



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Les motivations des PME pour la RSE au Maroc

Omar BENAICHA

Doctorant à l'Ecole Doctorale
du Groupe ISCAE - CERGI

Président ACM – Bureau Veritas

Résumé

Le Maroc se trouve désormais confronté à la mondialisation qui lui impose l'ouverture de son économie. Dans ce contexte, l'adoption par les entreprises marocaines de démarches RSE est de nature à développer l'attractivité de l'économie marocaine et à renforcer sa compétitivité et les investissements directs de l'étranger. Les PME marocaines suivent cette tendance malgré leurs différences avec les grandes entreprises et la spécificité de leur gestion, voire des contraintes auxquelles elles sont soumises. La recherche sur la PME en général et sur la relation PME et RSE en particulier n'est pas encore très bien développée au Maroc. Les PME adoptent de plus en plus des pratiques RSE, le peu de recherche réalisé à ce stade montre que la dimension sociale de la RSE est prépondérante et elle est plutôt focalisée sur la relation avec les employés. Dans cette communication, nous nous basons sur les conclusions (Malki, 2010) dans ce sens et nous essayons par l'étude du cas d'une entreprise PME de comprendre cette forme de RSE et essayer d'en expliquer les motivations.

Mots clés : PME, Dimensions de la RSE, Parties Prenantes, Motivations.

Les motivations des PME pour la RSE: Cas du Maroc

1. Introduction

Les PME jouent un rôle majeur dans le développement de l'économie marocaine en contribuant à la production nationale, la création des emplois, les investissements et l'export¹. Leur impact sur la société n'est pas négligeable et elles interagissent avec différentes parties prenantes en interne et en externe. Nous remarquons aussi que plusieurs PME adoptent le discours sur la RSE, communiquent sur leurs pratiques RSE et choisissent volontairement de porter candidates à des labellisations ou certifications. Par conséquent, la recherche sur la RSE ne peut ignorer les PME et le développement futur de ce concept dépendra de sa prise en compte par les PME. Il est dès lors intéressant de se poser la question sur les motivations de ce mouvement pour la RSE au sein des PME pour comprendre d'une part leur perception de ce concept longtemps resté l'apanage de grands groupes et de multinationales et d'autres part comprendre le type de RSE adopté par les PME ainsi quelles en sont les motivations. Sur le plan mondial, la littérature sur la RSE ne s'est intéressée à la PME que récemment, au Maroc nous avons très peu de connaissances sur ce large tissu d'entreprises, qui reste très peu exploré.

Le paradigme de la spécificité des PME a souvent été mis à mal mais il reste malgré tout le courant dominant. Il prône la nécessité de repenser les notions et les outils de gestion adaptés à la spécificité des PME (Torrès O., Julien P.-A., 2005). Dans la relation entre l'entreprise et la société, la spécificité des PME est évidente. L'une des caractéristiques de cette spécificité qui est particulièrement intéressante est la place centrale du dirigeant dans la stratégie de l'entreprise. La recherche relative à la PME et à son dirigeant s'est d'ailleurs fortement développée depuis les années 80 (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Nous proposons dans cette communication de contribuer à ce débat. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les résultats du travail empirique réalisé par (Malki, 2010) qui a étudié dans la deuxième partie de sa thèse l'engagement réel des firmes marocaines en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Ce qui nous intéresse particulièrement est d'une part l'échantillon d'entreprise qui répond à la définition de PME et d'autre part une des conclusions de son travail qui stipule que la théorie des parties prenantes se vérifie pour la dimension « employés » de la RSE et « *qu'il semblerait que l'engagement social des firmes marocaines en faveur des employés soit une dimension importante de la RSE, alors que les autres dimensions semblent ne pas l'être* ». Notre ambition est d'essayer de valider ces conclusions en s'appuyant sur la théorie vérifiée par (Malki, 2010) à savoir la théorie des parties prenantes et ce en étudiant le cas d'une PME modèle en matière d'engagement RSE.

¹ Les PME représentent plus de 90% du tissu des entreprises. Elles contribuent à la création de l'emploi, la valeur ajoutée, aux exportations, à l'investissement et à la production respectivement de 50%, 20%, 30%, 50% et 40% selon Bank Almaghrib lors de la réunion tenue avec la CGEM, la GPBM et la CGG à Fès en juin 2011.

