référence à l'authenticité et à la crédibilité de la recherche. C'est un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le monde réel (Miles et Huberman, 2003). Le chercheur qualitatif est amené à écarter les biais identifiés par Campbell et Stanley (1966), s'il souhaite atteindre un bon niveau. Ces biais sont relatifs au

contexte de la recherche, au recueil même des données ou à l'échantillon (Drucker-Godard et al., 2014).

Pour répondre aux objectifs de la validité interne et de contourner ses biais, nous avons veillé à fournir une explication détaillée du protocole et des outils d'analyse mobilisés. Nous avons également tenté d'atteindre la saturation théorique, permettant ainsi de réduire le nombre d'inférences qui pourraient mener le chercheur à des interprétations erronées. Nous avons également multiplié les sources de données, en collectant aussi bien des données primaires que des données secondaires.

- La validité externe

La validité externe d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche (Drucker-Godard et al., 2014). Elle renvoie à deux préoccupations principales : la généralisation et la transférabilité des résultats. Pour la généralisation, la recherche doit répondre à des critères de généralisation analytique (Yin, 2011), différente de la généralisation statistique reconnue en recherches quantitatives. Quant à la transférabilité, elle concerne les recherches qui évaluent l'extension de la recherche sur d'autres terrains (Drucker-Godard et al., 2014). Le chercheur est ainsi amené à prêter attention à la dépendance contextuelle des résultats de sa recherche.

Pour notre recherche, nous avons étudié la totalité de PME labellisées RSE au Maroc, à l'exception d'un seul cas auquel nous n'avons pas pu avoir accès. Les cas étudiés présentent également une large variété dans leurs profils, ce qui nous a permis de maitriser l'impact du contexte sur le phénomène en question.

Nous avons exposé le détail de la méthodologie suivie dans ce travail de recherche et qui a guidé nos orientations théoriques et nos outils de terrain. Notre objectif, à travers ce travail doctoral, est d'explorer les facteurs d'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME labellisées au Maroc. Pour ce faire, nous avons retenu une méthodologie de nature qualitative exploratoire avec un mode de raisonnement abductif, du fait de l'aspect nouveau de la problématique, aussi bien au niveau théorique qu'empirique.

La nouveauté de la problématique sur le terrain marocain nous a également incités à choisir les PME ayant intégré une démarche responsable formalisée, afin de tirer des enseignements de PME avancées sur la thématique. Notre cadre conceptuel ainsi que nos questionnements et objectifs de recherche découlent de ce positionnement. Au sein des cas étudiés, nous avons procédé à la collecte de données sur la base de guides d'entretiens destinés principalement

aux dirigeants, mais également à quatre employés de chaque PME. Pour chaque cas, nous avons également procédé à une observation non participante et une étude documentaire afin d'assurer la triangulation de données. Quant au protocole d'analyse, nous avons opté pour une analyse de contenu à travers une stratégie mixte.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre méthodologique nous a permis de mettre davantage en lumière le terrain de recherche, avant d'aller vers la présentation des résultats et de leur analyse.

Nous avons éclairé les spécificités du terrain marocain quant à la question de la RSE des PME. Nous avons démontré que les particularités aussi bien culturelle, politique qu'économique qui influencent la RSE des PME au Maroc. Cette étude de contextualisation a permis d'enrichir notre cadre théorique issu des grilles de lecture mobilisé dans notre cadre conceptuel, à travers deux principaux éléments que nous ajoutons au cadre d'analyse, à savoir les valeurs sociales marocaines, basées sur les principes religieux et sur la solidarité, ainsi que les contraintes économiques qui sont en même temps un frein et un moteur du comportement responsable des dirigeants de PME marocaines.

Ensuite, nous avons mis en avant notre méthodologie de recherche adoptée pour répondre à la problématique de départ et aux objectifs de recherche annoncés dans l'introduction générale. Nous nous positionnons dans une posture interprétativiste, en adoptant un mode de raisonnement abductif et une démarche qualitative exploratoire. La stratégie de recueil des données se base principalement sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et quatre employés de chaque PME, et est complété par l'observation non participante et les données secondaires.

En se basant sur nos grilles de lectures contextualisées selon les réalités marocaines, et en adoptant la méthodologie développée, nous présentons, dans le dernier chapitre de ce travail doctoral, les résultats issus de cette recherche ainsi que les enseignements tirés.

Chapitre 4 : L'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME marocaines labellisées

Introduction du quatrième chapitre

Ce quatrième et dernier chapitre présente les résultats issus de l'étude menée sur les quatre PME marocaines labellisées RSE, selon la méthodologie présentée et le cadre conceptuel contextualisée à la réalité marocaine. Ce chapitre met également en avant les principaux enseignements retirés de la présente recherche.

La première section restituera les résultats des quatre cas étudiés, en mobilisant une grille de lecture identique, avant de faire ressortir les éléments de convergence et de divergence entre les cas. Ces derniers feront l'objet d'une deuxième section qui mettra en avant des éléments de réponse aux objectifs de recherche, que nous rappelons :

- Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE dans les PME marocaines ?
- Quels sont les facteurs qui construisent la vision stratégique pour une intégration de la RSE dans les PME marocaines labellisées ?
- Quels types de visions stratégiques responsables caractérisent les PME marocaines labellisées RSE ?

Enfin, nous mettrons en avant les enseignements retirés de ce travail doctoral sous la forme d'une matrice proposant une typologie de quatre visions stratégiques présentes chez les dirigeants de PME marocaines labellisées.

Section 1 : La RSE dans la vision stratégique de quatre dirigeants de PME marocaines labellisées

Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés

Section 1 : La RSE dans la vision stratégique de quatre dirigeants de PME marocaines labellisées

De par leur nature, les PME sont un type d'organisations connu par leur forte hétérogénéité. Donc forcément la RSE de chaque PME varierait en fonction du dirigeant et de son vécu, sa formation et ses valeurs, en fonction de l'environnement d'affaires et de l'entreprise elle-même.

A travers cette section, nous présentons les résultats de notre étude empirique menée sur quatre cas de PME marocaines labellisées RSE, à travers une logique similaire de représentation, qui se base sur les principales thématiques mobilisées pour analyser nos données. Nous ressortons les différents éléments qui construisent la vision stratégique de quatre dirigeants marocains, et qui définit potentiellement la stratégie RSE au sein de chaque PME, des quatre cas étudiés. Nous mettons également en évidence la perception des dirigeants quant au label RSE ainsi que le rôle qu'il joue dans la valorisation de la RSE au sein de chaque PME étudiée.

I. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « A »

1. La PME « A » et son dirigeant

La société « A » a été créée en 1984 par le père fondateur, et reprise en 1994 par le fils, dirigeant actuel de l'entreprise et propriétaire majoritaire. Au moment de la reprise, elle ne comptait que 3 salariés, contre 48 en 2016. L'entreprise opère dans le domaine de la veille et le conseil sur les appels d'offre.

Le dirigeant actuel de l'entreprise a suivi une partie de ses études supérieures en France en gestion des entreprises. Passionné du domaine de l'information, de la documentation, des livres et des bibliothèque, l'activité de l'entreprise lui a permis de s'épanouir et de faire un métier qu'il aime. C'est ainsi qu'il est revenu au Maroc pour gérer l'activité de son père. Il nous déclare : « *j'adorais le métier, j'aimais beaucoup l'information, j'ai toujours été pris par l'information… tout ce qui est documentation. J'aime beaucoup tout ce qui est librairie, tout ce qui est bibliothèque, le livre…. Donc je me suis mis dedans.* » (A. Dir). Il apercevait dans le marché marocain une opportunité à saisir. Il avait eu l'idée de créer une agence d'abonnement à partir de l'activité existante. L'objectif est de regrouper tous les appels d'offre qui étaient éparpillés et publiés dans les journaux quotidiens, hebdomadaires et menstruels, dans un seul journal destiné aux PME. « *Il y avait très peu d'information sur les*

appels d'offre, sur l'information économique, donc je me suis lancé dedans par militantisme parce que je voulais démocratiser un petit peu les appels d'offre… grâce à nous des milliers d'entreprises ont pu avoir l'information et accéder aux marchés. J'ai lancé le site internet en 1996, c'était parmi les premiers au monde sur les appels d'offre. ». Avec le temps, ce produit s'est développé au niveau de la forme, pour passer d'un support papier, à un support totalement digitalisé.

1.1. Le style de gestion de la PME « A »

Le dirigeant de l'entreprise voit dans la petite taille de la structure un avantage qu'il souhaite garder : « *nous tenons à rester une PME, avec tous les avantages de la PME. C'est une gestion quotidienne en tant que père de famille…* ». Le style de gestion centralisée et paternaliste est fortement présent. Le dirigeant se considère comme le père protecteur pour ses salariés et leurs familles : « *l'entreprise pense à leur quotidien, à eux, à leur vie personnelle à la limite, c'est magnifique, pour travailler chez soi et en famille*. ». Le dirigeant se charge lui-même de gérer et de régler les problèmes que rencontrent ses collaborateurs dans leur quotidien. Selon A. Salarié 2 : « *à chaque fois où il y a un problème on le dit…on s'adresse à la direction … et c'est efficace…* », et A. Salarié 3 : « *c'est lui (le dirigeant) qui nous règle les problèmes … Si tu as besoin de quoi que ce soit, il suffit de le lui dire… Je frappe à sa porte … et je lui explique ce qu'il s'est passé pour qu'il règle le problème*. ». Le dirigeant veille à être proche de son personnel à travers la communication et la proximité physique. Son bureau est au centre du plateau de travail, sa porte est toujours ouverte pour faciliter le contact avec les salariés : « *mon bureau est dans le plateau, je suis avec mes équipes, pour coacher en permanence, pour changer les gens en permanence* » (A. Dir.). Ce qui est également soutenu de la part de A. Salarié 1 et A. Salarié 2 : « *le contact avec le patron est direct, à chaque fois sa porte est ouverte pour tout le monde, les questions, une demande, une information, il suffit de le contacter, il y a pas de hiérarchie… c'est vrai qu'il y a une hiérarchie et un respect, mais au niveau du travail il n'y a pas d'obstacles avec lui.* » (A. Salarié 1) ; « *il parle avec nous à chaque fois, le côté communication existe toujours, il est là et il demeure… c'est souhaitable pour faire avancer les choses* » (A. Salarié 2).

Le mot « famille » revient dans le discours des salariés interrogés. D'après A. Salarié 1 : « *on travaille comme une famille, on se connait, les problèmes d'une personne peut les dire, par exemple si quelqu'un à un problème financier, on peut faire des cotisations… Il y a une solidarité entre les membres de la société…* ». Et selon A. Salarié 3 : « *il n'y a pas de*

problème qui gâche les relations… on est comme une famille… On est des frères et sœurs, on ramène nos repas, on mange ensemble… l'ambiance est impeccable. ». Cette solidarité entre les salariés se manifeste également dans le travail en équipe que la direction encourage, comme il nous le déclare l'ensemble des employés interrogés. D'après A. Salarié 2 « *on travaille en équipe, personne ne va faire un travail tout seul, on est en permanence en communication, en train d'échanger notre relation est impeccable, on est à l'aise* ». Chaque service est aménagé sous la forme d'un *Open Space* pour favoriser les échanges. A. Salarié 1 décrit la dynamique de travail au sein de l'organisation : « *il y a un contact, un travail d'équipe… moi je peux intervenir dans le travail de quelqu'un comme lui peut intervenir dans le mien, il y a un respect mutuel et en même temps un travail en équipe. On peut donner des informations ou des conseils que moi par exemple je pourrais ignorer et que l'autre pourrait savoir.* ».

1.2. Relations avec les partenaires externes

Les principaux partenaires externes qui ont été évoqués par le dirigeant sont les clients, les fournisseurs, la banque et l'Etat.

La relation de la PME « A » avec la banque est très basique. Le dirigeant ne compte pas sur les banques pour financer ses projets de développement. Il voit que les institutions bancaires marocaines sont réticentes quand il s'agit de financer des entreprises opérant dans le secteur de l'information : « *on a toujours eu ce problème de financement avec les banques… elles ne voient pas de bon œil le financement des entreprises qui travaillent sur le virtuel parce qu'il n'y a pas d'hypothèque, il n'y a pas de choses matérielles… elles sont toujours frileuses quand il s'agit de financer des trucs d'informations*. ». Ceci est dû, selon A. Dir. à l'ouverture tardée du Maroc sur l'étranger et sur les nouvelles technologies.

Dans sa politique avec ses clients, l'entreprise compte sur la qualité du service et le respect des délais pour les fidéliser et en acquérir de nouveaux à travers la bonne réputation. La qualité du service offert est fortement liée au degré de sa nouveauté, tel que l'explique le responsable du service de la production (A. Salarié 2) : « *ici nous avons toujours l'envie d'être meilleur… on améliore toujours, on ramène toujours de nouvelles idées, on a apporté beaucoup de nouveautés, même dans la relation avec le client, il n'y a pas cette relation où tu me donnes de l'argent et je te donne un produit, quelque soit sa qualité…* ». Actuellement, le dirigeant vise à stabiliser le service commercial car il souffre d'un important taux de turnover, contrairement aux autres départements. Il décide ainsi de le prendre lui-même en charge. Il le

considère comme un service qui nécessite beaucoup de créativité et d'autonomie, choses qui manquent chez les « *jeunes marocains* ».

A. Dir. estime qu'il a réussi à positionner l'entreprise sur le marché, et à créer une marque chez ses clients à travers son sérieux et son engagement : « *on a pu « brandé » la société, elle est bien perçue chez les clients depuis longtemps, nous sommes perçus comme étant les leaders, on a un bon positionnement et les gens nous connaissent par le sérieux par notre engagement, par notre déontologie… on n'a jamais eu une affaire en justice…* ». Ces mêmes valeurs de sérieux et de rigueur ressortent dans le discours du plus ancien salarié de l'entreprise. Ce dernier nous déclare que le dirigeant actuel suit les pas de son père par rapport à ce point : « *tout est resté en règle, c'était comme ça quand il y avait le père du patron, et c'est resté comme ça, il suit le système de son père.* » (A. Salarié 3). Ces valeurs de respect de la loi reviennent également comme critères de choix des fournisseurs, qui se fait sur la base de partage des valeurs de « *sérieux, de disponibilité, de respect de la loi et du développement en permanence* ». En outre, le respect du personnel est un critère de choix des fournisseurs chez A. Dir. : « *il suffit que je vois chez un fournisseur qu'il a des problèmes internes avec son personnel, ou qu'il ne paie pas les gens ou qu'il les maltraite… j'arrête…* ». Il décrit sa relation avec ses fournisseurs comme étant « *hautement stratégique* ». A. Dir. la qualifie de « *personnalisée* » du fait qu'ils soient, en grande partie, des entreprises que le dirigeant a aidé à leur création. Il explique : « *la plupart de mes fournisseurs c'est des petites entreprises que j'ai aidé à leur création et que j'accompagne jusqu'à aujourd'hui… C'est une relation de confiance, hautement stratégique*. ».

1.3. L'environnement d'affaires

A. Dir. voit qu'il n'a réalisé ses aspirations que partiellement à cause de l'environnement d'affaires peu favorable au développement des entreprises opérant dans le secteur de l'information et de la communication. Il se retrouve entre l'obligation de s'adapter à l'environnement, à travers la créativité et l'innovation afin de s'adapter aux aléas de cet environnement qui peuvent bloquer le développement de l'organisation « *en principe nous sommes très créatifs, on s'adapte* ». La concurrence et le besoin de financement sont les principaux éléments qui reviennent dans le discours relatifs à l'environnement d'affaires de l'entreprise « A ».

1.3.1. La concurrence

Le dirigeant mentionne la concurrence « déloyale » comme principal problème dont souffre l'entreprise et qui risquerait de devenir un handicap empêchant son développement. Pour A. Dir, cette concurrence comprend les « *nouveaux entrants, les jeunes entreprises qui se créent à 10 000*[12] *dirhams de capital, qui disparaissent du jour au lendemain* ». Le fait d'encourager l'entrepreneuriat national en permettant aux entreprises de voir le jour avec de petits capitaux et sans leur fournir le suivi nécessaire, vient au détriment des anciennes entreprises du marché. D'après le dirigeant, ces petites entreprises représentent une vraie menace pour les entreprises existantes du fait qu'elles aient moins de charges : « … *elles profitent du système et n'embauchent que des stagiaires ou des gens avec des contrats Anapec*[13]*, elles ont beaucoup moins de charges, et viennent faire de la concurrence à des entreprises qui ont des charges sociales… moi j'ai des gens ici qui travaillent depuis 20 ou 22 ans et qui ne sont plus au SMIG…. ils ont un salaire important, on a les charges sociales …, on a la RSE, on a l'ISO…* ». A. Salarié 1 souligne à son tour la lourdeur des charges dont souffre l'entreprise. La responsable précise que l'organisation prenait en charge les différentes cotisations sociales en faveur des salariés en plus d'une assurance complémentaire. Mais avec l'augmentation des charges imposées par l'Etat, l'entreprise a supprimé son assurance complémentaire en faveur des salariés à cause des charges car « *c'est devenu lourd au niveau des charges* » comme nous le déclare la responsable.

Le dirigeant rajoute également l'administration marocaine aux concurrents opérant dans le secteur de l'information. L'Etat a créé un site internet gratuit à la consultation afin de regrouper l'ensemble des appels d'offre : « *pourquoi c'est gratuit je ne sais pas, ils auraient très bien pu le faire payant… c'est une question que je me suis toujours posé, j'ai beau écrire aux différents gouvernements qui sont succédés…* ». Avec cette concurrence parvenant de différents côtés, le marché marocain s'améliore mais n'évolue pas comme il est souhaitable : « *la concurrence est là mais le marché n'évolue pas… l'environnement d'affaires ne nous aide pas à nous développer* ». L'ambition publique de faire évoluer le secteur privé est claire, mais de nombreux facteurs empêchent l'environnement d'affaires marocain à être à la hauteur pour suivre l'évolution de à l'échelle internationale : « *l'environnement d'affaires s'est amélioré un petit peu, mais ce n'est pas à l'image des enjeux internationaux…* ». Pour A. Dir., l'Etat est responsable du retard que connait l'environnement des affaires au Maroc

[12] Soit l'équivalent approximatif de 1100 euros

[13] Les contrats Anapec sont des contrats d'insertion professionnelle. Ils permettent aux entreprises de recruter des jeunes diplômés avec des charges salariales réduites le temps de les former.

aujourd'hui, à cause du manque de soutien et de financement aux entreprises, et des programmes de formation qui sont restés pour longtemps inappropriés à la conjoncture mondiale : « *L'investissement était par du goutte à goutte… il n'y a pas de subventions, il n'y a pas de banques, il n'y a pas de fonds d'investissement, même jusqu'à aujourd'hui ils ne financent pas l'internet, c'est le ministère du commerce et de l'industrie qui finance de petites choses…* ».

1.3.2. Le financement

La difficulté financière pèse énormément sur la PME marocaine d'après ce dirigeant, et non pas uniquement sur son entreprise : « *depuis 2 ans on assiste à une chute des indicateurs… comme la baisse des engagements bancaires des crédits octroyés aux entreprises surtout les PME… il y a la corruption qu'ils n'arrivent pas encore à réformer… les coûts sont importants… le fait qu'il n'y ait pas de justice a a un coût, la concurrence déloyale a un coût, les crédits bancaires et les tarifs qui sont impliqués ont un coût, le fait de peu financer la PME ça a un coût…* ». Ce problème de financement émerge de l'environnement d'affaires peu favorisant le développement des entreprises, notamment des PME. A. Dir. rajoute une difficulté qui, à son tour, provient de l'environnement d'affaire et qui est la faible qualification des ressources humaines. Les formations proposées au sein des universités et écoles marocaines étaient la cause d'un retard que connait le Maroc dans le secteur de l'information. Le dirigeant explique : « *si on avait pu avoir plus de soutien de l'Etat il y a 20 ans, je crois qu'on aurait pu avoir notre propre Google au Maroc… malheureusement il y avait un problème de formation dans le temps… les écoles d'ingénieurs au Maroc n'étaient pas encore dans la vague internet, elles étaient encore dans les langages classiques … et donc on a raté le coche en termes de RH au début.* ». Dans la même lignée, A. Dir. souligne, parmi les principales difficultés auxquelles son entreprise fait face, la qualité des RH qui se dégrade de plus en plus : « *la plupart des bacheliers des années 2000 c'est une catastrophe… la plupart des lauréats manque de soft skills… un manque extraordinaire...* ». C'est un problème de la société marocaine selon le dirigeant. Il estime que la société marocaine « *n'éduque plus ses enfants sur le travail et le sérieux* ». Afin de faire face à ce problème, le dirigeant se charge lui-même de sélectionner les candidats et de retenir ceux qui lui conviennent. Il également tâche à les former en interne et à adopter un processus de recrutement qui lui est propre : « *ils passent par un long processus de travail, chez nous les gens ne sont validés qu'à partir de deux ou trois ans, pour voir si tu peux les propulser ou pas… tu vois si la personne est tenace, si elle est persévérante et est-ce qu'elle est dans la*

culture de l'entreprise, est-ce qu'elle est créative… ». Dans la même lignée, le dirigeant estime que les RH sont le facteur qui manque toujours à son entreprise. Il explique : « *le jeune sort mal élevé de chez lui, de son quartier, il va dans une université ou dans une école on ne le redresse pas, et il vient chez toi, tu veux le redresser, il refuse et il croit tout savoir… donc ce qui fait il y a des réticences… il y a des blocages, pour prendre des gens aujourd'hui, et je ne dirai pas les formater… mais pour les intégrer c'est difficile et ça coûte cher.* ».

1.4. Les aspirations futures

Dans le futur, la PME « A » souhaite être la locomotive de développement du SI au niveau national et dépasser toutes les difficultés soulignées. Celles-ci émanent essentiellement de l'environnement marocain qui ne donne pas à l'information l'importance qu'elle mérite. Le dirigeant exprime ses souhaits : « *idéalement c'est qu'on soit une société où les gens consomment l'information… où on a des clients qui sont à la hauteur de ce que nous produisons, qu'ils sachent apprécier ce que nous faisons… qui donnent de l'importance à l'information… et que leur processus d'achat et de négociation soit rationnel. A partir de ce moment là, on sera dans un bel environnement pour bien évoluer… Aujourd'hui au Maroc, on souffre de la clientèle qui devient de plus en plus médiocre…* ». Pour arriver à ses fins, le dirigeant mise sur la créativité et la R&D de son entreprise. Il fait en sorte de mettre en place des équipes innovantes au niveau du service informatique. Malgré le marché marocain qui n'absorbe que faiblement la créativité de l'entreprise, le dirigeant envisage de garder le même rythme de R&D : « *je sais qu'à un certain moment, nos produits naturellement vont s'exploiter parce que notre créativité dépasse l'évolution du marché, forcément on va commencer à s'internationaliser… obligé !* ». L'internationalisation de l'entreprise fait ainsi partie de ses objectifs futurs, et le dirigeant s'orientera donc vers le marché international par obligation.

Pour pallier à ces difficultés et arriver à ses fins, A. Dir. mise sur l'image de l'entreprise qu'il a pu construire depuis des années, et sur l'innovation. Son avantage concurrentiel provient de l'image de l'entreprise : « *depuis longtemps, nous sommes perçus comme étant les leaders, on a un bon positionnement et les gens nous connaissent par le sérieux par notre engagement.* ». Quant à l'innovation, elle lui permet de se développer et d'attaquer de nouveaux marchés. Le dirigeant est persuadé que celle-ci ne pourrait être atteinte qu'à travers la GRH : « *on innove en permanence en interne … et on s'éclate en permanence* ». Faute de RH qualifiées, la formation en interne est l'unique moyen qui peut assurer la survie et le développement de la

structure en répondant à l'impératif de l'innovation : « *j'aimerai avoir plus de capacités pour devenir vraiment une sorte d'école, une vraie école de formation en interne, ça veut dire que les gens viennent repêcher les gens à l'école…* ».

1.5. Le partage de la vision stratégique en interne

Pour le partage de la vision stratégique en interne, le dirigeant est conscient de son importance : « *on fait évoluer les choses ensemble, je sais qu'on ne peut pas le faire avec le bâton et la force* ». Mais A. Dir. reste réticent à cause du problème majeur revenant dans son discours et qui est celui de la qualité des ressources humaines. Il estime qu'il ne peut partager ses réflexions d'ordre stratégique qu'avec les employés « *cadres* ». Quant aux employés moins qualifiés, il leur donne un aperçu de ses idées pour qu'ils se sentent concernés, avec moins de détails : « *... on leur donne à la limite de ce qu'ils peuvent digérer, parce qu'il y a des gens qu'il ne faut pas trop les intégrer dans la vision, si non ils se perdent… il faut savoir la décliner, à partir de la personne… il y a des cadres qui peuvent aller dans la réflexion avec vous, mais il y a des gens qui ne sont pas cadres… vous ne pouvez pas les laisser à l'écart, vous leur donnez une partie…* ». Nous avons remarqué dans les discours des salariés interrogés que les cadres partagent parfaitement les pensées du dirigeant, et ceux qui le sont moins, se limitent à quelques idées.

L'activité de l'entreprise a été profondément décrite par les employés qualifiés (A. Salarié 1, A. Salarié 2), quant à A. Salarié 3, il nous a donné une description très limitée : « *il y a des sociétés qui sont abonnées chez nous, quand quelqu'un s'abonne avec nous, je lui ramène les papiers comme le contrat ou autre, il les remplit et je les ramène à la société* ». Pareillement pour les difficultés de l'entreprise. A. Salarié 3 n'a aucune connaissance ni des difficultés, ni des aspirations de l'entreprise. Quant à A. Salarié 2, il partage parfaitement les idées du dirigeant, il aborde le problème des ressources humaines et la concurrence comme principales difficultés qu'affronte l'entreprise : « *Un peu de manque de qualification du personnel, de l'être humain… Il y a aussi le côté concurrentiel…* ». Il voit également dans le travail et l'investissement en interne, l'unique moyen de les dépasser : « *Je vois que l'entreprise aura un futur, parce qu'on améliore toujours le capital humain, le matériel, les mentalités, l'administration est toujours là pour aider et dépense pour ça* » (A. Salarié 2). Quant au A. Salarié 1, elle ne partage les idées de A. Dir que moyennement et aborde la concurrence comme la seule difficulté que rencontre l'entreprise: « *La concurrence qui essaie de baisser les prix par rapport à nous, il y a cette mauvaise concurrence, même s'il sait qu'il ne faut pas vendre avec ce tarif, mais pour nous massacrer, il baisse* » (A. Salarié 1). La recherche des

nouveautés et l'amélioration revient chez A. Salarié 1 comme le moyen qui permettra à l'entreprise d'évoluer et de dépasser ces difficultés soulignée, à l'instar de A. Dir et A. Salarié 2, mais sans qu'elle réussisse à développer davantage son idée : « *…changer la gestion, de changer les méthodes…* » (A. Salarié1). Ceci est expliqué par le statut qu'a chacun de ses employés. Etant responsable de service, A. Salarié 2 accompagne le dirigeant dans ses réflexions stratégiques : « *il y a un contact permanent avec les responsables pour pouvoir surmonter les problèmes, que ce soit matériels ou humains, ou même au niveau de la conception, parfois on essaie d'approfondir notre conception vis-à-vis des objectifs à réaliser au bout d'un an, deux ans…* » (A. Salarié 2). Pour A. Salarié 1 qui est une responsable administrative, elle a une visibilité sur le trimestre et ne partage qu'une partie des idées du dirigeant portant sur le court terme : « *si on est passé par un problème quelconque pour un trimestre, à n'importe quel niveau, on essaie pour le trimestre suivant de ne pas avoir les mêmes problèmes et d'avoir des actions correctives* ». Ceci conforte les apports du dirigeant qui ne partage sa vision qu'avec les cadres, qui sont des salariés qualifiés et qui peuvent, d'après lui, mener des réflexions d'ordre stratégique et l'accompagner dans sa médiation.

2. La responsabilité sociale de la PME « A » et sa labellisation RSE

2.1. La perception personnelle du dirigeant

Dans sa perception personnelle de la RSE, le dirigeant la considère comme un synonyme de la gestion des PME. Pour lui, ce sont ces structures qui sont les plus responsables par nature : « *pour moi la PME c'est l'entreprise où il y a le plus d'humanité possible, il y a plein de PME qui ne sont pas seulement dans la RSE, qui dépassent de loin les standards RSE* ». Il estime que les grandes entreprises manquent d'empathie envers leurs salariés par rapport aux PME : « *tu penses qu'elles (grandes entreprises) marient leur personnel, leur achètent des appartements dans les logements économiques, leur paient les funérailles, ou paient la scolarité de leurs enfants… il n'y a pas ça, mais dans les PME marocaines tu retrouves ça.* ». La RSE pour A. Dir. se limite au volet social : « *c'est juste un titre qu'on porte sur une dynamique sociale que nous avons en interne* ». Il fait référence aux leviers de la RSE au Maroc et qui sont la bienfaisance, la philanthropie et les valeurs émanant des traditions marocaines et de la religion musulmane : « *c'est une bonne chose qu'il faut garder au Maroc… c'est la religion, c'est la culture marocaine depuis le temps, c'est même avant la religion, c'est la tribu, c'est quand chacun est responsable de sa tribu… C'est le souci quotidien de faire améliorer son environnement de travail… c'est le proverbe qui est simple ;*

être heureux c'est être entouré par des gens heureux ». La responsabilité sociale pour A. Dir. est la responsabilité envers la communauté et envers les salariés et le respect de la loi : « *(la RSE)…quand tu respecte la loi, tu es transparent, tu fais l'effort en permanence pour améliorer les conditions de travail. C'est d'être ancré dans son environnement avec les voisins… si tu es dans un immeuble rien que le fait de payer le syndicat dans le temps c'est un acte RSE… le fait d'être attentionné c'est un acte responsable…* ». La responsabilité de l'entreprise s'étend aux soucis personnels et à la vie privée des salariés et à leurs familles : « *… l'entreprise pense à leur quotidien, à eux, à leur vie personnelle à la limite, c'est magnifique, pour travailler chez soi et en famille*. ». Elle reflète la solidarité au sein de l'organisation que nous avons soulevée (1.1).

2.2. La RSE de la PME « A »

La RSE de l'entreprise « A » s'inscrit principalement dans un cadre de responsabilité sociale interne. Ses pratiques sont fortement orientées vers l'objectif de former les RH de l'entreprise et de les fidéliser.

Nous retrouvons l'impératif d'avoir des salariés qualifiés est la principale motivation pour adopter des pratiques sociales internes au sein de l'entreprise « A ». Avec la faible qualité des RH que constate le dirigeant, ainsi que la nécessité d'innover et d'investir dans la R&D, l'entreprise se retrouve dans le besoin de développer en interne les salariés par la formation. Celle-ci peut porter sur des questions d'ordre général comme la gestion du stress au quotidien, ou sur des thématiques plus pointues et qui sont relatives au SI interne, au métier de l'entreprise ou autres. Ayant déjà eu une expérience comme consultant en marketing, A. Dir. assure lui-même une grande partie des formations, sauf pour des questions « *très pointues* ». Il pense qu'à travers le contact quotidien, il arrive lui-même à diagnostiquer les besoins de ses subordonnées en termes de formation : « *nous faisons des plans de formation, je ramène des consultants de temps en temps, mais entre nous moins j'en ramène mieux c'est. Je les ramène vraiment pour des missions très ponctuelles, mais je crois beaucoup dans le coaching au quotidien, c'est en interne que ça se passe…nous, Dieu merci, on est assez autonome, on est autodidacte….* ». Pour A. Dir., la formation ne se limite pas à des connaissances structurées qui se transmettent au personnel pendant des séances bien précises. Elle fait référence au coaching au quotidien pour « *changer en permanence* ». Elle fait partie d'un programme de GRH structuré mis en place en interne, qui englobe un programme de gestion de carrières et de développement des compétences, un programme de rémunération annuelle et un système d'information pour donner aux salariés la visibilité nécessaire pour l'accomplissement de ses

tâches présentes et futures. Le dirigeant nous explique : « *nous avons des gestions de carrières, nous avons des programmes de rémunération annuelle, nous faisons des plans de formation…et d'un autre côté nous avons un système d'information… il fait bosser les gens, ils sont au courant au quotidien de leur travail, de leur effort, de la production, ce qu'ils font, ce qu'ils n'ont pas encore fait, donc le système les pousse…* ». Dans la même lignée, le dirigeant a mentionné l'importance du développement des compétences du personnel par les formations et par l'encouragement à la créativité : « *on offre l'entrepreneuriat et non pas le salariat… c'est-à-dire que les gens s'éclatent, le fait que les gens échouent… alors que ça nous coûtent de l'argent… à peu près 5% du chiffre d'affaires par an mais ce n'est pas grave, c'est ce qui permet aux gens d'évoluer*. ». Ceci donne à A. Dir une autosatisfaction et un sentiment de réussite : « *c'est une belle fierté pour moi… quand je vois les gens qui quittent chez nous et qui vont vers des postes plus importants, ou qui sont entrepreneurs, ça veut dire que quelque part on a participé ».*

La recherche de la motivation et de l'implication des salariés apparait ainsi comme la principale motivation à la RSE. Quant à ses retombées, la RSE a créé « *un environnement extraordinaire de travail* », d'après A. Dir. Il considère la RSE comme un moyen qui implique davantage les salariés dans l'organisation : « *…un environnement où on est acteur et on n'est pas uniquement observateur, c'est-à-dire que l'entreprise appartient à tout le monde*. ».

Pour résumer, les pratiques RSE de l'entreprise sont principalement orientées vers le personnel. Nous citons également quelques pratiques d'ordre sociétal à savoir les donations en faveur des associations pour les personnes en situations d'handicap et pour les personnes démunies, ainsi que le choix de fournisseurs socialement responsables. Quant aux pratiques environnementales, nous indiquons la minimisation de la consommation des énergies à travers la mise en place des ampoules économiques, la sensibilisation des salariés et l'installation d'imprimante centralisée par service (tableau n°29).

Tableau 29: Pratiques RSE de la PME « A »

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
-Plan de formations -Coaching -SI très développé permettant un meilleur partage des informations en interne - Gestion des carrières -Développement des compétences -Octroi de crédits sains intérêt au personnel pour l'achat d'appartements -Primes -Salle de pause / Cuisine équipée	- Dons en faveur de deux associations (une association des handicapés et une pour les œuvres sociales) - Choix des fournisseurs responsables envers leurs salariés	-Minimisation de la consommation des énergies

2.3. La démarche de la formalisation des pratiques de RSE

2.3.1. La formalisation de la RSE de la PME « A »

La formalisation de la démarche de RSE au sein de l'entreprise « A » est venue comme une suite logique à la certification ISO 9001. Il était plus facile pour intégrer les axes propres à la RSE dans une organisation ayant mis en place un processus de la qualité auparavant. « *Comme nous avons des process depuis longtemps, on s'était certifié ISO 9001 en 2008… parce-que vous ne pouvez pas travailler dans l'information si vous n'avez pas de procédures, … donc la RSE est venue s'installer naturellement par rapport à ce que nous faisions.* ». En demandant à A. Resp. Clé les raisons ayant poussé l'entreprise à s'engager dans la démarche RSE, elle a répondu que celle-ci est une continuité de la certification ISO 9001 : « *On a déjà la certification ISO 9001…. Après on a essayé d'avoir le label RSE car c'est un plus pour la société, c'est un certificat qui va l'honorer devant ses clients* ».

L'ensemble des salariés interrogés affirment que les pratiques de RSE ont toujours fait partie du management de l'entreprise « A ». En posant la question sur la période où l'entreprise a

commencé à intégrer des pratiques RSE, ils répondent : « *Depuis que je suis là… 6 ans maintenant* » (A. Salarié 2), « *Je peux vous dire que depuis que je suis là, quand il y avait encore le père du patron* » (A. Salarié 3). D'après A. Resp. Clé, une année avant la formalisation de la démarche RSE, l'entreprise a accentué les formations au profit du personnel. Elle a également réaménagé les locaux ainsi qu'une salle de pause entièrement équipée dédiée aux salariés. D'après A. Salarié 2, le changement a été senti au sein de l'entreprise : « *beaucoup de changement, on a rénové tout le local, il a aménagé une sale de pause pour y manger à midi…* » (A. Salarié 2). La décision de se faire labellisée a été prise par le dirigeant lors d'une réunion du conseil d'administration de la CGEM. Etant lui-même membre, son intervention a porté sur la question du label RSE et sur les raisons pour lesquelles les entreprises membres du conseil n'intègrent pas des démarches responsables et se font labellisées : « *on vend un label donc il faut qu'on commence par nous-même. J'ai lancé le défi, j'ai dit que je vais le faire et je l'ai fait. Le défis c'était pour leur dire qu'il y a une PME, une petite entreprise, qui n'a pas les moyens des GE et qui va se faire labelliser RSE.* ». Après avoir adressé la demande à la CGEM, elle a envoyé une équipe d'audit indépendante à l'entreprise « A » dans une mission qui a duré deux semaines. Quelques semaines plus tard, le label RSE a été octroyé à l'entreprise. Cette démarche de labellisation est jugée par le dirigeant de « *sympa et très légère* ». Il l'a délégué aux collaborateurs qui ont assisté les auditeurs, défini les mécanismes à mettre en place et organisé les réunions pour sensibiliser l'ensemble du personnel : « *Ce n'est pas moi qui ai dirigé la démarche, c'est les collaborateurs… c'est eux qui l'ont décliné… mais ça s'est fait de manière naturelle comme nous avons des process depuis longtemps…*» (A. Dir). L'entreprise n'a pas opté pour une grande campagne de communication autour de son obtention du label. A. Resp. Clé déclare qu'elle s'est limitée à mettre le logo du label sur le papier en-tête de l'entreprise et sur le site internet.

Avant de démarrer la formalisation de la démarche RSE, une dizaine de personnes ont été convoquées pour une réunion afin de les informer, d'échanger et de débattre à propos du sujet. « *Il y a eu une réunion à propos du label, on a essayé de discuter et de débattre ce sujet, et nous étions satisfait de ce pas* » (A. Salarié 2). Les questions relatives à la RSE de la PME « A » sont connues par l'ensemble des salariés interrogés. Cette connaissance rejoint la perception du dirigeant, elle explique potentiellement la RSE par la responsabilité envers le personnel et elle est de différents niveaux, en fonction du statut de chaque salarié. Pour A. Salarié 3, étant le moins qualifié parmi les employés interrogés, la RSE « *consiste à bien*

traiter les personnes dans l'entreprise » et donne comme exemple des actes RSE : « *si tu as besoin d'une avance pour acheter un appartement, on va demander au patron pour avoir une avance et il lui donne, il ne dit pas non… Le patron demande si tout le monde s'est engagé dans l'achat des appartements… il nous facilite ceci… l'entreprise te donne l'avance, et te laisse le temps de rembourser… le patron t'aide* ». Pour A. Salarié 2, « *on sent la RSE au niveau des relations, des primes de rendements… à chaque fois qu'on demande quelque chose on est servi, on ne remarque pas des hésitations…* ».

2.3.2. Perception du dirigeant du label RSE

A. Dir. estime que pour une PME, la labellisation RSE coûte cher en s'élevant à un montant qui avoisine les 50 000 dhs[14] : « *50 000 bals pour prouver qu'on peut dire oui « A » sont RSE, ils sont géniaux, ils sont beaux, ils sont magnifiques…. pour ça c'est cher pour une PME.* ». Contrairement à ce que pense A. Resp. Clé : « *le coût du label… ce n'était pas grand-chose.* ». Pour A. Dir, le label RSE reste cher par rapport à ce qu'il apporte à l'entreprise. Il n'a pas eu de retombées sur l'organisation et le dirigeant refuse de le renouveler : « *… ni par rapport aux commerciaux, ni par rapport aux clients, ni par rapport aux employés…ça ne sert à rien, c'est bien sur un papier interne pour dire qu'on est RSE, mais avec une entreprise tu leur dis je suis RSE ils te disent et après ?! … D'ailleurs on m'a demandé de le reconduire j'ai refusé… nous travaillons et nous n'avons pas besoin de ça.* ». D'après ce dirigeant, le label n'influence pas les salariés et il ne répond pas donc à ses attentes : « *on m'a remis un beau trophée, c'était sympa et c'est tout… mais ce n'est pas une attente, moi je ne cherche pas à être reconnu par mes pairs, je veux être reconnu en interne.* ».

Le principal problème du label RSE de la CGEM, d'après A. Dir. est sa conception : « *La RSE n'est pas des réunions de DRH, ce n'est pas un club privé… pour moi, si on parle de RSE tel qu'elle est conçue aujourd'hui, elle ne peut pas évoluer, c'est un club privé, on se fait plaisir, la presse en parle, même s'ils ne savent pas de quoi ils parlent…* ». Par ces propos, le dirigeant remet en question l'utilité du label RSE, notamment pour une PME. Il juge que l'évaluation des pratiques responsables des entreprises manque de profondeur. Il invite la Confédération à revoir son processus de labellisation en distinguant les grands groupes des PME d'abord, et d'évaluer ensuite les pratiques qui se font dans l'ombre au sein de celles-ci.

[14] Soit l'équivalent approximatif de 5500 euro.

2.3.3. Motivations et retombées du label RSE

Nous avons déduit des entretiens menés avec A. Dir. et avec A. Resp. Clé une absence d'incitation ou de pressions de parties prenantes externes, que ce soit de la part de l'Etat, des clients, des ONG ou autres…. « *L'Etat ne joue aucun rôle dans ça, déjà l'Etat n'a pas de leçon à donner, il doit juste mettre en place les lois et veiller à ce qu'elles soient appliquées… l'administration publique n'est pas un modèle à suivre.* » (A. Dir.). Dans la même lignée, l'entreprise remplit des formulaires relatifs à sa GRH suite aux demandes de certains clients, mais sans avoir un lien direct avec le label : « *quelques clients internationaux me demandent de remplir des formulaires par rapport à notre organisation interne… le label ne nous a pas permis de consolider ces relations* ». Le label RSE importe peu aux clients d'après le dirigeant : « *… tu leur dis je suis labellisé RSE, ils te disent et après ?!* ». Ces formulaires ne prennent pas la forme d'une pression, car il n'y a aucun contrôle derrière, car ce ne sont que « *des formulaires que les clients nous demandent parfois de remplir* », tel que confirme A. Resp. Clé. Quant aux ONG, leur rôle est restreint, d'après A. Resp. Clé. Et A. Dir. Pour celui-ci, la CGEM est le principal organisme qui fournit des efforts pour la promotion du DD et de la RSE auprès des entreprises marocaines : « *à part la CGEM qui fait du mailing et de la communication sur ça, il n'y a aucune organisation qui s'intéresse réellement à l'évolution des entreprises dans ce sens* ».