2. Contexte de la PME au Maroc

2.1. Définition de la PME

Le terme PME désigne un groupe hétérogène d'entreprises, allant d'une simple entreprise de quelques artisans à des entreprises très spécialisées positionnées sur des niches mondiales. Par conséquent, il n'existe pas de définition unifiée de la PME qui est utilisée à l'échelle mondiale.

Nous retiendrons le critère utilisé au Maroc par l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise² et le ministère des finances pour la TPE, à savoir le chiffre d'affaires :

Tableau 1 : Répartition du chiffre d'affaire par type d'entreprise au Maroc

TPE	PME	GE
3 millions Dhs	175 millions Dhs	Supérieur à 175 millions Dhs

Source : loi des finances et ANPME

2.2. Environnement de la PME au Maroc

Plusieurs mutations ont fait évoluer l'environnement externe de l'entreprise marocaine, nous pouvons classer les différentes évolutions et réformes en deux vagues, bien que nous soyons tentés d'en rajouter une troisième qui est en train d'arriver en ces temps de crise. La première vague a accompagné l'ouverture de l'économie post ajustement structurel (1989-1999) et la deuxième vague accompagne les changements politiques et aux évolutions sociales et ce depuis 2000. Nous pouvons résumer ces évolutions, qui ont changé irréversiblement le contexte dans lequel opère l'entreprise marocaine, comme suit: la mise à niveau des entreprises par les normes et le développement des ressources humaines, les privatisations et développement des IDE, le développement du marché Boursier, le développement de la réglementation tout azimut, les réformes politiques et initiatives de développement humain, les revendications sociales et sociétales de 2011 amorcées par « Le Printemps Arabe ».

Parmi les revendications qui touche directement l'entreprise, on retrouve entre autres la transparence dans les affaires, la lutte contre la corruption, le respect des droits humains, l'amélioration des conditions d'emploi et des relations professionnelles. Tout récemment, le rôle accru de la société civile, accentué et renforcé par le printemps arabe, a fait découvrir à plusieurs entreprises marocaines un devoir nouveau et ancien, celui de rendre compte à de nouvelles parties prenantes³. Par ailleurs, Les dix dernières années ont connu d'importantes réformes politiques visant le développement des libertés, des droits humains, de l'égalité sociale et de la citoyenneté. A titre d'exemple, l'initiative Nationale de développement humain s'inscrit au cœur de la stratégie mondiale présidant aux Objectifs du Millénaire pour le

² www.anpme.ma

³ A ce titre, les exemples de l'OCP ou de MANAGEM contraints à composer avec des revendications des populations vivant à proximité des sites miniers sont éloquentes.

Développement, proclamés par les Nations Unies en septembre 2000⁴. Plusieurs entreprises sont sollicitées dans le cadre de ces initiatives et participent de façon périodique au financement de projets à travers des fondations dédiées ou directement.

Les accidents sur les lieux de travail, largement médiatisés, ont poussé le gouvernement à légiférer dans plusieurs domaines comme : la protection contre l'incendie, le bruit au travail, la manipulation de substances dangereuses,... Enfin l'afflux des investissements directs étrangers, l'installation des filiales d'entreprises multinationales et l'arrivée d'entreprises internationales pour réaliser des projets d'infrastructures, s'est accompagné de plusieurs exigences et de pratiques de travail respectueuses de la santé et de la sécurité des employés. Le Maroc a par ailleurs signé plusieurs traités de libres échanges et plusieurs accords de financement avec des bailleurs de fonds qui intègrent des obligations sociales et sociétales.

Dans cet environnement, la PME marocaine est appelée à intégrer toutes ces dimensions et mieux maîtriser les risques sociaux et sociétaux. L'Etat, à travers l'ANPME, a mis en place plusieurs programmes d'accompagnement pour l'aider dans ce sens ; d'autres mécanismes d'appui et de garantie sont également à sa disposition ainsi que des réseaux professionnels qui apportent un encadrement de plus près aux dirigeants et managers des PME.

3. Cadre théorique

3.1. Caractéristiques de la PME

3.1.1. Caractéristiques de la PME

Les PME sont considérées comme des entreprises à mortalité significative). Au Maroc, il n'existe pas de statistiques officielles périodiquement mises à jour, mais il semble que 25% des entreprises disparaissent au bout de trois années d'existence⁵.

Il est largement admis que la cause de l'échec des PME est principalement liée à leur management ce qui corrobore le fait que les PME souffrent d'un manque de personnel qualifié et ont une perspective de gestion à court terme. La PME manque donc de ressources, ce qui a été par des études plus récentes qui ont trouvé que la plupart des PME manquent d'expertise technique (Barry et Milner, 2002), d'un capital suffisant pour entreprendre des améliorations techniques (Raymond , 2001) et de la planification organisationnelle (Miller & Besser 2000; Tetch & Burn , 2001). (Jenkins, 2006) et (Spence, 2000) notent que la tension sur les ressources des PME limite leur capacité à se concentrer sur les aspects stratégiques ou traiter des questions d'un point de vue marketing ou des relations publiques.

Ces caractéristiques conduisent à une différence significative dans la structure et le style de gestion des PME par rapport aux GE. Plusieurs études (Murphy 1996; Bunker & Mac Gregor , 2000) ont montré que , entre autres caractéristiques , les PME ont tendance à avoir des équipes plus petites de gestion (souvent un ou deux individus), elles sont fortement influencés par le propriétaire et ses qualités personnelles (Bolton 1971) , elles ont peu de contrôle sur leur

⁴ www.pactemondial.org. le pacte mondial (Global Compact) est une initiative internationale, initié par Koffi Anan, qui rallie plusieurs entreprises aux actions de la société civile et des organisations non gouvernementales, actions guidées par dix principes relatifs à l'environnement, aux droits humains, aux droits du travail et à la lutte contre la corruption.

⁵ Enquête de la DEPF : <http://www.leconomiste.com/article/une-enquete-sur-la-mortalite-des-entreprises>

environnement (Hill & Stewart 2000; Westhead et Storey , 1996) et une forte volonté de rester indépendantes (Dennis , 2000; . Drakopolou - Dodd et al, 2002) . Les propriétaires- dirigeants de ces entreprises s'engagent souvent dans plusieurs tâches à la fois (Spence , 1999) et la sensibilité à des questions, autre que la gestion quotidienne, de l'entreprise reste faible (Tilley , 2000).

Un autre aspect important des PME qui les différencie des GE, c'est le pouvoir. Diminuer la taille se traduit souvent par la baisse du pouvoir de négociation avec les parties prenantes. Par conséquent, les parties prenantes notamment les fournisseurs ou les clients ont un impact majeur sur le comportement de la petite entreprise (Arbutnot 1997; Dawson et al 2002).

La structure de gestion relativement simple, flexible et hautement centralisée (Mintzberg, 1979) des PME est encore renforcée par le nombre limité de niveaux hiérarchiques (MacMillan, 1975). Par conséquent, les processus de décision sont guidés par des valeurs personnelles et des intuitions des propriétaires plutôt que la planification et la rationalité à long terme et donc des décisions sont le plus souvent de nature réactive. L'intrusion des intérêts de la famille (Reynolds et al. 1994) dans la prise de décision des PME dans le but de tirer parti des expériences passées influencent davantage la façon dont opèrent les PME.

Les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant ont été d'un intérêt croissant. Les différents milieux, les motivations et les objectifs des propriétaires d'entreprise sont également considérés comme l'un des facteurs qui amènent la diversité au secteur des PME (Nooteboom, 1994. Julien (1997) précise que « La PME est une entité propre où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins fortement reliées et où le propriétaire-dirigeant en contrôle la plupart des aspects, et pour quelques-unes, y participe directement »

3.1.2. Motivations des PME pour la RSE

Plusieurs recherches (Vives, 2006 ; Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009 ; Russo & Tencati, 2009) constatent que la RSE se décline selon trois grands types de thématiques : (a) les thématiques internes telles que les ressources humaines et les conditions de travail ; (b) les thématiques externes tel que l'engagement dans la communauté ; et (c) les thématiques environnementales comme la réduction de la consommation d'énergie, la réduction et le recyclage des déchets.