A travers le label RSE de la CGEM, l'entreprise a rajouté à ses pratiques sociales et sociétales des pratiques environnementales. Des formations ont été programmées pour sensibiliser le personnel à adopter un mode de travail écologique et responsable. « *Au début, pour le recyclage de papier, il était un peu difficile de demander au personnel de réutiliser le papier, mais avec le temps, avec les informations et les notes, ils ont appris à le recycler, de faire attention à la consommation d'électricité, pour les climatiseurs… ils ont pris plus de responsabilité dans ce sens, ce n'est pas comme avant… Nous avons même opté de changer les ampoules par des ampoules économiques, et pour les toilettes on a utilisé le détecteur, on n'est plus obligé d'allumer et d'éteindre.* » (A. Resp. Clé). Une baisse des coûts des énergies a été également remarquée et soulignée par A. Resp. Clé : « *Pour l'électricité, on paie moins cher qu'avant, pour la consommation de papier, on l'a réduit, même le personnel a ce sens d'avoir un comportement dans la société comme chez lui, il n'y a plus cet écart dans le comportement.* ». L'intégration des pratiques environnementales dans le management de l'entreprise apparaissent ainsi comme la principale retombée du label RSE pour cette organisation. Celui-ci est venu renforcer et intensifier la gestion responsable de l'entreprise,

selon A. Salarié 2 : « *avec le label, la RSE s'est beaucoup développée, elle est devenue plus intégrée.* ».

II. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « B »

1. La PME « B » et son dirigeant

L'entreprise « B » opère dans le domaine du transport des produits pétroliers. Elle a été créée en 2006 par son dirigeant actuel. Etant un ancien directeur dans une grande compagnie pétrolière internationale ainsi qu'ancien secrétaire général du groupement des pétrolier, il a été encouragé par ses directeurs après sa retraite, à créer l'entreprise « B ». L'objectif était de transporter leurs matières dangereuses afin de profiter de la grande expérience de B. Dir. dans le secteur, car cette activité manque énormément de compétences et de professionnalisme : « *un de mes directeurs de la compagnie pétrolière m'a contacté en me disant : écoute, tu as une expérience dans le secteur, on voudrait que tu crées une entreprise pour le transport des matières dangereuses pour tirer ce secteur vers le haut et donner l'exemple. On sait que ce n'est pas pour gagner ta vie, mais c'est dans l'intérêt du pays et dans l'intérêt général du secteur, et c'est comme ça que j'ai créé cette société* ». Cette société familiale appartient au dirigeant propriétaire majoritaire, son épouse et ses enfants. Il s'occupe lui-même de la gestion totale de l'entreprise : « *mes associés c'est mes enfants, et ma femme, donc c'est moi qui mène la marche .... Mes enfants ont tous leur travail, ils n'attendent pas la société pour gagner leur vie… j'ai un fils qui participe un peu... et j'espère qu'il pourra pérenniser la société plus tard, pas pour nous, mais pour le personnel* » (B. Dir). La structure familiale de l'entreprise procure au dirigeant un plus grand pouvoir et une autonomie dans la prise des décisions stratégiques relatives à l'évolution de son organisation comme la répartition de la rentabilité et la décision d'investir en augmentant le capital : « *heureusement qu'elle soit familiale, parce que si on amène des associés qui diraient à la fin de l'année qu'on a une rentabilité et qu'il faut qu'on fasse une répartition, au lieu de dire non, il n'y a pas de répartition, c'est une augmentation de capital, vous ne pouvez pas gérer ça avec les actionnaires qui y ont mis leur sous… on a commencé à 300.000*[15] *dirhams, c'était vraiment quelques économies que j'avais en prenant ma retraite… et après c'est des augmentations*

[15] Soit l'équivalent approximatif de 30 000 euro

qu'on fait avec la rentabilité de la société, on est à 1.300.000 dirhams[16]*, et on a l'intention d'y injecter encore.* » (B. Dir).

1.1. Les principes de gestion de la PME « B »

Le dirigeant a démarré son activité avec six véhicules, sans envisager de croissance par la suite. Il a voulu se limiter à une TPE qui donnera l'exemple sur le marché : « *au départ, je m'étais fixé une idée de faire quatre ou cinq pour donner l'exemple… on a commencé exactement avec six véhicules et on a commencé à travailler… on a commencé à appliquer les règles ; l'ADR qui est la règlementation européenne pour le transport des matières dangereuses… après il y a eu d'autres entreprises qui ont demandé à ce qu'on travaille avec eux… et on s'est retrouvé aujourd'hui avec une trentaine de véhicules* ». Cette évolution est venue suite à la réussite du démarrage de l'activité. B. Dir. affirme avoir plusieurs connaissances dans le marché, qui sont venues le voir de plus en plus pour demander ses services : « *… parfois pour faire plaisir à des demandes, il se trouve que, dans le secteur, j'ai énormément de connaissances, j'ai énormément de relations, et quand on me dit : on veut que tu travailles avec nous, que tu mettes quelques véhicules… je n'arrive pas à refuser, c'est comme ça que j'avance.* ».

L'objectif derrière la création de l'entreprise était de tirer le secteur de transport des produits pétroliers vers le haut, souffrant d'un sérieux problème de qualité et de respect des normes. Toujours dans l'ambition de répondre à ce besoin, B. Dir. préfère garder le nombre limité de véhicules afin de pouvoir les gérer correctement « *on est passé de six à trente, je crois que c'est honnête… bien sûr quelqu'un d'autre dirait il faut avoir une centaine de véhicules, moi non, je préfère avoir trente, les gérer correctement et sainement, que d'avoir cent qui seraient mal gérés* ». Le facteur qui permet à l'entreprise d'évoluer est « *la rigueur de gestion* ». D'après le dirigeant, ce sont des règles de gestion qu'il a appris pendant 36 ans de carrière chez le géant pétrolier, son ancien patron. « *Nous n'avons pas d'espèce dans la société, nous travaillons exclusivement par chèques ou par virements, donc c'est la rigueur. Le succès vient avec le sérieux… je suis très à cheval sur ces principes… j'étais dans une bonne école où j'ai appris à être rigoureux, sérieux, transparent, et depuis je le suis resté.* ». Le fait de « donner l'exemple » revient fréquemment dans le discours du dirigeant, dans l'objectif de création de l'entreprise d'une part : « *« B » a été créé pour montrer comment il faut gérer cette activité, le premier jour où on a décidé de créé la société, on l'a pas créé pour manger du pain, non, la*

[16] Soit l'équivalent approximarif de 130 000 euro

société a été créé pour donner l'exemple ». D'autre part, ça revient comme une façon de gérer l'entreprise en interne. Le dirigeant veille à instaurer strictement des règles que tout le monde respecte, en commençant par lui-même, ce qui mènent l'entreprise à la réussite : « *Il faut que tout le monde les respecte, il ne faut pas que le patron se permette de faire des choses… Si… je ne sais pas moi, les gens voient que je passe des frais personnels sur le compte de la société, je ne veux pas que je leur reproche qu'ils soient malhonnête vis-à-vis de la société sur un autre sujet, mais mon personnel doit me voir moi-même donner l'exemple.* » (D. Dir.).

Dans son style de management, B. Dir. décide de tout et intervient dans les différents niveaux, ce qui semblerait rassurer les salariés. En interrogeant les trois salariés sur les éléments positifs de l'entreprise, ils répondent : « *C'est le fait qu'il y ait un patron, c'est lui qui décide. Ça nous met très à l'aise… On est tranquille, c'est lui qui décide, qu'il soit bien ou mauvais, l'essentiel c'est que le navire ne s'arrête pas… quand tu rencontres un problème avec quelqu'un, tu l'appelles… il est au courant de tout ce que nous faisons, parce qu'il intervient dans tous les problèmes.* » (B. Salarié 2) ; « *ici en cas de problème, tu sais à qui t'adresser. Il y a un seul patron avec qui tu vas parler…* » (B. Salarié 1) ; « *un patron comme ça, je ne trouverai pas comme lui… si je veux quelque chose j'entre directement chez lui sans y penser… il essaie de trouver avec toi des solutions.* » (B. Salarié 3).

Le style de gestion de « B » ne satisfait que partiellement B. Salarié 1. Celui-ci remarque l'existence d'un manque de communication avec le dirigeant, notamment pour des questions sensibles comme la négociation des salaires et des assurances sociales supplémentaires : « ... *tu demandes tes droits… dans ce cas là il y aura un accord, il va t'écouter, mais si tu vas demander quelque chose de plus, là il ne va pas t'écouter... comme la régulation de ton salaire… il y a des cas où la personne voit que c'est son droit, et le patron voit le contraire… c'est comme si tu viens me demander quelque chose et je refuse de te la donner, et je te dis des choses qui restent gravé dans la tête… des paroles dures…* ». B. Salarié 2 et B. Salarié 3 rejoignent B. Salarié 1 sur les fortes revendications des salariés des assurances sociales supplémentaires : « *Pour être franc, je peux quitter l'entreprise si je trouve un autre poste avec une mutuelle, même avec un salaire moins, j'irai* » (B. Salarié 2) ; « *ce qui est exigé par la loi n'est pas suffisant… on n'a pas la mutuelle* » (B. Salarié 3). Parallèlement, les trois salariés soulignent une panoplie d'éléments positifs dans le style de management du dirigeant. Pour B. Salarié 1, B. Dir. laisse une liberté aux salariés sur des questions relatives à l'organisation de leur travail : « *Il (le dirigeant) est compréhensif… tu travailles à l'aise, c'est son style de management, il ne te stresse pas et te laisse travailler à l'aise… l'essentiel pour*

lui c'est le rendement » (B. Salarié 1). Quant à B. Salarié 3, le style paternaliste et protecteur du dirigeant envers elle la rassure : « *il est compréhensif, il vient toujours souriant, il demande toujours est-ce que ça va, est-ce que tout va bien… Tu peux même dire que si je pars ailleurs, je risque de le regretter parce que je ne trouverai pas ça, je suis à l'aise et je me suis habituée… j'étais la seule fille parmi les garçons, il me traiter comme sa fille* ». Pour B. Salarié 2, il est rassuré parles valeurs humaines et la rigueur qui caractérisent le dirigeant : « *c'est quelqu'un de sobre… il y a ceux qui ont changé l'entreprise et regrettent la relation qu'ils avaient avec lui… car le problème c'est les gens ne sont responsabilisent dans leur travail* ».

1.2. Relations avec les partenaires externes

Les principaux partenaires de l'entreprise « B » qui reviennent dans le discours de B. Dir. sont les fournisseurs, les clients, la banque et ses connaissances de son secteur d'activité.

Le dirigeant a développé un important carnet d'adresses et a acquis une réputation qu'il considère comme la principale source de compétitivité. L'ensemble des relations qu'il maintient avec ses partenaires externes se base sur cette réputation et sur son image qu'il a construit dans le secteur pétrolier marocain. Il est convaincu que l'entreprise est son propre « *reflet* », en préservant la réputation de « B » par le respect des réglementations, il préservera sa réputation personnelle au sein de son milieu professionnel.

La relation avec les clients est qualifiée de « *claire, précise, et transparente* » (B. Dir). Elle se base sur une connaissance au préalable du fait qu'ils aient tous travaillé dans le même domaine. « *Mes client m'ont connu pendant très longtemps dans le secteur pétrolier et donc vous voyez, je capitalise sur des relations que j'avais dans le secteur, surtout que les quatre années que j'ai passé en tant que secrétaire général du groupement des pétroliers, j'avais une relation avec toutes les compagnies pétrolières, on a eu des moments difficiles, ce qui fait que la relation s'est renforcée* ». B. Dir. ne mise pas sur des actions commerciales pour fidéliser ses clients, mais surtout sur la qualité du service, la rigueur et le sérieux dans son engagement : « *ce n'est pas les actions qui fidélisent le client, c'est le sérieux et la rigueur… il faut que le travail soit fait avec la rigueur et le sérieux… j'ai une ingénieure ici en qualité qui ne fait que ça, que chercher comment améliorer le service, chercher comment satisfaire le client, pas en lui offrant un cadeau…* » (B. Dir.). La prospection commerciale ne fait pas non plus, à son tour, partie de la relation entre l'entreprise « B » et les clients. B. Dir. affirme qu'il n'a jamais entamé de démarches de prospection pour chercher des clients : « *je vous le dis*

tout de suite, je ne cherche pas de clients, c'est les clients qui viennent vers moi pour ma réputation. ».

Quant à la relation avec les fournisseurs, elle se base sur les mêmes principes que la relation avec les clients : « *J'ai une réputation au niveau du secteur… j'ai besoin que mes clients ne soient pas surpris par une histoire de quelque chose qui ne fonctionne pas normalement parce que mon fournisseur n'a pas répondu à temps* » (B. Dir). Le dirigeant évoque certaines règles qu'il a instauré dans ses apports avec les fournisseurs : « *une des règles absolues chez les fournisseurs de « B », c'est que quand il vient on discute des prix… on discute des conditions de règlement et on s'y maintient… il y a une rigueur absolue du respect de la relation avec les fournisseurs, d'ailleurs à tel point que les fournisseurs nous cherchent aussi, on ne va pas chercher des fournisseurs* ».

Avec les banquiers, le dirigeant montre qu'il a deux relations et qui sont très basiques. La première est renouée avec la banque et ses fonctions classiques, et la deuxième avec le leasing. « *Je n'ai aucun problème parce que je ne leur demande rien… je ne prends le leasing que lorsque le véhicule est déjà engagé dans une activité avec une certaine rentabilité, de sorte à ce qu'il n'y ait aucune difficulté de paiement… Avec la banque, je n'ai pas non plus de problèmes parce que je travaille avec mon argent, avec mes fonds, maintenant j'étais amené à augmenter le capital, ce qui fait je ne demande rien au banquier… il reçoit mes recettes, et paie mes dépenses sans problèmes.* ».

1.3. L'environnement d'affaires

D'après B. Dir., le secteur d'activité en particulier, et l'environnement d'affaires en général évoluent dans le bon sens malgré les difficultés soulevées et qui sont essentiellement la concurrence et le manque de financement.

1.3.1. La concurrence

Le secteur de transport des produits pétroliers au Maroc souffre de l'existence de sociétés ne respectant pas les règles et les normes de sécurité pour transporter les matières dangereuses : « *nous avons un problème dans ce secteur en particulier, c'est que nous avons des gens qui ne travaillent pas dans les règles absolues, de sécurité en particulier* » (B. Dir.). Le dirigeant souligne que, pour ce secteur d'activité précisément, les entreprises doivent suivre la règlementation européenne pour le transport des produits pétroliers, appelée

l'ADR[17]. Cette dernière définit les normes auxquelles doivent se conformer les transporteurs comme la durée de vie des véhicules utilisés. Leur exploitation ne doit pas dépasser dix ans, ce qui revient coûteux aux entreprises comme l'explique B. Dir. : « *quand vous prenez un camion en leasing, vous le payez en cinq ans, et cinq ans après il faut le sortir et mettre un autre à sa place, donc vous avez toujours du leasing en permanence… mais on l'applique.* ». Il souligne également que la fermeté des normes du secteur d'activité par rapport au nombre d'heure de route à rouler par journée, aux conditions de sécurité techniques des véhicules, aux uniformes…, pèsent sur les entreprises. Ces règles ne sont pas imposées par la loi marocaine, donc les entreprises opérant sur le territoire national n'ont pas l'obligation légale d'y adhérer.

La création de l'entreprise est arrivée pour changer le secteur d'activité et de montrer la manière avec laquelle les sociétés de transport des matières dangereuses doivent opérer. La PME « B » suit donc à la lettre la normalisation internationale, mais se trouve confrontée à des concurrents dont le coût de revient de leurs services est bas : « *il y a ce problème de mauvaise concurrence* » (B. Dir.). Malgré ces problèmes de « mauvaise » concurrence dont souffre l'entreprise, B. Dir. exprime son optimiste par rapport à l'évolution du secteur car le changement commence à se faire : « *il y a une entreprise qui s'est installée, elle fait du transport des produits pétroliers mais elle le fait dans les règles absolues du respect des véhicules, des véhicules normalisés avec des consignes de sécurité.* ». Ceci est dû à l'existence de grands groupes pétroliers au Maroc qui dirigent l'activité vers la qualité : « *Il y a des sociétés leaders qui veulent absolument tirer le service vers la qualité, et il y a les petites sociétés qui continuent à vivoter… mais je pense que le développement des grosses sociétés leaders va faire que la majorité du secteur va basculer vers un service de qualité.* » (B. Dir.).

1.3.2. Le financement

B.Dir. souligne l'existence d'opportunités relatives aux revendications des leaders du secteur d'un changement dans la manière de faire, sauf que le problème de financement reste majeur à cause des banques marocaines. Le dirigeant exprime son insatisfaction de la réticence des banques marocaines dans le financement des entrepreneurs : « *la seule chose que je peux dire avec affirmation c'est que les banques marocaines, pour moi ce n'est pas des banques, c'est des tirelires* ». Leurs fonctions se limitent aux opérations bancaires classiques : « *quand vous travaillez avec elles en tant que tirelires, vous mettez votre argent, vous allez le chercher, ça*

[17] ADR: *European Agreement Concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road*, faisant référence à l'accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route

se passe très bien, lorsque vous leur demandez de prendre un risque avec vous… un risque d'entrepreneur, elles ne sont pas là… ». Il explique également que les établissements bancaires marocains qui acceptent de financer des projets, mettent comme conditions des garanties dont ne dispose souvent pas l'entrepreneur. Cette réticence des banques dans le financement des entreprises pousse le dirigeant de la PME « B » à s'autofinancer par l'augmentation du capital de l'entreprise : « *quand j'ai quitté, j'avais ma retraite, je n'avais pas des millions derrière moi, c'est pour ça que maintenant je fais des augmentations de capital à chaque fois que je peux, tout ça vient du fait je n'ai pas besoin de la rentabilité de la société pour vivre… elle s'autofinance.* » (B. Dir). Le manque de financement des entreprises au Maroc ne permet pas au dirigeant de surmonter une difficulté majeure dont il souffre et qui est l'acquisition d'un local industriel pour ses véhicules : « *on doit avoir un endroit où on met ses véhicules pour qu'ils soient en sécurité, pour qu'on puisse les entretenir correctement … et c'est la difficulté que j'ai parce que les terrains autour de Casablanca, même jusqu'à 20 Km aux alentours de Casablanca sont à des prix exorbitants… je ne peux pas m'intégrer dans une zone industrielle parce que mes véhicules sont de transport dangereux, il y a un grand risque, je ne peux pas me mettre à côté d'une industrie* ». Faute de financement, le dirigeant loue un terrain malgré qu'il priorise l'acquisition : « *j'aurais préféré faire une acquisition comme ici, pour le siège on a fait une acquisition en leasing… je préfère faire du leasing que faire de la location parce que si je prévois l'avenir de la société… surtout que la location est chère, elle est équivalente à la charge du leasing, et c'est de l'argent perdu.* » (B. Dir.).

1.4. Les aspirations futures

L'objectif de B. Dir est de pérenniser l'entreprise. Il privilégie ainsi le long terme dans les décisions qu'il prend : « *je prévois toujours le long terme… parmi les choses qui m'ont poussé à créer cette société c'est de créer quelque chose qui va être pérennisé, qui va être utile pour l'avenir… ce bureau on l'a acheté avec le leasing sur dix ans, donc on ne voit pas le court terme… pareil pour les véhicules… on voit toujours un peu plus loin* ». Il a l'ambition que son fils, qui n'est présent que partiellement en entreprise, puisse reprendre l'activité et la développer avec la même logique de gestion « *j'ai quatre garçons, j'en ai un qui est partiellement avec moi ici, et j'espère qu'il va continuer* » (B. Dir.). Connaissant le marché des produits pétroliers au Maroc, B. Dir. prévoit une évolution positive de l'activité qui se dirige de plus en plus vers le respect des normes internationales. Il veille à imprégner le respect des lois et des normes au sein de l'entreprise, pour qu'elle continue à évoluer dans le même sens. B. Dir. mise sur le maintien de la transparence et de la rigueur dans la gestion de

la PME « B » comme le facteur qui lui procure un avantage concurrentiel : « *l'idéal d'une société c'est la transparence et la rigueur, mais il faut que tout le monde les respecte, il ne faut pas que le patron se permet de faire des choses…* » (B. Dir.). Il insiste sur le fait de donner l'exemple pour que le respect des règles s'inculque dans l'esprit du personnel : « *mon personnel doit me voire moi-même donner l'exemple…. Toujours avec toujours la rigueur, le sérieux, l'engagement, le respect des procédures.* » (B. Dir.).

1.5. Le partage de la vision stratégique en interne

Le partage de la vision stratégique s'effectue au sein de la PME « B » par « l'imposition » à l'ensemble de l'entreprise : « *le partage des valeurs en interne est facile, si vous les imposez dès le départ…* » (B. Dir). Le dirigeant considère les règles du fonctionnement de l'entreprise comme des valeurs qu'il impose, auxquelles il se plie pour que son personnel fasse de même. Il insiste sur l'importance de son comportement donnant l'exemple, et le voit comme un moyen infaillible d'implication du personnel dans la culture de l'entreprise : « *il faut que mon personnel me voit moi-même donner l'exemple… il faut que le patron donne l'exemple du respect des autres, du respect des règles qu'il a lui-même instaurées… vous avez créé un règlement intérieur à la société, tout le monde doit le respecter.* » (B. Dir.). L'irrespect des règles internes à l'entreprise, notamment celles qui sont relatives à la sécurité et à la qualité du service, engendre des sanctions de différents niveaux. Trois parmi les quatre salariés interrogés partagent l'avis du dirigeant par rapport à l'importance des sanctions pour faire respecter les règles : « *Si quelqu'un commet une faute, il est sanctionné, on ne peut pas la faire passer comme ça, si on ne fait pas ça c'est-à-dire qu'on ne souhaite pas s'améliorer.* » (B. Salarié 3). La sanction est un moyen qui vient après la formation et la sensibilisation pour faire adhérer le personnel, et plus spécifiquement les chauffeurs de camions, aux règles établie : « *… malgré les formations et les sensibilisations, il y a toujours des dépassements…. Nous avons des procédures de sanction, en fonction de l'alarme et de son degré de risque… la première fois on lui donne un avertissement verbal, la deuxième fois un avertissement écrit, ensuite une mise à pied* » (B. Resp. Clé). B. Resp. Clé explique que l'entreprise a des engagements envers ses clients et qu'elle est amenée à les respecter. Dans cet esprit, la sanction vient pour faire adhérer les salariés qui construisent la base opérationnelle aux règles : « *L'objectif c'est que le chauffeur « s'auto-gère » et « s'auto-contrôle ». On ne veut pas le sanctionner, on ne veut pas arriver à ce stade, on veut qu'il soit dans les règles, parce que la règlementation interne de l'entreprise est très stricte* » (B. Salarié 2). Etant lui-même chauffeur et superviseur, B. Salarié 1 est complètement d'accord sur le rôle des sanctions pour

recadrer les chauffeurs. L'expérience du dirigeant et sa grande connaissance du secteur lui donne une crédibilité auprès de ses salariés compréhensifs du système de sanctions établi : « *… lui (le dirigeant), il comprend tout car c'est son terrain* » (B. Salarié 1).

L'activité de l'entreprise, les difficultés qu'elle rencontre ainsi que les aspirations futures du dirigeant ont été décrites avec différents niveaux de profondeur et d'exactitude, et leur connaissance dépend principalement de l'ancienneté des personnes interrogées. B. Salarié 2 et B. Salarié 3 ont été recrutés au démarrage de l'activité. Leur ancienneté leur a permis de bien connaître l'entreprise, le dirigeant, sa personnalité et sa logique de gestion, plus que B. Salarié 1 qui a été recruté six ans après la création de « B ».

B. Salarié 2 évoque la lourdeur des investissements dans les véhicules ainsi que le risque qui leur est lié, et les qualifie de « *capital mort… ton capital marche sur des roues, tu ne le gardes pas près de toi, il est dehors, perdu… il peut revenir… ou pas….* ». Les remorques qui coûtent extrêmement cher, et dont l'exploitation ne doit pas dépasser dix ans dans la règlementation des transports des matières dangereuses. Ces règlementations, malgré leur lourdeur, B. Salarié 2 y voit le facteur qui permet de pérenniser la PME « B » et de faire face à la « *mauvaise concurrence* ». Il explique : « *il y a d'autres sociétés qui ont été créé et ont disparus, comme un flash, la politique que suit « B » est bien, parce que, comme je vous ai dit, il y a un gros investissement… et il y a une mauvaise concurrence … « B » a commencé avec peu de camions… Petit à petit…et c'est une bonne chose, l'entreprise ne grandira pas vite, mais elle grandira… c'est comme dans la mer, il faut toujours garder les pieds sur terre, et ta tête en dessus de l'eau pour respirer… c'est la politique de l'entreprise.* » (B. Salarié 2).
Quant à B. Salarié 3, elle cite le manque d'un garage propre à l'entreprise pour garer tous les véhicules : « *on n'a pas de dépôt, il nous faut un dépôt pour connaître l'état des camions et pour que les documents soient rassemblés rapidement, ce n'est pas comme quand ils sont éparpillés* ». A l'instar de B. Salarié 2, B. Salarié 1 voit que l'entreprise « B » grandira si elle garde la même logique de croissance : « *si elle maintient le même niveau elle pourra allez plus loin… en allant petit à petit* ».
Pour B. Salarié 1, il n'a aucune connaissance des difficultés de l'entreprise, ni de ce qu'elle envisage dans le futur : « *« B » restera la même, il y aura plus de camions, nous allons vieillir et c'est tout* ». Il est persuadé que le plus important, c'est que tout soit en règle : « *je ne vois pas qu'elle peut avoir un problème dans le futur… puisque tout ce qu'elle fait est juste légalement* ».

2. La responsabilité sociale de la PME « B » et sa labellisation RSE

2.1. La perception personnelle du dirigeant

Pour le dirigeant de la PME « B », la RSE est synonyme du label RSE de la CGEM. Quand il a créé l'entreprise, il a souhaité que tout soit en règle, y compris la relation avec les parties prenantes. La RSE est équivalente au respect des règles, et le label RSE est le moyen qui lui garantit que son entreprise respecte toutes les règlementations : « *La RSE c'est très simple, quand on a créé la société, on a décidé de la labelliser, et d'ailleurs la société a été parmi les premiers groupes des sociétés labellisées au Maroc, et elle l'est toujours* » (B. Dir.). La RSE fait référence à « *l'équité et la justice* », qui sont deux principes religieux d'après le dirigeant qui explique : « *vous partez de ces deux principes, que vous devez être juste vis-à-vis des autres… je ne suis pas un fanatique… mais j'estime qu'il faut payer la sueur des gens. C'est inadmissible de truander votre personnel.* ». La responsabilité en interne permet à B. Dir. de donner l'exemple en terme d'honnêteté aux salariés, pour qu'ils soient, à leur tour, honnêtes dans leur travail : « *La moindre des choses c'est d'être honnête vis-à-vis de son personnel, tant que vous leur exigez d'être honnête vis-à-vis de vous, vous allez être honnête vis-à-vis d'eux, vous allez leur donner leurs droits, eux ils vont être honnêtes vis-à-vis de vous et vous assureront un service pour lequel ils sont payés.* » (B. Dir.).

Une année après le démarrage de l'activité, l'entreprise a adhéré au label RSE de la CGEM qui venait de se lancer. La RSE que garantit le label a une double utilité pour B. Dir. D'une part, elle lui permet de préserver les droits des salariés, et ainsi de les fidéliser d'une part « *je veux être rassuré qu'on respecte absolument tous les intérêts de notre personnel, c'est pour cela on le fidélise, je gagne* ». D'autre part, la RSE assure un service de qualité aux clients : « *la RSE fait partie de la qualité de la société* ». Dans son discours relatif à la RSE, le dirigeant met l'accent sur les pratiques sociales internes, malgré que l'entreprise ait mis en place aussi bien des pratiques sociales internes et externes qu'environnementales.

2.2. La RSE de la PME « B »

Par la RSE, la PME « B » cherche à être conforme à certaines réglementations. La PME adopte des pratiques sociales internes et externes, ainsi que des pratiques environnementales dans sa démarche RSE. L'importance est accordée aux pratiques liées au personnel pour le fidéliser : « *… vis-à-vis de mon personnel, et je voulais absolument continuer à m'assurer par des cabinets extérieurs que mon personnel bénéficie de tous ses droits, absolument tous ses droits, sans exceptions* ». Par la RSE, B. Dir. estime avoir réussi à fidéliser les salariés,

notamment les chauffeurs qui font partie d'un métier dont le taux de turnover est élevé, d'après B. Dir : « *le personnel est fidélisé, nous avons des gens qui ont commencé avec nous depuis le départ et qui sont toujours là, ce n'est pas le cas des chauffeurs à travers le Maroc, un métier où les gens sont très volages. Chez nous ce n'est pas le cas… mieux que ça encore, il y a des gens qui ont eu des propositions alléchantes et qui sont partis ailleurs et sont revenus chez nous* ». Dans ce domaine, la fidélisation des salariés est appréciée comme une source d'avantage, car plus la personne accumule les formations et acquiert de l'expérience, plus elle devient experte et se transforme en un capital à conserver : « *quelqu'un qui a dix ans d'expérience dans la rigueur, le respect de la qualité, le respect de l'environnement… c'est un investissement important… il est devenu un spécialiste… j'ai besoin de le garder. C'est investissement de fidélisation du personnel.* » (B. Dir.).

B. Resp. Clé réconforte les propos du dirigeant : « *ils (les salariés) se sentent plus à l'aise car on leur donne tous leurs droits…. et la preuve c'est qu'il y a des chauffeurs avec nous depuis 2007. Les gens sont à l'aise, Dieu merci.* ». L'entreprise fournit aux salariés leurs droits recommandés par les règlementations internationales, comme les primes de déplacements et les uniformes et chaussures protecteurs, la visite médicale annuelle ainsi que d'autres programmes de GRH comme les formations, les primes occasionnelles et la flexibilité des horaires de travail en cas de besoin. B. Salarié 2 est satisfait de la qualité des formations qui leur sont offertes : « *Il y a des formations qui se font au conducteurs ayant une relation avec les risques routiers et des matières transportées. Le formateur aussi il est bien… il connaît le métier. Il entre avec le chauffeur dans des détails comme s'il était un psychologue, je le vois comme ça… par exemple, tu roules à grande vitesse, pourquoi ? Pour rentrer voir tes enfants ? Imagine que tu meurs… des choses comme ça … il leur ouvre les yeux* » (B. Salarié 2).

Le dirigeant veille à ce qu'il y ait une équité dans la gestion du personnel, à travers une grille de salaires, des indemnités de déplacements et des primes occasionnelles : « *nous avons d'abord une grille de salaires… il y a les indemnités de déplacement qui sont les mêmes pour l'ensemble… il n'y a pas de clientélisme, tout le monde est géré de la même façon. Il y a par exemple la prime d'Aid El kebir*[18]*, elle est générale pour tout le monde… la prime de naissance… Tout le personnel est assuré accidents de travail, déclaré à la CNSS d'une façon absolument transparente et régulière.* » (B. Dir.).

B. Resp. Clé souligne que le principal client de l'entreprise demande des rapports mensuels sur les heures de travail des chauffeurs et leur respect des normes de sécurité : « *le camion est*

[18] Aid El Kebir : appelé la fête du sacrifice en français. C'une fête religieuse, parmi les plus importantes chez les musulmans

équipé d'un GPS qui nous donne des alarmes selon le temps de travail, le temps de conduite, le respect des pauses, car le client exige aux chauffeurs qu'ils travaillent de 6h à 20h. Ils doivent respecter 12 heures de travail, et 9 heures de conduite à ne pas dépasser. Il y a aussi des vitesses réglementaires qui ne doit pas dépasser dans l'autoroute 80Km/h, dans le national 70 Km/h et dans les villes 50 Km/h. Une fois que le chauffeur dépasse ces réglementations on reçoit des alarmes. » (B. Resp. Clé). Les chauffeurs revendiquent la lourdeur de ces règles. L'entreprise ainsi adopte des programmes de sensibilisation et de formation pour les avertir quant à l'importance du respect de ces règles : « *On fait toujours des fiches de causerie pour les sensibiliser et des formations. On essaie à chaque fois de rappeler….* » (B. Resp. Clé). Le client soumet également la PME « B » à des audits annuels. C'est une pression sur l'entreprise qui engage l'entreprise à s'améliorer au niveau social interne : « *il est indispensable de faire deux formations par an, pour les chauffeurs et aussi pour les gens de l'encadrement. Chaque année, notre client nous fait des audits, on est toujours sous pression des audits, il faut travailler et faire des améliorations* » (B. Resp. Clé).

Pour les pratiques sociales externes, le dirigeant est membre de Rotary, un réseau mondial qui compte un million de décideurs solidaires. Il met à la disposition de l'association ses véhicules pour transporter des aides aux populations démunies : « *en tant que Rotariens, nous avons un engagement de servir autrui. Dans notre entreprise, moi d'abord, et l'entreprise par conséquent, ai une fibre sociale. On fait des actions pour l'intérêt des populations déshéritées. Nous participons à des caravanes médicales avec nos véhicules, transportons des dons alimentaires…, ça n'a rien à avoir avec l'activité de la société, mais c'est dans le programme de la société, je l'impose à la société… on fait quand même fait quelque chose pour Dieu* » (B. Dir.).

Quant au respect de l'environnement, le dirigeant dit l'avoir appris dans son ancien poste : « *j'étais directeur d'exploitation pendant 16 ans et j'avais l'obligation de la protection de l'environnement* » (B. Dir). Tous les véhicules de la PME « B » sont équipés de matériel spécifique pour ramasser les produits dangereux en cas d'épandage. La matière ramassée est ensuite soumise à une analyse au laboratoire qui définit la façon avec laquelle elle doit être détruite, en respectant l'environnement : « *tous nos camions sont équipés d'une petite mallette, éventuellement s'il y a un dépendage de produit, ils peuvent le ramasser… nous avons un souci pour la protection de l'environnement* » (B. Dir.), « *il y a des kits anti-pollution… ils ramassent le produit absorbé et l'emmènent à un laboratoire qui s'en charge de sa destruction pour que ça ne pollue pas l'environnement… On l'analyse pour voir son*

degré de danger et pour savoir comment le détruire ». L'entreprise « B » exécute également un contrôle rigoureux de la consommation de chaque véhicule : « *on connait le degré de consommation de chaque camion, par exemple s'il a 29% et il atteint 34%, il y a donc un problème… on fait directement une analyse de la consommation* » (B. Resp. Clé). Le dirigeant souligne l'importance des économies que lui procure le contrôle de la consommation des camions : « *Alors là, on a deux trucs, protection de l'environnement et protection de notre portefeuille …(Rires). Si vous êtes vigilants sur le plan de la consommation, c'est que vous vous protégez et vous protégez aussi vos dépenses… la chose la plus importante c'est l'entretien préventif.* » (B. Dir.).

Au niveau des fournisseurs, l'entreprise « B » leur exige de détruire les déchets sans nuire à l'environnement, ou de les réutiliser : « *on achète à notre marchand de pneumatique des pneus à condition qu'il récupère les anciens pour les détruire. La même chose pour le marchand de batteries, pour la vidange… et nous signent un engagement* » (B. Dir.). A travers cette action, le dirigeant est rassuré à titre personnel : « *j'ai un papier, je suis rassuré sur la chose à titre personnel, qu'au niveau de la société, elle ne pollue pas et elle fait des actions* » (B. Dir.). Nous soulignons ainsi la recherche d'une autosatisfaction, ou satisfaction personnelle qui motive l'intégration de la RSE par B. Dir : « *c'est pour moi-même …. C'est une position personnelle…* ». Le tableau n°30 regroupe l'ensemble des pratiques RSE de la PME « B ».

Tableau 30: Pratiques RSE de la PME « B »

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
- Formations - Assurances des accidents de travail -Uniformes conformes aux normes internationales de la sécurité -Primes occasionnelles (fêtes, mariages, baptêmes…) -GRH basée sur l'équité (grille de salaire standard, systèmes de congés,	- Participation à des caravanes médicales - Transport des dons aux populations dans des zones éloignées	- Camions équipés de matériel spécifique pour ramasser les produits dangereux en cas d'épandage - Veille permanente sur le taux de consommation des camions - Exigence envers les fournisseurs de pneumatique, de batteries et d'huile de vidange de détruire les déchets.

représentant du personnel…) - Recrutements de jeunes diplômés		

2.3. Le label RSE pour formaliser la démarche responsable de la PME « B »

2.3.1. La démarche RSE de l'entreprise « B » et la labellisation RSE

Une année après son démarrage, la PME « B » a adhéré au label RSE de la CGEM, en faisant partir des huit premières organisations labellisées au Maroc. Etant membre de la CGEM, le dirigeant a pris connaissance de son lancement, et il a tout de suite mené les démarches pour adhérer : « *j'étais membre de la CGEM … et j'ai appris qu'il y avait le label RSE, j'ai adhéré, c'était fait chez moi, on respectait tous les trucs… tout était déjà en place, les déclarations de la CNSS, les congés, les droits du personnel…* » (B. Dir.). A travers le label, le dirigeant formalise la démarche RSE qu'il adopte comme un mode de gestion de l'entreprise. Il prend en charge lui-même le processus de formalisation de la RSE pour la labellisation, ainsi que tous les audits qui se font chaque trois ans pour le renouvellement : « *je veille au gain de ce truc là parce que c'est mon data, c'est mon petit truc de plus, parce que ça fait partie de la qualité de la société* » (B. Dir.). B. Resp. Clé confirme que le dirigeant s'occupe des détails de la démarche : « *les auditeurs contactent le directeur, ils le préviennent des dates de leur passage, avec le nom des personnes qui seront présentes, et les thèmes qu'ils envisagent aborder… ils passent leur audit, après ils envoient un rapport avec le plan d'actions. Ils donnent des délais pour réaliser ces actions-là. Après ils confirment la labellisation, ou si on n'a pas atteint le nombre de points pour rester labellisé… ils donnent un délai, ensuite ils reviennent pour voir avec le directeur qui discute avec eux point par point…* ». Après la mission d'audit, les auditeurs fournissent à l'entreprise des recommandations avec un ensemble d'actions à mettre en place pour l'octroi du label. B. Dir. tâche à renouveler le label RSE chaque trois ans, et voit que le coût de la prestation du cabinet d'audit pour se faire labelliser est raisonnable : « *… mais quel coût ? Il y a le coût de prestation du cabinet d'expertise et c'est tout… sur les 3 ans c'est rien du tout* » (B. Dir.).

2.3.2. Motivations et retombées du label RSE

Les salariés les plus anciens disent n'avoir senti aucun changement dans leur entreprise après l'octroi du premier label en 2008 : « *Aucun changement, parce que le label est donné sur la base de ce qui existe déjà et non sur ce qu'il va se faire dans le futur* » (B. Salarié

2) ; « *Non… Ce qu'il y a maintenant c'est ce que nous avons toujours eu…* » (B. Salarié 3). B. Resp. Clé explique ainsi le fait de n'apercevoir aucun changement après le label RSE : « *Je n'ai rien remarqué parce que même dans le plan d'action, il n'y a pas de grands points…* » (B. Resp. Clé).

En interne, le principal changement qu'a connu la gestion de l'entreprise suite au label est l'élection d'un délégué du personnel : « *le personnel m'a dit on ne veut pas avoir de délégué, le gars du cabinet a dit non, il faut absolument qu'il y ait un délégué… mais eux préfèrent s'il y a un problème de venir me voir directement… Bon par la suite nous avons amené un professeur d'université pour leur faire une journée entière et les convaincre de l'utilité du délégué… et on a organisé les élections.* ». Lors du dernier audit, le cabinet a recommandé au dirigeant de recruter des femmes chauffeurs et des handicapés. C'était deux critères auxquels l'entreprise était incapable de répondre. Pour les premières, malgré que le dirigeant estime que le métier était difficile pour une femme dans le contexte marocain, il a recruté « *une jeune femme, qui a craqué au bout d'une semaine* » (B. Dir.). La difficulté du métier pour les femmes marocaines s'explique par l'impossibilité de « *partager la camionnette avec un homme pour dormir la nuit… les routes nationales marocaines ne sont pas équipées de toilettes, comment va-t-elle faire ses besoins ? C'est compliqué….* ». B. Resp. Clé réconforte les propos du dirigeant : *« la question des femmes chauffeurs, ce n'est pas possible au Maroc… c'est une activité difficile pour les femmes* ». Quant aux handicapés, d'après B. Dir., il est impossible de recruter une personne à mobilité réduite à cause d'un problème d'accessibilité. Du fait que le siège de la PME « B » se situe au premier étage d'un immeuble, sans ascenseur.

Le dirigeant n'aperçoit aucune utilité dans le label RSE, à part le fait qu'il lui permet une satisfaction personnelle en étant conforme aux réglementations : « *Le label CGEM ne nous sert à rien du tout, ce n'est pas le cas des autres…* ». B. Dir et B. Resp. Clé soulignent que le label ne figure sur aucun papier officiel de l'entreprise, ni sur son site internet : « *Moi je ne le mets nulle part, je le mets dans mon bureau parce que moi je suis fier de l'être* » (B. Dir.). B. Dir. refuse de communiquer sur le label : *« nous ne communiquons absolument pas sur ce label, sur aucun document de la société il n'est mentionné qu'on est labellisé, le label c'est pour moi* » (B. Dir.). L'objectif est loin d'être économique et commercial, B. Dir. cherche à se rassurer que son entreprise est en règles et qu'elle respecte toutes les réglementations nationales et internationales : « *le label CGEM c'est pour nous-mêmes, et pas nous-mêmes, pour moi-même* » (B. Dir.), tel que réconforte B. Resp. Clé : « *Le directeur a le label que*

pour lui-même, sa satisfaction personnelle, pas pour avoir un nouveau marché ou un client… C'est pour lui-même. ». Quant aux salariés, ils ont des visions peu claires sur le label et son utilité. Ils savent tous que l'entreprise est labellisée RSE, mais ils n'aperçoivent que peu son utilité. Pour B. Salarié 1 : « *c'est juste un cadre accroché au mur… il a peut-être une utilité, pour trouver un nouveau client…* », pour B. Salarié 2 : « *il ne sert à rien aux employés… ce qu'il peut rajouter à l'entreprise c'est un nouveau marché peut-être* » et pour B. Salarié 3 : « *… pour nous, il n'est pas utile, mais pour l'entreprise je ne sais pas* ».

III. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « C »

1. La PME « C » et son dirigeant

La PME « C » est une société familiale créée par le père fondateur, qui vivait en France, avant de décider de rentrer au Maroc pour fonder l'entreprise en 1991. Celle-ci opère dans les services de nettoyage, gardiennage et Interim. Son conseil d'administration est constitué des membres de la famille et présidé par le père fondateur. Celui-ci est peu présent dans les locaux de l'entreprise. C'est le fils aîné, nommé Directeur Général qui prend en charge la direction de l'entreprise. Etant français d'origine marocaine, le dirigeant actuel a grandi à Paris, où il a fait ses études supérieures et obtenu le Diplôme des Etudes Universitaires Générales en Sciences et Technologies d'Ingénieurs. Il était décidé qu'il reste en France, sauf que le décès d'un membre proche de la famille l'a amené à rejoindre son père et de s'installer définitivement au Maroc, son pays d'origine : « *j'ai eu un décès chez un proche et ça m'a perturbé, donc j'ai compris que la France ce n'était plus faite pour moi* » (C. Dir). Pour s'habituer au mode de vie local et à la culture de travail marocaine, C. Dir a pris la gestion de quelques cafés qui appartiennent à la famille, avant d'intégrer l'entreprise « C », cinq ans plus tard, et de se retrouver chef de la structure : « *je me suis retrouvé au Maroc, un peu perdu parce que c'est une autre culture, une autre manière de penser. Pour m'adapter un petit peu, j'ai commencé à bosser au départ dans les cafés, je regardais un peu ce qu'il se passe, après j'ai démarré en bas de la société en bas de l'échelle, j'allais sur les chantiers, je regardais, j'apprenais…* » (C. Dir.).

L'entreprise « C » est restée pour longtemps une PME marocaine traditionnelle, faiblement structurée. Ce n'est qu'à partir de 2008, avec la loi 27-06 relative à la sécurité privée au Maroc, exigeant la création de filiales pour la séparation des activités, que cette entreprise familiale a commencé à se structurer.

1.1. Le style de gestion de la PME « C »

D'après le dirigeant, la structure familiale de la PME « C » lui procurent certaines « *valeurs familiales* ». Le fait que la famille dirigeante soit originaire de la « *campagne* », ce qui apporte à son management une touche de style paternaliste envers les salariés : « *on est de la campagne… c'est parmi nos valeurs… on fait vivre des familles avec nous… on est responsable d'eux… ça fait toujours plaisir moi quand je viens au bureau et qu'il y a l'agent de sécurité à la porte qui me dit j'ai acheté un appartement, voilà ça fait plaisir aussi, tu dis au moins il y a de la valeur ajoutée et ce n'est pas juste toi qui gagnes* » (C. Dir.). Ce sentiment est partagé par deux salariés interrogés. Pour C. Salarié 1, malgré quelques tensions qui peuvent exister dans la vie quotidienne en entreprise, mais l'atmosphère familial est prégnant : « *c'est comme une famille, dans une famille par exemple tu peux trouver un frère qui n'est pas bien mais les parents sont bien… c'est comme si tu travailles avec ton père, ton frère, ta sœur, ton oncle…*» (C. Salarié 1). Quant à C. Salarié 2, « *on est comme une famille, on s'entraide.* ». Les salariés soulignent également la facilité du contact avec le dirigeant, qui n'a pas de secrétaire, et dont le bureau est ouvert à tout moment : « *le contact avec le patron est bien et souple, tu n'attends pas… tu vois directement la direction, il n'y a pas de retard ou d'attente.* » (C. Salarié 2), « *ce n'est pas comme les autres sociétés, tu peux arriver à la direction très facilement, tu leur parles directement, il n'y a ni de secrétaire ni rien…* » (C. Salarié 3), « *la fraternité et la bonté entre nous, c'est comme si tu travailles avec ton frère ou ta sœur, la relation est familiale avec le patron* » (C. Salarié 1). Malgré cette atmosphère familiale entre les salariés eux-mêmes, et avec le dirigeant, on soulève un disfonctionnement dans la communication et peu de travail en équipe. Les trois salariés interrogés évoquent le manque de communication comme la principale difficulté qu'ils rencontrent dans leur fonction : « *il y a toujours un problème avec les services qui sont à l'extérieur qui ne remontent pas l'information… maintenant on essaie de les sensibiliser pour mieux communiquer.* » (C. Salarié 1), « *je travaille toute seule, avec aucun collaborateur… La plupart des fois, il y a un manque d'information, surtout dans le service où je suis, il faut que j'aie un maximum d'informations* » (C. Salarié 2) et « *le manque de communication… il y a un grand manque de communication et d'information qui ne remonte pas à temps.* » (C. Salarié 3).

1.2. Relations avec les partenaires externes

Dans la gestion de la PME « C », C. Dir. se base sur la proximité avec les différents partenaires : les clients, les fournisseurs et la banque.

Le secteur de la sécurité privée au Maroc souffre d'un problème d'insolvabilité et de longs délais de règlement, qui varient selon les périodes. Le dirigeant fixe comme principal critère de choix des clients la solvabilité : « *il faut vérifier que le client est solvable* ». Quant à la gestion de la relation avec ses clients, la PME « C » place la qualité de la prestation comme le premier facteur de fidélisation, suivie de la proximité du client : « *… ça n'a pas de mystère, il faut avoir une bonne prestation déjà d'une, puis il faut toujours être en relation avec lui, il ne faut pas s'éloigner…. il faut être proche du client, si tu es loin de ton client, il ne faut pas t'étonner un jour s'il te dit on te remercie bye bye !* », et enfin la proximité des différents intervenants à savoir les décideurs et les émetteurs des appels d'offre : « *… et après il y a des décideurs, les appels d'offre… il faut être dans la boucle…* ». C. Dir. est conscient de l'importance de l'information. Il voit que la prestation que son entreprise fournit est facilement remplaçable, ce qui donne plus de valeur à l'information : « *il faut être là, il faut être proche, quand tu es loin, l'information t'échappe …C'est une chaîne… en plus nous c'est des prestations qui sont faciles à changer… c'est pour cela il faut être proche…* ». De ce fait, nous comprenons que la PME « C » veille à avoir une rapidité dans la prise des décisions pour être réactive et répondre aux demandes du marché : « *il faut être rapide dans certaines décisions, il ne faut pas non plus trop dialoguer… pour avoir une décision il ne faut pas dire attends pour que je parle au président… il me faut deux semaines, non, il faut être rapide*. » (C. Dir.). Toutes les décisions sont prises par le dirigeant, et pour les plus importantes, des réunions urgentes se programment rapidement avec le président et les directeurs des filiales concernées. Le fait que l'entreprise ait une structure familiale ne l'oblige pas de réunir son conseil d'administration. La rapidité dans la prise des décisions, quelle que soit leur importance, donne à l'entreprise l'avantage concurrentiel qu'elle recherche pour devancer ses rivales.

La relation avec la banque se base à son tours sur la proximité : « *c'est la même chose qu'avec mon client, il faut être proche, il n'y a pas de mystère… si tu es proche, il peut te conseiller mieux.* » (C. Dir.). Le dirigeant pense qu'une entreprise de taille moyenne, telle que « C » a toujours besoin d'un appui bancaire. La firme essaie d'éviter le recours au crédit bancaire, à cause de ses taux élevés. Mais vu le problème de solvabilité des clients qui peut surgir à tout

moment, ainsi que les délais de paiement très longs que connaît le secteur d'activité, l'entreprise se retrouve dans l'obligation de faire recours aux crédits bancaires : « *Je ne sais pas s'il y a une boîte qui fait 250 millions de dirhams*[19] *et qui peut ne pas avoir besoin de la banque…. il y a des clients des fois qui ne peuvent pas te régler à temps…. Avoir un financement de la banque c'est compliqué… on utilise la banque, mais on essaie de l'utiliser le moins possible parce que tu paies des intérêts*. » (C. Dir.).

Quant à la relation avec les fournisseurs, elle est fondée également sur la proximité. L'entreprise compte d'abord sur son relationnel pour choisir ses fournisseurs et sur les consultations au sein de son réseau « *… c'est un peu la même chose, nous bien sûr faisons des consultations, on marche aussi au relationnel, le fournisseur la même chose il faut qu'il soit proche de toi*. » (C. Dir.). La PME « C » exige à ses fournisseurs la rapidité et la réactivité, pour qu'elle puisse servir à temps sa clientèle. Il faut que son fournisseur soit à son tours réactif aux demandes de ses clients : « *il faut qu'il soit réactif, ce qu'on lui demande c'est ce que nous donnons à nos clients… il faut qu'il soit aussi réactif que moi… ça ne se passe qu'avec des gens avec lesquels il y a un certain feeling parce qu'il y a la même mentalité*. » (C. Dir.).

1.3. L'environnement d'affaires

La vision du dirigeant quant à l'environnement d'affaires est positive. Il voit qu'il y a un changement qui se fait dans le bon sens. L'ouverture économique du Maroc a permis aux entreprises d'avoir plus d'opportunités : « *il y a des opportunités au Maroc, Dieu Merci, il y a de la place pour tout le monde.* » (C. Dir.). Le défi qui reste à relever, est de détecter ces opportunités, d'où l'importance de l'information, la rapidité des décisions et la réactivité que recherche toujours cette PME : « *les opportunités, il faut aller les chercher… l faut être à la quête de l'information pour savoir ce qu'il ce qu'il se passe* » (C. Dir.). Le dirigeant souligne qu'il existe plusieurs chantiers au Maroc, sauf que le problème de règlementent de trésorerie est la principale difficulté que rencontre une grande partie d'entreprises marocaines « *tout le monde te dit qu'il y a du boulot, mais le problème c'est la trésorerie, le paiement… c'est ce que tu entends par tout le monde après ça tourne, il y a toujours des moments comme ça, il y a des hauts et des bas mais ça tourne* ». Le fait que le pays se développe, certes à son rythme, mais le dirigeant y voit de bons indices de croissance et développement : « *l'essentiel c'est que ça remonte… on espère que ça s'améliorera mais après ça dépend de plusieurs choses,*

[19] Soit l'équivalent approximatif de 25 millions euro

on a notre Roi qui court partout pour nous développer, il y a des projets, mais il faut courir après les projets et il faut éviter les erreurs, bien choisir ses clients, il ne faut pas travailler avec n'importe qui. On est dans une période où il faut assurer, il faut éviter les risques inappropriés. » (C. Dir.).

Dans la même lignée, C. Dir. souligne que l'événement marquant dans le développement de l'entreprise était la mise en vigueur de la loi 27-06 qui avait comme objectif de structurer le secteur de la sécurité privée. Généralement, les organisations qui opèrent dans ledit secteur offrent différentes prestations, à savoir la sécurité privée, le nettoyage, le gardiennage, le transport de fonds et autres. Cette loi est venue pour régulariser ce secteur. Parmi ses dispositifs marquants, l'obligation de séparer les métiers dans une même structure et d'en créer des filiales. Le dirigeant affirme que bien avant cette loi, il a toujours défendu l'idée de séparer les métiers de l'entreprise quand il venait d'intégrer la structure. Mais le père la refusait, peur de perdre le contrôle sur l'entreprise : « *l'idée de chaque métier, je l'avais au début mais pour faire passer le message c'était un peu difficile… mais bon tant mieux, c'est arrivé en 2008.* » (C. Dir.). La séparation des métiers a permis à l'entreprise une meilleure structuration et plus de visibilité par rapport à chaque activité : « *elle a permis de ne plus avoir tous ses œufs dans le même panier, pour pouvoir analyser un peu plus chaque métier…. Parce qu'avant tu ne pouvais pas réaliser chaque métier d'une manière sélective, maintenant tu connais chaque business, tu gagnes combien là, tu perds combien là, pour être efficace dans le business.* » (C. Dir.). Ces propos ont été appuyés par C. Resp. Clé : « *… comme ça on dégage la rentabilité de chaque filiale, de voir un peu plus clair la marge de chaque société et c'est pour des considérations d'organisation et de gestion.* ». Avec la mise en vigueur de cette loi, la PME « C », qui souffrait d'une absence de structuration, a commencé à s'organiser de plus en plus.

1.4. La structuration comme aspiration unique

Les débuts des expériences professionnelles du dirigeant au Maroc étaient loin d'être satisfaisantes : « *quand je suis arrivé au Maroc, la première image que j'ai eu c'est que je me dis il faut que je reparte, qu'est-ce que je suis venu faire ici, ce n'est pas pour moi !* » (C. Dir.). Malgré ses origines marocaines, il déclare avoir mis du temps à s'habituer et à apprendre le fonctionnement de la vie professionnelle au Maroc : « *on apprend, on est là … il y a de la matière à faire donc on rencontre des personnes, des clients…* ». En dépit de ses débuts difficiles, le dirigeant voit aujourd'hui qu'il a réalisé toutes ses aspirations : « *il y a*

même celles qui dépassent… franchement oui… » (C. Dir.). Sauf que l'absence de structure qu'avait l'entreprise au moment où il l'a intégré, était la principale difficulté affrontée par C. Dir. : « *… on n'est pas dans les affaires et la structure est grande sans être grande….* ». L'entreprise souffrait d'une absence de toute forme de structuration. Les résultats étaient satisfaisants pour le père fondateur, et donc il n'y voyait aucun intérêt à se structurer. Cet élément s'explique par l'objectif recherché de la création de cette entreprise. Le fondateur est un marocain résidant en France. Il investissait ses épargnes en des projets dans son pays d'origine pour préparer sa retraite. La PME « C » fait partie de plusieurs entreprises créées par le père de famille, qui ne s'attendait pas à ce qu'elle grandisse : « *si on revient en arrière et qu'on demandait à mon père s'il imaginait ce qu'il y a aujourd'hui il va dire non… je ne pense pas qu'au démarrage il allait dire que la boîte va arriver là…* » (C. Dir.). La gestion de l'entreprise était assurée suivant un modèle de traditionnel et non structuré, jusqu'à la mise en vigueur de la loi 26-07 qui régularise le secteur. Il était ainsi temps de changer toute la gestion de la firme : « *le changement s'est opéré avec quand le Ministère de l'Intérieur a sorti la loi* » (C. Dir.). Le dirigeant a pris donc la direction de l'entreprise, faisant appel à des cabinets de conseil et d'accompagnement pour réussir à séparer les métiers : « *… il y a des recommandations sur des rapports de diagnostic stratégique qui nous ont recommandé de spécialiser l'activité* » (C. Resp. Clé). La direction qui n'était ouverte qu'aux membres de la famille et ses connaissances, a recruté des directeurs pour ses deux filiales afin de répondre à ce nouveau besoin : « *ils ne font pas partie de la famille, ce sont des directeurs qui ont été recrutés pour remplir cette mission* » (C. Resp. Clé).

L'objectif ultime du dirigeant reste de continuer à se structurer. Ses aspirations futures se résument dans l'organisation de l'entreprise : « *S'améliorer, on ne va pas s'arrêter aujourd'hui… S'organiser, s'organiser toujours au mieux* » (C. Dir.). Il reporte tout autre grand projet, essentiellement l'ouverture sur les pays d'Afrique subsaharienne. Il voit dans la structuration de l'entreprise le principal projet dans l'avenir : « *moi je leur dis on est déjà bien au Maroc, on structure bien au Maroc d'abord et après s'il y a des ouvertures on verra bien, mais bon, s'organiser toujours, toujours, ça passe par là* » (C. Dir.). La vision de l'entreprise reste limitée par rapport au futur et se limite à l'urgence de se structurer : « *Tout est possible, on est accroché mais personne ne peut vous promettre demain… le long terme c'est loin, même le moyen terme c'est loin, même demain c'est loi… (Rires)* » (C. Dir.). Le dirigeant explique la difficulté de se projeter dans le futur car l'entreprise souffre d'un sérieux problème qu'il faut régler dans l'urgence, et qui prend du temps : « *une nouvelle manière de*

penser, une nouvelle manière de travailler et ça demande aussi du temps pour nous, ce n'est pas facile, on n'a pas une baguette magique, nous aussi on a un environnement et beaucoup de choses qui changent. » (C. Dir). Le manque de communication et la difficulté à avoir les informations en interne, que nous avons soulevé dans les discours des salariés interrogés, témoignent du manque d'organisation dont souffre la PME « C ».

1.5. Le partage de la vision stratégique en interne

Le dirigeant est conscient que l'entreprise ne pourra réussir sa structuration, qu'avec des ressources humaines qui adhèrent à cet objectif : « *il faut avoir les moyens humains et les moyens matériels… mais il faut avoir les gens autour de toi… il faut avoir l'équipe* » (C. Dir.). Pour que sa vision stratégique soit partagée, le choix des collaborateurs et leur gestion repose à son tour sur la proximité, à l'instar des partenaires externes. L'entreprise priorise les propositions de profils qu'on pourrait faire en interne, avant de faire appel à un cabinet de recrutement : « *Franchement, c'est le bouche à oreille et le relationnel, il n'y a pas mieux… on se renseigne vraiment bien et on les voit souvent avant de les recruter pour être sûr qu'on ne se trompe pas et que c'est la bonne personne, parce que quand c'est la mauvaise personne tu perds beaucoup de temps, ce n'est pas l'argent, c'est le temps.* » (C. Dir.), « *on essaie de les voir au sein de la société …. Et on consulte un cabinet de recrutement on leur explique notre besoin, la description de poste, ils font des recherches, des entretiens et par la suite* » (C. Resp. Clé). Les entretiens menés avec les potentiels recrus servent également de voir s'ils sont sur la même longueur d'onde avec l'entreprise, afin de faciliter le partage par la suite : *« c'est la base, quand on s'assoie avec eux, il faut qu'ils aient les mêmes valeurs que nous… tu vois que lui il voit à droite et toi tu vois à gauche, on ne va pas s'entendre… il faut qu'on parle le même langage.* » (C. Dir.).

Deux salariés interrogés soulignent le changement que connaît leur entreprise en termes de structuration. Pour C. Salarié 1, il évoque le développement et les ambitions de l'entreprise de continuer à accroître : « *On va dépasser le leader et on sera les premiers au Maroc, si Dieu le veut* ». Il exprime également son souhait que l'entreprise s'implante en Afrique : « *Vous vous souvenez de la visite royale en Afrique? Je leur ai dit que j'aimerai bien qu'on y s'implante* ». Pour C. Salarié 2, « *l'entreprise va de l'avant… il y a une phrase que répète toujours le patron dans le rassemblement des équipes de travail, c'est il veut avoir une société bien organisée et qu'elle soit la première à travers le Royaume.* ». Quant à C. Salarié 3, elle n'a aucune idée sur les ambitions de l'entreprise à part la garantie de la continuité. Par contre,

ladite salarié était la seule, parmi les trois interrogés, à souligner la rapidité des décisions et la réactivité au marché comme le facteur qui procure à la PME un avantage concurrentiel : « *« C » est toujours de l'écoute des clients, elle est toujours prête... parfois on reçoit une commande rien que par téléphone, et elle est pressée, on répond sur place à la demande. On n'attend pas le bon de commande, le fax ou le mail, rien que par téléphone … et le reste vient après.* » (C. Salarié 3). Les trois salariés expriment leur méconnaissance des difficultés auxquelles leur entreprise fait face. Il a été clair dans les discours qu'il y a un sérieux problème de communication, ce qui peut refléter la faible structuration dont souffre la firme.

2. La responsabilité sociale de la PME « C » et sa labellisation RSE

2.1. La perception personnelle du dirigeant

Le dirigeant de la PME « C » lie la RSE à la charité, la bienfaisance et à la philanthropie. Il donne de l'importance au volet social, car il y voit un grand intérêt : « *la RSE, moi j'ai toujours dit que ce qui est intéressant c'est le côté social, c'est là où il faut être plus impliqué* » (C. Dir.). Il voit que la RSE est venue pour structurer la charité que peuvent avoir les chefs d'entreprises au Maroc : « *malheureusement au Maroc, je ne sais pas si c'est une excuse ou pas, on a tendance à vouloir s'impliquer mais on a peur, on entend tellement d'histoires… à chaque fois t'as envie de donner, mais quand tu entends que ce que t'as donné n'est pas parti chez les bonnes personnes…* » (C. Dir.). La RSE a permis de structurer la bienfaisance de l'entreprise pour aider principalement des associations : « *Pour la RSE, il y a quelques associations qu'on peut aider, elles ont une certaine manière de voir les choses, ça nous aide nous aussi, ça nous apprends et puis ça nous force aussi, quand vous oubliez on vous rappelle.* » (C. Dir.). D'après le dirigeant, la société marocaine d'abord, et les chefs d'entreprises par la suite pratiquent de la RSE, sans en être conscients : « *je pense qu'il y a beaucoup de marocains qui sont RSE… il y a beaucoup de sociétés qui sont plus que RSE mais c'est parce que ça ne se voit pas, il y a beaucoup de gens qui font beaucoup de choses, on n'en entend pas parler c'est tout, parce qu'en général quand le marocain fait, il ne va pas crier sur les toits* ». Il défend l'idée stipulant que les principes de RSE, font partie de la culture des Marocains : « *la culture marocaine c'est l'hospitalité, c'est le partage… il n'y a personne qui meurt de faim au Maroc, ce n'est pas pour rien. Les marocains savent partager* ». Cette notion de partage revient également dans le discours de C. Dir. afin de lier la RSE à la religion musulmane : *« tout ce qui a une relation avec le partage a une relation avec la religion… le côté social a toujours une relation avec la religion c'est normal, la*

religion t'apprend à être bon et à donner, le mois du ramadan c'est l'exemple du partage… » (C. Dir.).

2.2. La RSE de la PME « C »

La RSE a permis de placer quelques valeurs sociales au sein de l'entreprise. D'après C. Dir., la RSE rappelle aux dirigeants les valeurs qu'ils risquent d'oublier dans leur quotidien : « *des fois, tu as la tête dans le guidon tous les jours… c'est des choses basiques mais on l'oublie parce qu'on est accaparé par le travail et des fois on ne pense même pas à soi, on pense à rentrer chez nous c'est tout, mais ça peut vous aider justement à remettre les valeurs sociales au niveau de la société* » (C. Dir.). La RSE, ne se limite pas à pouvoir aider, mais permet également d'améliorer l'entreprise en interne : « *déjà le côté social c'est pouvoir aider, pouvoir s'améliorer dans sa vision du côté social à l'intérieur de l'entreprise.* » (C. Dir.).

Bien avant le label, nous avons soulevé des actions qu'entretenait la PME « C » en faveur des salariés (aides financières et crédits) et d'autres en faveur les populations des villages de la région de Casablanca. C. Resp. Clé ainsi que C. Salarié 1 ont évoqué l'action de forage de puits au profit d'une maison pour les étudiants : « *des actions comme le forage d'un puits pour alimenter Dar Attalib (maison de l'étudiant) d'eau à Dar Elaounat* » (C. Resp. Clé), « *le patron avait foré un puits pour une association, maintenant ils ont de l'eau tout le jour, c'est ça le développement durable, il ne leur a pas ramené des bidons d'eau…* » (C. Salarié 1).

Quand l'entreprise s'est engagée dans sa démarches de structuration, d'autres pratiques RSE ont commencé à voir le jour. Dans l'esprit du dirigeant, la RSE implique un engagement social en interne et en externe de l'organisation. Nous notons, en plus des actions d'aides en faveur des salariés, que l'entreprise a mis en place un programme de formation, piloté par le service juridique : « *ils ont organisé des journées de formation et de contrôle incendies et des accidents de travail* » (C. Salarié 3). Dans l'optique de l'obtention du label RSE, l'entreprise a organisé une excursion au personnel, en partenariat avec une association, pour soutenir les enfants d'un village dans la région casablancaise : « *on a une convention avec SOS Villages, on fait le parrainage d'une cinquantaine d'enfants, effectivement ça été fait dans l'optique du label RSE.* » (C. Resp. Clé), « *… des choses dans le social, une fois on avait fait une visite à un village, c'était dans la politique pour avoir le label RSE.* » (C. Salarié 2). L'objectif de l'entreprise à travers cette action était de se démarquer dans son entourage : « *…montrer qu'on est là, on avait un projet avec notre DRH avec une association… c'est ça la RSE, envers ses employés, envers les gens qui vous entourent…* » (C. Dir.). La PME « C » a

également mis en place un projet de recrutement de deux personnes aux besoins spécifiques, en partenariat avec une association qui lutte pour leur insertion professionnelle. Une première personne a été recrutée en 2013 pour occuper sa fonction dans le service administrative. La difficulté d'accéder aux locaux de l'entreprise l'a poussé à quitter : « *on a pris contact avec plusieurs associations effectivement pour pouvoir recruter des gens handicapés dans l'optique d'avoir le label… Ils ont présenté quelques candidats… Il y avait une dame qui a passé une semaine avec nous, mais elle avait un problème de l'éloignement, elle a commencé avec nous mais elle s'est rendue compte que ça l'épuisait même si nous avons un transport mais qui ne part pas dans l'axe qu'elle voulait, elle nous a remercié pour le geste et elle a préféré chercher du travail pas loin de chez elle.* » (C. Resp. Clé). Le projet est toujours maintenu, dans l'objectif de recruter d'autres personnes aux besoins spécifiques : « *On est sur un projet, on aimerait bien embaucher un handicapé… on sait que, malheureusement, on ne donne pas assez d'importance à ces personnes-là, on essaie d'être un peu acteur…* » (C.Dir.).

Pour le volet environnemental, il suscite moins d'intérêt d'après le dirigeant : *« C'est vrai que dans la RSE quand vous regardez l'environnemental on ne le voit pas beaucoup… c'est un volet qu'il n'est pas vraiment développé…* » (C. Dir.). Les salariés interrogés n'évoquent que quelques actions sociales et ne voient pas d'actions environnementales à l'entreprise. Quant à C. Dir., il retient deux principales pratiques environnementales : « *on a des produits écologiques et on participe au nettoyage des plages chaque été* ». Il voit que son entreprise a une longueur d'avance dans ce sens, du fait qu'elle soit certifiée ISO 14001 : « *après on est certifié ISO 14001… on essaie de monter des opérations… l'environnement c'est l'affaire de tous, ce n'est pas l'affaire d'une société.* » (C. Dir.).

Pour résumer, les pratiques RSE de l'entreprise sont dispersées. Nous retrouvons quelques pratiques sociales, sociétales et d'autres environnementales, que nous regroupons dans le tableau n°31.

Tableau 31: Pratiques RSE de la PME « C »

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
-Plan de formation - Aides financières et aides aux crédits	- Recrutement de personnes aux besoins spécifiques - Forage de puits en faveur des populations de Dar Attalib (maison de l'étudiant) - Actions en faveur des enfants d'un village	- Produits de nettoyage écologiques - Participation à l'action « plage propre » chaque été ; pour nettoyer les plages

2.3. La démarche de la formalisation des pratiques de RSE

2.3.1. Le processus de la mise en place du label

Le processus de labellisation a été dirigé par C. Resp. Clé, et sa mise en place a été prise en charge par le service de GRH. Le processus a été peu compliqué d'après C. Resp. Clé : « *La CGEM nous a présenté une liste de cabinets agréés, on a pris contact avec le cabinet qui est venu pour faire une présentation de sa méthodologie de travail… on a défini l'équipe de travail qui va participer à ce chantier-là, et on a fixé des dates. Il y a avait une intervention de deux auditeurs pendant 3 jours, il y avait des sorties sur place, il y avait des déplacements à l'extérieur de la société pour voir un peu la mise en place, l'affichage, la communication, les représentants du personnel, et par la suite il y avait une séance de synthèse. Dans une semaine, on avait reçu le rapport d'audit pour voir qu'on a assuré ce qui était défini* » (C. Resp. Clé). Le rapport d'audit a permis à l'entreprise mieux structurer ses actions et de leurs donner un cadre formalisé.

La principale difficulté qu'a rencontré la PME « C » dans sa démarche de labellisation RSE, est la régularisation de toutes les obligations sociales, qui risquent d'échapper à toute organisation opérant dans ledit secteur : « *le plus important dans cette démarche c'est qu'il faut que tu sois en règle dans tes obligations sociales, c'est la difficulté qu'il y a dans le secteur, déjà on est les seuls à avoir ce label dans notre secteur parce que la porte d'entrée c'est qu'il faut que tu sois en règle… c'est ce qu'ils poussent les gens à revenir en arrière parce que le secteur est très difficile et il y a de mauvaises pratiques.* » (C. Resp. Clé). Dans la même lignée, en interrogeant les salariés sur la qualité de leur milieu de travail, les avantages que leur fournit l'entreprise et sur ce qu'ils désirent de changer, ils énumèrent plusieurs faiblesses et mentionnent n'avoir remarqué aucune amélioration après la mise en place de la démarche RSE. Il a été souligné par A. Salarié 2 le manque de primes occasionnelles qui motiveraient les salariés, ainsi que les conditions de travail dans les bureaux qui ne sont pas satisfaisantes (bureaux très petits, désordre, manque de rangements, manque d'aération…) : « *l'entreprise va vers l'avant, mais c'est avec le travail des gens, ces gens-là s'attendent à une contrepartie, ils disent que la société grandit, et normalement eux aussi doivent en bénéficier, avec des avantages que nous n'avons pas ici… les primes, le 13ème mois, la mutuelle, tout ça on ne l'a pas… C'est à améliorer, tu vois elles sont comment les conditions où nous travaillons, c'est à améliorer…* » (C. Salarié 2). Le manque de motivation a été également révélé par C. Salarié 3 et qui la pousse à sentir un manque de

reconnaissance de la part de la direction : « *… tu vois comme si tout le travail que tu as fait s'est annulé à cause d'un petit problème… dans certains cas c'est un manque de reconnaissance… on ne peut pas dire qu'il n'y a pas de reconnaissance… je ne sais pas…* » (C. Salarié 3). C. Salarié 1 rejoint C. Salarié 2 à propos du manque de mutuelle qui permet à sa conjointe et à ses enfants de bénéficier de l'assurance maladie. Discrètement, le salarié nous fait part d'un point essentiel à améliorer dans la gestion de l'entreprise et qui est l'axe de transport. Il explique que l'entreprise fournit un moyen de transport au personnel, mais qui va dans un seul axe. Casablanca est d'une grande ville, ce transport ne répond donc qu'aux besoins d'une parte des salariés. Il y eu plusieurs revendications et réclamations, mais qui n'ont abouti à aucun changement.

2.3.2. Perception personnelle du dirigeant du label RSE de la CGEM

Le dirigeant de la PME « C » voit dans le label RSE de la CGEM un bon investissement. C'est un moyen qui a permis à l'entreprise, qui cherche à se structurer, de cadrer une partie des actions qu'elle entretient : « *c'est un investissement pour nous. Si on a déjà pu formaliser un petit peu ce qu'on faisait avant pour montrer certaines actions qui ont été menées sur le volet social, c'est déjà bien.* ». Le label aide la PME « C » à s'améliorer dans sa structuration et à corriger certaines faiblesses que connaît son management : « *nous avons une nouvelle vision parce qu'ils demandent certaines choses, et s'il y avait des choses chez toi qui n'allaient pas bien, ça nous a permis de les rectifier, déjà on a gagné ça* » (C. Dir.). Par contre, et dans la même lignée des propos des salariés, le dirigeant souligne que le label n'a provoqué aucun changement en interne « *ça nous permet aussi d'avancer … il faut le prendre pour ce qu'il véhicule, pour qu'il t'aide à t'améliorer … si non, il n'y a pas eu vraiment de changement* » (C. Dir.).

Le principal élément de blocage dans la démarche de labellisation RSE est le coût. Celui-ci est correct d'après le dirigeant, mais il découragerait beaucoup de PME responsables à y adhérer, et en contrepartie, encouragerait d'autres qui le sont moins : « *Si on veut que les gens soient RSE, il faut enlever les coûts, il ne faut pas avoir de coût normalement, quand ça rentre dans le fait de payer pour un label, c'est là où on commence à entrer dans des discussions de commercial … si tu mets un coûts tu auras toujours des gens qui ont des objectifs cachés*. » (C. Dir.).

2.3.3. Motivations et retombées du label RSE

La démarche RSE a commencé avec la volonté de l'entreprise de se doter du label de la CGEM. Elle arrive comme une suite logique à la certification du management de l'environnement (ISO 14001) pour améliorer l'organisation et la structurer davantage. L'idée de l'intégration d'une démarche RSE et de la labellisation a émané du directeur financier : « *C. Resp. Clé c'est lui qui a eu l'idée, mais bon on l'a discuté et on a vu que ça pourrait être une bonne idée* » (C. Dir.). Nous retrouvons trois principales motivations derrière le label RSE. Premièrement, la recherche de continuer à structurer l'entreprise et de formaliser toute action entretenue. Deuxièmement, la recherche d'un audit pour que l'entreprise puisse bénéficier de l'expertise des cabinets et s'organiser davantage : « *c'est toujours bon un audit, ça te permet de t'organiser, de t'améliorer… ça nous permet de nous organiser et d'être meilleur sur le plan qualitatif, ça nous permet d'avoir un avis extérieur… nous c'est pour ça qu'on l'a fait.* » (C. Dir.). Enfin, le désir de faire partir du réseau de la CGEM : « *déjà d'avoir une relation avec la CGEM, de rencontrer certaines personnes…* » (C. Dir.), « *… dans les réunions, chaque trimestre avec les sociétés labellisées, quand tu rencontres les multinationales… tu vois un petit peu leurs pratiques, donc c'est un plus*. » (C. Resp. Clé).

S'agissant des incitations externes, il y a eu quelques demandes de rapports sur les pratiques sociales de l'entreprise, mais sans que ça soit spécifiquement sur la RSE : « *il y a eu des demandes sociales mais ce n'est pas spécifiquement la RSE, mais c'est des valeurs qui intègrent la RSE* » (C. Dir.). Dans la même lignée, C. Resp. Clé a déclaré qu'un grand client de la PME « C », et qui est labellisé RSE par la CGEM, a exprimé son souhait à l'entreprise de se doter du label, sans contraintes : « *une fois, un client a présenté son souhait pour qu'on soit labellisé, un seul client. Mais c'est un plus, ce n'était pas une condition contraignante, on s'est dit que c'est l'occasion de le faire.* » (C. Resp. Clé). Quant aux incitations publiques, le dirigeant voit qu'elles existent, mais qu'elles sont faiblement efficaces. Il explique que, que ce soit l'Etat ou les entreprises, ils ont besoin de temps pour s'adapter à ces nouveaux concepts de DD et de RSE : « *l'Etat incite, la CGEM incite, mais ça prend du temps ces choses-là, on ne peut pas tout changer du jour au lendemain, le Maroc va trop vite maintenant, tout le monde ne peut pas s'adapter. Si on prend par exemple les années 90 et les années 2000 c'est le jour et la nuit* » (C. Dir.).

Tel que nous l'avons présenté, le label RSE de la CGEM a permis à la PME « C » de s'organiser et de structurer certaines pratiques responsables. C. Dir ainsi que C. Resp. Clé sont satisfaits des retombées du label. L'entreprise communique là-dessus et le mobilise

comme argument commercial, même s'il n'est pas souvent convaincant : « *On ne s'attendait pas à ce que tout le monde viennent taper à notre porte le lendemain mais c'est un point positif.* » (C. Dir.), « *C'est un argument pour les commerciaux. Ça fait quand même une assurance pour le client que les gens ont des engagements sur le plan social… On le met sur le papier en-tête, la CGEM nous a autorisé de le mentionner.* » (C. Resp. Clé). Le label a également garanti à l'entreprise le réseau qu'elle recherche et a consolidé ses relations avec le patronat marocain (CGEM) ainsi que les grandes entreprises qui y sont membres. C'est un bon investissement à l'entreprise et compte le renouveler.

IV. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « D »

1. La PME « D » et son dirigeant

L'entreprise « D » est une grande PME qui a été créée en 1995 par son dirigeant actuel, propriétaire majoritaire, ainsi que trois associés. Elle opère dans le secteur des solutions monétiques. Elle est nommée aujourd'hui une « *succes story* » car elle a réussit à passer d'une startup à une « *petite multinationale* ».

Lauréat d'une grande école de statistique à Rabat, D. Dir. a multiplié ses expériences dans plusieurs services informatiques des plus grandes entreprises au Maroc. Au moment où il occupait le poste de directeur technique au sein d'une firme multinationale, on l'a sollicité pour qu'il prenne la direction générale d'une entreprise qui était entrain de se créer. Celle-ci « *avait répondu à un besoin qui apparaissait dans le temps parce que c'était nouveau, la monétique était nouvelle au Maroc… il y avait un réseau inter-banque, … qui avait besoin d'une solution pour gérer cette partie de la monétique* » (D. Dir.). C'est ainsi que le dirigeant a intégré le domaine des solutions monétiques. L'entreprise qu'il gérait à l'époque avait développé son propre logiciel : « il était *destiné initialement à l'inter-banque, et après il y a eu beaucoup institutions financières qui ont fait appel à nos services, ils avaient des références un peu partout dans le monde où ils se sont exportés bien comme il le faut et ça se développait très bien…* » (D. Dir.). Le point tournant dans la carrière de D. Dir. était quand le propriétaire de l'entreprise décide de vendre le logiciel sur lequel les équipes travaillaient depuis la création. Le dirigeant avait refusé pour quitter l'entreprise en 1994. Il explique : « *c'est notre bébé, c'est nous qui l'avions créé et ce n'est pas possible qu'on reste sur une logique d'intégration alors que nous sommes les leaders* ». D. Dir. avait démissionné avec l'idée de lancer sa entreprise qui opère dans le même domaine, mais avec une vision

différente : « *donc c'est un petit différentiel d'avis qui a donné naissance à une démission et donc l'idée de créer une société dans le domaine… autour de l'idée, il y avait quelques personnes qui étaient aussi porteuses de l'idée d'innovation, qui était porteuses d'ambition, de développement, et de créer un leader dans le domaine, et donc l'équipe s'est créée* ». Cette grande PME est placée aujourd'hui leader national, avec deux filiales en France, une à Dubaï et une à Singapour. D. Dir est à la tête de l'équipe dirigeante. Il détient la majorité du capital de l'entreprise dont il préside le conseil d'administration.

1.1. Le style de gestion de la PME « D »

Depuis la création, le dirigeant et ses associés ont défini la stratégie de leur entreprise. Ils ont voulu mettre en place un logiciel qu'ils développeront au fur et à mesure, et ainsi fut-il. « *Depuis le premier jour, « D » s'est placée comme étant une société qui se veut éditeur de progiciel monétique multi-canal, c'est la spécialité, la vision et la finalité… Dès le premier jour, la finalité, ou bien la vision, c'est de créer une société qui deviendra le leader mondial. Je peux dire, sans aucune prétention, de devenir le leader mondial de l'industrie du paiement.* » (D. Dir.). Cette « *petite multinationale* », comme son dirigeant la qualifie, revêt de toutes les caractéristiques des grandes entreprises multinationales grâce à sa gestion qui se modernise de plus en plus. Nous notons l'ouverture de trois filiales en Europe et en Asie, le remplacement du siège par un nouveau très moderne, qui se situe dans un quartier d'affaires à Casablanca et la formalisation de toutes les démarches et actions de l'entreprise.

Le milieu de travail est « *convivial et familial* » (D. Salarié 2) et se caractérise par une « *ambiance familiale… une bonne ambiance de partage* » (D. Salarié 3). L'accessibilité de l'équipe dirigeante est soulevé par les trois salariés interrogés : « *c'est une entreprise qui est là depuis une vingtaine d'années et qui a commencé avec très peu de monde, donc on a toujours une certaine convivialité et les directeurs en général sont très proches des collaborateurs...* » (D. Salarié 3). Pour D. Salarié 1, qui a été recrutée à la création de la PME « D », celle-ci a connu une grande évolution et sa gestion de modernise de plus en plus. Elle souligne qu'avec les démarches qui se formalisent, le type des relations avec les décideurs changent, et y le voit comme un changement normal vu la taille qu'a gagné la firme : « *quand on était petit c'est tout le monde qui est accessible, quand on grandit plus il y a la hiérarchie qui s'instaure, il y a une certaine structure qui se met en place… Il y a une petite nostalgie… la relation avec les managers était plus directe, ils étaient juste à côté, maintenant c'est un peu différent, mais n'empêche que nos managers sont accessibles* » (D. Salarié 1). Pour

garantir cette convivialité dans le milieu de travail, les espaces sont aménagés sous forme d'espace ouvert, avec différents postes et différents bureaux, sans qu'il n'y ait des portes qui se ferment, pour tout le personnel, y compris les dirigeants : « *ici on peut aller voir n'importe qui, on n'a pas de portes d'ailleurs… on peut aller très facilement voir X ou Y sans protocole particulier* » (D. Salarié 2).

D. Dir. fonde la gestion de l'entreprise sur un « *esprit d'idéalisme et d'organisation… nou*s *essayons de le porter chez tout le monde pour que tout le monde aille dans le même sens et voit la même chose et développe la même chose.* » (D. Dir.). Il est conscient que l'entreprise a réussit à passer dans vingt ans, d'une startup à une « *petite multinationale* » grâce à cet esprit de l'équipe dirigeante, qui a pu l'inculquer chez tous les salariés.

1.2. Relation avec les partenaires externes

Les principaux partenaires externes de l'entreprise sont ses clients, ses fournisseurs, la banque et la bourse de Casablanca.