Nous reprenons ici la synthèse proposée (Suman, 2011) dans sa thèse sur la RSE dans les PME et complété par ses propres conclusions.

Tableau 2 : Motivation des PME pour la RSE selon les auteurs

	Auteur	Motivations pour la RSE
1.	Mankelow (2003)	Survie à long terme, Améliorer le moral des employés marketing, fidélisation de la clientèle, réputation de l'entreprise Altruisme, Caractère et valeurs du propriétaire / Dirigeant Reconnaissance, Attentes de la communauté, etc.
2.	Castka et al. (2003)	Profitabilité de l'entreprise, éthique
3.	Spence & Schmidpeter (2003)	Obtenir le soutien de la communauté, Survie à long terme réputation, accès à l'information, marketing

4.	Spence et al. (2003)	Philanthropie, caractère et valeurs du propriétaire / Dirigeant, l'entreprise, réputation, Survie à long terme, création d'un réseau
5.	Fuller & Tian (2006)	Réputation de l'entreprise, attentes des parties prenantes (principalement internes)
6.	Murillo & Lozano (2006)	caractère et valeurs du propriétaire, modèle social économique du Dirigeant, Concurrence, possibilités d'innovation, base de différenciation, réglementation, la vision / mission de l'entreprise
7.	Williamson et al. (2006)	Conformité légale, performance économique
8.	Jenkins (2006)	Philanthropie, concurrence, accès aux ressources (employés), Raisons morales et éthiques, image de l'entreprise, améliorer le moral des employés
9.	Udayasankar (2008)	Différenciation, accès aux ressources, augmenter la visibilité, demandes et attentes des parties prenantes
10.	Russo & Perrini (2009)	Accroître la confiance, Réputation de l'entreprise, légitimité de parties prenantes spécifiques (fournisseurs, clients, employés et communautés locales), influences externes (culturelles institutionnelles et politiques)
11.	Sauman (2011)	Image de l'entreprise, philanthropie, éthique du dirigeant, accès aux ressources, altruisme, volonté des propriétaires, légitimité de partie prenante interne (employés)

Source: Sauman 2011 et complété par l'auteur

3.2. Théorie des parties prenantes

Depuis l'ouvrage fondateur de (Bowen, 1953), la recherche académique cherche à conceptualiser la RSE et donner aux praticiens des moyens et des modèles pour son opérationnalisation et pour la mesure de son impact (Sethi, 1975, 1979, Carroll, 1979, Wood, 1991, ...). La RSE s'est développée et a évolué au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004).

Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées par sédimentation (Pasquero, 2005), l'une complétant l'autre et développant un consensus sur l'idée que la RSE réfère aux obligations d'une firme envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette firme, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par les activités de cette dernière (Freeman, 1984).

De l'avis de (Jenkins, 2004), les relations avec les parties prenantes, dans les PME, sont plus

informelles, basées sur la confiance, l'intuition et réalisées par des contacts personnels. Selon lui la recherche académique ne contribue pas suffisamment à l'explication de la spécificité de la gestion des parties prenantes dans les PME, étant donné qu'elle s'est principalement focalisée sur le comportement des grandes firmes multinationales, négligeant ainsi la population des PME

Nous sommes donc devant un paradoxe puisque l'impact social des PME est loin d'être négligeable, vu qu'elles représentent la forme dominante d'organisations dans le monde⁶ et malgré cela elles n'ont reçu que peu d'attention comme objet de recherche en RSE⁷. Il est donc légitime de se poser la question sur la pertinence de l'applicabilité de tout le corpus théorique développé autour de la grande entreprise, à la PME (Spence L.J., Rutherford R., 2003; Jenkins H., 2004). La recherche doit se redéployer pour redéfinir le concept de RSE sous l'angle de la PME.