La recherche de la proximité vient comme principal pilier sur lequel repose la relation de la PME « D » avec ses clients. C'était la première motivation de l'entreprise à ouvrir des agences régionales, appelées aussi filiales, en Europe d'abord, puis en Asie. L'objectif est d'apporter des réponses rapides et efficaces aux demandes du marché : « *par cette proximité de nos clients à travers ces agences régionales… nous répondons plus rapidement… donc cette organisation en agences régionales a apporté cette proximité que nous avons toujours développé, que nous avons toujours mis en avant vis-à-vis de nos clients… la fidélisation… passe par une certaine écoute et par la proximité.* » (D. Dir.). L'écoute du marché revient également comme un pilier de la relation avec les clients : « *nous sommes toujours à l'écoute de nos clients, de nos prospects, et du marché en général pour essayer de faire des choses qui collent à la réalité, on n'est pas dans la logique d'avoir un laboratoire avec des gens qui développent des trucs qui ne sont pas réalisable mais c'est plutôt de la recherche compétitive* » (D. Dir.). Il est à signaler également que l'entreprise « D » investit massivement dans la recherche et le développement de ses services. La R&D est « *le nerf de la guerre* » qui garantit à l'entreprise un avantage concurrentiel, en lui permettant de répondre efficacement aux besoins des marchés et de ses clients : « *c'est plusieurs modules que nous développons pour des besoins de nos clients et bien sûr pour les besoins du marché. C'est la force aussi de la R&D… nous dépensons annuellement entre et 10 et 12 % de nos revenus en titre de R&D.* » (D. Dir.). Toutes ces actions de fidélisation ont permis à l'entreprise « D » de garder

tous ses clients, depuis la création. Le dirigeant souligne ainsi que le type de relation qui lie l'entreprise à ses clients entre dans le cadre de partenariat, et non pas de vente et d'achat de services : « *… cette relation avec nos clients, que nous appelons plutôt partenaires parce qu'aujourd'hui, Dieu Merci, à part un ou deux cas pour des raisons très spécifiques, on n'a jamais perdu de clients…. nous essayons de les fidéliser au maximum, cette fidélité aussi elle passe par être à l'écoute de leur attentes, être à l'écoute de leurs problématiques, apporter des solutions, être vraiment dans une relation de partenariat.* » (D. Dir.).

Dans la même approche de proximité, la PME « D » optent pour des salons internationaux auxquels elle participe suite à des appels d'offres fermés pour être proche de son marché : « *on est présent dans 12 à 15 salons par an, les plus importants d'ailleurs, et cela nous permet d'être en contact direct avec nos prospects et nos clients pour essayer de leur parler de toutes les nouveautés que nous apportons, de toutes les nouveautés que nous offrons.* » (D. Dir.).

La relation avec les fournisseurs entre aussi dans un cadre de partenariat, à l'instar des relations avec les clients : « *nous sommes dans une relation de partenariat et on ne change pas un fournisseur pour le changer… et on essaie de donner tous les moyens de réussite avec nos fournisseurs* ». Avec son développement, l'entreprise adopte une nouvelle politique de challenge envers ses fournisseurs : « *Aujourd'hui on ne les change pas forcément mais on les challenge… comme nos clients nous challengent, il ne faut pas qu'on soit dans une logique ou dans une position de confort… mais une relation ça se gère… nous essayons de développer et de gérer une relation de win-win* » (D. Dir.).

Pour sa politique financière, l'objectif de l'entreprise « D » est d'assurer son autofinancement sans recourir aux crédits bancaires : « *on essaie de devenir indépendant par notre BFR* ». Elle ne fait appel aux crédits bancaires que rarement : « *on s'est financé auprès des banques marocaines quand on veut investir avec des conditions du possible* » (D. Salarié 2). Malgré la modernité qu'affiche la PME « C », elle reste dans une logique classique de financement. Elle n'opte jamais pour un financement auprès de la bourse de Casablanca pour deux raisons. La première c'est qu'on ne respecte pas la logique de placement sur le long terme, qui est la logique de placement dans les bourses. Deuxièmement, le dirigeant remarque un manque de transparence quant à certaines informations publiées : « *on ne se finance pas à travers la bourse… la bourse, généralement c'est une logique de placement à LT…. et les gens te disent non je ne vais pas attendre … Il y a une deuxième chose problématique par rapport à la bourse de Casablanca, c'est par rapport aux informations. Je trouve qu'il y a une certaine*

pauvreté en termes de transparence, c'est un gros mot mais je vais le dire, c'est que tout le monde ne joue pas le jeu » (D. Dir.).

1.3. L'environnement d'affaires

Le secteur de la technologie est en perpétuel mouvement et son évolution ne s'arrête pas. Cette évolution ramène, d'après D. Dir., un certain nombre de modifications au niveau du comportement des clients, des fournisseurs et du tempérament d'affaires en général. La société « D » se retrouve, pour survivre, dans l'obligation d'innover en permanence pour répondre à cette contrainte. Ce qui explique ses importants investissements dédiés à la R&D. D. Dir. et D. Salarié 3 expliquent que le principal produit de la PME « D» a connu de grandes évolutions pour justement répondre à ces besoins changeants. D'après D. Dir. : « *la technologie n'arrête pas et encore le paiement n'arrête pas, aujourd'hui c'est l'internet, c'est le mobile, demain c'est la télé, tu peux payer par ta télé… l'évolution n'arrête pas, aussi bien en termes de canal de paiement, aussi bien qu'en termes de technologie, de sécurité… Aujourd'hui le nerf de la guerre chez nous c'est cette partie R&D*. ». La R&D procure à l'entreprise son avantage concurrentiel, ce qui fait qu'elle n'a aucun concurrent au niveau national et conserve sa position de leader national : « *ce sont des sociétés multi-activités qui ne font pas que de la monétique, donc ils font un peu de la revente de matériel… nous sommes spécialisés dans le domaine de la monétique, on ne fait que ça, on ne vend que de la licence et les sites qui vont avec, la maintenance...* » (D. Dir.).

Parallèlement, D. Dir. souligne deux principales difficultés que l'entreprise rencontre dans son environnement d'affaires international : sa taille de PME d'une part, et sa nationalité marocaine d'autre part.

Le fait que l'entreprise « D » soit une PME, lui procure avantages, mais surtout des inconvénients. Sa taille moyenne lui assure une flexibilité pour répondre au besoin du marché et des clients « *nous avons une certaine flexibilité pour répondre aux besoins du client… et on pourra même les accompagner dans la démarche d'une manière plus flexible* ». Comme inconvénient de sa taille moyenne, certaines grandes entreprises internationales trouvent du mal à lui faire confiance : « *il y a aussi cet aspect de taille, quelques gros opérateurs des fois, en étant une petite PME, qui ne voudraient pas de prendre le risque et te choisir parce que ça serait problématique, ou ça serait risquer de travailler avec toi, sachant que, Dieu Merci, aujourd'hui nous avons réussi à avoir de grosses références qui aujourd'hui nous défendent davantage par rapport à cet aspect-là* » (D. Dir.).

Deuxièmement, l'emplacement de l'entreprise au Maroc, un contexte très peu connu par la technologie, découragerait les firmes multinationales à lui faire confiance. Le développement de la R&D répond ainsi à un autre besoin, c'est la mise en place d'une technologie avancée pour attirer de nouveaux clients et assurer les anciens : « *on peut avoir des difficultés sur l'emplacement, le fait qu'on soit marocain peut-être, des fois ça peut nous jouer des tours, mais Dieu Merci, on a toujours réussi à les surmonter… bon je peux te dire que notre technologie est utilisée aujourd'hui au Japon, donc quand tu dis qu'une société marocaine de technologie exporte vers le Japon, ça veut tout dire !* » (D. Dir.).

1.4. Aspirations futures

L'évolution permanente du domaine de la technologie garantit à la PME « D » de nouvelles opportunités : « *beaucoup de choses peuvent se passer, aussi bien technologiques que règlementaires et même comportementales, sur le plan comportement du client qui peuvent donner une naissance à des opportunités pour le marché et donc pour les opérateurs comme nous pour en tirer profit* ». Pour pouvoir saisir les opportunités futures, D. Dir. affirme que deux conditions essentielles doivent se réunir. Premièrement, garder le même niveau d'investissement en termes de R&D : « *Même en période de crise en 2008, nous n'avons jamais touché cette rubrique-là, parce que nous pensons que c'est l'investissement le plus sûr et le plus sain pour nous donner la chance de réussir dans le futur* ». Pour ce faire, les ressources humaines représentent l'élément clé pour la réussite : « *le fait d'avoir de la R&D, derrière il faut des ressources pour développer, des ressources pour faire de la recherche, pour imaginer des choses, pour conceptualiser des choses…* » (D. Dir.). L'objectif est de placer l'entreprise au niveau des multinationales, malgré sa taille moyenne : « *nous essayons de nous caler sur les standards internationaux, aussi bien en termes de gestion, d'image et de communication… Nous voulons donner cette image de multinationale. Nous sommes marocains et nous sommes fiers de l'être mais nous voulons aussi être une entreprise internationale.* » (D. Dir.).

Le dirigeant précise également que la PME « D » est classée parmi les plus fortes références mondiales dans le domaine des solutions monétiques : « *que sur les trois années, on a été toujours classé « strong »… bien sûr on est les seuls africains, arabes, tout ce que tu veux par rapport à ce classement. Ceci montre la force de notre logiciel qui est notre chouchou… c'est notre force par rapport à tous nos concurrents* » (D. Dir.).

Pour ce faire, le dirigeant voit que l'équipe dirigeante est amenée à garder et à développer sa vigilance par rapport au développement de l'entreprise, souvent qualifiée de « *succès story* » :

« *le facteur qui nous manquerait (pensif) …. L'ambition y est, la vision y est, le marché y est… il faut qu'on le garde, ce point de vigilance, il faut qu'on soit amble à garder la tête sur les épaules pour dire que tout ce qu'on a fait on peut mieux faire et aller de l'avant, il faut garder une certaine humilité par rapport à tout ce que nous avons fait* » (D. Dir.). La recherche d'une performance sur tous les niveaux force l'équipe dirigeante, depuis la création, à intégrer un esprit d'idéalisme dans « *l'ADN de tout le monde* » au sein de l'entreprise. L'objectif est de développer une entreprise « *où il y ait une certaine équité, une certaine méritocratie, une certaine logique d'ensemble, tout le monde est sur le pied d'égalité et tout le monde a les mêmes chances de réussir en fonction de ses performances, en fonction de ses compétences, aujourd'hui je peux dire que nous avons ça… alors là si j'ai envie d'idéaliser quelque chose ça serait bien* » (D. Dir.).

1.5. Le partage de la vision stratégique en interne

Le dirigeant estime que l'équipe dirigeante réussit à partager sa vision avec les collaborateurs. Parmi les principes sur lesquelles s'appuie « D » « *c'est entre autre le produit, c'est la R&D, c'est les RH, c'est l'organisation et c'est aussi cet état d'esprit d'être gagneur, d'être des gens qui veulent aller de l'avant et développer pour être leader* » (D. Dir.). C'est une vision mise en place par la direction qui la décline à tous les niveaux de l'organisation à travers la communication, dans le sens qu'il n'y ait pas de rupture. Elle se transfère d'un niveau à un autre. Elle est basée sur l'esprit idéaliste que l'équipe dirigeante tâche à l'inculquer chez le personnel. Dir. explique : « *Il faut que ça soit partagé par tout le monde dans le sens où ça soit décliné. Il faut que tous les niveaux de l'organisation soient conscients de ça et qu'ils apportent ça auprès des équipes. Quand il y a une rupture entre un niveau et un autre, c'est une rupture de cet apport, de cette volonté donc ça ne va pas marcher. Il faut essayer davantage de communiquer autour, de porter cette bonne parole, ou cet esprit-là évolutif, critique, constructif et responsable pour que tout le monde aille dans le même sens* ».

L'activité de l'entreprise a été décrite, avec beaucoup de détails par l'ensemble des salariés interrogés. Ce qui a reflété leur connaissance du métier et du son positionnement de leur entreprise au sein du marché. Nous avons remarqué que les discours des salariés interrogés sont marqués par un esprit d'appartenance, ainsi qu'une présence du pronom « *nous* » qui revient fréquemment. Ils voient dans leur entreprise une « *succes story* » et dont la réussite a dépendu de « *l'expertise et la bonne vision de l'équipe dirigeante* » (D. Salarié 2) ainsi que « *beaucoup de charisme de la part des dirigeants. C'est des gens très visuels, et Dieu Merci,*

on a la chance d'avoir des gens qui ont la tête pleine à des postes de responsabilité qui sont des personnes très humaines, et c'est ce qui fait que ça a réussisse. » (D. Salarié 3). D. Salarié 1 exprime sa fierté de participer à la « *succes story* » depuis sa création : « *c'est la « succes story » à laquelle j'ai participé, c'est avec fierté que je le dis et c'est, qu'à la limite, pourquoi je n'ai pas changé d'entreprise. Parce que là on va dire que c'est la maman qui a vu son bébé grandir, c'est principalement ça* ». Les difficultés et les aspirations futures de l'entreprise ont été décrites avec différents degrés de clarté et d'exactitude. Entre D. Salarié 2 et D. Salarié 3 qui affichent leur optimisme de l'avenir de l'entreprise « C ». D. Salarié 2 évoque la recherche d'une « *performance plus globale* », quant à D. Salarié 3 : *« je suis très optimiste par rapport à l'évolution de « C » déjà qu'on a réussi d'avoir de plus en plus de projets, ce qui fait qu'on est de plus en plus présent à l'international* ». Pour D. Salarié 1, elle a expliqué profondément les aspirations de l'entreprise et a expliqué qu'il y a une volonté de diversifier les activités sans changer le domaine de la monétique : « *Il y a une volonté de diversifier et de s'élargir… d'ici dix ans, il y aura d'autres activités, ça va grandir et ça va donner plus, certainement on va s'orienter vers d'autres axes d'activités qui sont certainement en relation avec la monétique et ce qu'on fait* ». Quant aux difficultés de l'entreprise, D. Salarié 1 exprime son mécontentement de son ignorance de ce que peut rencontrer la firme. C'est parmi les changements qu'elle a remarqué avec la croissance et l'augmentation de la taille de la PME « D » : « *on est au courant des anciennes difficultés, mais pas des nouvelles* ». Pour les deux autres salariés, ils évoquent le fait que l'entreprise soit marocaine, comme principale défi que la PME doit relever dans son marché international.

2. La responsabilité sociale de la PME « D »

2.1. La perception personnelle du dirigeant

Dans sa perception personnelle de la RSE, le dirigeant l'aperçoit comme « *un état d'esprit, c'est plus un comportement que tout un chacun de nous doit avoir pour faire en sorte que l'environnement se porte mieux, quand je dis environnement ce n'est pas dans le côté vert de la chose mais l'environnement dans le sens le plus large possible, et que tout un chacun qui peut apporter une petite pierre de bénéfice à cet environnement soit le meilleur possible il doit le faire*. » (D. Dir.). Il lie les valeurs de son entreprise aux valeurs que défend la RSE aujourd'hui : « *C'est la responsabilité, le partage orienté client, et la solidarité aussi, solidarité dans tous les sens, c'est-à-dire aujourd'hui les valeurs de « D » que nous avons toujours développé personne n'a le droit de dire ce n'est pas mon problème, ça fait partie de*

notre culture. C'est-à-dire je suis financier, j'ai un problème sur le commercial, je dois éventuellement faire quelque chose je ne peux pas dire ce n'est pas mon problème, je n'ai pas le droit parce que c'est anti-« D », je dois faire en sorte pour ça aille mieux, c'est très important solidarité, responsabilité et partage. » (D. Dir.).

2.2. La RSE de la PME « D »

La RSE de la PME « D » est axée sur le volet social interne, suivie volet social externe, et enfin nous retrouvons de faibles actions environnementales.

2.2.1. La GRH responsable de la PME « D »

La gestion responsable des RH est à la tête des pratiques RSE de cette PME. Nous avons présenté que la R&D est le facteur qui procure à l'entreprise l'avantage concurrentiel, derrière laquelle se retrouve une grande équipe d'ingénieurs : « *Aujourd'hui le plus grand nombre de nos collaborateurs c'est des ingénieurs* » (D. Salarié 2). L'entreprise suit une politique de « *valorisation des RH* » telle que la décrit le dirigeant qui explique : « *valoriser c'est essayer de mettre la bonne personne à la bonne place et lui donner tous les moyens de réussite, quand je dis tous les moyens ce sont les moyens organisationnels* ». La valorisation vient avec une panoplie de programmes d'accompagnement pour l'intégration des nouveaux recrus ainsi que de formation, aussi bien pour les nouveaux que les anciens. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place un centre de formation en interne sous le nom de « D - académie » qui s'occupe « *des formations des personnes tout au long de leur carrière et de l'accompagnement dans la période d'intégration. Ensuite suivant les besoins des collaborateurs, il y a des formations soit internes par le centre de formation en interne, soit externes qui peuvent être réalisées suivant les besoins et les objectifs de développement de carrière pour ces personnes* » (D. Resp. Clé). D. Dir. explique : « *chacun qui entre à « D » est obligé de passer par un cursus de formation, ça dépendra bien sûr de son intégration, de son profil… je recrute par exemple un responsable de la comptabilité. Il n'a pas besoin de connaitre le plus gros de la monétique mais on va essayer de lui intégrer ce que nous faisons, qui nous sommes, qu'est-ce que c'est que la monétique… pour qu'il sache de quoi on parle… et ça peut aller jusqu'à des formations très techniques par rapport à l'utilisation du logiciel… et bien sûr le tutorat pendant la période d'essai. Pour chacun recruté, il y a une personne dédiée qui va l'accompagner… et essayer de réussir son intégration… et puis après derrière il y a toute la partie de GRH classique.* ». Le dirigeant rencontre également les nouveaux recrus dans le cadre d'un petit-déjeuner d'intégration. Il se charge lui-même de leur transférer les valeurs de

l'entreprise : « *… il les rencontre dans le cadre d'un événement qui s'appelle le « New employee welcome breakfast », il leur parle de « D », comment ça a été créée, de nos valeurs, le partage, l'entraide, donc ils sont imprégnés dès les premiers mois on va dire de nos valeurs* » (D. Resp. Clé).

D'après D. Salarié 1, les formations en faveur du personnel peuvent porter sur *« le processus interne, sur l'organisation, sur les règles d'or et les valeurs…* ». Elle précise que l'objectif de « D – académie », ne se limite pas à la formation du personnel, mais forme aussi les clients sur des questions pointues dans la manipulation des services vendus. « D – académie » a découlé d'un programme formalisé de gestion de carrières qu'a adopté l'entreprise. Il est renforcé par une grille salariale bien définie pour garantir l'équité entre les salariés : « n*ous avons une certaine équité parce que quand on recrute quelqu'un, c'est la même grille salariale, un ingénieur qui sort de l'école qu'il soit homme ou femme forcément aura le même salaire* » (D. Dir.). Le dirigeant évoque également la question de la parité des genres : « *nous avons des directrices qui ont évolué dans la société pour atteindre des postes de responsabilité, je pense que nous sommes dans la parité, nous sommes à 38% de femmes… ça n'a jamais été un critère de choix d'un recru, ça a toujours été la performance et la méritocratie homme ou femme ce n'est pas un problème… nous avons dans le conseil d'administration trois femmes qui siègent* » (D. Dir.).

Nous notons également des actions telles comme le médecin de travail qui est mis à la disposition des salariés, ainsi que des actions de motivations telles que les primes occasionnelles. Parmi ces actions, nous citons l'exemple des cadeaux dédiées uniquement aux femmes à l'occasion de la journée mondiale des droits des femmes. Les deux salariés femmes que nous avons rencontré ont montré leur joie de recevoir un sac de marque comme cadeau à cette occasion. A travers ce détail, le dirigeant montre que l'entreprise se soucie du moindre détail. C'est une culture qu'il a réussi à développer, avec ses associés : « *On a une culture… il faut que tout soit impeccable, on est dans cette logique…. le souci du détail chez nous est très important… ça fait partie des valeurs de « D »* » (D. Dir.).

Enfin, le siège de l'entreprise est d'une grande modernité. Des espaces spacieux, ouverts, lumineux et dotés de grandes fenêtres pour le rendre plus agréable aux travailleurs. Il est équipé d'une cafétéria, un restaurant et une salle de pause mise à la disposition des salariés toute la journée. Nous avons remarqué que ceux-ci ont une marge de liberté dans la gestion de leur temps. Dans les temps que nous avons passé au sein de l'entreprise, à attendre d'être reçue par nos interlocuteurs, nous avons remarqué que les salariés prennent leurs pauses à

différents moments de la journée, sans qu'ils ne soient contraints d'heures de pauses ou de reprises du travail.

2.2.2. Les volets sociétal et environnemental de la RSE de la PME « D »

D. Salarié 1 souligne le réel engagement de la PME « D » envers l'école publique depuis la création. Elle évoque également des actions en faveur des orphelins : achat de vêtements à l'occasion des fêtes, et des moutons pour l'Aid El Kebir (fête de sacrifice). D. Resp. Clé réconforte ces propos en expliquant que l'entreprise parraine une école publique dans un cadre défavorisé. Elle a rénové une partie des bâtiments de l'école. Elle organise souvent des visites aux locaux de l'école, elle engage les salariés volontiers à consacrer les mercredis après-midi aux révisions avec les élèves ayant des difficultés en mathématiques et en français. Elle a mis à la disposition de ceux ayant des problèmes de vue des médecins et des lunettes pour répondre à leurs problèmes d'ophtalmologie.

La responsable des RH témoigne qu'elle intervient auprès d'une association pour accompagner les jeunes diplômés qui retrouvent des difficultés à intégrer le marché d'emploi, avec des formations pointus sur la rédaction des lettres de motivation, des CV, sur les entretiens d'embauches, les techniques de recherche d'emploi… : *« ... j'interviens pour un accompagnement des personnes pour faciliter leur insertion professionnelle… c'est des gens qui sont sélectionnés par cette association et qui ont des difficultés à intégrer le monde professionnel… pour présenter ou animer une conférence à destination de ces personnes et leur expliquer comment rédiger un CV, une lettre de motivation et comment assurer lors de l'entretien d'embauche. C'est un atelier avec des thématiques bien précises pour partager mes acquis et mes expériences et leur donner les clés pour réussir plus facilement dans le monde professionnel, c'est des choses qui nous tiennent vraiment à cœur nous ici.* » (D. Resp. Clé).

Comme pratique sociétale, nous notons également que l'entreprise a recruté deux personnes à mobilité réduite : « *nous avons aussi des personnes que nous avons recruté à mobilité réduite, c'était avant la RSE, parce que c'est des gens qui ont de la compétence et qui peuvent faire l'affaire là où elles sont, on les a recrutés parce qu'ils répondent aux critères de choix* » (D. Dir.).

La PME « D » est aussi dans une démarche d'influence des fournisseurs pour qu'ils soient, à leur tour, responsables envers leurs salariés : « *on leur exige un minimum, qu'ils soient déclarés à la CNSS, l'assurance, qu'ils soient payés au SMIG…* » (D. Dir.). Elle a commencé par imprégner les pratiques RSE chez ses fournisseurs d'ordinateurs, de matériel électronique

et de papier : « *on est entrain de mettre la démarche pour que eux aussi soient imprégnés et sachent est vraiment dans cette démarche de RSE.* » (D. Resp. Clé).

L'accueil des stagiaires et leur encadrement dans des projets de fin d'études fait partie de la politique RSE de la PME « D » : « *nous sommes sollicités par des jeunes dans le cadre de leurs PFE, je pense que dans une période de pique, on peut faire jusqu'à 20 ou 25 stagiaires en parallèle travaillant sur des sujets de fin d'études on essaie d'en tirer profit, et que tout le monde en tire profit, les stagiaires travaillent sérieusement et ça constitue pour moi un vrai vivier de recrutement* » (D. Dir.).

Quant au volet environnemental, le dirigeant ainsi que D. Resp. Clé ne voient pas que l'activité de l'entreprise est polluante : « *nous ne sommes pas une industrie donc c'est toujours l'impact environnement est très problématique à mesurer* » (D. Dir.), « *On n'est pas vraiment dans l'industrie, on a un impact négatif sur l'environnement* » (D. Resp. Clé). L'entreprise s'est engagée dans une action de réduction de la consommation électrique par l'éclairage économique. A un moment, Elle s'est également engagée dans le recyclage des cartouches d'ancre. Sauf que cette dernière action pose problème d'après le dirigeant, car même si l'entreprise recycle en interne, le contexte marocain ne s'est toujours pas engagé dans cette démarche : « *on essaie de recycler toutes les cartouches d'ancre de nos imprimantes, mais parfois tu as des limites par rapport à ton environnement… le fait de le faire ici, tu le fais chez toi, mais derrière tu sais très bien que ça ne va pas se faire* » (D. Dir.). Le tableau n°32 regroupe l'ensemble des pratiques qui relèvent de la RSE de la PME « D ».

Tableau 32: Pratiques RSE de la PME « D »

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
- Plan de formation - Accompagnement pour l'intégration des nouveaux recrus - Gestion des carrières - Primes et cadeaux occasionnels - Médecin de travail - Cafétéria et restaurant - Salle de pause	- Recrutement de personnes à mobilité réduite - Réaménagement des locaux d'une école publique - Parrainage des enfants de cette école - Caravane d'ophtalmologie en faveur de ces enfants - Influencer les fournisseurs -Accueil et encadrement des stagiaires	- Réduction de la consommation de l'énergie électrique

2.3. Le label RSE pour formaliser la démarche responsable de la PME « D »

2.3.1. La démarche RSE de l'entreprise « D » et la labellisation

Le dirigeant de la PME « D » déclare que la responsabilité envers l'environnement, dans son sens large, fait partie de la gestion de l'entreprise depuis sa création : « *tout était là… il fallait juste que ça rentre dans le moule de la RSE* » (D. Dir.). Pour lui, la RSE est conforme avec les valeurs de l'équipe dirigeante : « *ça conforme notre idée que nous sommes là pour agir et interagir avec notre environnement, pour le bien de cet environnement et pour le développer de cet environnement.* ». D'après D. Resp. Clé, « *les managers avaient la fibre sociale dès le départ* ». D. Salarié 1, qui a été recrutée à la création de « D » en 1995, confirme que l'équipe dirigeante était engagée dans des pratiques sociales et sociétales depuis le démarrage de l'activité. Elle explique : « *Dès le départ, la manière avec laquelle l'entreprise a été gérée, on a toujours le salarié quelque part à sa place, « D » tient compte des contraintes du salarié… il y a toujours le souci de mettre le salarié dans de bonnes conditions de travail. « D » fait aussi d'autres actions, ce n'est pas uniquement des actions qui ne touchent que le salarié, il y a aussi d'autres actions humanitaires qui se font de côtés.* » (D. Salarié 1).

La formalisation des démarches responsables est venue comme une suite logique à la structuration que l'entreprise met en place de plus en plus : « *c'est quelque chose que nous faisons de manière assez naturelle mais le label RSE te donne ce véhicule-là, de structurer les choses et de les développer davantage* » (D. Dir.). D'après D. Resp. Clé, la PME « D » a comme objectif d'être leader mondial dans les solutions monétiques. Elle se voit donc amenée à ce que tous les aspects de sa gestion entrent dans un cadre formalisé. Le label RSE répond à la recherche de mettre en place « *un esprit d'organisation idéale* » (D. Dir.) que l'équipe dirigeante veille à instaurer. D'après D. Dir.: « *quand on a entendu parler de la RSE, un label qui peut être obtenu parce qu'il faut faire ça et il faut faire ça on s'est dit ça on le fait, il faut juste peut structurer et présenter les choses autrement pour qu'on soit éligible, et Dieu Merci on a été éligible et aujourd'hui on continue dans la logique de développer davantage* ».

La mise en place en interne du processus de formalisation des démarches afin d'avoir le label a été pilotée par le département RH, car le volet social interne est placé au cœur de la RSE de la PME « D ». Le dirigeant explique qu'une équipe a été créée et qui rassemble des responsables de chaque département : « *la RH était le porteur dès le départ parce qu'on va dire c'est l'humain qui est au centre de tout ça. Naturellement c'était la RH qui l'avait porté mais tout le monde avait adhéré… On a essayé de créer une équipe multidisciplinaire pour assurer cette transversalité de la démarche dans toute la société* » (D. Dir). D. Resp. Clé

explique que D. Dir. a mené des réunions pour sensibiliser le personnel à l'importance de la formalisation de la démarche RSE dans cette optique du label RSE de la CGEM. Lors du passage du cabinet d'audit, la principale difficulté rencontrée par l'entreprise est de retrouver toutes les archives qui prouvent l'ensemble des actions RSE entretenues : « *il y a beaucoup de choses qui se sont faites mais malheureusement qu'on n'a pas écrit, qu'on n'a pas tracé, mais comme tout audit il faut une traçabilité* » (D. Dir.). Depuis, cette difficulté a encouragé l'entreprise de formaliser toute action qui se fait. Dans ce sens, une fondation a été créée pour « *institutionnaliser toutes les actions qui se font par « D » dans le sens de la RSE* » (D. Resp. Clé).

2.3.2. Perception personnelle du dirigeant du label RSE

Pour le dirigeant, le label RSE est synonyme d'une structuration des démarches RSE de l'entreprise : « *dès qu'on parle d'un label donc c'est structuré* ». Il a été une occasion à l'entreprise pour mettre en place une démarche responsable structurée qui se donnent les moyens de se développer : « *pour moi le label a été avant tout une occasion et un moyen de se doter de tout ça (toute la démarche formalisée), c'est-à-dire un outil, des jalons et un canal de développement* » (D. Dir.). L'entreprise « D » compte renouveler le label car l'équipe dirigeante y voit un bon investissement et dont le prix reste raisonnable pour une PME. D. Dir. montre sa satisfaction de la démarche évolutive et constructive que proposent les concepteurs du label : « *on peut faire des choses à chacun à son niveau, et chacun en fonction de ses contraintes… on fait à notre niveau parce que nous jugeons ce qu'on fait en fonction de nos moyens… c c'est une démarche constructive et évolutive… C'est très évolutif, il faut faire en sorte que ça se développe davantage, c'est mon état d'esprit aussi* » (D. Dir.).

La principale difficulté rencontrée dans la démarche formalisée de la RSE est la gestion quotidienne de l'entreprise qui met forcément la RSE au second rang : « *à un moment donné, on tombe dans le piège du temps, on n'a pas le temps et ça risque de passer en second ce qui n'est pas bien* ». L'équipe de direction en est consciente, et songe mettre en place un comité de RSE qui se chargerait en permanence du développement de la démarche responsable : « *aujourd'hui c'est porté par quelques personnes chacun dans son coin qui va travailler mais qu'on ait cette synergie de groupe de créer un vrai comité qui sera porteur du projet, qui sera porteur de toutes les actions qu'on va faire dans le cadre de ce projet.* » (D. Dir.).

2.3.3. Motivations et retombées du label RSE sur la PME « C »

La principale motivation au label RSE est la structuration des actions responsables que faisait l'entreprise d'une façon délibérée : « *la première motivation c'est tous les aspects liés à la RSE notamment l'environnement, l'équité, le travail des personnes à mobilité réduite… c'est tous les sujets qui ont fait que la conscience qui existait… c'était l'occasion de la mettre dans un moule et de la mettre dans un cadre* » (D. Dir.). Le label RSE répond également à un souhait de l'équipe dirigeante d'exceller dans tous les niveaux, pour une plus grande visibilité nationale : « *Nous voulions une certaine reconnaissance nationale… maintenant nous sommes à la recherche de la reconnaissance internationale. On est toujours dans l'envie d'améliorer les choses, d'avoir plus de certification, d'être toujours parmi les meilleurs pour mieux se positionner au niveau du marché, et voilà je pense que déjà la reconnaissance on l'a eu et c'est une bonne chose.* » (D. Resp. Clé).

Le dirigeant est conscient que les retombées de la RSE, en dehors du label, ne sont envisageables que sur le long terme : « *les retombées si on essaie de les mesurer ça n'a aucun prix, c'est que nous voulons et c'est ce que nous cherchons à travers notre fondation, donc c'est plus ces valeurs-là que nous voulons partager, après tout le reste vient avec le temps. C'est-à-dire qu'en termes de retombées économiques, en termes de retombées de différenciation et par rapport à notre environnement ça vient avec le temps il ne faut pas que ça soit une finalité en soi* » (D. Dir.). Il souligne quand même un esprit de partage qui s'est installé au sein de l'entreprise, notamment chez les salariés qui s'engagent à parrainer des enfants et des jeunes en difficultés. D. Dir. exprime sa satisfaction de l'image de son entreprise. Il voit qu'elle a réussi à construire une image de marque à travers aussi bien sa démarche responsable que sa performance à fidéliser ses salariés et à attirer les profils potentiels : « *aujourd'hui, Dieu Merci, à travers notre image de marque, en tant que brand, on nous attirons des CV, il y a pas mal de gens qui veulent travailler chez nous parce que nous avons cette image de petite multinationale, de société chez qui se passe bien… par rapport au cadre de travail, par rapport aux opportunités de développement qu'on peut offrir* » (D. Dir.).

Pour D. Salarié 2 et D. Salarié 3, ils n'ont remarqué aucun changement dans l'entreprise après le label. D. Salarié 1 explique que le médecin de travail est plus présent, mais sans qu'elle ne fasse de lien avec le label : « je ne peux pas faire le lien je ne me rappelle plus, mais je sais qu'on a conçu la place du médecin qu'on a eu droit à des visites annuelles, qu'on a eu droit aussi au démarrage de l'hiver… mais le label nous a donné la fondation » (D. Salarié 1).

Comme point négatif du label, D. Dir., D. Resp. Clé, D. Salarié 2 et D. Salarié 3 voient qu'il n'a pas de reconnaissance à l'échelle internationale. Pour une entreprise qui n'opère pratiquement qu'à l'international, ne peut avoir que des retombées sur l'organisation de la démarche, et aucune utilité commerciale en contrepartie : « *ce label RSE c'est juste marocain, nous avons vraiment l'ambition d'aller encore plus loin* » (D. Resp. Clé).

Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés

Dans cette section, nous mettons en lumière les principaux éléments d'analyse qui ressortent des résultats de notre étude sur les PME marocaines labellisées RSE. Dans un premier temps, nous apportons des éléments de réponse explicite aux questions de recherche annoncées dans l'introduction, à savoir:

- Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE dans les PME marocaines ?
- Quels sont les facteurs qui construisent la vision stratégique des dirigeants pour une intégration de la RSE dans les PME marocaines labellisées ?
- Quels types de visions stratégiques responsables caractérisent les PME marocaines labellisées RSE ?

Nous avons précédemment présenté les résultats de l'analyse issue des quatre cas de PME marocaines labellisées à partir d'une grille de lecture identique. Ceci nous a permis de mettre en lumière les divergences ainsi que les similitudes entre les entreprises étudiées, que nous discutons avec les principaux éléments de littérature. Nous mettons en avant la manifestation de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME labellisées au Maroc. Ensuite, nous montrons les différents facteurs derrière cette intégration. Et enfin, nous proposons des typologies de vision stratégique des dirigeants de PME labellisées RSE.

I. Une analyse de l'intégration des dirigeants de PME marocaines labellisées de la RSE

Pour apporter des éléments de réponse à nos propositions de recherche, nous mettons en lumière la manifestation de la relation entre la vision stratégique des dirigeants de PME et leur responsabilité sociale. Nous clarifions, en premier abord, la vision stratégique et les stratégies des PME étudiées. Ensuite, nous nous centrons sur la RSE de ces PME pour illustrer la relation qui la lie avec leurs stratégies.

1. Les différentes manifestations de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME

En liant vision stratégique et RSE, nous pouvons comprendre l'aspect stratégique qu'ont les différentes démarches responsables des PME étudiées. Nous présentons une exploration de la vision stratégique dans chaque cas ainsi que ses conditions de partage, pour pouvoir y détecter des éléments qui relèvent de la RSE.

1.1. Exploration de la vision stratégique des quatre dirigeants et des conditions du partage

Comme nous l'avons présenté dans notre cadre conceptuel, la vision stratégique fait référence à ce que sera l'environnement concurrentiel. Elle permet au dirigeant d'y situer son entreprise et de développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte orienter sa firme. Pour ce faire, il s'agit de comprendre l'évolution de l'environnement d'affaires à travers le temps, pour comprendre sa direction dans le futur, selon la perception de chaque dirigeant de PME. Il s'agit également de mettre l'accent sur l'évolution de l'entreprise, sur les difficultés rencontrées et comment elles sont surmontées. L'objectif est de définir le facteur qui permet à la firme de se situer dans son environnement concurrentiel dans le présent et le futur, de définir son image dans le futur, telle qu'elle est souhaitée par le dirigeant, ainsi que les moyens à mobiliser pour y parvenir.

1.1.1. Vision stratégique des dirigeants des PME étudiées

Dans l'étude que nous avons menée auprès de quatre PME marocaines labellisées RSE, nous avons souligné différents niveaux de satisfaction de l'environnement d'affaires. Trois dirigeants (B. Dir. C. Dir et D. Dir.) ont manifesté leur optimisme par rapport à l'évolution de l'environnement d'affaires dans sa globalité, contrairement à un dirigeant PME (A. Dir.). Celui-ci considère que l'évolution de l'environnement d'affaires se fait dans le mauvais sens, à cause du manque des ressources humaines qualifiées et de la concurrence déloyale. Cette dernière a été également soulevée par le dirigeant de la PME B. A. Dir. et B. Dir. ont exprimé leur souhait de devenir, dans le futur, des entreprises « *locomotive de développement* » (A. Dir.) et « *modèle* » (B. Dir.) de leur secteur d'activité. Cette concurrence déloyale doterait les dirigeants d'une volonté de changer l'environnement concurrentiel. Pour y arriver, la PME A investit dans la R&D et dans le développement interne de l'organisation. Pour la PME B, elle respecte totalement des règles européennes non appliquées au Maroc pour se créer un avantage concurrentiel.

Les entreprises C et D évoquent la caractéristique du mouvement permanent de l'environnement des affaires. C. Dir. y voit des opportunités qui se présentent, et pour les saisir, les PME C et D sont à l'écoute de leur marché. L'entreprise C qui souffre d'un manque d'organisation, souhaite devenir, dans le futur, une entreprise « *structurée* », à travers l'écoute du marché qui lui permettra de se développer, de saisir les opportunités qui se présentent et de s'organiser au fur et à mesure. Quant à la PME D, elle voit également des opportunités dans l'environnement changeant. En restant à l'écoute de son marché, l'entreprise pourrait arriver aux aspirations de l'équipe dirigeante et devenir « *leader mondial* ». En plus de l'écoute du marché, D. Dir. rejoint A. Dir. sur l'importance de la R&D pour répondre à l'image que souhaitent donner les PME A et D, opérant toutes les deux dans le domaine informatique.

1.1.2. Partage de la vision stratégique en interne

Dans les quatre entreprises étudiées, nous avons souligné différents apports relatifs au partage de la vision stratégique en interne.

Le dirigeant de la PME A, convaincu des lacunes dont souffrent les ressources humaines marocaines, veille à partager sa vision avec les salariés qualifiés. Pour les autres, le dirigeant veille à leur transmettre une partie de ses idées, à la limite de ce qu'ils peuvent « *digérer* ». Il est à la recherche de personnes avec qui il pourrait « *concerter* » pour tirer profit des réflexions des salariés. Dans sa relation avec les salariés, le dirigeant assure un contact direct et permanent pour transmettre ses idées et *coacher* son équipe. Nous avons souligné l'existence d'une philosophie organisationnelle autour de certains principes et rituels à travers lesquels la vision du dirigeant est véhiculée.

Pour la PME B, le dirigeant est dans une posture d'imposer sa vision et non pas d'échange. Il sensibilise les salariés par son comportement « *exemplaire* » pour qu'ils adhèrent au modèle de gestion qu'il a façonné. Nous avons remarqué que la vision stratégique de ce dernier n'est partagée qu'avec les salariés qui ont une fonction directement liée à l'activité de l'organisation. Le dirigeant de cette PME veille à adopter un comportement « *honnête* » pour donner l'exemple et favoriser la confiance dans les relations avec son équipe. Nous avons présenté dans nos résultats qu'il a réussi à prouver sa légitimité autant que chef d'entreprise grâce à son expertise et à instaurer une philosophie organisationnelle qui s'articule autour du respect strict de certaines règles et principes.

Quant à la PME C, la vision stratégique n'est que faiblement partagée en interne. Le dirigeant lui-même n'est pas doté d'une vision stratégique claire, car l'entreprise manque fortement de structuration et d'organisation, ce qui l'empêche à avoir une vision dépassant le court terme. Les salariés sont dans l'exécution des tâches sans avoir une idée claire de la vision stratégique du dirigeant de leur entreprise. Nous ajoutons à cela la faible communication que nous avons soulignée, ce qui n'expliquerait pas seulement le faible partage de la vision stratégique en interne, mais remettrait même en cause son existence.

Enfin, pour la PME D, à travers un système d'information très développé, les informations sont facilement diffusées. L'accessibilité de l'équipe dirigeante ainsi que les réunions hebdomadaires avec le dirigeant facilitent une transmission claire et précise de la vision stratégique aux salariés. L'expertise du dirigeant et de toute l'équipe dirigeante a assis sa légitimité auprès des salariés chez lesquels nous avons souligné un esprit d'appartenance très marqué dans leurs discours.

Nous retenons donc que les dirigeants de PME qui réussissent à partager leur vision stratégique, d'une manière plus ou moins claire, ont pu mettre en avant une culture organisationnelle avec certains principes, soulignés dans les discours des salariés. Quant à l'entreprise gérée par un dirigeant ayant à la base des difficultés à concevoir une vision stratégique faible, elle souffre d'un manque de communication entre les collaborateurs en interne. Ceux-ci sont dans l'exécution des tâches sans qu'ils soient impliqués dans les réflexions de leur entreprise.

Dans le tableau n°33, nous mettons en avant, en premier lieu, des descriptions précises de l'environnement d'affaires tel que chaque dirigeant des quatre étudiés, le perçoit. Ensuite, nous avons présenté les principaux éléments qui en ressortent, ainsi que l'image future que donne chaque dirigeant à son entreprise et les moyens à mobiliser pour se rapprocher de cette image. Nous avons également rappelé les conditions de partage de la vision stratégique dans chaque PME marocaine labellisée RSE. Nous classons ainsi les visions stratégiques en fonction du degré de partage selon la typologie de Doyle (1992) développée par Le Saget (2006) et Barrere (2006).

Tableau 33: Illustration de la vision stratégique des quatre dirigeants (Selon Doyle, (1992), Barrere (2006) et Le Saget (2006))

	Environnement d'affaires	Impression globale	Image future	Moyens mobilisés	Conditions de partage en interne
A	- Concurrence déloyale - Manque de ressources humaines	Evolution dans le mauvais sens	Entreprise locomotive de développement dans son secteur	- Développement des RH en interne - La R&D	Partage avec les cadres - Vision « quatre étoiles »
B	Concurrence déloyale	Evolution dans le bon sens	Entreprise exemplaire dans son secteur	Application de lois européennes, peu appliquées au Maroc	Partage avec les salariés ayant un rapport direct avec l'activité - Vision « une étoile »
C	Beaucoup d'opportunités au niveau national	Evolution dans le bon sens	Entreprise structurée	L'écoute du marché	Partage faible voire inexistant
D	Le mouvement en permanence	Evolution dans le bon sens	Leader mondial	- L'écoute du marché - La R&D	Partage correct - Vision « trois étoiles »

Grâce à ce tableau, nous remarquons que le partage est présent, à certes différents degrés dans les PME qui ont une vision stratégique plus ou moins claire (A, B et D), c'est ce que nous avons distingué à travers un classement par « étoiles » (Doyle, 1992 ; Barrere, 2006 ; Le Saget 2006).

Dans les PME A et D qui opèrent dans le domaine technologique et dont une grande partie des salariés sont hautement qualifiés, le partage de la vision stratégique en interne est plus fort. Le personnel de la PME A est constitué aussi bien de cadres hautement qualifiés, que de salariés opérationnels et des subordonnés à compétences moyennes. Son dirigeant engage une équipe de personnes qualifiées dans les réflexions pour pouvoir façonner une vision stratégique, dont lui est la source, mais enrichie et mise en place par toute l'équipe. Quant à la PME D qui n'emploie pratiquement que des personnes hautement qualifiées, son dirigeant initie une vision stratégique et fait participer ses collaborateurs par l'encadrement. Ceci pourrait être dû au secteur d'activité qui incite les dirigeants à partager leur pensée avec les salariés dotés d'un bon niveau intellectuel, pour enrichir leur réflexion stratégique. Quant à la PME B où la vision stratégique est imposée par un « leadership par l'exemple » (Pettersen, 2005), elle reflète les propres ambitions du dirigeant, que les collaborateurs suivent et attendent le futur pour évaluer sa pertinence. Pour la PME C, nous avons relevé qu'elle manquait de vision stratégique. Le dirigeant est incapable de se projeter dans le futur à cause d'un manque important d'organisation et de structuration en interne.

1.1.3. Stratégies des PME marocaines labellisées RSE

A travers les éléments présentés dans le tableau n°33, nous déduisons les types de stratégies de chaque PME, suivant la typologie de Marchesnay (2004) présentée dans la première partie, afin de mieux éclairer la prise de décision stratégique dans les PME marocaine labellisées RSE.

La PME A se positionne dans une posture réactive délibérée. Elle se retrouve dans la recherche de réponse à l'environnement. La dégradation de l'environnement d'affaires que A. Dir. a souligné l'a poussé à mettre en place un ensemble de démarches pour pallier les difficultés rencontrées. Parallèlement, l'existence de plans élaborés à l'avance a été soulevée, ce qui refléterait l'existence de planification et de programmes établies et témoignerait d'une organisation interne. La stratégie de la PME A est ainsi passive.

La PME B se place dans une posture proactive délibérée. Avant la création, le dirigeant a défini une nouvelle manière de gérer l'entreprise et son activité selon des normes européennes appliquées uniquement par les grandes multinationales au Maroc. Il estime avoir introduit sur le marché, un nouveau style de gestion de PME opérant dans le transport des matières dangereuses. Nous rappelons également que le dirigeant a instauré, dès la création de l'entreprise, une série de plans et de programmes à respecter et à suivre. La stratégie de la PME B est ainsi offensive.

Pour la PME C, elle est dans une posture réactive émergente. Elle se caractérise par son écoute permanente pour répondre à l'environnement. Elle cherche une adaptation progressive aux changements qui émanent de l'externe, notamment la nouvelle loi qui sépare les métiers dans les entreprises du secteur. La PME C s'est retrouvée en train de développer une nouvelle manière de gérer en s'organisant et en se structurant. Sa stratégie est ainsi de type défensif. Cette PME se retrouve en difficulté à concevoir une vision stratégique et se positionne dans une stratégie de type défensif, contrairement aux autres PME qui ont des visions stratégiques façonnées, même avec des degrés différents.

Quant à la PME D, elle se positionne dans une posture proactive émergente. Grâce à sa technologie innovante vendue à travers le monde, elle a réussi à changer le positionnement des entreprises marocaines qui ne produisent plus uniquement des logiciels, mais qui les développent et qui vendent leur licence. Avec son activité qui s'élargit, la gestion de la PME D a naturellement changé avec l'accroissement de la taille. Dans les produits qu'elle offre ainsi que dans ses innovations, l'entreprise est dans une réponse permanente aux nouveautés

du marché technologique qui ne cesse de changer. Nous déduisons ainsi que sa stratégie est de type planifié.

Tableau 34: Différentes postures et stratégies des PME marocaines labellisées RSE (inspiré de Marchesnay, 2004)

PME	Posture	Justification	Stratégie
A	Réactive délibérée	Recherche de réponse à l'environnement. La dégradation de l'environnement d'affaires pousse l'entreprise à mettre en place des démarches pour pallier aux difficultés rencontrées.	Passive
B	Proactive délibérée	Avant le démarrage de l'activité, une nouvelle manière de gérer l'entreprise a été définie et qui s'aligne avec des normes européennes.	Offensive
C	Réactive émergente	- Ecoute permanente pour répondre à l'environnement. - Recherche une adaptation progressive aux changements qui émanent de l'externe.	Défensive
D	Proactive émergente	Innovation au niveau des produits et services proposés et au niveau de la posture où l'entreprise se positionne pour vendre ses innovations.	Planifiée

Le tableau n°34 reprend la stratégie de chacune des PME étudiées suivant l'analyse de la vision stratégique. L'objectif de la présentation des stratégies est d'y positionner la RSE pour examiner son intégration stratégique dans les firmes en question.

1.2. La Responsabilité Sociale des quatre PME étudiées

La définition de la RSE dans les PME s'aligne avec la définition que façonne le dirigeant (Paradas, 2007). Nous avons présenté dans nos résultats les perceptions que se font les dirigeants de PME marocaines labellisées de la RSE. Nous notons ainsi une différence dans leurs perceptions, que nous résumons dans le tableau n°35.

Tableau 35: Résumé des perceptions des dirigeants de la RSE

Dirigeants	A	B	C	D
Perceptions de la RSE	La RSE correspond au style de gestion des PME	La RSE correspond au respect de certaines règles et normes institutionnelles	La RSE correspond à la charité et à la bienfaisance	La RSE correspond à un état d'esprit et à un style de gestion

Les perceptions des dirigeants de la RSE expliquent potentiellement les différences que nous notons au niveau des pratiques responsables de chacune des PME étudiées.

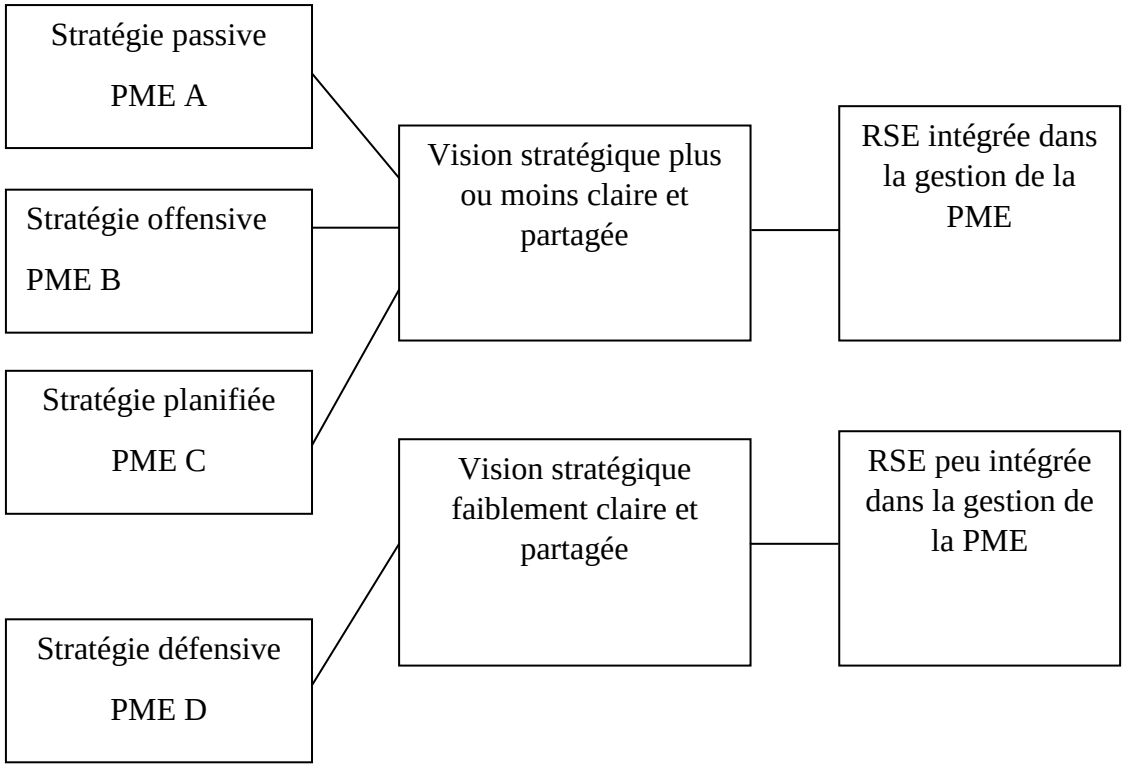
Nous soulignons en premier lieu la relation entre la gestion de l'entreprise et la RSE que soulèvent les perceptions des dirigeants des PME A, B et D, contrairement à la perception du dirigeant de la PME C qui déconnecte la RSE de la gestion de l'entreprise et la limite à la philanthropie. Pour les dirigeants qui voient dans la RSE un style de gestion ou un état d'esprit managérial, les pratiques responsables sont plus alignées avec la GRH et avec les relations personnalisées avec les partenaires proches. Le dirigeant qui lie la RSE au respect des normes et standards internationaux adopte des pratiques avancées par rapport aux PME marocaines afin de minimiser les risques multiples dans son activité d'une part, et de gagner des parts de marché auprès des multinationales pétrolières implantées au Maroc, d'autre part. Quant à la PME gérée par un dirigeant, pour lequel la RSE signifie la philanthropie et la bienfaisance, ses pratiques RSE s'inscrivent davantage dans des actions déconnectées de l'activité de l'entreprise envers la communauté et les populations défavorisées. Enfin, le dirigeant qui considère la RSE comme un état d'esprit au sein des organisations développe des pratiques responsables avancées qui, en partie sont liées à l'activité de la firme, ou de bienfaisance envers la communauté. Par rapport à cette dernière, cette PME D a réussi bien cadrer ses actions sociétales à travers la création de sa fondation, ce qui témoignerait de la proactivité de la stratégie RSE de cette PME (Billet, 2017).

Il est important de souligner l'éventuelle relation qui existerait entre la création de fondation en PME et le partage de la vision stratégique. D'après Billet (2017, p. 92), la création des fondations permet aux PME non seulement de défendre l'intérêt général, mais aussi elle reflète une démarche managériale innovante et efficiente sur un territoire donné. C'est « un outil de management innovant » qui « rassemble toutes les parties prenantes autour d'un projet commun ». Nous rappelons que nous avons mis en avant le partage considérable de la vision de l'équipe dirigeante de cette entreprise. Nous pouvons dire que la PME responsable dotée d'une fondation possède un management innovant et réussit à partager la vision stratégique en interne et réunit les collaborateurs autours des projets au sein de l'organisation.

Nous notons que le principal point de convergence entre la RSE des PME marocaines labellisées est constitué de leurs pratiques sociales externes qui se présentent généralement sous forme d'actions en faveur de la communauté. La charité, la bienfaisance et les valeurs religieuses qui animeraient la RSE des dirigeants de PME marocaines pourraient expliquer cet engagement envers autrui dans les PME marocaines labellisées.

Afin de résumer, nous illustrons les liens que nous identifions entre la vision stratégique, la stratégie et la RSE des PME étudiées. Nous notons que celles ayant une vision stratégique plus ou moins claire et partagée, adopteraient des stratégies de type passif, offensif ou planifié et auraient une RSE qui s'intègre dans la gestion de l'entreprise (la figure n°15). Nous examinerons plus loin dans notre discussion, l'intégration stratégique de la RSE au sein de ces PME.

Figure 15: Illustration des liens entre la stratégie, la vision stratégique et la perception de la RSE dans les PME étudiées



Par ailleurs, en étudiant les différentes pratiques RSE des quatre PME, nous retrouvons des pratiques sociales internes dans l'ensemble des firmes, mais avec différente ampleur. Dans la PME A et D, les pratiques sociales internes sont plus profondes et reflètent un investissement important de la part de ces deux entreprises dans une GRH « responsable ». Nous retrouvons de multiples pratiques sociales internes au sein de la PME B, mais avec moins d'ampleur que dans les PME A et D. Quant à la PME C, nous soulignons une grande faiblesse au niveau des pratiques envers le personnel.

S'agissant du volet environnemental, la PME B est la plus engagée du fait de son activité polluante, pour adhérer aux normes européennes qui régissent le secteur d'activité, sous la

demande de son principal client. Quant aux autres PME, elles estiment que leur activité non polluante ne les engage pas forcément dans de telles pratiques.

Nous avons regroupé l'ensemble des pratiques RSE que nous retrouvons dans les PME marocaines labellisées, dans le tableau n°36.

Tableau 36: Pratiques RSE des PME marocaines labellisées

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
- Formations -Coaching -SI développé - Gestion des carrières -Développement des compétences - Primes et cadeaux occasionnels - Octroi de crédits sans intérêt au personnel pour l'achat d'appartements - Aides financières -Salle de pause / Cuisine équipée - Cafétéria et restaurant interne - Assurances des accidents de travail - Uniformes conformes aux normes internationales de la sécurité -Primes occasionnelles -GRH basée sur l'équité (grille de salaire standard, systèmes de congés, représentant du personnel…) - Accompagnement pour l'intégration des nouveaux recrus - Gestion des carrières - Médecin de travail	- Dons en faveur d'associations - Choix des fournisseurs responsables envers leurs salariés - Influence des fournisseurs -Accueil et encadrement des stagiaires - Recrutement de personnes aux besoins spécifiques - Recrutements de jeunes diplômés - Forage de puits en faveur des populations nécessiteuses - Réaménagement des locaux des écoles publiques - Parrainage des enfants - Caravane d'ophtalmologie en faveur d'enfants nécessiteux - Création de fondation chargée des pratiques sociétales	-Minimisation de la consommation des énergies - Réduction de la consommation de l'énergie électrique - Camions équipés de matériel spécifique pour ramasser les produits dangereux en cas d'épandage - Veille permanente sur le taux de consommation des véhicules - Exigenceenvers les fournisseurs de pneumatique, de batteries et d'huile de vidange de détruire les déchets. - Produits de nettoyage écologiques - Participation à des actions de propreté publique

Après avoir recensé l'ensemble des pratiques RSE au sein des PME marocaines labellisées, et mis en avant les liens entre les stratégies, la vision stratégique et la RSE dans ces entreprises, nous tentons ainsi de mettre en liaison ces pratiques avec la stratégie des firmes en question.

2. La stratégie RSE des PME marocaines labellisées

En étudiant la stratégie RSE des PME marocaines labellisées, nous soulevons le rôle pivot de différentes parties prenantes comme déterminants stratégiques de la RSE. Elles réussissent à mobiliser les stratégies des entreprises dans des démarches RSE grâce à la place centrale qu'elles occupent.

2.1. Les parties prenantes comme déterminant de la RSE des PME marocaines labellisées

L'importance d'une partie prenante varie d'une PME à une autre. Pour une meilleure compréhension de la RSE des PME, il s'agit d'étudier les liens liant celles-ci aux parties prenantes les plus significatives. Nous mobilisons ainsi typologie de Mitchell et al. (1997) pour affecter à chacune des parties prenantes un attribut.

Les pratiques les plus courantes dans les PME marocaines labellisées RSE sont au niveau du volet social. Nous soulignons d'abord la présence des pratiques responsables dans les quatre PME envers leur communauté (associations, écoles publiques, populations démunies…). Il est important de préciser l'inexistence de pression de la part de cette partie prenante sur les entreprises étudiées, que ce soit de la part de la société civile ou de l'Etat. Ces pratiques soulevées sont déconnectées de l'activité des entreprises. Nous retrouvons comme principales motivations une volonté de bienfaisance, un esprit philanthropique et un souhait de construire une bonne image au sein de la communauté. Nous pouvons dire que les attentes de cette dernière sont légitimes, sauf qu'elles ne sont pas urgentes et n'ont pas de pouvoir sur l'activité de l'entreprise. Donc la communauté est « une partie prenante discrétionnaire » pour les PME marocaines labellisées.

Quant aux salariés, ils représentent une partie prenante incontournable pour ces PME. Leur importance est indiscutable certes, mais à différents niveaux. D'abord, il est indiscutable que les salariés de l'ensemble des PME en question possèdent une légitimité. Leurs attentes sont connues et reconnues par la loi, la société et la culture marocaine.
Ensuite, pour les PME A, B et D, le personnel détient un savoir-faire, de part sa formation et compétences initiales, ou de part sa formation et expériences au sein des entreprises. Ceci lui octroie naturellement un pouvoir au sein de l'organisation. Le positionnement des salariés comme une partie prenante extrêmement importante pourrait expliquer le partage de la vision stratégique que nous avons souligné au sein de ces trois PME.

Quant aux salariés de la PME C, ceux-ci ne possèdent que peu de pouvoir. Nous avons souligné une insatisfaction de leurs conditions de travail, accompagnée de quelques demandes auprès de la direction sans qu'il n'y ait du changement. Nous leur attribuons ainsi la caractéristique de l'urgence. Le partage au sein de cette entreprise est très faible, voire inexistant.
Nous déduisons ainsi que, pour les PME A, B et D, le personnel est une partie prenante dotée d'une légitimité et d'un pouvoir. Nous la qualifions ainsi de « partie prenante dominante ». Pour la PME C, les salariés sont une « partie prenante dangereuse ».

Concernant les clients, nous soulignons qu'ils jouent un rôle dans la RSE des PME B et C. Pour la première, son principal client la soumet, depuis le début de leur partenariat, à des audits et des contrôles pour évaluer son respect de normes européennes règlementant le secteur d'activité. Nous attribuons ainsi à cette partie prenante les trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence. C'est une « partie prenante déterminante » qui possède une autorité sur la PME B.
Pour la PME C, un client important lui a adressé une demande de suivre une démarche de RSE, sans que ça ne soit une revendication. Il détient la légitimité et le pouvoir comme attributs, sans urgence. Nous déduisons que c'est une « partie prenante dominante ».
Quant à aux PME A et D, leurs clients n'ont joué aucun rôle dans leur intégration de la RSE ou du label de la CGEM.

La CGEM est l'institution la plus influente en termes de RSE au Maroc. Il est indispensable d'évaluer le rôle qu'elle joue dans la responsabilité sociale des PME marocaines. Nous avons remarqué dans les PME A, B et D, que la CGEM a contribué à l'enrichissement des pratiques RSE déjà mises en place. Nous lui attribuons ainsi le pouvoir pour ces trois PME. La CGEM est ainsi une « partie prenante dormante ».
Quant à la PME C, elle attribue, en plus du pouvoir, une légitimité à la CGEM car elle dépend de la confédération pour enrichir son réseau au sein du marché. Elle est donc une « partie prenante dominante » pour cette PME.

Tableau 37: Les parties prenantes les plus influentes et leurs catégories selon la typologie de Mitchell et al. (1997)

Parties prenantes influentes	Catégories	PME
Communauté	Discrétionnaire	A – B – C - D
Salariés	Dominante Dangereuse	A – B - D C
Clients	Déterminante Dominante Aucune pression	B C A - D
CGEM	Dormante Dominante	A – B – D C

Ce tableau présente les parties prenantes les plus influentes dans la démarche RSE des PME marocaines labellisées. Ce sont des parties prenantes qui détiennent des ressources indispensables, avec différents degrés pour l'activité des PME notamment les salariés, les clients et la CGEM. Quant à la communauté, les PME lui attribuent une certaine légitimité et tâchent de la servir malgré l'inexistence de revendication et le peu de pouvoir qu'elle détient sur leur organisation. Cet élément reflète fortement la bienfaisance et la philanthropie et le désir de servir autrui qui anime les dirigeants de PME marocaines. Il reflète également l'encastrement de ces PME dans leur territoire, avec ses différents types : territorial, réseau et sociétal (Obrecht et Rahetlah, 2014). Les firmes inscrivent leurs activités au sein de leur communauté locale qu'elles essaient de servir avec des actions sociétales, ce qui illustre en premier lieu, leur encastrement territorial. Ensuite, nous soulevons l'importance que pourrait donner une PME à l'organe de labellisation pour s'intégrer dans le monde des affaires et tisser des liens avec les acteurs et institutions de référence dans un contexte bien précis. Enfin, nous retrouvons « un arrière-plan culturel marocain » qui façonne les pratiques RSE des PME en question.

2.2. Le rôle stratégique de la RSE dans les PME marocaines labellisées

Nous soulignons trois principaux rôles joués par la RSE dans les PME marocaines labellisées. Pour celles qui rattachent davantage la RSE à la GRH responsable, telles que la PME A et D, le développement des pratiques sociales est un levier stratégique. Les secteurs d'activité technologiques dans lesquels opèrent ces deux entreprises se basent sur la R&D, qui repose essentiellement sur les ressources humaines. Dans la nécessité de développer en interne les salariés, la RSE est le moyen de les motiver, de les impliquer et d'améliorer leurs compétences. Il est important de signaler que la GRH de PME D est plus avancée que celle de la PME A en termes d'actions relatives à la formation, à l'accompagnement des salariés et à la

gestion des carrières. Nous rejoignons Elhajj (2015) à propos de la motivation derrière le comportement éthique des dirigeants. La recherche du revenu économique avec la maximisation des bénéfices, la socialisation et l'engagement envers les salariés qui permettrait la construction d'avantages concurrentiels basés essentiellement sur la performance des RH qui assureraient la R&D de l'organisation. Dans la même lignée, nous estimons, à l'instar d'Imbs et Lalao (2013), que la fonction RH est placée au cœur de la transformation RSE de l'entreprise. La place centrale qu'occupe la GRH dans la RSE de ces PME reflète la volonté des dirigeants d'intégrer une politique RSE.

Pour la PME B, la RSE rassure le dirigeant en lui procurant un sentiment de conformité aux lois européennes qui régissent le métier. Les audits qu'effectue son principal client périodiquement au sein de l'entreprise peuvent être considérés comme une pression pour continuer à appliquer les standards européens. La RSE prête également au dirigeant une légitimité auprès de ses salariés, de son client et de son secteur d'activité. La recherche de la conformité et la motivation d'asseoir une certaine légitimité au sein de son réseau paraîtrait la motivation clé de la RSE dans ce cas (DiMaggio et Powell, 1983). Nous notons aussi que les pratiques sociales internes, qui sont rares dans les entreprises de ce secteur, ont pu fidéliser une grande partie des salariés et améliorer leur niveau (Elhajj, 2015). Quant aux pratiques du volet environnemental, la RSE permet à la PME d'économiser et d'optimiser considérablement ses dépenses tel qu'il a été soulevé dans plusieurs travaux comme ceux de Courrent (2012) et de Porter et Kramer (2006). Toutefois, ces pratiques restent peu fréquentes dans les PME marocaines étudiées, du fait qu'elles ne se considèrent pas concernées car elles ne perçoivent qu'un faible impact de leurs activités sur l'environnement. Comme il a été montré par Vives (2006), les pratiques environnementales des PME dépendent de leur impact direct sur l'environnement.

Quant à la PME C, la RSE est un levier d'ouverture de l'entreprise (Saulquin et Schier, 2007). Elle s'est engagée dans des pratiques responsables dans l'optique de l'obtention du label afin de faire partie d'un club de grandes entreprises marocaines. Nous notons également que les pratiques RSE mises en place dans l'objectif de se faire labelliser permettent à l'entreprise, qui est à la recherche de la structuration, de bénéficier d'audits, d'accompagnement et de plan d'actions pour améliorer sa façon de faire. La motivation de la RSE se résumé ainsi dans le label RSE à l'objectif d'améliorer l'organisation en interne (Sampaio et al., 2009) d'une part, et de chercher la valorisation du réseau et du capital relationnel dans leur contexte d'autre part (Russo et Perrini, 2010).

Nous retenons que la GRH responsable joue un rôle important dans les PME opérant dans des secteurs de technologie basés sur la connaissance. D'après Messeghem et al., 2010 et Fabi et al., (2010), l'adoption de pratiques de GRH améliore la productivité des PME. Ces pratiques amplifient l'effet des compétences de R&D sur la productivité des PME. Les auteurs soulignent l'importance du capital humain en PME fondées sur la connaissance. Ceci explique potentiellement la place qu'occupent les pratiques sociales internes dans les PME qui opèrent dans des secteurs de technologie. Nous retenons également que dans d'autres secteurs d'activité, où le capital humain représente une ressource incontournable, sans forcément qu'il soit synonyme de hautes qualifications, il représente une priorité dans la RSE de la PME. Dans ce cas, le dirigeant se retrouve dans le partage de la vision stratégique avec les personnes qui comprennent le secteur d'activité, quelle que soit leur qualification. La GRH responsable occupe également dans ce cas-là, une place importante dans les pratiques responsables de ce type de PME, sans que la RSE soit centrale, comme le cas des PME de technologie. Quant au dirigeant de PME ayant une vision stratégique peu claire, il se retrouve forcement dans l'incapacité de partager ses idées avec ses collaborateurs. Ce cas de PME manque de structuration et pratique une RSE déconnectée de l'activité et des besoins stratégiques de l'entreprise.

Nous pouvons dire que les dirigeants de PME qui arrivent à construire une vision stratégique plus ou moins claire, parviennent à la partager en interne. Dans ce cas-là, la GRH responsable est au cœur de le la RSE et répond à un besoin stratégique de la PME. Nous déduisons également que les PME qui sont dotées d'une orientation responsable ainsi qu'une vision stratégique plus ou moins claire, tentent de mettre en place une RSE qui répond aux enjeux stratégiques des PME à travers des pratiques sociales internes axées sur la GRH responsable, et y impliquent leurs salariés.

Les stratégies d'engagement responsables de ces PME varient entre les rituelles, les proactives et les réactives. D'après la matrice des stratégies d'engagement responsable des entrepreneurs de Berger-Douce (2007a), les PME A et D ont des engagements social fort et environnemental faible, leur stratégie est ainsi qualifiée de rituelle. La PME B est plus engagée dans le volet environnemental, sa stratégie est ainsi proactive. Quant à la PME C, ses engagements environnemental et social sont faibles, sa stratégie est donc de type réactif. L'auteure explique que cette faiblesse de l'engagement revient au manque d'information et de ressources pour mettre en place des démarches RSE.

Tableau 38: Stratégies d'engagement responsables des PME marocaines labellisées

PME	A	B	C	D
Stratégie d'engagement responsable	Rituelle	Proactive	Réactive	Rituelle

Nous remarquons l'absence de stratégie « mobilisatrice » (Berger-Douce, 2007a) parmi les cas de PME marocaines labellisées. Nous rejoignons ainsi les propos de l'auteure qui avance que ce type de stratégie est peu fréquent. Nous soulignons ainsi la faible sensibilité des PME marocaines aux enjeux globaux de la RSE, même chez les plus « exemplaires » et qui sont les labellisées.

A travers tous ces éléments présentés sur la RSE des PME marocaines labellisées, nous analysons l'attitude qu'adoptent les dirigeants, en se basant sur le rôle de la RSE au sein de ces structures, en référence aux travaux de Saulquin et Schier (2007) (tableau n°39).

Tableau 39: Postures managériales des PME marocaines labellisées face à la RSE

PME	A	B	C	D
Rôle de la RSE	Mise à niveau des RH pour répondre au besoin de la R&D	Conformité aux normes européennes pour satisfaire le principal client	Opportunités commerciales et des opportunités de développement interne	Mise à niveau des RH pour répondre au besoin de la R&D
Posture	Processuelle	Mécaniste	Opportuniste	Processuelle

En croisant les stratégies d'engagement responsable avec les postures des dirigeants des PME en question, nous retenons trois cas de figure que nous synthétisons dans le tableau n°40.

Tableau 40: Croisement des stratégies d'engagement responsable et les postures des dirigeants de PME

Postures	Stratégies d'engagement	Explications
Processuelle	Rituelle	Ces PME s'engagent dans des pratiques sociales internes développées. Elles misent sur les compétences de leur personnel comme avantage concurrentiel. Ces entreprises investissent particulièrement dans la promotion de leur R&D.
Mécaniste	Proactive	Sous la pression d'une ou de plusieurs parties prenantes, ces PME se retrouvent dans l'obligation de

		développer leurs pratiques en faveur de l'environnement pour se conformer à certaines règlementations.
Opportuniste	Réactive	Ces PME souffrent d'un manque d'informations et/ou de ressources pour s'engager dans des démarches de RSE. Elles se retrouvent toutefois dans l'obligation d'adopter certaines actions ponctuelles aussi bien pour éviter les risques qui peuvent nuire à leur réputation, qu'améliorer leur image dans son réseau.

Après avoir présenté les postures des PME marocaines labellisées quant à la RSE, nous allons tenter de les aligner avec leur vision stratégique pour mettre en lumière la manifestation de la relation entre la RSE des PME et la vision stratégique de leurs dirigeants.

2.3. RSE et vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées

Nous avons analysé la stratégie des quatre PME marocaines labellisées RSE à travers le concept de vision stratégique. Il en est ressorti que les pratiques RSE les plus développées au sein de ces entreprises répondent à un besoin stratégique à chacune des firmes en question. Pour la PME A, elle souffre d'une dégradation de la qualité des RH et se voit dans l'obligation de développer celles-ci en interne. Les pratiques de RSE sociales internes sont développées pour répondre à ce besoin stratégique et permettre à l'entreprise, à travers ses RH, de se concentrer sur la R&D pour développer son activité.

Pour la PME B, elle suit des normes européennes non appliquées au Maroc pour créer une entreprise modèle qui donnera l'exemple sur son marché. Cette posture permet à l'entreprise de développer les différents aspects de sa RSE et de conserver son principal client qui lui impose le respect de la normalisation européenne.

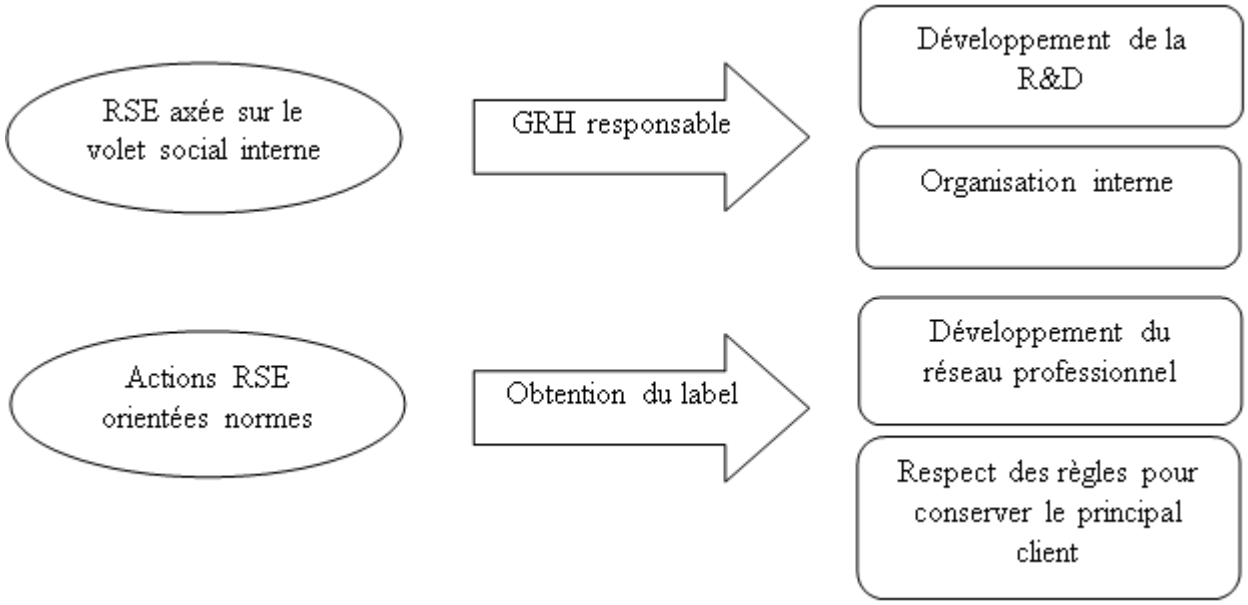
Quant à la PME C, elle est consciente que l'avantage concurrentiel parvient de l'écoute de l'environnement d'affaires sauf que ladite PME souffre d'un manque de structure et d'organisation en interne. Elle s'est engagée sur la voie de la RSE pour avoir un label. L'objectif principal était de bénéficier d'un audit et d'un accompagnement d'une part, et de s'insérer dans le réseau professionnel que procure la CGEM à travers son club d'entreprises labellisées RSE d'autre part.

Enfin, la PME D opère dans un secteur nécessitant de l'innovation en permanence. Celle-ci ne peut être atteinte sans RH de haut niveau. Cette entreprise investit massivement dans la R&D

car elle lui procure son avantage concurrentiel incontournable. La RSE axée sur le volet social interne fait partie de cet investissement à travers une RH responsable, qui permettrait aux salariés d'être formés, motivés et impliqués pour mieux servir la R&D de l'entreprise. Nous soulignons également pour le cas de cette PME, un besoin de structurer la gestion à tous les niveaux, dont la RSE. Le label est venu formaliser, structurer et enrichir des pratiques de l'entreprise qui entrent dans le champ de la RSE.

Pour résumer, nous pouvons dire qu'il existe deux cas de figure des PME marocaines labellisées. Pour celles ayant un besoin de renforcer leur R&D, elles opèrent dans des secteurs technologiques et investissent dans une GRH responsable qui entre dans le cadre de la RSE. Nous trouvons une deuxième catégorie de PME dont les actions RSE entrent dans le cadre du label, mais avec différentes motivations. Ces dernières correspondent à un besoin de s'organiser en interne, de développer un réseau à travers le club des entreprises labellisées et d'évaluer le degré de conformité aux règles pour conserver un client important.

Figure 16: Intersection des pratiques RSE et de la vision stratégique des dirigeants des PME marocaines labellisées



Nous rappelons l'existence de pratiques philanthropiques au niveau du volet social dans l'ensemble des PME étudiées. Nous soulignons leur forte présence dans les entreprises A et D, qui sont investisses dans une GRH responsable et qui développent une attitude active par rapport à la RSE. Leur posture processuelle témoigne de l'utilisation de la RSE comme « un levier de dynamique interne » pour faire évoluer en profondeur les pratiques et dégager des résultats dans le moyen terme (Saulquin et Schier, 2007). Quant à la PME B qui adopte une

posture mécaniste et une attitude passive vis-à-vis de la RSE, elle est centrée sur des objectifs purement économiques induits par la RSE. Enfin, la PME C a une attitude réactive par rapport à la RSE et une posture opportuniste.

Nous identifions également une potentielle relation entre le partage de la vision stratégique et la RSE. Les PME qui ont une vision stratégique plus ou moins claire et précise, parviennent à la partager en interne, mais à différents degrés. Nous retrouvons dans ces PME un système de GRH régulée au sens de Mahé de Boislandelle (2015). Le fait qu'il y ait une GRH régulée suppose l'existence d'une vision claire du processus général de la gestion de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015). Nous pouvons supposer que la prise en compte des ressources humaines dans les pratiques RSE, reflète l'existence d'une vision stratégique plus ou moins claire et partagée au sein des PME.

La RSE des PME étudiées s'inscrit plus dans un comportement stratégique qui revêt une dynamique traditionnelle réactive, en fonction des pressions au sens de Capron et Quairel (2016). Leur comportement varie entre des actions ponctuelles très diverses et philanthropiques, et des opportunités de transformation en profondeur de l'organisation ou du métier. Les pratiques responsables deviennent un levier d'ouverture, de communication et de développement et s'inscrivent dans une perspective « gagnant-gagnant ».

II. Proposition de matrice de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées

A l'issu de l'ensemble des éléments analysés issus de notre terrain, nous distinguons quatre types de PME, dites responsables, en croisant la RSE et la vision stratégique de leurs dirigeants, les attentes du label RSE.

Le point de départ de notre analyse est constitué des attentes qu'ont les dirigeants de PME en mettant en place une démarche de RSE en vue d'obtenir le label. Elles sont plus axées sur la structuration de l'organisation en interne. Elles varient entre des PME qui considèrent le label RSE comme un moyen de développer l'organisation de l'entreprise en interne et d'autres qui ne le voient guère comme un levier de développement et remettent même en question son utilité organisationnelle.

Nous soulignons également que les PME ayant une approche active de la RSE ont une orientation axée sur la GRH responsable comme pratique stratégique, soutenue par une

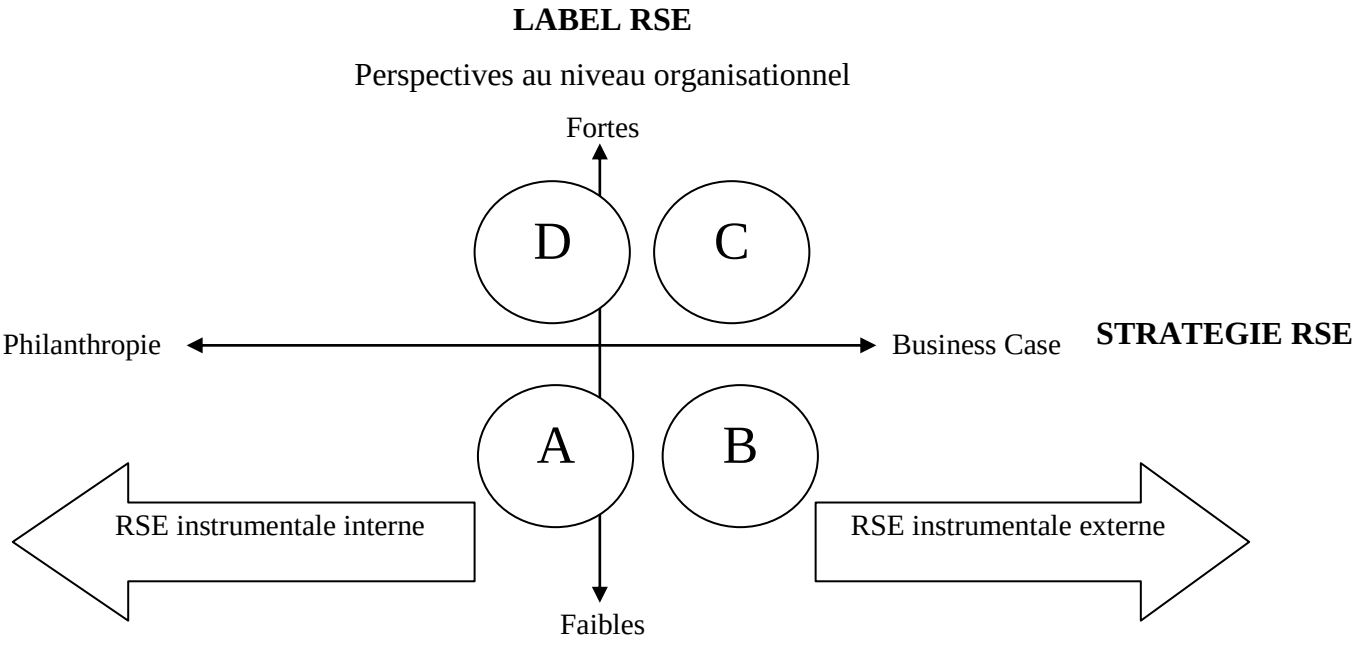
panoplie de pratiques non liées à l'activité de la structure reflétant leur approche philanthropique de la RSE.

En parallèle, nous relevons des approches différentes de la RSE avec une philanthropie certes présente, mais avec un degré moins important. Ces cas de figure sont des PME qui ont une approche mécaniste de la RSE qui leur garantit la conservation d'un client potentiel, ou une approche opportuniste à travers les opportunités d'ouverture que leur apporte la démarche responsable.

La RSE dans l'ensemble des cas étudiés est de type instrumental, car elle est mobilisée pour répondre à un besoin au niveau de l'entreprise, malgré l'aspect philanthropique mis en avant. Pour les PME qui s'intéressent davantage au volet social interne, nous pouvons dire que leur RSE est de type « instrumentale interne ». Quant aux PME avec une RSE très orientée vers le *business case*, nous pouvons déduire que leur RSE est de type « instrumentale externe ».

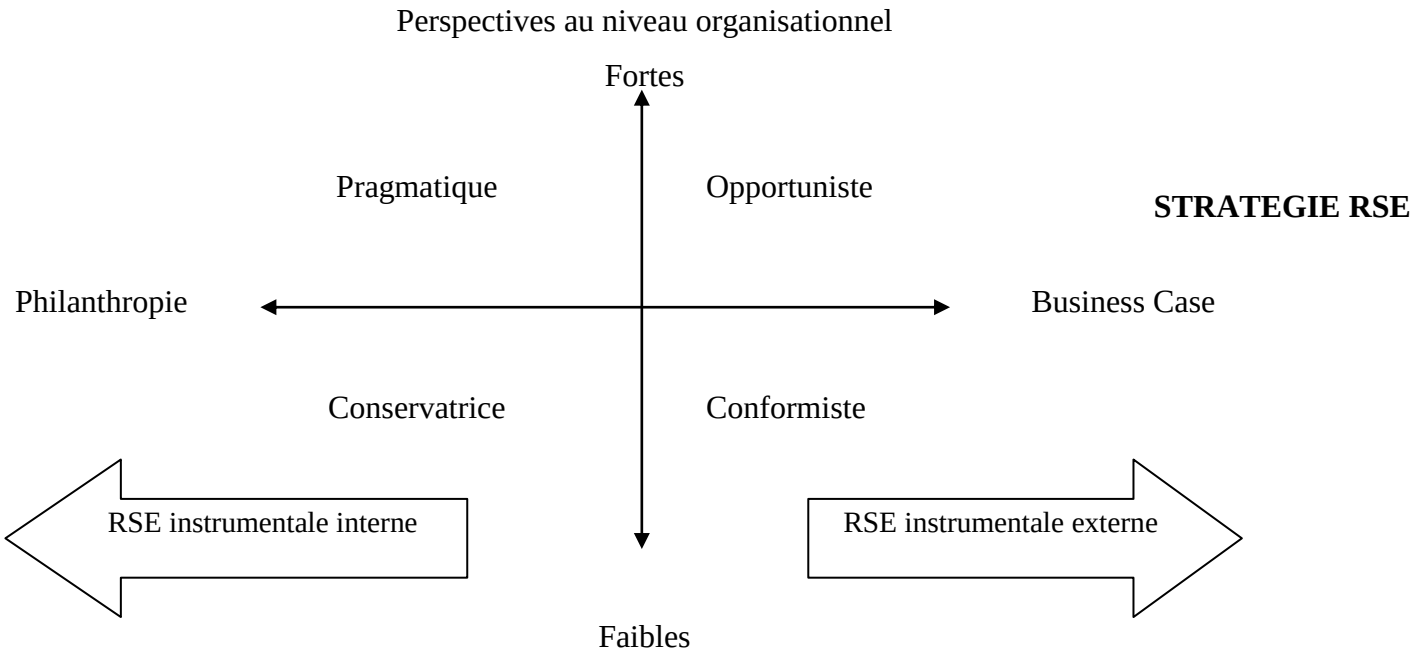
Les cas mobilisés dans cette recherche ont permis de mettre en avant l'ensemble de ces éléments et de confronter les approches RSE aux perspectives organisationnelles que les PME attendent du label RSE. Nous proposons ainsi une matrice qui croise les deux principales visions de la RSE dans les PME à savoir la philanthropie et le business case (Courrent, 2012), et les attentes organisationnelles des dirigeants de PME marocaines du label.