La théorie des parties prenantes est une composante essentielle de la recherche en RSE. Elle est considérée comme l'ancrage fondamental de la théorie sur la RSE (Gond & Igalens, 2010). Les notions de RSE et de parties prenantes sont conceptuellement liées, puisque la RSE ne peut être étudiée que dans le cadre des relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement composé des parties prenantes et de la société en général. Les objectifs de toute stratégie d'entreprise ne peuvent être définis que dans le cadre de ses relations avec un ensemble unique de parties prenantes. La théorie des parties prenantes permet, d'une part, de décrire et d'expliquer les comportements ou les décisions spécifiques d'une entreprise vis-à-vis de cet ensemble unique (Donaldson T., Preston L.E., 1995) et d'autre part, évaluer leur pertinence, leur faisabilité et leur résultat. Avec la théorie des parties prenantes et ses différentes extensions, on tend de plus en plus vers une justification plutôt utilitariste du comportement social de l'entreprise.

3.2.1. Emergence et définition de la notion de PP

Selon Mercier (2006), la notion de Stakeholder (PP) est traduite en français par partie prenante, ayant droit ou partie intéressée. L'approche de Stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de (Berle & Means, 1932)⁸, qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants des grandes entreprises pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. C'est au cours des années 1960 qu'émerge le terme de Stakeholder. Selon Freeman (1984)⁹, il apparaît pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion en stratégie menée au sein du *Stanford Research Institute* (SRI) par Ansoff et Stewart. Ce terme provient, à l'époque, d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de *Stockholder* (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*Stake*) dans l'entreprise.

⁶ Elles représentent plus de 95% des entreprises et environ deux tiers des emplois du secteur privé selon (OCDE, 2007)

⁷ On peut donner comme explication le faible impact individuel des PME par rapport aux grandes entreprises. En effet les PME ont un impact important sur l'activité socio-économique lorsqu'elles agissent en réseau.

⁸ Cité dans Gond J.P. (2006), « Contribution à l'étude du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact économique », Thèse de doctorat, Université Toulouse 1, Janvier

⁹ Freeman (1984) : « Strategic Management: A Stakeholder Approach Freeman », P : 31, Pitman Publishing, Inc.

Dans son ouvrage *Stakeholder management, a strategic approach*, et sous l'influence des travaux sur la planification stratégique (Ansoff, 1965) et la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), (Freeman, 1984) va ancrer la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique (Freeman, 1984). Freeman propose le concept de PP comme mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie. Les PP sont définis comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

3.2.2. Typologie des PP et leurs attributs

Plusieurs propositions de classification des PP selon des attributs ont été proposées dans la littérature, nous avons choisi la classification de (Mitchell & Al., 1997), qui est la plus citée dans la littérature sur les PP. Ces auteurs ont proposé de classer les PP en fonction de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence¹⁰.

Le pouvoir comme attribut des PP :

Le pouvoir est la capacité (exprimée ou potentielle) d'un acteur à imposer sa volonté aux autres. S'agit de justifier l'existence des PP par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste, aussi, quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisée autrement (Mitchell et al, 1997 ; Agle et al, 1999). Si Mitchell et ses collaborateurs proposent les types de pouvoir coercitifs, utilitaristes et normatifs (Mitchell et al, 1997), Oliver (1992) apparente le pouvoir à l'exercice de pressions sociales, politiques ou fonctionnelles.

(Eesley et Lenox, 2006) ont développé la compréhension de l'attribut de pouvoir en stipulant que l'exercice du pouvoir dépend en partie de l'accès aux ressources qui peuvent permettre à la PP de soutenir son action. Par exemple, au cours d'une grève, le pouvoir des salariés proviendra en partie de leur accès aux ressources financières pour payer leurs frais de subsistance (par exemple, le soutien syndical). (Mitchell et al. 1997) a expliqué le rôle du pouvoir dans la saillance des PP en se référant à la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

La légitimité comme attribut des PP :

La légitimité est l'appréciation, par les autres acteurs, que l'action du premier est désirable, convenable ou appropriée en fonction des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits (Suchman, 1995). Les entreprises s'engagent alors dans un processus de production et de justification pour maintenir leur légitimité, ou la prouver. La communication autour des pratiques RSE devient un moyen de légitimer leurs activités à l'égard des parties prenantes externes, et se transforme souvent en procédures internes telle que la charte, le code de conduite, le label, les « best practices ». Ainsi, selon (Mercier, 2004) la légitimité de l'entreprise au sein de la société dépend de la capacité à faire se rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants ». En intégrant les attentes de ses parties prenantes, l'entreprise gagne en légitimité sociale et ses parties prenantes lui reconnaissent le droit d'exercer son activité.

¹⁰ Ibid.

L'urgence comme attribut des PP :

L'urgence est le sentiment, par l'acteur lui-même, que sa propre demande est pressante ou importante. L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte au temps (sensibilité au temps) exercée par les parties prenantes et la gravité, aux yeux des parties prenantes, de leur revendication ou de leur relation avec l'entreprise.) L'urgence est définie par les auteurs comme quelque chose « réclamant une attention immédiate »¹¹. Son caractère peut être temporel ou critique.

Ainsi, plusieurs typologies de PP ont été proposées, nous nous limitons à celles qui sont les plus citées dans la littérature. Nous en proposons la synthèse suivante :

Tableau 3 : Typologie de PP (Synthèse de l'auteur)

Auteurs	Attributs	Saillance
Friedman et Miles (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Relations entreprise/PP compatibles ou non compatibles - Relations entreprise/PP nécessaires ou contingentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires ; ✓ Relations nécessaires mais incompatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ; ✓ Relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes ; ✓ Relations contingentes mais incompatibles : ONG
(Mitchell & Al (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Le pouvoir - La légitimité - L'urgence 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Les PP "définitives". 2- Les PP "dépendantes" (possédant l'urgence et la légitimité) 3- Les PP "dangereuses" (possédant pouvoir et urgence) 4- Les PP "dominantes" (possédant pouvoir et légitimité) 5- Les PP "dormantes" (pouvoir) 6- Les PP "discrétionnaires" (légitimité) 7- Les PP "demandeurs" (urgence) 8- Les non "Non PP"
Carroll (1989 et 1995) et Pesqueux (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Lien contractuel - Influence par et sur l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les PP contractuelles ✓ Les PP diffuses
Clarkson (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Menace la survie de l'entreprise - Influence par et sur l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PP Primaires ✓ PP secondaires

¹¹ dictionnaire Merriam-Webster, dans Mitchell, Agle et Wood, 1997

3.2.3. Les différents approches théoriques de la TPP

L'ouvrage de Freeman en 1984 présente la théorie des parties prenantes dans une perspective stratégique et éthique. Dix ans plus tard, Donaldson et Preston (1995) proposent trois utilisations de cette théorie : descriptive (elle rend bien compte du comportement des managers), instrumentale (elle constitue un bon outil de gestion) et normative (elle reconnaît les valeurs et les droits des PP)¹².

- L'approche descriptive (ou analytique) visent à comprendre dans quelle mesure les managers répondent à différents stakeholders et agissent en fonction de leur intérêt. Il s'agit alors de modéliser la firme dans son interaction avec ses différents stakeholders. On peut ranger dans cette catégorie les travaux visant à comprendre comment les différents attributs des stakeholders peuvent influencer leur prise en compte par les dirigeants comme exposé supra.
- L'approche instrumentale étudie les conséquences organisationnelles (souvent en termes de performance financière, de croissance ou de stabilité) résultant de la mise en place de pratiques de gestion des stakeholders dans l'entreprise (Clarkson, 1995) (Waddock et al. 1997a ; Waddock et Graves, 1997b)
- L'approche normative visant à « identifier les principes moraux et philosophiques orientant l'activité et la direction des entreprises » (c'est-à-dire la prise en compte des demandes et de l'intérêt intrinsèque de l'ensemble des stakeholders légitimes) et à proposer une justification du cœur normatif de la théorie.

L'éthique des affaires renvoie aux valeurs qui peuvent être en tension, lorsque nous devons prendre des décisions et faire le choix entre ce qui est bien et ce qui est mal (Crane et Matten, 2004). Le rôle de l'entreprise est d'intégrer une approche éthique dans ses activités, elle possède donc une responsabilité sociale vis-à-vis de ses parties prenantes (Mercier, 2006 ; Pestre, 2008 ; Barin-Cruz, 2007 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004)

L'approche actuelle est de considérer les pratiques RSE comme intégrées aux relations de l'entreprise avec ses parties prenantes et avec la Société. (Freeman, 2010) fait valoir que cette approche doit tenir compte de l'éthique de l'entreprise dans la société. De cette thèse découle la responsabilité de la société vis-à-vis des parties prenantes, en d'autres mots les pratiques RSE sont déterminés par une obligation de comportement éthique vis-à-vis des parties prenantes. La norme ISO 26000, prendra en compte ultérieurement cette thèse dans la définition normalisée de la RSE¹³.