Figure 17: Matrice des cas de PME marocaines labellisées RSE



A travers cette matrice, ainsi que les postures et les attitudes qu'ont les dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE, nous proposons quatre typologies de vision stratégique de dirigeants de PME marocaines labellisées (figure n°18).

Figure 18: Matrice des visions stratégiques des dirigeants de PME labellisées RSE



Vision stratégique pragmatique : Elle fait référence à une PME ayant une multitude de pratiques RSE déconnectées de son activité et qu'elle a réussies à développer, notamment au niveau sociétal, pouvant aller jusqu'à la création d'une fondation qui se charge de ce volet de RSE. Ces pratiques sont accompagnées d'une GRH responsable qui reflète l'engagement de la PME dans le volet social interne, dû à son activité qui nécessite des investissements en termes de R&D et donc un personnel de haut niveau. Cette vision pragmatique renvoie à une recherche permanente d'amélioration, ce qui justifie son recours à la labellisation RSE pour une meilleure structuration de ses démarches en interne. La RSE est ainsi instrumentale interne dans ce cas de figure.

Vision stratégique conservatrice : Cette PME développe plusieurs pratiques RSE déconnectées de son activité, notamment au niveau externe. Mais elle détient également des pratiques sociales internes pour répondre à un impératif de son environnement à savoir la R&D. La RSE de ce dirigeant qui adopte souvent un style de gestion paternaliste, est ainsi un

moyen de développer son personnel et renforcer son entreprise, et d'être « bon » vis-à-vis d'autrui. Aucune perspective d'organisation interne à travers le label n'est perçue chez ce dirigeant qui peut même aller jusqu'à la remise en cause de l'utilité d'un label RSE. Dans ce type de PME, la RSE est de type instrumental interne.

Vision stratégique conformiste : Cette vision stratégique est présente chez un dirigeant qui cherche à se conformer aux principes de la RSE pour adhérer à certaines normes internationales, dans l'objectif de conserver un client potentiel. Ce chef d'entreprise ne cherche n'a pas forcément une motivation philanthropique derrière la RSE. Ce que l'on cherche à travers le label dans ce cas n'est pas la structuration organisationnelle, mais plus une assurance de conformité aux normes. Nous qualifions la RSE dans ce cas d'instrumentale externe.

Vision stratégique opportuniste : Cette vision correspond à un dirigeant qui perçoit des opportunités de développement interne et externe à travers la RSE. Il vise à mettre en place une démarche RSE, à la formaliser et à se doter d'un label pour améliorer sa structure en interne et à développer un réseau externe via l'organisme de labellisation. Sa RSE est instrumentale basée fortement sur l'externe.

Cette typologie de visions stratégiques témoigne de l'hétérogénéité des PME marocaines labellisées. Toutefois, il nous semble judicieux de souligner, à ce stade de l'analyse, que les quatre types de visions stratégiques s'appliquent uniquement au cas des PME marocaines labellisées. Ce propos nous permet d'évoquer le concept d'appropriation de la RSE de la part des dirigeants de PME, surtout que nous déduisons l'approche instrumentale à la RSE des PME étudiées. Ces constats constituent à la fois des apports de cette recherche, des limites et des perspectives pour les recherches futures que nous développons davantage en conclusion générale de ce manuscrit.

Conclusion du quatrième chapitre

A travers ce dernier chapitre, nous avons mis en avant les principaux éléments qui ressortent de la relation entre la vision stratégique des dirigeants et son partage, avec la RSE des PME marocaines labellisées. Les ressources humaines tiennent une place centrale dans les préoccupations des dirigeants de PME (Fabi et Garand, 1994). Nous les retrouvons ainsi en tête des pratiques RSE des PME étudiées. Celles-ci éprouvent un besoin stratégique envers les salariés, partie prenante incontournable que les PME cherchent à satisfaire pour atteindre les objectifs fixés. Nous retrouvons également d'autres pratiques d'ordre sociétal et environnemental intégrées à la vision stratégique des dirigeants, et qui s'alignent à leur tour, dans la nécessité de répondre à un besoin stratégique.

Il est essentiel de rappeler l'existence de motivation philanthropique du comportement responsable des PME marocaines labellisées. Au sein de ladite motivation, il existe des valeurs sociales et religieuses qui animent la relation entre le dirigeant et les parties prenantes significatives et qu'il souhaite satisfaire.

La RSE dans les PME marocaines labellisées s'inscrit alors dans un courant instrumental (Courrent, 2012) car elle est mobilisée pour répondre à un besoin aux niveaux interne et externe des organisations. Pour celles qui s'intéressent davantage au volet social interne, leur RSE est de type « instrumentale interne ». Quant aux PME ayant une RSE orientée vers le business case, celle-ci est de type « instrumentale externe ». Nous avons ainsi proposé une matrice qui croise les deux principales visions de la RSE dans les PME à savoir la philanthropie, le business case et les attentes organisationnelles des dirigeants de PME marocaines du label RSE. Cette matrice a donné lieu à une typologie de vision stratégique de dirigeants de PME marocaines labellisées RSE, entre la pragmatique, la conservatrice, la conformiste et l'opportuniste.

Conclusion de la deuxième partie

L'étude de la RSE dans les PME est d'une grande complexité, notamment dans des contextes peu étudiés comme ceux des pays du Sud, à savoir le Maroc. Cette complexité émane de l'hétérogénéité qui caractérise ce type d'entreprises d'une part, et de leurs spécificités managériales qui gravitent autour du dirigeant d'autre part. Elle provient également du nombre limité de recherches portant sur la RSE de ce type de structures dans des contextes spécifiques.

Pour une meilleure approche de la réalité, nous avons mis en lumière en premier abord la réalité du contexte marocain quant aux questions relatives au développement durable, à la RSE, au management des PME marocaines et à leurs comportements responsables. Cette démarche nous a permis de « contextualiser » notre schématisation déduite du cadre théorique, avec les variables propres à la réalité marocaine : les contraintes économiques, les croyances religieuses, les relations sociales fortes ainsi que la solidarité.

Tout au long de l'analyse de nos résultats, nous avons exploré les différentes visions stratégiques des dirigeants ainsi que leur partage, afin d'identifier des éléments de RSE et d'en déduire l'aspect stratégique. Même si nos résultats se limitent à l'exploration de visions stratégiques de dirigeants de PME dites « exemplaires », ils fournissent néanmoins une base d'éléments de contextes sur laquelle se baseront de futures recherches portant sur la thématique, ainsi qu'une proposition de liens entre les visions stratégiques et la RSE.

A l'issue de notre analyse, nous avons pu distinguer quatre types de visions stratégiques de dirigeants de PME labellisées : la pragmatique, la conservatrice, la conformiste et l'opportuniste. Cette typologie combine les attentes qu'ont les dirigeants de PME en mettant en place une démarche de RSE en vue d'obtenir le label. Elles sont plus axées sur la structuration de l'organisation en interne. Elles varient entre des PME qui considèrent le label RSE comme un moyen de développer l'organisation de l'entreprise en interne et d'autres qui ne le voient guère comme un levier de développement et remettent même en question son utilité organisationnelle.

Conclusion générale

En conclusion de ce travail doctoral, nous présentons une synthèse des résultats, contributions et principaux apports théorique, empirique et managérial de cette recherche, ainsi que ses limites et perspectives de recherches futures.

L'objectif de cette recherche était d'explorer l'intégration de la RSE dans les stratégies des PME en général, et de définir les principaux facteurs de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées en particulier. Parallèlement, nous avons visé à contribuer à la compréhension de la RSE des PME dans des contextes de recherche spécifiques, notamment ceux des pays du Sud, à savoir le Maroc.

Pour répondre à nos questionnements de base, nous avons mobilisé une revue de littérature de plusieurs champs de recherche : le management stratégique des PME, l'entrepreneuriat et la Responsabilité Sociale des Entreprises. Nous avons croisé la stratégie des PME, à travers la vision stratégique des dirigeants, et la RSE. Le but était de déduire les facteurs de l'intégration stratégique de la RSE dans le type de structures en question.

Nous sommes partis du postulat que la vision stratégique est une construction subjective que le dirigeant réalise de sa propre réalité, à partir de laquelle il décide et il agit. L'application de la RSE dans les PME dépend essentiellement de la vision, des valeurs et des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant, des facteurs culturels de son contexte et de l'utilité de l'action responsable à l'avenir de son organisation. L'existence de la RSE au sein de ces relations complexes liant la vision stratégique à l'action au sein des PME, font preuve d'une intégration stratégique de la RSE. Il était également important de mettre l'accent sur les pratiques de GRH en interne, qui témoignent d'un partage, plus ou moins présent, de la vision stratégique du dirigeant.

Nous avons confronté ces grilles de lectures issues de la littérature aux réalités contextuelles et empiriques. Nous avons conduit une démarche de contextualisation (Sahraoui, 2011 ; Sahraoui et Louitri, 2014) afin d'adapter nos grilles de lectures au contexte marocain, où la RSE a ses particularités. Ensuite, à travers une étude qui repose d'abord sur quatre cas pilotes (Yin, 2011 ; Hlady-Rispal, 2015), nous avons pu réajuster notre matériau de recherche, pour mener ensuite une étude qualitative exploratoire sur quatre cas de PME marocaines labellisées RSE par la CGEM.

Pour rappel, la problématique centrale de ce travail doctoral et sur les principaux objectifs de recherche étaient les suivants :

Pourquoi les dirigeants de PME marocaines labellisées intègrent-t-ils la RSE dans leur vision stratégique ?

- Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE dans les PME marocaines ?

- Quels sont les facteurs qui construisent la vision stratégique des dirigeants pour une intégration de la RSE dans les PME marocaines labellisées ?

- Quels types de visions stratégiques responsables caractérisent les PME marocaines labellisées RSE ?

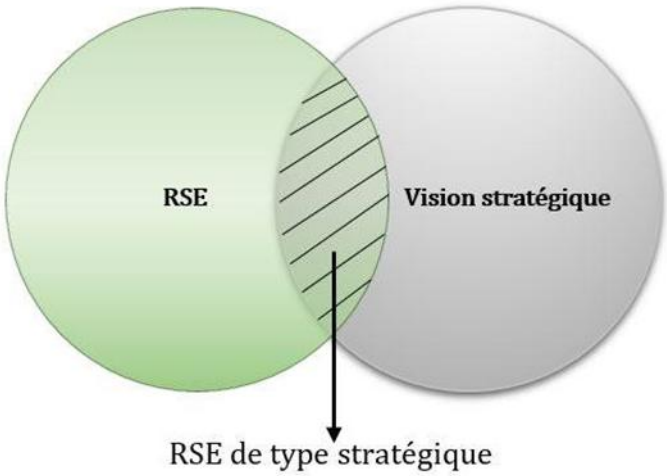
Nous présentons les éléments de réponse qui découlent des résultats de cette recherche, à chacun des objectifs annoncés.

1- Comment se manifeste la relation entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE dans les PME marocaines ?

La vision stratégique est une image conçue par le dirigeant d'un futur désiré, d'une place qu'il souhaite que son entreprise occupe sur le marché, des relations qu'il souhaite qu'elle entretienne avec ses différentes parties prenantes, ainsi que l'organisation qu'il envisage qu'elle devienne pour atteindre cette image, tout en prenant en considération l'environnement et son changement dans une dimension temporelle précise

En étudiant la perception des dirigeants de la RSE et le rôle qu'ils lui attribuent au sein de leurs organisations, nous pouvons identifier les éléments en commun avec la vision stratégique. Nous pouvons dire que l'existence de la RSE dans les éléments qui constituent la vision stratégique des dirigeants témoigne d'une « RSE de type stratégique », tel que nous le schématisons dans la figure n°19.

Figure 19: Manifestation de la relation entre la vision stratégique des dirigeants de PME et la RSE



L'existence d'une relation entre la RSE et la vision stratégique du dirigeant donne lieu à une RSE de type stratégique que l'on associe à l'avantage concurrentiel qu'une démarche responsable procurerait à une entreprise (Porter et Kramer, 2006).

2 - Quels sont les facteurs qui construisent la vision stratégique des dirigeants pour une intégration de la RSE dans les PME marocaines labellisées ?

Le concept de vision en stratégie implique de s'intéresser à l'apprentissage du dirigeant, à travers son histoire personnelle, ses expériences, ses échecs et ses réussites antérieurs ainsi que ses valeurs, qui sont vues comme des déterminants clés du comportement et du développement de l'organisation. La vision stratégique est une image concrète qui engage le dirigeant, mobilise les individus et les pousse à se comprendre intuitivement par l'imagination pour partager des idées et des ambitions tacites (Schmidt, 1993).

Pour une intégration stratégique de la RSE dans les PME, nous citons quatre catégories de facteurs déterminants :

- des facteurs propres au propriétaire- dirigeant. Sa vision stratégique se fonde sur son vécu qui inclue ses expériences, son éducation et sa formation.
- des facteurs culturels de contexte. Nous soulignons le rôle crucial de l'influence culturelle du milieu où opèrent les dirigeants marocains, à savoir les croyances religieuses, les valeurs sociales caractérisées par la solidarité et les liens sociaux forts.
- des facteurs économiques. La RSE est considéré par certains dirigeants marocains comme difficilement applicable vu leurs contraintes économiques. Celles-ci peuvent être des freins à la RSE qui empêchent les dirigeants à mettre en place une démarche RSE, comme elles

peuvent être une force motrice et encourage la bienfaisance envers les populations marocaines en besoin.

- la démarche RSE doit paraître « utile » au dirigeant pour arriver à concrétiser l'image du futur qu'il souhaite atteindre. Il est sensé percevoir les retombées positives de la RSE avant qu'il ne s'engage dans la démarche.

L'intégration de la RSE dans les PME dépend essentiellement de la vision, des valeurs et des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant, des facteurs culturels et économiques de son contexte ainsi que de l'utilité de la démarche responsable à l'avenir de l'organisation. L'existence de RSE au sein de ces effets conjugués liant la vision stratégique à l'action au sein des PME, révèlent une intégration stratégique de la RSE. Il était également important de mettre l'accent sur les pratiques de GRH en interne qui témoignent d'un partage, plus ou moins présent, de la vision stratégique du dirigeant.

3 - Quels types de visions stratégiques responsables caractérisent les PME marocaines labellisées RSE ?

Tout d'abord, il est important de rappeler l'intérêt de mobiliser des PME labellisées RSE au Maroc. L'ambition de cette recherche quant à la pratique managériale, est d'étudier des PME « exemplaires » distinguées par leur démarche de RSE au préalable à travers la CGEM. Les contraintes économiques dans lesquelles vit le Marocain ne lui permettent pas de penser aux générations futures ni d'adopter un comportement responsable, idem pour les dirigeants de PME. D'où la posture consistant à tirer des enseignements des cas exemplaires pour explorer des pratiques jusque-là nouvelles au Maroc.

L'étude des quatre cas de PME marocaines labellisées RSE nous a permis de déduire quatre typologies de vision stratégique. Nous avons tenté de les rassembler et d'en déduire les éléments de convergence et de divergence pour en proposer une matrice illustrative.

Nous signalons, sans se prêter à une généralisation, que la typologie en question se limite au type d'organisation en question. Notre typologie propose alors quatre visions stratégiques : pragmatique, conservatrice, conformiste et opportuniste. La RSE dans les quatre visions stratégiques déduites est de type instrumental, car elle est mobilisée pour répondre à un besoin au niveau des PME. Pour celles qui s'intéressent davantage au volet social interne, nous pouvons dire que leur RSE est de type « instrumentale interne ». Quant aux PME avec une RSE très orientée vers le *business case*, nous pouvons déduire que leur RSE est de type « instrumentale externe ». Ces typologies ont permis de confronter les approches RSE aux perspectives organisationnelles que les PME attendent du label RSE.

Apports de la recherche

A l'issu de la présentation des résultats de cette recherche, nous pouvons conclure quant à ses apports tant au niveau théorique, méthodologique que managérial.

- *Apports théoriques*

Cette recherche peut aboutir à plusieurs enseignements pour les recherches futures qui porteront sur la question de RSE dans les PME en contextes spécifiques. Elle fournit les particularités de la réalité marocaine, maghrébine et même africaine quant à cette question, grâce à sa démarche de contextualisation menée auprès de neuf experts marocains sur la thématique.

Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux sur l'intégration de la RSE dans les PME. Il permet de mieux comprendre les facteurs déterminants de la démarche responsable des PME à travers la vision stratégique, un concept propre au management stratégique, rarement mobilisé pour l'étude de la RSE des PME, notamment dans des contextes spécifiques des pays du Sud.

A travers notre recherche, nous avons tout d'abord produit un ordonnancement d'une littérature existante éparse. Ce travail consolide l'utilité du concept de vision stratégique pour l'étude de différentes questions liées à la stratégie des PME, notamment la RSE. Nous avons rassemblé la littérature la plus pertinente relative au concept de vision stratégique, dans divers champs de recherche pour le délimiter d'une part, afin d'éviter toute confusion avec d'autres concepts comme l'intention, la mission ou encore l'anticipation, et pour lui donner une définition adéquate qui s'aligne avec les objectifs de la recherche d'autre part.

La vision stratégique est une image conçue par le dirigeant d'un futur désiré, d'une place qu'il souhaite que son entreprise occupe sur le marché, des relations qu'il souhaite qu'elle entretienne avec ses différentes parties prenantes, ainsi que l'organisation qu'il envisage qu'elle devienne pour atteindre cette image, tout en prenant en considération l'environnement et son changement dans une dimension temporelle précise. La vision stratégique est une image concrète qui engage le dirigeant, mobilise les individus et les pousse à se comprendre intuitivement par l'imagination afin de partager des idées et des ambitions communes.

Le principal apport théorique de ce travail doctoral réside dans l'intersection de la vision stratégique des dirigeants et la RSE des PME, donnant ainsi lieu à une « RSE de type stratégique ». Celle-ci fait référence dans cette recherche à la RSE instrumentale interne et/ou externe, mobilisée pour parvenir à des fins stratégiques des PME. A travers la RSE, ces

entreprises visent à satisfaire les parties prenantes qui leur sont les plus significatives et qui détiennent des ressources essentielles pour leur survie, à savoir les salariés, la communauté, les clients et enfin la CGEM, concepteur du label et représentant du secteur privé marocain. Cette recherche renforce l'intérêt de mobiliser les théories des parties prenantes et de la dépendance à l'égard des ressources pour comprendre la RSE dans les PME.

La RSE dans les PME au Maroc, se limiterait dans certains cas, au respect des lois mises en vigueur en premier lieu, puis à d'autres normes ou standards exigés par une partie prenante. La définition de la RSE des PME au Maroc serait donc alignée sur l'approche minimaliste qui stipule la recherche d'un profit maximum dans le respect du cadre légal (Gond et Igalens, 2016).

Nous retenons également comme apport de cette recherche que les PME de technologie qui investissent dans la R&D et que l'on peut considérer comme innovantes, ont une RSE instrumentale orientée en interne de l'organisation. Le rôle des RH dans ces structures les positionne comme une partie prenante principale que les dirigeants cherchent à satisfaire à travers la RSE. C'est ainsi que nous y retrouvons, un partage important de la vision stratégique.

Dans la même lignée, notre recherche a contribué à renforcer l'importance du partage dans l'étude de la RSE à partir du concept de vision stratégique. Elle a tenté d'enrichir les concepts liés au partage de la vision comme « visionner » ou « visoning » en mettant en avant le rôle crucial de la GRH responsable dans l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME.

- *Apports méthodologiques*

Nous soulignons que notre méthodologie ne présente pas de spécificité en elle-même, mais son originalité se présente dans son champ d'application que sont les cas issus d'un contexte très peu étudié. Le Maroc est un pays où les concepts de DD et de RSE en sont à leurs prémices, et l'étude d'un type d'entreprises souvent qualifié de « peu impactant », tel que les PME témoignent de cette originalité. Les PME étudiées sont caractérisées par leur hétérogénéité, en termes de taille, de structure de capital et d'activité, ce qui nous a permis d'élargir notre investigation empirique.

A travers la méthodologie de l'étude de cas multiples, nous avons pu explorer ce sujet sous un angle relativement peu traité et de manière approfondie. Les visites multiples aux entreprises nous ont permis d'observer plusieurs éléments qui ont enrichi notre analyse. Nous ne nous

sommes également pas limités à la pensée et aux perceptions des dirigeants des PME seuls, tel que le veut la littérature portant sur ces structures, mais nous nous sommes intéressés aux perceptions des salariés, à travers le partage qui se présente comme une condition incontournable de la vision stratégique. Nous avons ainsi compléter les entretiens menés avec les propriétaires-dirigeants, par d'autres auprès de quatre salariés de chaque PME.

- *Apports managériaux*

Au-delà de ces apports théoriques et méthodologiques, notre travail doctoral peut également aboutir à plusieurs enseignements managériaux, tant pour les dirigeants de PME, pour les consultants en organisation que pour la CGEM, le concepteur du label marocain dédié à la RSE.

Nous soulignons comme premier apport managérial la nature d'activité des PME engagées dans des démarches responsables qui sont des entreprises de services. Nous remarquons l'absence de PME industrielles parmi les labellisées. Ceci peut s'expliquer par le manque de ressources dont souffrent ces PME pour intégrer la RSE dans leur chaîne de valeur d'une part, et par le peu de sensibilité des dirigeants marocains aux enjeux environnementaux d'autre part.

Nous retrouvons également, en lien avec ce premier apport, les pratiques sociales internes et externes prégnant la démarche responsable des PME marocaines labellisées, au détriment des pratiques environnementales.

A travers ce travail doctoral, nous citons l'importance de la promotion de la RSE auprès des dirigeants de PME. Nous invitons ainsi les institutions marocaines influentes en matière de DD et de RSE, à sensibiliser les chefs d'entreprises, à l'impact de leurs activités sur l'environnement et sur la société, malgré leur taille modeste, à travers des campagnes de sensibilisation organisées par les réseaux professionnels (Centre de Jeunes Dirigeants, Réseau Maroc Entreprendre, Maroc PME, bureaux régionaux de la CGEM…).

Dans la conception du label, la CGEM a veillé à lui attribuer un aspect « universel » qui garantit son adaptabilité à toutes les entreprises, quel que soit le secteur d'activité, la taille ou encore la région d'implantation. Ceci est présenté par la Confédération comme point fort du label RSE, sauf que nous soulignons qu'il revêt certaines limites. Il serait plus pertinent de concevoir un label dédié aux PME qui prend en considération leurs particularités managériales ainsi que leur spécificité quant à l'intégration de la RSE. Nous invitons ainsi la CGEM à s'inspirer de la normalisation européenne consacrée aux PME, à savoir le guide européen NORMAPME ou encore le label français Lucie.

Dans les PME, il est difficile de séparer la RSE de la philanthropie tel qu'attendu par le concepteur du label. La philanthropie fait fortement référence aux valeurs de solidarité et de bienfaisance soulevées. Ces principes font partie intégrante de la culture marocaine et des perceptions qu'ont les dirigeants marocains de la RSE. Il serait donc plus pertinent de l'intégrer dans un nouveau label conçu spécialement aux PME, au lieu de les séparer.

Limites et perspectives de recherche

Bien que cette recherche présente des contributions tant au niveau théorique et méthodologique qu'empirique, elle présente néanmoins des limites. Celles-ci permettent de critiquer le travail réalisé, mais surtout de s'ouvrir vers des perspectives de recherche futures, sans remettre en cause les conclusions émises.

- *Limites théoriques*

La première limite théorique de ce travail doctoral est la nature des principaux concepts mobilisés à savoir la RSE et la vision stratégique. Les deux sont instables et souffrent d'une ambigüité dans leur définition. La délimitation du concept de vision stratégique est difficilement atteinte malgré que nous ayons mis en avant les différents concepts proches, ainsi que les différents champs de recherche qui permettent de l'expliquer. Quant à la RSE, elle évolue dans le temps comme dans l'espace, notamment dans un contexte marocain où elle en est toujours à ses prémices.

Le choix du cadre théorique mobilisé est la deuxième limite de cette recherche. Nous ne nous sommes intéressés que très peu à l'institutionnalisation de la RSE, sans mobiliser la théorie néo-institutionnelle qui pourrait être appropriée à notre problématique de recherche. Les cas de PME labellisées sur lesquelles a porté cette recherche, nécessitent un ancrage théorique relatif à la RSE institutionnelle. Tout en sachant que la culture marocaine, qui influence fortement la démarche responsable des PME marocaines, peut aussi être considérée comme une institution influençant la RSE.

- *Limites méthodologiques*

Comme tout travail qui repose sur la stratégie des cas multiples, une principale critique peut lui être adressée quant à la généralisation des résultats. Dans ce sens, nous rappelons l'objectif principal de l'étude qui ne cherche pas de conclusions généralisables, mais plutôt la compréhension du phénomène en question dans son contexte.

La difficulté à identifier les PME responsables sans qu'elles ne soient labellisées, ainsi que le refus des dirigeants de plusieurs PME de nous recevoir nous a incité à choisir les cas de PME labellisées, qui restent sensibles à la question et plus ouvertes à l'accueil des chercheurs. Nous avions également l'ambition de mobiliser l'ensemble des PME marocaines labellisées, sauf que le refus d'un dirigeant de deux PME labellisées a limité notre étude empirique.

Nous signalons également le peu de données disponibles sur la nature des entreprises. Nous avons consacré beaucoup de temps à des investigations sur des organisations qui se sont avérées plus tard être des PME filiales de grands groupes, ou encore des PME gérées par des managers et dont le propriétaire-dirigeant est quasiment absent, et donc elles ne rentraient pas dans le cadre des « vraies PME » auxquelles nous nous intéressons.

Nous avons interrogé le même nombre de salariés dans chaque PME, quelle que soit sa taille, ce qui peut présenter une limite méthodologique de cette recherche. Idéalement, nous devrions interviewer un nombre illimité d'employés jusqu'à l'atteinte de la saturation. Ceci n'a pas été possible durant notre investigation empirique. Les décideurs nous ont fixé un nombre restreint de salariés, qu'ils choisissaient eux-mêmes en fonction de la disponibilité de l'employé.

L'hétérogénéité des quatre PME mobilisées témoigne d'une richesse des conclusions d'une part, mais aussi d'un manque d'exactitude, d'autre part. Cette limite mène notre réflexion vers la définition quantitative de la PME au Maroc, et de souligner le manque dont elle souffre. Nous rappelons que la dernière définition quantitative de PME au Maroc date de l'année 2002. Depuis, l'économie marocaine a complètement changé, ce qui devrait inciter les institutions marocaines à proposer une nouvelle définition en adéquation avec les réalités économiques actuelles du pays.

Nous citons également le choix des différents experts en DD et en RSE pour répondre à nos questionnaires de l'étude de contextualisation. Nous avons nous-mêmes jugé ces personnes expertes en RSE à travers leur position et travaux sur la thématique, ce qui peut être facilement critiqué. Le qualificatif expert est légitime selon leurs statuts et leurs rôles de consultants, sollicités également comme experts par leurs confrères dans le domaine ainsi que par les médias, sans pour autant acquérir ce statut officiellement.

Enfin, il était difficile d'accéder à certaines données au sein des entreprises étudiées, ce qui a limité la triangulation de nos données. Par souci de confidentialité, les décideurs de PME ont soit refusé de mettre à notre disposition les rapports des audits en vue d'obtention du label, ou bien nous ont permis de les voir, sans nous fournir une copie.

Perspectives de recherche

Les limites de la recherche que nous venons de présenter constituent autant de pistes prometteuses pour de futures recherches

D'abord, la typologie de visions stratégiques de dirigeants de PME marocaines labellisées RSE invite à poser certaines questions qui nous semblent judicieuses en conclusion de ce travail doctoral. Les quatre cas ont donné lieu à quatre typologies de vision stratégique. Garderions-nous la même typologie pour étudier un nombre plus élevé de PME ? L'hétérogénéité caractéristique des PME et de leurs dirigeants donnera-t-elle lieu à d'autres types de vision stratégique ? Ces questionnements permettent au concept d'appropriation de la RSE d'entrer en jeu, faisant ainsi référence aux différentes postures de la RSE et de son opérationnalisation au sein des PME. Par conséquent, il est primordial de faire référence à l'approche instrumentale dans laquelle s'inscrit la RSE des PME marocaines labellisées, tel que soulevé dans nos résultats. Nous abordons ainsi la question de l'appropriation de la RSE par les dirigeants qui pose toujours problème au sein de la communauté scientifique traitant de la question. Chaque PME aurait sa propre appropriation de la RSE, ce qui expliquerait potentiellement l'approche instrumentale qui caractérise le comportement responsable des PME étudiées. Nous envisageons ainsi de mener des recherches futures mobilisant le concept d'appropriation de la RSE au sein des PME responsables.

Nous souhaitons également tester la matrice des typologies de visions stratégiques sur des PME labellisées de contextes similaires, dotés de labels RSE à savoir la Tunisie ou encore le Cameroun.

Enfin, nous avons l'ambition de mener une étude quantitative sur des PME marocaines responsables afin de tirer des résultats qui feront profiter le DD et la RSE au Maroc.

Références bibliographiques

Articles

Abrams, F.W. (1951), Management Responsibilities in a Complex World, Harvard Business Review, Vol. 29, n°5, p.29-34.

Acquier, A. et Gong, J.-P. (2007), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, Finance contrôle stratégie, Vol.10, n° 2, p. 5 – 35.

Aggeri, F. Godard, O. (2006), Les entreprises et le développement durable, Entreprises et histoire, Vol. 4, n°45, p. 6-19.

Allain, S. (1999), Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole, Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 12, n°1-2, p.31-60.

Asselineau, A. et Cromarias, A. (2011), La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique, Revue Sciences de Gestion, n° 84, p. 29-48.

Asselineau, A. et Cromarias, A. (2011), La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique, Revue Sciences de Gestion, n° 84, p. 29-48.

Asselineau, A. et Piré-Lechalard, P. (2009), Le développement durable : une voie de rupture stratégique ?, Management & Avenir, Vol. 6, n° 26, p. 280-299.

Auberger, M.-N. et Quairel, F. (2004), Des PME socialement responsables ?, Economie & Humanisme, n°370, p. 16-19.

Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012), À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité, Le libellio d'Aegis, Vol. 8, n°4, p. 13-27.

Averseng, C. (2011), Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport

méthodologique des outils de classification de données qualitatives, Management & Avenir, n°41, p. 369-386.

Azmat, F. et Samaratunge, R. (2009), Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. Journal of Business Ethics, Vol. 90, n°3, p. 437–452.

Baden, D., Harwood, I. A. et Woodward, D. G. (2011), The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers, International Small Business Journal, Vol. 29, n°3, 259–277.

Barnett, M. L. (2007), Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility, Academy of Management Review, Vol. 32, n°3, p. 794–816.

Barrere, P. (2006), Les approches par la vision partagée, Revue internationale de psychosociologie, Vol. 12, n°27, p. 158-175.

Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M. et Biwolé, O. V. (2012), Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis, Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol. 22, n°3, p. 355-375.

Benabdejlil, N. (2007), Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 2, p.89-122.

Berger-Douce, S. (2007a), Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 6, n°1, p. 53-71.

Berger-Douce, S. (2007b), Le management environnemental des PME rentables : Une étude exploratoire en France, Revue Internationale P.M.E, Vol. 20, n°3-4, p.165-190.

Berger-Douce, S. (2008), Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française, Management & Avenir, Vol.1, n°15, p. 9-29.

Berger-Douce, S. (2011), L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ?, Humanisme et Entreprise, Vol. 3, n°303, p. 9-24.

Billet, J. (2017), Les fondations d'entreprise : quand un dirigeant de PME s'engage pour défendre l'intérêt général, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, Vol. 1, n° 25, p. 91-97.

Bird, B. (1988), Implementing Entrepreneurial Ideas; The Case for Intention, Academy of Management Review, Vol.13, n°3, p. 442-453.

Biwolé, F. J. (2014), Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ?, Revue française de gestion, Vol. 7, n°244, p. 11-32.

Biwolé, V. O. (2017), Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015, RIPME, Vol. 30, n°2, p.116- 143.

Blombäck, A. et Wigren, C. (2008), Challenging the Importance of Size as Determinant for CSR Activities, Management of Environmental Quality : An International Journal, Vol. 20, n°3, p. 255-270.

Bocquet, R. et Mothe, C. (2013), Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique, Management & Avenir, Vol. 8, n°66, p. 132-151.

Bon, V et Taccola-Lapierre, S. (2015), La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation, Revue de l'organisation responsable, Vol. 10, n°2, p. 28-42.

Bon, V. (2007), Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise, Management & Avenir, Vol. 1, n°11, p. 203-214.

Bon, V. (2009), Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences, Management & Avenir, Vol. 6, n° 26, p. 224-240.

Bon, V., Lacroux, A., Teller, P. et Van Der Yeught, C. (2013), Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question, Recherches en Sciences de Gestion, Vol. 3, n°96, p. 179-197.

Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, Management & Avenir, Vol. 3, n° 23, p. 170-186.

Boschma, R. (2005), Proximity and Innovation: A Critical Assessment, Regional Studies, Vol. 39, n°1, p. 61-74.

Bouhaouala, M. et Boucher P. (2007), Labellisation sectorielle et développement durable des territoires, Approche théorique et opérationnelle dans le secteur du tourisme sportif de nature, Gestion 2000, Vol. 24, n°2, p. 127-158.

Burke, L. et Logsdon, J. M. (1996), How Corporate Social Responsibility Pays Off, Long Range Planning, Vol. 29, n°4, p. 495-502.

Cabagnols, A. et Le Bas, C. (2006), Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. Cahier de recherche n°5, ESDES Université catholique de Lyon.

Campbell, A. et Yeung, S. (1991), Creating a Sense of Mission, Long Range Planning, Vol. 24, n°4, p.10-20.

Capiez, A. (2007), Réseaux d'entreprises et performance Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 1, p.41-67.

Capiez, A. et Hernandez, E.-M. (1998), Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 11, n° 4, p.11-43.

Carrière, J. (1990), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 3, n°3-4, p. 301–325.

Carroll, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, Vol. 4, n°4, p. 497-5.

Cassells, S. et Lewis, K. (2011), SMEs and environmental responsibility : do actions reflect attitudes?, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 18, n°3, p. 186- 199.

Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J. et Sharp, J. M. (2004), How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective, Corporate Social - Responsibility and Environmental Management, Vol. 11, n°3, p. 140-149.

Chiu, S.-C. et Sharfman, M. (2011), Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective, Journal of Management, Vol. 37, n°6, p. 1558-1585.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. et Scozzi, B., (2008), Investigating corporate social responsibility in supply chains : a SME perspective, Journal of Cleaner Production, Vol. 16, n°15, p. 1579–1588.

Cochoy, F. (2007), La responsabilité sociale de l'entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit, Droit et société, Vol. 1, n°65, p. 91-101.

Collins, J. C. et Porras, J. I. (1995), Building a Visionary Company, California Management Review, Vol. 37, n° 2, p.80-100.

Coppa, M. et Sriramesh, K. (2013), Corporate social responsibility among SMEs in Italy, Public Relations Review, Vol. 39, n°1, 30-39.

Cossette, P. (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 9, n° 1, p.123-142.

Courrent, J.-M. et Gundolf, K. (2008), Proximity and Micro-Enterprise Manager's Ethics: A French Empirical Study of Responsible Business Attitudes, Journal of Business Ethics, Vol. 88, p. 749–762.

D'Amboise, G. et Muldowney, M. (1988), Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements, Academy of Management Review, Vol. 13, n°. 2, p. 226-240.

D'Iribarne, P. (2003), Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers-monde, Présence Africaine, Vol. 1, n°167-168, p. 27-35.

D'Iribarne, P. (2007), Islam et management. Le rôle d'un univers de sens, Revue française de gestion, Vol. 2, n° 171, p. 141-156.

D'Iribarne, P. (2008), Culture et développement, les questions de management, Afrique contemporaine, Vol. 2, n° 226, p. 229-242.

Dahl, R. A. (1957), The concept of power, Systems research and behavioral science, Vol. 2, n° 3, p. 201–215.

David, D. (2005), Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas, Revue Sciences de Gestion, n°39, p. 139-166.

Davis, K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, Vol. 2, n°3, p. 70-76.

Debruyne, M. (2011), La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ? La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 6, n° 252, p. 47-57.

Deeks, J. (1973), The small firm-asset or liability?, The journal of management studies, Vol. 10, n°1, p. 25-47.

Depoers, F. et Jérôme, T. (2017), Stratégies de publication des dépenses environnementales dans un cadre réglementaire, Comptabilité - Contrôle - Audit, Vol. 23, n°1, p. 41-74.

Di Maggio, P.J. et Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, Vol. 48, n°2, p.147-160.

Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, Academy of Management Review, Vol., 20, n° 1, p. 65-91.

Drucker, P. (1981), Behind Japan's success, Harvard Business Review, Vol. 59, n°1, p. 83-90.

Dupuis, J.-C. et Le Bas, C. (2008), les leviers des démarches RSE en PME : cadre d'analyse et premiers résultats, Revue internationale P.M.E., Vol. 20, n°3-4, p. 7-15.

Dupuis, J.-C. et Le Bas, C. (2009), Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises. L'apport de trois approches institutionnalistes. Revue Française de Socio-Économie, Vol. 2, n°4, p. 83-98.

Dupuis, J.-C., Le Bas, C. et Haned, N. (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 P.M.E., Vol. 203, n°4, p. 147–164.

Eisenhardt, M. K. (199), Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, Vol. 14. N°4, p. 532-550.

El Abboubi, M. (2013), Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE?, Management international, Vol. 17, n°2, p. 48–62.

El Abboubi, M. et El Kandoussi, F. (2009), Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », Reflets et Perspectives, Vol. 4, Tome XLVIII, p. 69-77.

El Hajj, M. C. (2015), Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience, Question(s) de management 2015, Vol. 1, n° 9, p. 37-51.

El Mazoudi, J., Boutannoura, R. et Sbiti, M. (2016), La responsabilité sociale de l'entreprise chez la PME dans le contexte marocain, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 16, n°2, p. 456-466.

Elbousserghini J., Berger-Douce, S. et Jamal, Y. (2016), Vision stratégique des PME orientées RSE - Illustration par deux entreprises marocaines, Revue internationale des sciences de l'organisation 2016, Vol. 1, n°1, p. 69-99.

Enderle, G. et Tavis, L.A. (1998), A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-Term Planning and Performance. Journal of business ethics, Vol. 17, n°11, p. 1129-1144.

Fabi, B. et Garand D. G. (1994), L'acquisition des ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 6, n°3-4, 1994, p. 91-129.

Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010), Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente, Management & Avenir, Vol. 9, n° 39, p. 110-123.

Fassin, Y., Van Rossem, A. et Buelens, M. (2011), Small-Business Owner-Managers Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts, Journal of Business Ethics, Vol. 98, n°3, p. 425–453.

Fassin, Y., Werner, A., Van Rossem, A., Signori, S., Garriga, E., Hoivik, H. V. W. et Schlierer, H. (2015), CSR and Related Terms in SME Owner–Managers' Mental Models in

Six European Countries: National Context Matters, Journal Business Ethics, Vol. 128, n°2, p. 433–456.

Fekari, A. (2011), La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME, Management & Avenir, Vol. 43, n°3, p. 164-177.

Ferreira, N. (2008), Entrepreneuriat responsable et territoire. L'expérience des entreprises d'économie sociale en France, Marché et organisations, Vol. 2, n° 7, p. 52-60.

Filion, L.-J. (2008), Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence, Revue internationale de psychosociologie, Vol. 14, n°32, p. 11-43.

Fischer, W. A. et Groeneveld, L. (1976), Social responsibility and small business, Journal of Small Business Management, Vol. 14, n°1, p. 18-26.

Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., et Davis, G. (2009), Applying asset-based community development as a strategy for CSR : a Canadian perspective on a win – win for stakeholders and SMEs, Business Ethics: A European Review, Vol. 18, n°1, p. 66–82.

Fombrun, C. J. (2005), A world of reputation research, analysis and thinking—building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards, Corporate Reputation Review, Vol. 8, n°1, p. 7-12.

Fonrouge, C. (2002), L'entrepreneur et son entreprise : une relations dialogique, Revue Française de Gestion, Vol. 28, n° 138, p. 145-158.

Fourcade, C., Gallego, V., Polge, M. et Saoudi, L. (2010), De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales, Management & Avenir, Vol. 10, n° 40, p. 141-157.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. et Parmar, B. (2004), Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", Organization Science, Vol. 15, n°3, p. 364-369.

Frimousse, F. et Peretti, J.-M. (2006), L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb, Revue française de gestion, Vol. 7, n°166, p. 149-158.

Frimousse, S. (2012), Autorité et pratiques d'animation des relations humaines des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 25, n° 1, p. 13-38.

Frimousse, S. (2013), La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné. Humanisme et Entreprise, Vol. 5, n°315, p. 45-60.

Fuller, T. (2003), If you wanted to know the future of small business what questions would you ask?, Small Business Futures, Vol. 35, n°4, p. 305-321.

Gadenne, D. L., Kennedy, J. et McKeiver, C. (2009), An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs, Journal of Business Ethics, Vol. 84, n°1, 45–63.

Gautier, A., Badea A. et Berger-Douce S. (2017), Les PME : un contexte pertinent pour l'étude des leviers de la création de valeur partagée, Management international, Vol. 21, n°4, p.1-17.

Gelbmann, U. (2010), Establishing strategic CSR in SMEs : An Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance, Sustainable Development, Vol. 18, n°2, p. 90–98.

Gélinas, R., Halley, A., Jacob, R. et Drolet, J. (1996), Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à-temps ? Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 9, n° 2, p. 81-101.

Gendron, C. (2000), La responsabilité sociale, Revue du MAUSS, n°15, p.320-325.

Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, Relations Industrielles, Vol. 59, n°1, p. 73-100.

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., Thomas, J. B., (2010), Forging an identity : An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity, Administrative Science Quarterly, Vol. 55, n° 1, p. 1-46.

Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, Vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, Vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Grossetti, M. (2004), Proximities and embedding effects, European Planning Studies, Taylor & Francis (Routledge), 2004, Vol. 16 (n), p. 613-616.

Gueguen, G. (2009), PME et stratégie : quelles spécificités ?, Economie et Management, n°131, p. 16–22.

Hall, H., Haas, J.E. et Johnson, N.J. (1967), Organizational size, complexity, and formalization, American Sociological Review, Vol. 32, n° 6, p. 902-912.

Hattabou, A. et Louitri, A. (2011), Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement, Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.122-142.

Helfrich, V. (2010), Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, Revue de l'organisation responsable, Vol. 5, n°1, p. 51-60.

Hillman, A. J., Withers, M. C et Collins, B. J. (2009), Resource Dependence Theory: A Review, Journal of Management, Vol. 35, n°6, p. 1404 –1427.

Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J. et De Marchi, B. (2005), Environemental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe », Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 96, n° 5, p.541-557.

Hlady Rispal, M. (2015), Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas, Revue française de gestion 2015, Vol. 8, n° 253, p. 251-266.

Hniche, O. et Aquesbi, G. (2015), Etats des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n° 11, p. 437-461.

Hofstede, G. (2003), What is culture? A reply to Baskerville, Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, Vol. 7-8, p. 811–813.

Huang, X. (2009), Strategic decision making in Chinese SMEs, Chinese Management Studies, Vol.3, n°2, p. 87-101.

Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013), Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ?, Management & Avenir, Vol. 1, n° 59, p. 35-55.

Ivanaj, V. et Géhin, S. (1997), Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 10, n° 3-4, p. 81-108.

Jaouen, A. (2010), Typologie de dirigeants de très petite entreprise, Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol.23, n°1, p. 133-152.

Jenkins, H. (2004), A critique of conventional CSR theory: An SME perspective, Journal of General Management, Vol. 29, n° 4, p. 37-57.

Jenkins, H. (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Vol. 67, p. 241–256.

Jenkins, H. (2009), A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises. Business ethics: A Europeanreview, Vol. 18, n°1, p. 21-36.

Jocumsen, G. (2002), How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process, European Journal of Marketing, Vol. 38, n°. 5/6, p. 659-674.

Jones, T. M. (1995), Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics, Academy of Management Review, Vol. 20, n°2, p. 404-437.

Julien, P.-A. (1990), Vers une typologie multicritère des PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 3, n° 3-4, p.411-425.

Julien, P.-A. (2001), Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, Revue internationale P.M.E., Vol. 14, n°3-4, p. 129–161.

Julien, P.-A. (2008), Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 21, n° 2, p.119-144.

Knoben, J. et Oerlemans, L.A.G. (2006), Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review, International Journal of Management Reviews, Vol. 8, n° 2, p. 71–89.

Kotey, B. et Meredith, G. G. (1997), Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance, Journal of Small Business Management, Vol. 35, n°2, p. 37-64.

Krief, N. et Zardet, V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, Recherches en Sciences de Gestion, Vol. 2, n°95, p. 211-237.

Laarraf, Z., Valant Gandja, S. et Tchankam, J.-P. (2015), RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood, Gestion 2000, Vol. 32, n°1, p. 35-53.

Labaronne, D et Gana-Oueslati, E. (2011), Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, Management & Avenir, Vol. 3, n°43, p. 103-121.

Labelle, F. et St-Pierre, J. (2015), La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 28, n° 1, p. 157-189.

Lamarche, T. (2009), Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation, Revue de l'organisation responsable, Vol. 4, n°2, p. 4-18.

Lamsa, A.-M., Vehkapera, M., Puttonen, T. et Pesonen, H. L. (2008), Effect of Business Education on Women and Men Students' Attitudes on Corporate Responsibility in Society, Journal of Business Ethics, Vol. 82, n° 1, p. 45–58.

Laroche, H. et Nioche, J.-P. (2006), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, Vol. 1, n°160, p. 81-105.

Latham, J. R. (1995), Visioning: The Concept, Trilogy, and Process, Quality Progress, Vol. 28, n°4, p. 65-68.

Laville, J.-L. (2008), Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss, Revue Interventions économiques, n°38, p.1- 13.

Le Velly, R. (2002), La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands, Sociologie du travail, n°44, p. 37–53.

Ledunois, S. A., Baudasse, T. et Renault, S. (2010), Proximité et capital social : le cas des Parcs Industriels Fournisseurs, Management & Avenir, Vol. 3, n° 33, p. 14-34.

Lepoutre, J. et Heene, A. (2006), Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review , Journal of Business Ethics, Vol. 67, n°3, p. 257–273.

Levin, I. M. (2000), Vision Revisited. Telling the Story of the Future, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 36, n°1, p. 91-107.

Lipton, M. (1996), Demystifying the development of an organizational vision, Sloan Management Review Cambridge, Mass, Vol. 37, n° 4, p. 83.

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E. et McKinney, J. A. (2006), Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings From a Tracking Study Spanning Three Decades, Journal of Small Business Management, Vol. 44, n°2, p. 167–183.

Lourenço, F., Jones, O. et Jayawarna, D. (2012), Promoting sustainable development : The role of entrepreneurship education, International Small Business Journal, Vol. 31, n°8, p. 841-865.

Louppe, A. (2006), Contribution du marketing au développement durable, Revue française du marketing, n°208, p7-31.

Luetkenhorst, W. (2004), Corporate Social Responsibility and the Development Agenda. The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises, Intereconomics, Vol.39, n°3, p. 157–166.

Lumpkin G. T. et Dess G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of Management Review, Vol. 21, n° 1, p. 135-172.

Mador, M. (2000), Strategic Decision Making Process Research : Are Entrepreneur and Owner Managed Firms Different? , Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 2, n°3, p. 215-234.

Mahé De Boislandelle, H. (1998), GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 11, n°2-3, p.11-30.

Marchesnay, M. (1988), La mercatique de la petite entreprise, Revue internationale P.M.E., Vol. 1, n°3-4, p. 259-276.

Marchesnay, M. (1991a), La PME : une gestion spécifique, Économie rurale, n°206, p. 11-17.

Marchesnay, M. (1991b),"Mintzberg on PME" : à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 4, n° 1, p.131-138.

Marchesnay, M. (2015), La petite entreprise. Sortir de l'ignorance, Revue française de gestion, Vol. 8, n° 253, p. 319-331.

Martinet, A. C. et Reynaud, E. (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, Revue française de gestion, Vol. 5, n°152, p. 121-136.

Martinet, A.-C. et Payaud, M. A. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies, Revue française de gestion, Vol. 11, n° 180, p. 199-214.

Matten, D. et Moon, J. (2008), 'Implicit' and 'Explicit' CSR A conceptual framework for understanding CSR in Europe, Academy of Management Review, Vol. 33, n°2, p. 404-424.

Messeghem, K. (2001), Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n° 3, p. 183-213.

Messeghem, K. et Varraut, N. (1998), Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME, Revue Internationale P.M.E. : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 11, n°1, p. 101-122.

Messeghem, K., Noguer, F. et Sammut, S. (2010), GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Management & Avenir, Vol. 9, n° 39, p. 87-95.

Miles, O., Snow, C., Meyer, A. D., Henry, J. et Coleman, J.R. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, Academy of Management Review, Vol. 3, n°3, p. 546-562.

Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, p. 257-272.

Mintzberg, M.,Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1976), The Structure of "Unstructured" Decision Processes, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, n°. 2, p. 246-275.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, Academy of Management Review, Vol. 22, n 4, p. 853-886.

Morris, E. (1987), Vision and strategy : a focus for the future, Journal of Business Strategy, Vol. 8, n°2, p. 51-58.

Murillo, D. et Lozano J. M. (2006), SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words, Journal of Business Ethics, Vol. 67 p. 227–240.

Ndjambou, R. et Sassine, M. (2014), Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision, La Revue Gestion et Organisation, n°6, p. 7-19.

Nkakleu, R. (2016), Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste, Question(s) de management, Vol. 12, n°1, p. 83-104.

Nkongolo-Bakenda, J.-M., d'Amboise, G. et Garnier, B. (1994), L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 7, n°1, p. 35-61.

Obrecht, J.-J. et Rahetlah, M. (2014), L'entrepreneuriat soutenable. Théorie et récits de vie, Critique économique, n° 31, p. 147-169.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L. (2003), Corporate Social and Financial Performance : A Meta-analysis, Organization Studies, Vol. 24, n°3, p. 403–441.

Oueghlissi, R. (2013), La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, Revue française de gestion, Vol. 7, n° 236, p. 163-180.

Paradas, A. (2007), Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive, Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 3-4, p.43-67.

Paradas, A. (2008), La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale, Revue de l'organisation responsable, Vol. 3, n°1, p. 39-52.

Paradas, A. (2009), Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises, Management & Avenir, Vol. 10, n°30, p. 242-257.

Paradas, A. et Polge, M. (2011), Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitiviste, Management & Avenir, Vol. 8, n°38, p. 215-239.

Paradas, A., Debray, C. et Revelli, C. (2012), Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ?, Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management, n° 97, p. 187-207.

Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M. et Spence, M. (2017), Pratiques responsables des dirigeants de PME : Influence du profil du dirigeant, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 16, n° 3, p. 197-228.

Paturel, R. et Berger-Douce, S. (2009), La Responsabilité Sociétale d'Entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs, Sciences de Gestion, n° 64, p.187-207.

Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., Pisani, M. J., Henriques, I. et Renau-Sepulveda, J. A. (2012), Why Do Firms Engage in National Sustainability Programs and Transparent Sustainability Reporting? Evidence from Mexico's Clean Industry Program, Management international Review, Vol. 52, n°1, p. 107–136.

Perrini, F., Russo, A. et Tencati, A. (2007), CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy, Journal of Business Ethics, Vol. 74, n° 3, p.285–300.

Peterson, R. T. et Jun, M. (2009), Perceptions on Social Responsibility. The Entrepreneurial Vision, Business & Society, Vol. 48, n°3, p. 1-21.

Pettersen, N. (2005), Leadership et P.M.E. : comment être un bon chef ?, Gestion, Vol. 30, n°4, p. 43-50.

Pettigrew, A. M. (1979), On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, n° 4, Qualitative Methodology, p. 570-581.

Phanuel, D. (2011), Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de « DECAPIN », Recherches en Sciences de Gestion, Vol. 6, n° 87, p. 19-44.

Philips, R. A., Berman, S. L., Elms, H. et Johnson-Cramer, M. E. (2010), Strategy, stakeholders and managerial discretion, Strategic Organization, Vol. 8, n°2, p. 176-183.

Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006), Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 84, n°12, p. 78-92.

Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011), The Big Idea, creating shared value, Harvard Business Review, January-February, p. 62-77.

Quairel, F. et Auberger, M. N. (2007), La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?, Revue internationale P.M.E., Vol. 20, numéro 3-4, p. 69-94.

Quairel, F. et Auberger, M.-N. (2005), Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, Vol. 40, n° 211-212, p.111–126.

Quinn, J. B. (1980), Strategies for Change : Logical Incrementalism, Irwin dans Mador, M. (2000),Strategic Decision Making Process Research: Are Entrepreneur and Owner Managed Firms Different? , Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 2, n°3, p. 215-234.

Ragab Rizk, R. (2008), Back to basics: an Islamic perspective on business and work ethics, Social Responsibility Journal, Vol. 4, n° 1-2-, p. 246-254.

Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. et Datta, D. K. (1993), Strategic Decision Processes : Critical Review and Future Directions, Journal of Management, Vol. 19, n° 2, p. 349-384.

Raymond, L., Blili, S. et El Alami, D. (2003), L'écart entre le consultant et la P.M.E. Analyse et perspectives, Gestion, Vol. 4, Vol. 28, p. 52-60.

Rubinstein, M. (2006), Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Revue d'économie industrielle, n°113, p. 83-105.

Rubinstein, M. (2006), Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel, Revue d'Economie Industrielle, n°113, p. 83-105.

Russo, A. et Perrini, F. (2010), Investigating Stakeholder Theory and Social Capital : CSR in Large Firms and SMEs, Journal of Business Ethics, Vol. 91, p. 207–221.

Russo, A. et Tencati, A. (2009), Formal vs. Informal CSR Strategies : Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms, Journal of Business Ethics, Vol. 85, n°2, p.339-353.

Sahraoui, D. et Louitri, A. (2014), Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc, Revue Marocaine des Sciences de Management, n°3, p. 85-100.

Sampaio, P., Saraiva, P. et Rodrigues A. G. (2009), ISO 9001 certification research : questions, answers and approaches, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26, n°1, p. 38-58.

Santos, M. (2011), CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles, Social Responsibility Journal, Vol. 7, n°3, p.490–508.

Sashkin, M. (1988),The Visionary Principal School Leadership for the Next Century, Education and Urban Society, Vol. 20, n°3, p. 239-249.

Saulquin, J.-Y et Schier, G. (2007), Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire, Gestion 2000, n°6, p. 181- 195.

Saulquin, J.-Y. et Schier, G. (2007), Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire, Gestion 2000, Vol. 24, n°6, p. 181-195.

Schaper, M. (2002), Small Firms and Environmental Management Predictors of Green Purchasing in Western Australian Pharmacies, International Small Business Journal, Vol. 20, n°3, p. 235-251.

Scharma, S. et Henriques, I. (2005), Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry, Strategic Management Journal, Vol. 26, n°2, p. 159–180.

Schwartz, S. H. (2006), Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Revue française de sociologie, Vol. 47, n°4, p. 929-968.

Schwenk, C. R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision – making, Strategic Management Journal, Vol. 5, p. 111-128.

Senge, P. M. (1990), The leader's New Work : Building learning organizations, Sloan Management Review, Vol. 32, n°1, p. 7-33.

Smida, A. et Condor, R. (2001), Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises, Gestion, Vol. 26, n° 4, pp.12-22.

Smida, A. et Condor, R. (2001), Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises, Gestion, Vol. 26, n°4, p.12-22.

Sobczak, A. et Antal, A. B. (2010), Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches, Management & Avenir, Vol. 3, n° 33, p. 116-126.

Sotamenou, J. (2014), Corporate social responsibility among small and medium size enterprises in Cameroon. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 3, n°2, p. 1-19.

Spence, L et Perrini, F. (2009), Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European union Spence, African Journal of Business Ethics; Stellenbosch, Vol. 4, n° 2, p. 20-31.

Spence, L. (1999), Does size matter ? The state of the art in small business ethics, Business Ethics : A European Review, Vol. 8, n°3, p. 163-174.

Spence, L. (2007), CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007, Business and Society Review, Vol. 112, n°4, p. 533–552.

Spence, M., Gherib, B. B. J. et Biwolé, V. O. (2007), Développement durable et PME, Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 20, n° 3-4, p.17-42.

Spence, M., Gherib, B. B. J. et Biwolé, V. O. (2011), Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison, Journal of Business Ethics, Vol. 99, n° 3, p. 335-367.

Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, Academy of Management Review, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.

Tang, Z. et Tang, J. (2012), Stakeholder–firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China, Journal of Business Venturing, Vol. 27, n°4, p. 436–455.

Terlaak, A. et King, A. A. (2006), The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 60, n°4, p. 579–602.

Thomas, A. S. et Ramaswamy, K. (1996), Matching Managers to Strategy : Further Tests of the Miles and Snow Typology, British Journal of Management, Vol. 7, p. 247-261.

Torrès, O. (1997a), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 10, n° 2, p. 9-43.

Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, Revue française de gestion, Vol. 3, n°144, p. 119-138.

Torrès, O. (2015), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, Revue française de gestion, Vol. 8, n° 253, p. 333-352.

Torrès, O. et Gueguen, G. (2008), Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 21, n° 1, p. 93-117.

Torugsa, N. A., O'Donohue, W. et Hecker, R. (2012), Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector, Journal of Business Ethics, Vol. 109, n°4, p 483–500.

Tremblay, M., Chênevert, D, Simard, G, Lapalme, M.-E. et Doucet, O. (2005), Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, Gestion, Vol. 30, n°2, p. 69-78.

Turki, A. (2014), Les PME face à la RSE : une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution. La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 5, n° 269-270, p. 161-169.

Turki, A. (2014), Les PME face à la RSE : une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution, La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 5, n° 269-270, p. 161-169.

Turyakira, P. K. (2017), Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in corporate social responsibility (CSR) in developing countries: Literature review, African Journal of Business Management, Vol.11, n°18, p. 464-469.

Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, Vol. 4, n°1, p. 33-52.

Vives, A. (2006), Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises, in Latin America, The Journal of Corporate Citizenship, Vol. 21, n° 21, p. 39–50.

Walsh, J. P. (2005), Book Review Essay : Taking Stock of Stakeholder Management, Academy of Management Review, Vol. 30, n°2, p. 426–452.

Westley, F. et Mintzberg, H. (1989), Visionary leadership and strategic management, Strategic Management Journal, Vol. 10, n°1, p. 17–32.

Westley, F. et Mintzberg, H. (1989), Visionary leadership and strategic management, Strategic Management Journal, Vol. 10, n°1, p. 17–32.

Will, M. (2008), Talking about the future within an SME?: Corporate foresight and the potential contributions to sustainable development, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 19, n°2, p. 234 – 242.

Williamson, D., Lynch-Wood, G., et Ramsay, J., (2006), Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR, Journal of business ethics, Vol. 67, n°3, p. 317-330.

Wood, D. J. (1991), Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, Vol. 16, n° 4, p. 691-718.

Zahra, S. A. et Pearce, J. A. (1990), Research evidence on the miles-snow typology, Journal of Management, Vol.16, n°4, p. 751-768.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages collectifs

Abric, J.C. (1994), L'organisation interne des représentations sociales, Erès.

Allali, B. (2009), Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique, *in* Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F (Ed.), Approches, problématiques, pratiques et plongées, Sous la direction de, Les Presses de l'Université de Laval (Pul).

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2003), Analyse de représentations et de discours, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014), Fondements épistémologiques de la recherche, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Analoui, F. et Karami, A. (2003), Strategic Management in Small and Medium Enterprises, Thomson.

Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, *in* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (Ed.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, Pearson.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Bayad, M., Ait Razouk, A. et Chanal, J.-M. (2014), Pratiques de GRH et logiques d'action des dirigeants de PME, in Vilette, M.-A. (Ed.), Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique, Vuibert.

Benraiss-Noailles, L. et Bentaleb, C. (2014), Ressources Humaines et Responsabilités sociétales, *in* Frimousse, S., Igalens, J., Orsoni, J. et Thevenet, M. (Ed.), Etat des lieux de la RSE au Maroc, Editions EMS.

Berger-Douce, S., Gautier, A., Badea, A, Courrent, J.-M. et Brodhag, C. (2014), Responsabilité sociétale et performance en PME : une étude exploratoire en Rhône-Alpes, *in* Lecointre, G., Grand Livre de l'Economie PME 2015, Gualino Lextenso Editions.

Bernard, J. et Ravix, J. L. (1988), Diversité et spécificité des unités productives : les clivages par taille et les typologies d'entreprises, *in* Torrès, O. (1997a), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise.

Bhaskar, R. (1978), A realist theory of science, *in* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse.

Blanc, A., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (2014), Exploitation des données textuelles, dans Méthodes de recherche en management, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Bruna, M. G. et Hamdani, K. (2015), Les nouveaux défis du management au Maroc, *in* Scouarnec, A. (Ed.), Les défis du management au Maghreb, Collection Management Perspectives Editions.

Campenhoudt, L.V. et Quivy, R. (2011), Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2016), La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte.

Cartier, M. (2014), Méthodes de simulation, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Catusse, M. (2008), Le Temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc, Maisonneuve & Larose.

Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2014), Explorer et tester : les deux voies de la recherche, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Chtourou, W. (2010), Stratégies de développement durable : le cas des PME, *in* Stratégies d'entreprises en développement durable, L'Harmattan.

Combemale, M. et Igalens, J. (2005), L'audit social, Presses Universitaires de France.

Combessie, J.-C. (2007), La méthode en sociologie, La Découverte.

Cossette, P. (2004), Cartes cognitives et organisation, les Editions de l'ADREG.

Courrent, J.-M. (2009), Quel développement durable pour les PME ? *in* de Lecointre, G. (Ed.), Le grand livre de l'économie PME, Gualino Lextenso Editions.

Courrent, J.-M. (2012), RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir, De Boeck.

Courrent, J.-M. et Spence, M. (2014), Orientation entrepreneuriale et engagement des PME dans des logiques de développement durable, *in* Guillouzo, R. (Ed.), Entrepreneuriat, développement durable et territoire. Approches contextualisées, Hachette Supérieur.

De Bry, F. de (2006), Du paternalisme à la responsabilité sociale, European Journal of Economic and Social Systems, *in* Capron, M. et Quairel, F. (2016), La responsabilité sociale d'entreprise.

Deslauriers, J. P. et Kérisit, M. (1997), Le devis de recherche qualitative, dans La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques épistémologiques et méthodologiques, Montréal : Gaëtan Morin Editeur.

Dietrich, A. et Pigeyre, F. (2016), La gestion des ressources humaines, La Découverte.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2014), Validité et fiabilité de la recherche, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Duluc, A. (2008), Leadership et Confiance. Développer le capital humain pour des organisations performantes, Dunod.

El Malki, T. (2014), La responsabilité sociale des entreprises. Le cas du Maroc, Afrique Orient.

Evrard, P., Pras, B. et Roux, E. (2003), Market, études et recherches en marketing, Dunod.

Filion, L.-J. (2007), Management des PME. De la création à la croissance, Pearson.

Freeman R. E. (1984), Strategic management : A stakeholder approach, Pitman, Boston.

Frimousse, S et Marchesnay, M. (2010), RSE et TPE, in De Bry, F., Igalens, J. et Peretti, J.-M. (Ed.), Ethique et RSE, Editions d'organisations.

Gavard-Perret, M.-L., Helme-Guizon, A. (2012), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative *in* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (Ed.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, Pearson.

Gilly, J.P. et Torre, A. (2000), Dynamiques de proximité, *in* Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité.

Gombault, A. (2005), La méthode des cas, dans Management des ressources humaines, *in* Roussel, P. et Wacheux, F. (Ed.), Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck Supérieur.

Gond, J.-P. et Igalens, J. (2016), La responsabilité sociale de l'entreprise, Presses Universitaires de France.

Guilhon, A. (1998), Pour une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, *in* Dupuis, J.-C. et Le Bas, C. (2008), les leviers des démarches RSE en PME : cadre d'analyse et premiers résultats.

Hillary, R. (2006), Using network approaches to engage small and medium-sized enterprises in Environmental Management Systems, in Marinova, D., Annandale, D. et Phillimore, J. (Ed.), The International Handbook on Environmental Technology Management. Edward Elgar.

Hlady Rispal, M. (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion, De Boeck Supérieur.

Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations, *in* Benabdejlil, N. (2007), Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques.

Jaouen, A. et Torrès, O. (2008) Les très petites entreprises : un management de proximité, *in* Jaouen, A. (2010), Typologie de dirigeants de très petite entreprise.

Journé, B. (2012), Collecter les données par l'observation, *in* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (Ed.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, Pearson.

Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1988), La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion, Vuibert.

Julien, P.-A. (1997), Les PME: bilan et perspectives, Economica.

Kalika, M. (1988), Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances, Economica.

Labelle, F., Aka, K. G. et Pichette, A .M. (2013), La RSE du côté des PME, in Gendron, C. et Girard, B. (Ed.), Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise, Edition Armand Colin/ Recherches.

Laville, E. (2009), L'entreprise verte : Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, Pearson Education France.

Le Saget, M. (2006), Le manager intuitif, Dunod.

Lépineux, F., Rosé J.-J., Bonanni, C. et Hudson, S. (2016), La RSE - La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques, Dunod.

Mahé De Boislandelle, H. (2015), Gestion des ressources humaines dans les PME, Economica.

Marchesnay, M. (2004), Management stratégique, Les éditions de l'ADREG.

Marchesnay, M. et Julien, P.-A. (2011), L'entrepreneuriat, Nouvelle Edition.

McGuire, J. W. (1963), Business and society, New York- McGraw-Hill, *in* Carroll, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.

Miles, M.-B. et Huberman, A.-M. (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck.

Mintzberg, H. (1989), Le pouvoir dans les organisations, Les Editions des Organisations.

Mintzberg, H. (1992), Le Management, Editions d'Organisations.

Moscovici, S. (1981), On social representations, *in* Carrière, J. (1990), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique.

Mucchielli, R. (2006). L'analyse de contenu des documents et des communications, Issy-Les-Moulineaux.

OSEO (2012), RSE, source de compétitivité pour les PME, Edition la documentation française, n°22.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin.

Paradas, A. (2014), L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture, *in* Lacointre, G. et Haim, P. (Ed.), Le grand livre de l'économie PME 2014, Gualino Lextenso Editions.

Parent, J. (1978), Les firmes industrielles – croissance des firmes et structures industrielles, Presses universitaires de France, *in* Torrès, O. et Gueguen, G. (2008), Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME.

Pasquero, J. (2005), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des Sciences de Gestion. Un regard historique, Presses de l'Université du Québec.

Pfeffer, J. (1961), Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman, *in* Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts.

Pfeffer, J. (1987), A resource dependence perspective on interorganizational relations, *in* Hillman, A. J., Withers, M. C et Collins, B. J. (2009), Resource Dependence Theory : A Review.

Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978), The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York: Harper & Row, *in* Hillman, A. J., Withers, M. C et Collins, B. J. (2009), Resource Dependence Theory: A Review.

Philippe, J. (1990), Information et milieu économique, des ressources à mobiliser, *in* Torrès, O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME.

Prahalad, C. K. (2004), The fortune at the bottom of the pyramid, *in* Martinet, A.-C. et Payaud, M. A. (2007), Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies.

Robbins, S. R. et Duncan, R. B. (1988), The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision, dans Lima, E. (2003), Stratégie de PME : De la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le procès.

Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche, *in* Roussel, P. et Wacheux, F. (Ed.), Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014), Échantillon(s), *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Royer, I et Zarlowski, P. (2014), Le design de la recherche, *in* Thiétart R.-A. (Ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Searle, J. R. (1984), La structure de l'action, Du cerveau au savoir, *in* Messeghem, K. et Varraut, N. (1998), Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME.

Srinivasan, V. (2010), India : CSR and ethics in MSMEs in India, Ethics in Small and Medium Sized Enterprises, in Spence, L. J. et Painter-Morland, M. (Ed.), Ethics *in* Small and Medium Sized Enterprises: A Global Commentary, Springer.

Strauss, A. L. et Corbin, J. (1990), Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Technics, Newbury Park, Sage.

Tesch, R. (1990), Qualitative Research. Analysis types and software tools, The Falmer Press, *in* Krief, N. et Zardet, V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention.

Todorov, K. et Smallbone, D. (2014), Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises, Business Science Reference.

Torrès, O. (1999), Les PME, Dominos Flammarion.

Torrès, O. et Enrico, G. (2014), Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité, *in* Vilette, M.-A. (Ed.), Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique, Vuibert.

Vatteville, E. (2015), Initiative nationale de développement humain et stratégie des ressources humaines : un défi managérial, *in* Scouarnec, A. (Ed.), Les défis du management au Maghreb, Collection Management Perspectives Editions.

Verstraete, T. et Saporta, B. (2006), Création d'entreprise et Entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG.

Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica.

Weber R.P. (1990), Basic Content Analysis, Nexbury Park, Sage.

Yin, R. (2011), Case Study Research – Design and Methods, Londres, Sage.

Cahiers de recherche et thèses de doctorat

Allali, B. (2003), Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montréal).

Amrhar, B. (2001), La vision en gestion : examen de la documentation, Cahier de recherche n°7, HEC Montréal.

Ballereau, V. (2012), Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, France).

Benaicha, O. (2017), Proposition d'un modèle explicatif de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Groupe Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Casablanca, Maroc).

Bonneveux, E. (2009), Démarches de RSE en PME et éléments de réflexion autour d'une revue de la littérature, Cahier de recherche du CERMAT.

Bousquet, F. (2014), L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux).

Castro-Gonçalves, L. (2005), Les dynamiques d'apprentissage collectif développées au sein des Directions de Systèmes d'Information : l'équilibration entre projet et communauté de pratique. Le cas de la Direction des Systèmes d'Information du groupe PSA Peugeot Citroën (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Centrale de Paris).

D'Ambroise, G. et Bouchard, S. (1990), De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations, *in* Ndjambou, R. et Sassine, M. (2014), Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision.

D'Amboise, G. et Roy, C. (1999), Vision stratégique signifie-t-elle performance en nouvelle économie?, Cahier de recherche, Université Laval.

Deschenaux, F. et Bourdon, S. (2005), Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0, *in* Krief, N. et Zardet, V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention.

Doyle, M. (1992), Séminaire The art of Visioning, Michaël Doyle Président de Michaël Doyle Associates, *in* Barrere, P. (2006), Les approches par la vision partagée.

Ederle, E. (2007), Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris - IX Dauphine).

El Malki, T. (2010), Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc (Thèse de doctorat es sciences économiques, Université d'Aix-Marseille).

Filion, L.-J. (1996b), Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME, Cahier de recherche, HEC Montréal.

Gautier, A. (2015), La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE. Le cas d'inter-clusters du numérique (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean-Monnet de Saint-Etienne).

Gendre-Aegerter, D. (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Fribourg, Suisse).

Géraudel, M. (2008), Réseau personnel du dirigeant de PME et accès aux ressources : le rôle modérateur de la personnalité (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie).

Ghani, R. (2012), Contribution à la compréhension de l'adoption des ERP dans les PME marocaines : une approche structurationniste et culturelle (Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1).

Gond, J. P. et Mercier, S. (2004), Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, Gond J.P. et Mercier S. (2004), Actes de la 15ème conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, Canada.

Lefebvre, V. et Radu-Levebvre, M. (2012), La responsabilité sociale de l'entreprise : contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur ?, Cahier de recherche, ISC Paris.

Lima, E. (2003), Stratégie de PME : De la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le procès, Cahier de Recherche, HEC Montréal.

Livian, Y. F., Ramus, V. et Paliard, R. (1989), Les recherches sur l'évaluation des projets de création d'entreprises, note de synthèse, Cahier de recherche n° 6, Groupe ESC Lyon.

Martinet, A. C. et Payaud, M. A. (2013), RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux, Cahier de recherche, Université Lyon III.

Moscarola, J. (1995), Les utilisations pédagogiques du Sphinx. De l'enseignement à la recherche, dans Krief, N. et Zardet, V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention.

Sahraoui, D. (2011), Pratiques ressources humaines et plafond de verre au Maroc : cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc / Université de Toulouse I, France).

Schmidt, A. (1993), Le concept de vision stratégique : Tentative de sa définition, Mise en lumière de sa construction, Mesure des implications stratégiques, Cahier de recherche n°417, AEI Aix-Marseille.

Smith, N. (1967), The Entrepreneur and his Firm, *in* Julien, P.-A. (1997), Julien, P.-A. (1997), Les PME: bilan et perspectives.

Taoufik, F. A. (2014), Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - Cas du Maroc (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var).

Actes de congrès et rapports officiels

Acquier, A. (2008), Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur, Actes de la 17ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice, France.

Acquier, A., Gond, J.-P. et Igalens, J. (2005), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, Actes du Colloque de l'AGRH, Reims, France.

Aka, K. J. et Labelle, F. (2010), La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou La RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années, Actes du Congrès de l'ASAC, Regina, Canada.

Bayad, M. et Garand, D. (1998), Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », Actes du 4ème Congrès International Francophone de La PME, Metz, France.

Ben Boubaker Gherib, J. et Berger-Douce, S. (2008), L'engagement environnemental des PME : Une analyse comparative France-Tunisie, Actes de la 17ème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Nice, France.

Biwolé, O. V., Spence, M. et Ben Boubaker Gherib, J., (2008), Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, Actes du 9ème Congrès International des PME, Louvain la-Neuve, Belgique.

Bonardi, J.-P. (1997), Processus de marche et rôle de l'entrepreneur : L'apport de l'école autrichienne au management stratégique, Actes de la 6ème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Montréal, Canada.

Capron, M. (2016), Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société, Actes du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Saint-Etienne, France.

Commission Européenne (2001), Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Emploi & Affaires sociales.

De Bry, F. et Galindo, G. (2005), L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie, Actes de la 16ème conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Paris Dauphine, France.

Del Baldo, M. (2006), SMEs and corporate social responsibility. Some evidences from an empirical research, Actes Proceedings on Emerging issues in international accounting &business conference, Université de Padoue, Italie.

El Hila, R. et Amaazoul, H. (2011), Réflexion sur l'état actuel de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc, Actes du 8ème Congrès international de l'ADERSE, Université Paris Descartes, France.

Gautier, A., Elbousserghini, J. et Berger-Douce, S. (2016), Les enjeux contextuels de la labellisation RSE des PME. Cas de la France et du Maroc, Actes du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Saint-Etienne, France.

Lapointe, A. et Gendron, C. (2004), La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?, Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France.

M'Hamdi, M. et Trid, S. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane, Actes des 11ème journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières, Canada.

Mahé de Boislandelle, H. (1996), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, 3ème Congrès International Francophone PME, Trois-Rivières, Québec, Canada.

Norme Internationale ISO 26000 (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

OCDE (2004), 2ème Conférence de l'OCDE des ministres en charge des Petites et Moyennes Entreprises (PME), Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée, Istanbul, Turquie.

Paradas, A. (2006), Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes, actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

Pesqueux, Y. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion. Actes du 6ème Congrès de l'ADERSE, Pau, France.

St-Pierre, J., El Fadil, J. et Pilaeva, K. (2012), Les objectifs des entrepreneurs et leur conception de la performance: une étude comparative de dirigeants canadiens et marocains, Actes du Colloque Business and Entrepreneurship in Africa, Université Laval, Québec, Canada.

Temri, L. et Fort, F. (2010), Processus d'innovation environnementale dans les PME agroalimentaires, Actes du Congrès de l'ISDA, Montpellier, France.

Torrès, O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Actes du 5ème Congrès International sur la PME, Metz, France.

Table des matières

Remerciements 11

Introduction générale 13

Première partie : Cadre conceptuel de l'intégration de la vision stratégique du dirigeant de PME des principes de RSE 27

Introduction de la première partie 27

Chapitre 1 : PME et vision stratégique du dirigeant 29

Introduction du premier chapitre 29

Section 1 : PME : un objet de recherche complexe 30

I. Qu'entend-on réellement par « une PME » ? 30

1. Vers une définition quantitative universelle de la PME 30

2. PME : quelles spécificités ? 32

2.1. La petite taille 32

2.2. La centralisation de la gestion 33

2.3. La faible spécialisation 33

2.4. La stratégie intuitive ou peu formalisée 34

2.5. Le système d'information interne et externe simples ou peu organisés. 34

3. Evolution des principaux courants de recherche en PME 35

II. La proximité : pierre angulaire de la spécificité des PME 37

1. La gestion des PME : « un mix de proximité » 37

2. Le rôle de la proximité dans la centralisation des PME 39

3. La proximité et l'encastrement territorial des PME 41

III. Les différents dirigeants de PME et leurs stratégies 42

1. Le développement des typologies des dirigeants de PME 43

1.1. La typologie de Smith (1967) 44

1.2. La typologie de Miles et al., (1978) 44

2. Différentes typologies de dirigeants de PME 45

Section 2 : De la pensée managériale à la vision stratégique 49

I. Vision stratégique du dirigeant et prise de décision en PME 50

1. Processus de prise de décision stratégique 50

2. Un processus de prise de décision dépendant du dirigeant 54

II. Elaboration d'un cadre d'analyse de la vision stratégique 55

1. Développement du concept de vision dans le management 56

1.1. Emergence de la vision stratégique dans la littérature managériale 56

1.2. Différentes utilités de la vision stratégique 58

2. Multiples champs pour définir la vision stratégique 59

2.1. Approche entrepreneuriale pour appréhender la vision stratégique 59

2.2. La vision en stratégie…… 60
2.3. Délimitation du concept de vision stratégique 60
III. Manifestation managériale de la vision stratégique en PME 64
1. Le processus visionnaire 64
1.1. Eléments clés du processus visionnaire 65
1.2. Eléments de soutien du processus visionnaire 67
2. Le partage : la condition incontournable de la vision stratégique 69
2.1. L'importance du partage…… 69
2.2. Les conditions de partage…… 70
2.3. Le « visioning » : un nouveau concept à intégrer dans le partage de la vision ? 73
Conclusion du premier chapitre 75
Chapitre 2 : La RSE des PME, quelles spécificités ? 76
Introduction du deuxième chapitre 76
Section 1 : Investigations et éclairage autour du concept de la Responsabilité Sociale en PME…… ……77
I. La RSE des PME : quelles spécificités ? 77
1. Essai de définition de la RSE 78
2. La RSE en PME : une définition par « la proximité » ? 80
3. Essai de définition de la RSE en PME 81
II. Relecture théorique de la RSE des PME par le courant des parties prenantes 82
1. Genèse du champ théorique des parties prenantes 83
2. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood 86
3. La théorie de dépendance à l'égard des ressources 89
Section 2 : Entre détermination éthique et nécessité stratégique de RSE en PME : une approche par la vision stratégique du dirigeant 93
I. L'approche stratégique de la RSE dans les PME 93
1. RSE et stratégie de PME 94
1.1. Qu'entend-on par « stratégie RSE »et « RSE stratégique » ? 94
1.2. Les enjeux stratégiques de la RSE pour les PME 95
2. Différentes typologies des stratégies RSE 98
2.1. Typologie de Louppe (2006)…… 98
2.2. Typologie de Martinet et Payaud…….99
2.3. Typologie de Capron et Quairel…. 100
2.4. Typologie de Bonneveux et Saulquin 102
2.5. Typologie de Berger-Douce (2007a) 103
II. Une analyse stratégique des déterminants de la RSE en PME 104
1. Les facteurs déterminants au niveau interne 105
1.1. Facteurs organisationnels…….. .105

1.2. Facteurs individuels……. 106
2. Les facteurs déterminants externes 108
3. Instrumentation de la démarche stratégique de RSE dans les PME 110
3.1. Les dispositifs de la RSE : Normes, certifications et labels 110
3.2. La formalisation et les certifications des démarches responsables en PME 112
III. L'approche sociologique de la RSE en PME 114
1. L'encastrement territorial des PME et la RSE 115
1.1. Les facteurs explicatifs de l'encastrement territorial de la RSE en PME 115
1.2. L'encastrement territorial des PME et la recherche de légitimité 117
2. Rôle de l'éthique et des valeurs du dirigeant dans l'intégration de la RSE dans les PME ……..118
2.1. Les valeurs du dirigeant de PME ……118
2.2. Ethique, valeurs et RSE…….. 120
IV. Vision stratégique du dirigeant de PME et intégration de la RSE 122
1. Articulation des pratiques RSE et stratégie de PME par la vision stratégique du dirigeant 122
2. Le partage de la vision stratégique responsable : rôle de la GRH 124
Conclusion du deuxième chapitre 128
Conclusion de la première partie 129
Deuxième partie : La RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées 131
Introduction de la deuxième partie 131
Chapitre 3 : Contextualisation de la recherche et choix méthodologique 132
Introduction du troisième chapitre 132
Section 1 : Essai de contextualisation de la RSE des PME marocaines 133
I. Méthodologie de contextualisation 133
II. Etat des lieux du DD et de la RSE au niveau institutionnel marocain 138
1. Aperçu sur l'évolution du contexte marocain 138
2. Les politiques publiques en faveur du DD et de la RSE 140
III. Les pratiques RSE au Maroc 143
IV. L'approche marocaine de la RSE 146
V. Etat des lieux du DD et de la RSE au niveau social et religieux au Maroc 148
1. La société marocaine et le DD 148
2. La religion musulmane et les principes de RSE 149
3. RSE et spécificités managériales des PME marocaines 150
3.1. Aperçu sur les spécificités managériales des PME marocaines 151
3.2. Le lien entre la RSE et les spécificités de gestion des PME marocaines 152
Section 2 : Démarche méthodologique et opérationnalisation de la recherche 156
I. Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche 157

1. Posture interprétativiste comme positionnement épistémologique adopté 157
2. Mode de raisonnement abductif 160
3. Le choix d'une démarche qualitative exploratoire 162
II. Protocole de recueil et de traitement des données 163
1. Recours à l'étude de cas multiples 163
2. Sélection des cas à étudier 165
2.1. Choix des cas 165
2.2. Critères de choix des cas 167
3. Processus opératoire 170
3.1. Les cas pilotes 170
3.2. Méthodes de collecte des données 172
3.2.1. L'entretien semi-directif 172
3.2.2. L'observation non participante 177
3.2.3. Les données secondaires : études de la documentation interne et externe 178
4. L'analyse des données 179
4.1. Approche générale de notre analyse 179
4.2. Une analyse thématique de contenu 180
III. Discussion de la validité de la recherche 183
Conclusion du troisième chapitre 188
Chapitre 4 : L'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants des PME marocaines labellisées 189
Introduction du quatrième chapitre 189
Section 1 : La RSE dans la vision stratégique de quatre dirigeants de PME marocaines labellisées 190
I. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « A » 190
1. La PME « A » et son dirigeant 190
1.1. Le style de gestion de la PME « A » 191
1.2. Relations avec les partenaires externes 192
1.3. L'environnement d'affaires 193
1.3.1. La concurrence 194
1.3.2. Le financement 195
1.4. Les aspirations futures 196
1.5. Le partage de la vision stratégique en interne 197
2. La responsabilité sociale de la PME « A » et sa labellisation RSE 198
2.1. La perception personnelle du dirigeant 198
2.2. La RSE de la PME « A » 199
2.3. La démarche de la formalisation des pratiques de RSE 201

2.3.1. La formalisation de la RSE de la PME « A » 201
2.3.2. Perception du dirigeant du label RSE 203
2.3.3. Motivations et retombées du label RSE 204
II. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « B » 205
1. La PME « B » et son dirigeant 205
1.1. Les principes de gestion de la PME « B » 206
1.2. Relations avec les partenaires externes 208
1.3. L'environnement d'affaires……. 209
1.3.1. La concurrence 209
1.3.2. Le financement 210
1.4. Les aspirations futures…… 211
1.5. Le partage de la vision stratégique en interne 212
2. La responsabilité sociale de la PME « B » et sa labellisation RSE 214
2.1. La perception personnelle du dirigeant 214
2.2. La RSE de la PME « B »…… 214
2.3. Le label RSE pour formaliser la démarche responsable de la PME « B » 218
2.3.1. La démarche RSE de l'entreprise « B » et la labellisation RSE 218
2.3.2. Motivations et retombées du label RSE 218
III. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « C »… 220
1. La PME « C » et son dirigeant 220
1.1. Le style de gestion de la PME « C » 221
1.2. Relations avec les partenaires externes 222
1.3. L'environnement d'affaires…….. 223
1.4. La structuration comme aspiration unique 224
1.5. Le partage de la vision stratégique en interne 226
2. La responsabilité sociale de la PME « C » et sa labellisation RSE 227
2.1. La perception personnelle du dirigeant 227
2.2. La RSE de la PME « C »……. 228
2.3. La démarche de la formalisation des pratiques de RSE 230
2.3.1. Le processus de la mise en place du label 230
2.3.2. Perception personnelle du dirigeant du label RSE de la CGEM 231
2.3.3. Motivations et retombées du label RSE 232
IV. Analyse de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique du dirigeant de la PME « D »…. 233
1. La PME « D » et son dirigeant 233
1.1. Le style de gestion de la PME « D » 234

1.2. Relation avec les partenaires externes 235
1.3. L'environnement d'affaires……. 237
1.4. Aspirations futures……. 238
1.5. Le partage de la vision stratégique en interne 239
2. La responsabilité sociale de la PME « D » 240
2.1. La perception personnelle du dirigeant 240
2.2. La RSE de la PME « D »……. 241
2.2.1. La GRH responsable de la PME « D » 241
2.2.2. Les volets sociétal et environnemental de la RSE de la PME « D » 243
2.3. Le label RSE pour formaliser la démarche responsable de la PME « D » 245
2.3.1. La démarche RSE de l'entreprise « D » et la labellisation 245
2.3.2. Perception personnelle du dirigeant du label RSE 246
2.3.3. Motivations et retombées du label RSE sur la PME « C » 247
Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés 248
I. Une analyse de l'intégration des dirigeants de PME marocaines labellisées de la RSE . 248
1. Les différentes manifestations de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME 249
1.1. Exploration de la vision stratégique des quatre dirigeants et des conditions du partage……..249
1.1.1. Vision stratégique des dirigeants des PME étudiées 249
1.1.2. Partage de la vision stratégique en interne 250
1.1.3. Stratégies des PME marocaines labellisées RSE 253
1.2. La Responsabilité Sociale des quatre PME étudiées 254
2. La stratégie RSE des PME marocaines labellisées 258
2.1. Les parties prenantes comme déterminant de la RSE des PME marocaines labellisées……. 258
2.2. Le rôle stratégique de la RSE dans les PME marocaines labellisées 260
2.3. RSE et vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées 264
II. Proposition de matrice de l'intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants de PME marocaines labellisées 266
Conclusion du quatrième chapitre 270
Conclusion de la deuxième partie 271
Conclusion générale 272
Références bibliographiques 282
Table des matières 316
Liste des encadrés 323
Liste des tableaux 324
Liste des figures 325

ANNEXES 326

Liste des encadrés

Encadré 1: Qu'entend-on par la « Création de valeur partagée » ? 96
Encadré 2: Principales thématiques d'analyse de l'étude contextuelle 137
Encadré 3: Principales conventions internationales ratifiées par le Maroc dans les domaines des droits de l'Homme et du travail 139
Encadré 4: Axes d'engagement de la charte RSE de la CGEM 144
Encadré 5: Principaux axes des guides d'entretiens menés avec les dirigeants de PME 175
Encadré 6: Principaux axes des entretiens menés avec les responsables clés de RSE 176
Encadré 7: Guide d'entretien mené avec les salariés 177

Liste des tableaux

Tableau 1: Evolution des principaux courants de la recherche en PME 38
Tableau 2: Caractéristiques et compétences des dirigeants de PME 45
Tableau 3: Principales typologies de dirigeants de TPE 47
Tableau 4: Familles de typologies de dirigeants renvoyant à la prise de décision en PME 48
Tableau 5: Types de stratégies en fonction des processus de prise de décision 51
Tableau 6: Croisement des types de processus de prise de décision stratégique 52
Tableau 7: Biais cognitifs et leurs effets sur la décision stratégique 57
Tableau 8: Conditions de partage de la vision stratégique 72
Tableau 9: Différentes définitions de la RSE 78
Tableau 10: Typologies de fondements théoriques de la RSE 85
Tableau 11: Catégories et sous-catégories de PP 87
Tableau 12: Typologie de l'engagement RSE des PME 98
Tableau 13: Comportements d'entreprise face aux enjeux du développement durable 98
Tableau 14: Typologie des comportements stratégiques RSE 101
Tableau 15: Postures managériales face à la RSE adoptées de Saulquin et Schier (2007) 103
Tableau 16: Profil de la RSE observée dans les entreprises marocaines 147
Tableau 17: Six paradigmes épistémologiques 158
Tableau 18: Les trois démarches de production de connaissance 161
Tableau 19: Les principaux choix d'une méthode qualitative 163
Tableau 20: Typologies de cas 164
Tableau 21: Les critères de l'échantillonnage théorique 167
Tableau 22: Nos critères de choix des cas d'étude 168
Tableau 23: Présentation des cas étudiés 170
Tableau 24: Présentation des « cas pilotes » 171
Tableau 25: Détail des entretiens menés avec les dirigeants 173
Tableau 26: Détail des entretiens menés avec les salariés des quatre PME 173
Tableau 27: Dates et périodes de l'observation au sein des PME étudiées 178
Tableau 28: Une définition adaptée des tests qualité 184
Tableau 29: Pratiques RSE de la PME « A » 201
Tableau 30: Pratiques RSE de la PME « B » 217
Tableau 31: Pratiques RSE de la PME « C » 229
Tableau 32: Pratiques RSE de la PME « D » 244
Tableau 33: Illustration de la vision stratégique des quatre dirigeants (Selon Doyle, (1992), Barrere (2006) et Le Saget (2006)) 252
Tableau 34: Différentes postures et stratégies des PME marocaines labellisées RSE (inspiré de Marchesnay, 2004) 254
Tableau 35: Résumé des perceptions des dirigeants de la RSE 254
Tableau 36: Pratiques RSE des PME marocaines labellisées 257
Tableau 37: Les parties prenantes les plus influentes et leurs catégories selon la typologie de Mitchell et al. (1997) 260
Tableau 38: Stratégies d'engagement responsables des PME marocaines labellisées 263
Tableau 39: Postures managériales des PME marocaines labellisées face à la RSE 263
Tableau 40: Croisement des stratégies d'engagement responsable et les postures des dirigeants de PME 263

Liste des figures

Figure 1: Cheminement de la construction théorique de la RSE 18
Figure 2: Evolution des principaux courants de la recherche en PME 36
Figure 3: Croisement des types de processus de prise de décision stratégique 53
Figure 4 : Les capacités d'ajustement et de changement 54
Figure 5 : Relation Intention – Anticipation – Vision stratégique 62
Figure 6 : Définition de la vision stratégique à la base de la métaphore du champ visuel 64
Figure 7 : Schématisation des trois catégories de vision constituant le processus visionnaire 66
Figure 8: Matrice des stratégies d'engagement social des entrepreneurs 103
Figure 9: Les trois niveaux d'engagement des entreprises 121
Figure 10: Le modèle de la contingence de Mahé de Boislandelle (1998) 124
Figure 11: Schématisation du cadre conceptuel mobilisé 130
Figure 12: Cadre d'analyse contextualisé de la RSE des PME marocaines 155
Figure 13: Design de la recherche 157
Figure 14: Sources des données mobilisées 172
Figure 15: Illustration des liens entre la stratégie, la vision stratégique et la perception de la RSE dans les PME étudiées 256
Figure 16: Intersection des pratiques RSE et de la vision stratégique des dirigeants des PME marocaines labellisées 265
Figure 17: Matrice des cas de PME marocaines labellisées RSE 267
Figure 18: Matrice des visions stratégiques des dirigeants de PME labellisées RSE 268
Figure 19: Manifestation de la relation entre la vision stratégique des dirigeants de PME et la RSE 274

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe n° 1 : Guide d'entretien mené auprès des experts du Conseil Economique, Social et Environnemental

Annexe n° 2 : Guide d'entretien mené auprès du Juriste

Annexe n° 3 : Guide d'entretien mené auprès de la commission label RSE de la CGEM

Annexe n° 4 : Guide d'entretien mené auprès des consultants en RSE

Annexe n° 5 : Guide d'entretien mené auprès des sociologues

Annexe n°6 : Guide d'entretien mené auprès de l'islamologue

Annexe n° 7 : Charte RSE de la CGEM

Annexe n° 8 : Guide d'entretien mené auprès des dirigeants des PME

Annexe n° 9 : Guide d'entretien mené auprès des employés « clés » de la RSE

Annexe n° 10 : Liste de l'arborescence thématique produite par Nvivo 7

Annexe n° 1 : Guide d'entretien mené auprès des experts du Conseil Economique, Social et Environnemental

Axe 1 : Intérêt accordé par l'Etat marocain au DD (Développement durable) et perspectives d'évolution

1-Dans quelles circonstances le conseil économique, sociale et environnemental a été créé ? Quel est son rôle dans la stratégie du DD au Maroc ?

2- Quelle place occupent les principes de DD dans la nouvelle constitution ?

3- Quels sont les éléments déclencheurs la prise de conscience de l'Etat marocain des enjeux de DD ? A quelle date ? Quels sont ses points de blocage ? Et que faire pour les surmonter ?

4- Pourquoi un tel intérêt accordé au DD par l'Etat marocain? Quels sont les enjeux aperçus ?

5- Quels sont les principaux projets réalisés (et en cours) dans ce sens ? Y a-t-il d'autres mécanismes institutionnels (ou institutions créées) avec l'avènement de cette nouvelle politique orientée DD du pays ? Si oui, quel est leur rôle ?

6- Quel est l'impact de l'intérêt au DD sur la société marocaine ? Sur les entreprises marocaines ? Et sur la position internationale du Maroc ?

7- Que fait l'Etat marocain pour sensibiliser la société aux enjeux du DD ?

Axe 2 : La RSE au Maroc

1- Comment définissez-vous la RSE au Maroc aujourd'hui ?

2 -Comment l'Etat sensibilise-t-il et encourage-t-il les entreprises à intégrer la RSE ?

3 -Quels sont les éléments déclencheurs de la prise de conscience de l'Etat marocain des enjeux de la RSE ? A quelle date ? Dans quelles circonstances ? Quels sont les points de blocage ? Et que faire pour les surmonter ?

4 - Quels sont les enjeux de la RSE aperçus par l'Etat marocain?

5 - Y a-t-il des projets réalisés (ou en cours de réalisation) pour la promotion de la RSE au Maroc ?

6 - Que pensez-vous de la RSE des PME marocaines ? Quels sont les efforts fournis pour sa promotion (Programmes spécifiques dédiés aux PME) ?

7- On reproche souvent à l'Etat de faire des actions « dysharmoniques » ce qui rend leur impact minime. Qu'en pensez-vous ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n°2 : guide d'entretien mené auprès du Juriste

Axe 1 : Place du DD dans la loi marocaine et dans la constitution de 2011

1- Merci de nous fournir un bref aperçu sur les lois qui régissent la relation salarié/patron (droit de travail et droit de l'Homme), le travail des enfants, l'égalité des chances (l'égalité « homme - femme » au travail, emploi des minorités notamment les personnes aux besoins spécifiques), et les relations entre concurrents.

2- Merci de nous fournir un bref aperçu sur le droit de l'environnement marocain.

3- Quelle place occupent le DD et la RSE dans la loi marocaine ?

4- Comment cette place a-t-elle évolué dans le temps ?

Axe 2 : Application des lois

1- Comment le législateur marocain veille au respect de ces lois ?

2- Quelles sont les institutions qui ont été créées dans ce cadre ?

3- Quel est le degré d'implication du Maroc dans les conventions et les chartes internationales qui veillent au respect des principes de DD ?

4- Quel est le degré d'application de ces lois que vous estimez en tant que juriste ?

5- Quels sont les principaux partenaires internationaux du Maroc dans sa stratégie de DD ?

Axe 3 : Concrétisation et impact des lois relatives au DD

1- Quel est l'élément déclencheur de l'ensemble des lois et initiatives relatives au DD ?

2- Quel est l'impact de ces nouvelles lois (relatives aux droits de l'Homme, au nouveau code de travail, aux droits de l'environnement, au développement humain) sur la société ? Sur les entreprises marocaines ? Sur l'économie marocaine ? Et sur la position internationale du Maroc ?

3- Qu'est-ce qui a changé dans le Maroc avec ces lois ? Est-ce qu'il y a une réelle évolution ? Quels sont les facteurs de blocage qui persistent ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n°3 : Guide d'entretien mené auprès de la commission label RSE de la CGEM

Axe 1 : Présentation, conception et lancement du label RSE

1- Présentation de la CGEM, de son rôle et de son poids dans l'économie marocaine.

2- Présentation du label RSE, sa date de création, les étapes de sa conception et ses principes.

3- Comment la CGEM a-t-elle assuré le lancement d'abord, ensuite la communication sur ce label ?

4- Pourquoi avez-vous choisi cette forme de normalisation ?

5- A part le label RSE de la CGEM, est ce qu'il existe d'autres labels, prix ou certification relatifs à la RSE au Maroc ?

6- Quelles sont les motivations de la CGEM à s'orienter vers la RSE en premier lieu, et à concevoir un label dans ce sens ?

7- Quelles sont les mesures, ou les actions mises en place par la CGEM dans le cadre de la conception du label RSE ?

Axe 2 : Label RSE et les entreprises marocaines

1- Comment les entreprises marocaines ont-elles réagi face au lancement de ce label ?

2- Y a-t-il des variables culturelles marocaines que la CGEM a pris en considération en concevant ce label ? En d'autres termes, jusqu'à quel point ce label intègre-t-il des variables culturelles propres au Maroc pour qu'sil soit sur mesure à l'entreprise marocaine ?

3- La RSE a toujours fait partie de nos valeurs en tant que marocains, pourquoi vous cherchez à l'institutionnaliser ?

4- Pensez-vous que ce label convient à tout type d'entreprise, notamment les PME qui se caractérisent majoritairement par un style de gestion classique ?

5- On reproche souvent à la CGEM que les frais de la cotisation et de la prestation du cabinet d'audit pour l'obtention du label peuvent être un frein à son intégration, ou à la formalisation de la RSE dans les entreprises marocaines, notamment les PME ? Que pouvez-vous dire à ce propos ?

6- Pensez-vous que ces coûts, que les PME estiment élevés, peuvent être un point de blocage à la formalisation de la RSE au Maroc ?

7- Est-ce que les entreprises marocaines commencent à penser davantage à la labellisation RSE ? Expliquez.

Axe 3 : Engagement des entreprises marocaines dans la RSE

1- Quand est-ce que les entreprises marocaines ont commencé à s'orienter vers des pratiques de RSE ? Dans quelles circonstances ?

2- A votre avis, est ce que la politique générale du pays contribue-t-elle à l'encouragement de l'intégration de la RSE dans les entreprises marocaines ?

3- Comment les dirigeants marocains perçoivent-ils la RSE ?

4- Leurs motivations ? Leurs facteurs de blocages ? Ils la perçoivent comme une opportunité à saisir ou une contrainte supplémentaire à gérer ?

5- Quelle est la nature de l'engagement des entreprises marocaines (les grandes et les PME) ?

6- Comment vous décrivez la position des entreprises marocaines en termes de respect des normes de DD et d'intégration des pratiques de RSE ?

7- Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui s'engagent dans la RSE ? Comment vous décrivez la personnalité de leurs dirigeants ?

8- Comment encourage-t-on les entreprises marocaines à intégrer davantage des pratiques de RSE ?

9- Quelles sont les institutions les plus influentes dans le domaine de la RSE ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n° 4 : Guide d'entretien mené auprès des consultants en RSE

Axe 1 : Perception des entreprises marocaines de la RSE

1- Quand est-ce que les entreprises marocaines ont commencé à s'orienter vers des pratiques de RSE ? Dans quelles circonstances ?

2- Comment les dirigeants marocains perçoivent-ils la RSE ?

3- Est-ce qu'il y a des différences dans les perceptions des dirigeants ? De quoi cela dépend-il à votre avis ?

Axe 2 : Engagement des entreprises marocaines dans le DD

1- Leurs motivations ? Leurs facteurs de blocages ?

2- Elles la perçoivent plutôt comme une opportunité à saisir ou une contrainte supplémentaire à gérer ?

3- Quelle est la nature de l'engagement des entreprises marocaines (les grandes et les PME) ?

4- Comment vous décrivez la position des entreprises marocaines en termes de respect des normes de DD et d'intégration des pratiques de RSE ?

5- Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui s'engagent dans le DD ? Comment vous décrivez la personnalité de leurs dirigeants ?

Axe 3 : Institutionnalisation et certification RSE

1-Quels sont les principaux prix et certifications RSE qui existent au Maroc ?

2- Comment les dirigeants perçoivent-ils la certification RSE au Maroc ?

3- Est-ce que les entreprises marocaines commencent à penser davantage à la certification ?

4- Comment encourage-t-on les entreprises marocaines à intégrer davantage des pratiques de RSE ?

5- Quelles sont les retombées positives et négatives de la certification que perçoivent les dirigeants ?

6- Quelles sont les institutions les plus influentes dans le domaine de la RSE ?

7- A votre avis, l'atmosphère général du pays encourage-t-il, ou décourage-t-il, l'intégration des principes de DD dans les entreprises ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n° 5 : Guide d'entretien mené auprès des sociologues

Axe 1 : la relation société/entreprise

1- Comment l'entreprise affecte la société au Maroc ?

2- Qu'attend la société marocaine de l'entreprise ?

3- Les valeurs désirables de la société que l'entreprise doit respecter

4- Comment vous voyez la relation entre l'entreprise et la société au Maroc ?

5- Comment vous décrivez la relation qui existe entre le patron et le salarié au Maroc ?

Axe 2 : la société marocaine et les principes de DD

1- La société marocaine est-elle sensible aux droits de l'Homme ? Si oui, comment et jusqu'à quel point ?

2-S'est-elle sensibilisée au respect de l'environnement ? Pourquoi, depuis quand, comment et jusqu'à quel point ?

3- Est-ce que la culture marocaine fait référence d'une manière ou d'une autre aux principes de DD ?

Axe 3 : les marocains et le DD

1- Pensez-vous que les marocains connaissent le concept de DD ? Si oui, depuis quand, comment, et qui sont les marocains qui le connaissent ? Et quels sont les facteurs qui leur permettent de le connaitre ?

2- Si on n'utilise pas la notion de DD, et on la remplace par son explication (ou sa signification), est ce qu'il y aura des personnes qui arriveront à reconnaitre ses principes ?

3- Comment les marocains le perçoivent ?

4- Est-ce qu'il y a des différences entre les régions en ce qui concerne la prise de conscience et l'engagement en termes de DD ?

5- A votre avis, le Maroc se rapproche-t-il des principes de DD tel qu'ils sont connus dans le monde aujourd'hui ? Comment ? Points de blocage et motivations ?

6- A votre avis, un dirigeant d'entreprise marocaine est-il susceptible de respecter ces principes et à intégrer des stratégies de RSE ? Points de blocage et motivations ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n°6 : Guide d'entretien mené auprès de l'islamologue

1- Position de l'Islam (Coran et Sunna) par rapport aux points suivants :

- Relation patron-salarié
- Respect des droits de l'Homme et respect de l'autre
- Relation entre concurrents
- Respect de l'environnement, de la nature et des autres espèces
- Le gaspillage
- La bonne gouvernance

(Justification avec des versets ou des Hadiths)

2- Comment l'Islam a défini les principes de la production et du commerce ? (Justification avec des versets ou des Hadiths)

3- Est-ce qu'il y a une particularité dans le domaine de l'école Malékite par rapport aux autres écoles de la Sunna dans les points que nous avons évoqué ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n° 7 : Charte RSE de la CGEM

CHARTE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

EN NOTRE QUALITÉ DE MEMBRE DE LA CGEM

- Nous souscrivons aux objectifs du développement durable. Nous nous engageons à agir de façon responsable et continue pour leur réalisation dans nos activités économiques, nos relations sociales, et de façon générale, dans notre contribution à la création de valeur.
- Nous exerçons notre responsabilité sociale dans nos décisions stratégiques et nos opérations quotidiennes. Nous acceptons d'en rendre compte par des informations sincères que nous communiquons de façon appropriée à nos parties prenantes.
- Nous nous engageons à respecter, à prévenir les atteintes et, dans toute la mesure de nos moyens, à promouvoir les droits fondamentaux et les attentes légitimes de nos parties prenantes. Nous veillons à prendre en compte leurs intérêts, matériels et moraux, lorsqu'ils sont ou peuvent être affectés par nos comportements managériaux ou par les activités des entreprises que nous dirigeons ou avec lesquelles nous opérons.

Dans cet esprit, nous nous engageons, notamment à :

1. RESPECTER LES DROITS HUMAINS

- Respecter la liberté d'association et l'exercice du droit syndical ;
- Prévenir toutes les formes de discrimination et promouvoir l'égalité des chances, entre les hommes et les femmes, et en faveur des catégories vulnérables notamment les handicapés ;
- S'interdire le recours au travail des enfants de moins de 15 ans ;
- Promouvoir la négociation collective, prévenir les conflits du travail et tout mettre en œuvre pour les résoudre pacifiquement.

2. AMÉLIORER EN CONTINU LES CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL ET LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

- Améliorer les compétences et l'employabilité des salariés et favoriser la formation et le perfectionnement professionnel ;
- Respecter strictement les obligations légales relatives à la déclaration de tous les salariés aux organismes de sécurité et de protection sociales ;
- Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes ;
- Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
- Assurer aux collaborateurs une information précise sur les critères et les modalités de leur évaluation professionnelle ainsi que des voies de recours internes claires et équitables à l'égard des avis et des décisions qui les concernent ;
- Améliorer en continu les conditions et le contenu du dialogue social ;
- Eviter le recours abusif aux contrats atypiques ou précaires ;
- Mener les opérations de restructuration ou de fermeture après avoir averti les représentations des salariés et les autorités compétentes dans des délais raisonnables ; coopérer avec les parties concernées en vue d'en atténuer les conséquences sociales et de favoriser la création d'activités durables.

3. PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

- Définir, dans des termes et selon des modalités adaptées à l'entreprise, un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités publiques, la sensibilisation et la formation des salariés ;
- Réduire les consommations d'eau, d'énergie, de matières premières et les émissions polluantes ou à effet de serre ;
- Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables ;
- Evaluer et minimiser les impacts environnementaux des projets d'investissement ;
- Définir les plans d'urgence permettant de prévenir et d'atténuer les dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.

4. PRÉVENIR LA CORRUPTION

- S'interdire tout comportement consistant à, directement ou indirectement, promettre, offrir, solliciter ou accorder des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou tout autre avantage irrégulier ou illégitime ;
- Ne pas offrir, ni accepter de verser à des agents publics ou privés, ni à leurs proches des paiements, commissions occultes ou cadeaux en contrepartie de l'obtention ou de la modification d'un contrat de bien ou de services ;
- Rendre visibles, par des moyens appropriés, les principes et l'action de l'entreprise contre la corruption et l'extorsion ;
- Sensibiliser les salariés aux mesures prises par l'entreprise pour lutter contre la corruption et l'extorsion et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés au moyen d'une information adéquate, de programmes de formation et de procédures disciplinaires.

5. RESPECTER LES RÈGLES DE LA SAINE CONCURRENCE

Ne pas conclure, ni exécuter des accords visant à :

- Imposer des prix, procéder à des soumissions concertées ou établir des restrictions à la production ;
- Participer à des partages des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité ;
- Réaliser des contrefaçons ;
- Pratiquer de la sous-facturation.

6. RENFORCER LA TRANSPARENCE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- Respecter les compétences des représentants des actionnaires et les prérogatives des organes de gestion (CA) au moyen d'une information fiable et sincère sur les résultats et les perspectives de l'entreprise. Garantir les droits de vote des actionnaires ;
- Renforcer les dispositifs de contrôle interne et étendre les champs de revue des risques par des audits et des certifications des comptes indépendants aux conclusions communiquées aux organes de décision et de contrôles ;
- Définir des systèmes objectifs de nomination, d'évaluation et de rémunération des dirigeants en rapport avec des critères de performance mesurables ;
- Traiter équitablement les actionnaires.

7. RESPECTER LES INTÉRÊTS DES CLIENTS ET DES CONSOMMATEURS

- Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs ;
- Fournir des informations exactes et claires sur la composition, la sécurité d'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services dans des termes accessibles aux consommateurs et de façon à leur permettre de décider en connaissance de cause ;
- Définir des procédures transparentes et efficaces assurant aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges ;
- Eviter les affirmations publicitaires mensongères ainsi que les omissions, pratiques trompeuses, fallacieuses ou déloyales ;
- Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles.

8. PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

- Considérer comme critères d'achat : la régularité des comptes des fournisseurs et sous traitants auprès des organismes de sécurité et de protection sociales, la protection de la sécurité de leurs salariés, le respect de l'âge minimal de l'accès à l'emploi ;
- A ceux d'entre eux dont la situation de conformité est avérée, apporter une assistance technique et une coopération pour des liens contractuels durables dans le respect des règles concurrentielles.

9. DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

- Contribuer au développement humain et économique des collectivités territoriales de l'entreprise et l'amélioration du cadre de vie de ses riverains ;
- Encourager l'emploi local et la formation des salariés des régions et des sites d'implantation de l'entreprise ;
- Favoriser l'accessibilité des produits et services de l'entreprise présentant un caractère d'intérêt général ;
- Contribuer à toute initiative de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou des maladies, à la lutte contre la pauvreté, l'analphabétisme, les inégalités de développement régional ou, de façon générale, à la promotion de la culture, des arts et des savoirs.

Annexe n° 8 : Guide d'entretien mené auprès des dirigeants de PME

Partie 1 : Vision stratégique du dirigeant

Axe 1 : Dirigeant

1-Votre situation familiale, âge et lieu de naissance ?

2-Parlez-moi de votre enfance ? Vos études ? Votre parcours académique ?

3-Expériences professionnelles ?

4-Comment êtes-vous arrivé à la tête de cette entreprise ?

5- Créateur ; comment avez-vous eu l'idée de créer votre entreprise ?

6- Vos motivations ?

7- Quelles opportunités avez-vous voulu saisir en créant l'entreprise ? Comment vous les avez identifiées ?

8- Quels sont les difficultés (au niveau personnel) auxquelles vous avez fait face depuis la création jusqu'à aujourd'hui ?

9- Comment arrivez-vous à les surmonter ?

10- Quel est votre plus grand succès ? (et échec ?)

11- Que signifie votre entreprise pour vous ?

Axe 2 : Démarrage de l'activité et perception de l'environnement

1- Présentation de l'entreprise, secteur d'activité, produits/services offerts, type de propriété

2- Date de création. Périmètre d'implication (local, national et international)

3- Comment avez-vous démarré votre activité ? Quels produits/ services avez-vous offerts à cette époque ?

4- Les difficultés rencontrées ? Comment vous les avez surmontées ?

5- Quelles ambitions aviez-vous pour votre entreprise (Qu'est-ce que vous avez souhaité à cette époque?)

6- Avez-vous réalisé ces aspirations ?

- Si non pourquoi ?
- Si oui : qu'avez-vous fait pour atteindre vos aspirations ?

7- Comment était l'environnementd'affaires lors du démarrage de l'activité?

8- Pensez-vous que l'environnement vous a aidé à vous développer ?

9- Est-ce vous pensez que l'environnement a changé au fil du temps (plus ou moins de menaces ou d'opportunités ?)

10- Comment percevez-vous l'environnement d'affaires aujourd'hui (environnement socio-économique et politique, secteur d'activité…) ? Plus d'opportunités ? Arrivez-vous à les

détecter et à les saisir quand elles se présentent ? Plus de menaces ? Comment vous les évitez ?

11- Dans le futur, dans quel sens pourrait-il changer à votre avis ?

Axe 3 : le management de l'entreprise dans une dimension temporelle

1- Quel est le principal facteur qui vous procure votre principal avantage concurrentiel ? Et le facteur qui vous manque toujours ?

2- Politique financière : Endettement sur le LT ? Quelles sont vos relations avec les banquiers ?

3- Politique commerciale : comment vous fidélisez les clients ? Décrire votre relation? Faites-vous des prospections périodiques ?

4- Décrire la relation avec les fournisseurs ? Maintenez-vous les mêmes fournisseurs ? Ou vous les changez souvent ? Critères de sélection des fournisseurs ? Est-ce que vous externalisez ?

5- Nombre de salariés ? Comment vous les choisissez ?

Politique RH : programmes relatifs à la GRH (formation, gestion des carrières, recrutement des jeunes, heures de travail flexibles, motivation et implication…) ?

6- Maintenez-vous des relations avec d'autres collaborateurs ou organismes externes (Ex : universités, associations…) ? Si oui ; lesquelles ? Pourquoi ? Et comment vous décrivez la relation ?

7- Votre entreprise a certainement évolué en interne. Comment a-t-elle réussi à évoluer ? Comment qualifieriez-vous cette évolution ?

8- Comment vous prévoyez son évolution dans le futur ?

9- Prévoyez-vous des tendances susceptibles d'affecter l'image de votre entreprise ?

Evoquer l'innovation !

Axe 4 : image future de l'environnement et de l'entreprise

1- Quelle est l'entreprise idéale selon vous que vous souhaiterez atteindre un jour ? Quels produits/services ?

2- Qu'est-ce qui vous a inspiré pour bâtir cette image ?

3- Que pourrez-vous faire pour vous rapprocher de la concrétisation (réalisation) de cette entreprise idéale ?

4- Avez-vous essayé de vous rapprocher de cette image idéale ?

- Si non : pourquoi ?
  Est-ce que cela est dû à certains obstacles ? Lesquels ?
- Si oui : qu'avez-vous fait ? Que comptez-vous faire dans l'avenir ? Difficultés prévues ?

5- Cette image de l'entreprise idéale que vous avez, est-ce qu'elle a changé au fil du temps ? Ou est-ce que c'est la même depuis le démarrage de l'activité ?

6- Est-ce que vous avez partagé cette vision en interne ? Si oui, comment ? Avec qui ? Pourquoi ? Si non, pourquoi ?

7- Quel est l'horizon temporel que vous privilégiez dans les décisions que vous prenez ? (CT, MT ou LT) ? Pourquoi ?

8- Quelles sont les principales valeurs de l'entreprise sur lesquelles vous communiquez ?

Partie 2 : RSE et labellisation CGEM

Axe 1 : perception de la RSE

1- Quelle est votre propre conception de la RSE (votre définition de la RSE) ?

2- Pourriez-vous m'indiquer les étapes principales de votre démarche RSE ?

3- Qui s'occupe de la mise en œuvre en interne ?

4- Comment avez-vous eu l'idée pour la première fois d'intégrer la RSE dans votre entreprise ?

5- Comment la voyiez-vous à ce moment ?

6- Vous la voyiez comme une opportunité à saisir ? Ou une contrainte à gérer ?

7- Votre perception de la RSE a-t-elle changé ?

8- Y avait-il une personne qui vous a influencé dans le choix d'une orientation responsable ? Si oui : qui ? Comment ?

9- D'après vous, est ce qu'il existe une relation entre la religion et les principes de RSE, et entre la culture marocaine et la RSE ? Si oui, comment ?

10- A votre avis, est-ce qu'il y a une interaction entre l'entreprise et la société pour faire émerger les stratégies sociétales ? Exemples ?

Axe 2 : Motivation de la RSE

1- Qu'est-ce qui vous a motivé à intégrer des pratiques de RSE ?

2- Dans l'exercice de votre activité, les pratiques RSE occupent-elles une place importante ? Est-ce qu'elles sont liées directement à votre activité ?

3- L'émergence du concept de DD et de RSE au Maroc dans les dix dernières années, et l'incitation des pouvoirs publics, des ONG, de la société civile avait-elle une influence sur votre choix d'intégrer des pratiques responsables ?

4- Est-ce que vous pensez que l'incitation publique est un bon moyen de promouvoir la RSE au Maroc ?

5- Avez-vous senti des revendications en faveur de la RSE de votre environnement ?

6- Vos clients et fournisseurs exigent-ils des méthodes de gestion spécifiques ?

7- Est-ce qu'ils sont orientés RSE? Si oui ; est-ce qu'ils vous ont déjà demandé des rapports relatifs à vos pratiques RH ? À votre politique environnementale ? À vos pratiques RSE ?

8- Etes-vous satisfait de ce qu'a apporté la RSE à votre entreprise ?

9- Les points de blocage et difficultés rencontrées dans le processus d'intégration de la RSE ?

10- Tenez-vous compte de votre impact social et environnemental lorsque vous développez un nouveau produit/ service ? Si oui, pouvez-vous illustrer votre propos par un exemple concret ?

Certification RSE

1- Comment avez-vous eu l'idée de vous faire certifier RSE ? Quand ? Pourquoi ?

2- Connaissez-vous des entreprises dans votre secteur d'activité qui ont été labellisées RSE par la CGEM ? Ou des entreprises qui ont reçu d'autres prix ou certifications relatifs à la RSE ?

3 - Les avantages et les inconvénients de la certification? Exemples !

4- Les retombées sont-elles celles que vous souhaitiez ? Lesquelles ? Comptez-vous renouveler la certification ? Pourquoi ?

5- Qu'attendez-vous toujours de cette démarche ?

6- S'il vous a été demandé de décrire votre sentiment après la certification en fonction des attentes que vous aviez, vous diriez plutôt : regret, déception ou satisfaction ?

7- Pouvez-vous nous décrire comment a été le processus de certification ?

8- Pensez-vous que vous avez fait un bon investissement ? Est-ce que vous l'avez rentabilisé (retour sur cet investissement) ? Exemples !

9- Votre entreprise a-t-elle connu un changement après la certification ? Comment et pourquoi ? Exemples !

10- La certification vous a-t-elle procuré un sentiment de conformité aux normes ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n° 9 : Guide d'entretien mené avec les responsables « clés » de la RSE

- Merci de vous présenter et de présenter votre fonction au sein de l'entreprise.

- Depuis quand vous occupez ce poste ?

Partie 1 : Présentation de l'entreprise

Axe 1 : Présentation de l'activité de l'entreprise

1- Merci de présenter votre entreprise, son activité, son périmètre d'implication, sa date de création, son chiffre d'affaires, le nombre de salariés et son type de propriété (ou sa structure de capital).

2- Dans votre politique de GRH, comment vous choisissez les collaborateurs ?

3- Quels sont les programmes RH que vous avez au sein de l'entreprise ?

4- Avez-vous des partenaires externes avec lesquels vous collaborez ?

Axe 2 : Démarrage et développement de l'activité

1- Quelle est l'activité de départ de l'entreprise ? Y a-t-il une différence avec son activité actuelle ?

2- Merci de décrire l'évolution de l'activité, ou des produits de l'entreprise, depuis la création.

3- Avez-vous une idée sur les difficultés rencontrées par l'entreprise ?

4- Comment elle les surmonte ?

Partie 2 : La RSE et la labellisation RSE

Axe 1 : La RSE avant la labellisation

1- Quand est-ce que l'entreprise a commencé à adopter des pratiques RSE ?

2- Pour quelles raisons ?

3- Comment elle l'entreprise a-t-elle procédé (mise en place en interne) ?

4- Est-ce qu'il vous êtes arrivé que l'un de vos partenaires vous demande des rapports sur la gestion interne de votre entreprise ?

5- Y avait-il des pressions ressenties pour adopter ces pratiques de la part des clients, fournisseurs, banque ou n'importe autre partie prenante ?

6- L'incitation publique a-t-elle joué un rôle dans cette démarche ?

7- Quelles sont les difficultés ou les points de blocage rencontrés ?

8- Quelles sont les pratiques mises en place ?

Axe 2 : Le processus de labellisation

1- Comment l'idée du label RSE de la CGEM est-elle venue ?

2- Merci de décrire les étapes et le processus de labellisation.

3- Quelles sont les avantages et les inconvénients de ce label ?

4- Les retombées du label sont-elles celles que l'entreprise souhaitait avant d'entamer la démarche ?

5 – Combien vous a coûté le label ?

6- Quel changement vous soulignez après le label ?

7- Comment vous communiquez sur ce label ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose avant la fin de cet entretien ?

Annexe n° 10 : Liste de l'arborescence thématique produite par Nvivo 7

- L'entreprise
  - Caractéristiques de l'entreprise
    - CA
    - Effectif
    - Type de propriété
    - Prise de décision
    - FCS
  - Démarrage de l'activité
    - Condition de création
    - Date de création
    - Activité et produits/services de départ
    - Difficultés rencontrées
  - Evolution
    - Changements dans les difficultés rencontrées
    - Changements dans les activités et produits/services
    - Changements dans la gestion de l'entreprise
  - Environnement d'affaires
    - Perception de l'environnement d'affaires
    - Perception de son évolution
    - Imagination de l'environnement d'affaires dans le futur
  - Image d'une entreprise idéale
    - Perception d'une entreprise idéale
    - Technique pour se rapprocher de l'image idéale
- Le dirigeant
  - Sexe
  - Age
  - Situation familiale
  - Son enfance
  - Parcours académique
  - Expériences professionnelles
  - Création/ Reprise de l'entreprise
  - Aspirations personnelles
    - Réalisations
    - Difficultés et faiblesses
    - Moyens
    - Points forts
  - Valeurs personnelles et principes
  - Relations avec les salariés
    - Management
    - Partage en interne
- Relation avec les P. P.
  - Banque
    - -Critères de choix
    - -Description de la relation
  - Clients
    - -Critères de choix
    - -Description de la relation

- Fournisseurs
  - -Critères de choix
  - -Description de la relation
- Concurrents
- Ecoles/ Universités
- Associations
- Salariés
  - -Critères de choix
  - -GRH de l'entreprise
  - -Fonctions
    - Autonomie
    - Eléments positifs
    - Difficultés
    - Conscience du dirigeant des difficultés de la fonction
  - -Connaissance de l'entreprise
  - -Activités et évolution
  - -Valeurs de l'entreprise
  - -Difficultés
  - -Moyens pour les surmonter
  - -Futur de l'entreprise
  - -Perception d'une entreprise idéale
  - -Technique déployée pour se rapprocher de l'image idéale
  - -Perception de l'environnement d'affaires
  - -Points faibles de l'entreprise
  - -Points forts de l'entreprise
  - -Relations
    - Avec le dirigeant
      - Description de la relation
      - Perception de son management
    - Avec les collègues

La RSE

- Perception du dirigeant
- Motivations
- Freins
- Relation RSE- Incitations publiques
- Relation RSE- Religion musulmane
- Pressions des clients/ fournisseurs
- Démarche RSE avant le label
- Pratiques sociales
  - - Handicapés
  - - Parité H/F
  - - Pratiques RH
  - - Associations
  - - Ecoles/ universités
  - -Autres
- Pratiques environnementales
- Retombées des pratiques RSE
- Perception des salariés de la RSE
  - -Connaissance de la RSE

- Connaissance du DD
- La RSE dans l'entreprise
- Démarche RSE
- Label RSE
- Intérêt du label RSE
- Changements après le label
- Retombées du label

◯ Le Label RSE
- ◯ Première idée
- ◯ Date
- ◯ Prise en charge de la démarche en interne
- ◯ Processus
- ◯ Motivations
- ◯ Opportunités offertes par le label
- ◯ Points de blocage
- ◯ Perception du label RSE
- ◯ Coût
- ◯ Retombées
- ◯ Changements en interne
- ◯ Renouvellement
- ◯ Autres entreprises labellisées du secteur
- ◯ Autres certifications et labels

Résumé de la thèse :

Cette thèse s'intéresse à la Responsabilité Sociale des Petites et Moyennes Entreprises en contexte particulier, à savoir le Maroc. Elle vise à explorer la relation entre la vision stratégique des dirigeants et la RSE dans les PME, ainsi que les raisons de l'intégration stratégique des principes de responsabilité sociale dans lesdites structures à travers le concept de la vision stratégique. L'intérêt de mobiliser ce dernier se justifie par sa capacité à éclairer l'aspect implicite et peu formel qui caractérise les stratégies des PME, y compris la stratégie RSE.

La première partie de cette thèse est consacrée à l'élaboration du cadre conceptuel de la recherche, articulant les fondements de la vision stratégique, des PME et de leur RSE et analysant l'apport du concept de la vision stratégique pour appréhender la stratégie RSE des PME. La deuxième partie de la thèse aborde empiriquement la problématique de notre recherche. La relation étroite liant les PME à leurs contextes influence aussi bien leur perception que leur démarche RSE. Avant d'entamer notre étude de cas, une démarche de contextualisation s'est donc avérée nécessaire pour adapter notre grille de lecture à la réalité marocaine. Notre étude qualitative exploratoire porte sur quatre cas de PME marocaines labellisées RSE. Elle met en évidence la relation entre RSE en PME et vision stratégique du dirigeant ainsi que les facteurs qui construisent cette vision stratégique intégrant la RSE. Enfin, nous proposons une typologie de quatre visions stratégiques de dirigeants de PME marocaines labellisées.

Mots clés : RSE – PME – RSE en PME - Dirigeant – Vision stratégique – Intégration stratégique.

www.univh2c.ma

19, Rue Tarik Ibnou Ziad, B.P,9167, Mers Sultan Casablanca- Maroc
Tél. +212 5 22.43.30.30/31 I Fax: +212 5 22 27 61 50

E-mail: presidence@univcasa.ma

Avenue Hassan II B.P. 150, Mohammedia, Maroc
Tél : +212 5 23 31 46 35/36 Fax : +212 5 31 46 34
E-mail : presidence@univh2m.ac.ma