4. Cadre méthodologique:

Notre choix épistémologique a porté sur le paradigme interprétativiste qui nous semble le positionnement le plus approprié à cette recherche dans le sens où nous ne prétendons pas de produire une connaissance du réel mais expliquer la réalité que nous interprétons (Bourgeois, 2007) et donc de la comprendre (Girod-Séville et Perret, 2003). Notre objectif est de produire une interprétation du postulat validé par (Malki, 2010) stipulant que la dimension sociale est la dimension RSE prépondérante au sein des entreprises marocaines et notamment les PME.

¹² Donaldson et Preston (1995, p. 74).

¹³ Norme NF ISO 26000 : les lignes directrices de la Responsabilité Sociétale des Organisations, P : 4. Edition AFNOR, 2010

Une méthodologie de recherche qualitative a été utilisée pour étudier les différentes dimensions de la RSE au sein de cinq PME marocaines. Les raisons du choix d'une étude qualitative sont liées à la rareté de la recherche sur la RSE en PME qui nous pousse à avoir un travail exploratoire au quel s'apprête l'approche qualitative (Miles & Huberman, 1994; Neuman 2006). Nous avons choisi la méthode d'études de cas car le type d'information que cette recherche nécessite de recueillir et d'analyser implique une compréhension en profondeur d'un phénomène complexe avec une partie de la réalité peu accessible à savoir, les perceptions des propriétaires et dirigeants de PME. Selon (Yin, 1994), la nature des questions (pourquoi et comment ?) requiert l'utilisation de la méthode d'étude de cas. Par ailleurs, la littérature suggère que les questions du pourquoi conviennent également à être explorées à travers ce type de recherche (Yin 2009; Saunders et al, 2003.).

Pour la partie empirique de notre recherche, nous avons choisi d'étudier le cas d'une PME marocaine

5. Partie empirique

Dans un premier temps, nous allons faire une tentative de synthèse du travail de recherche de (Malki, 2010), ensuite, nous allons étudier le cas de l'entreprise A.

5.1. Synthèse du travail de recherche de (Malki, 2010)

La recherche de (Malki, 2010) a été réalisé empiriquement par le biais d'une étude quantitative utilisant un questionnaire comporte deux grands volets :

Volet 1. Données générales : taille de l'entreprise, secteur d'activité, origine géographique, région d'implantation, nature de l'activité de l'entreprise (exportatrice ou non), etc.

Volet 2. Engagement social des firmes : il couvre quatre axes, à savoir le champ social (relations avec les employés), la relation au territoire, la relation à la communauté et la protection de l'environnement.

Echantillon étudié :

L'échantillon (n) est composé de deux cent cinquante-cinq (255) entreprises établies sur les régions de Casablanca, Tanger et Rabat et réparties comme suit :

Tableau 4 : Répartition de l'échantillon de (Malki, 2010)

Tranche de chiffre d'affaires (Millions Dhs)	% de l'échantillon	Tranche de l'effectif	% de l'échantillon	Secteur d'activité	% de l'échantillon
0 – 10	14,6%	-100	36,5%	Agro-alimentaire	54
10 – 30	42%	Entre 100 et 500	55%	Chimie et parachimie	24
30 – 50	17,2%	+500	8,2%	Textile et cuir	72
+50	26,6%			Autre Industrie	105

Source : synthèse des données de la thèse par l'auteur

Les résultats relatifs à la dimension sociale se présentent comme suit :

Niveau de performance sociétale et actions sociétales :

(Malki, 2010) a mobilisé la notion de PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise) pour mesurer le niveau de l'engagement RSE. La PSE est défini par (Wood, 1991) comme étant : «une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables »

Tableau 5 : Dimensions et types de RSE des entreprises

Performance Sociétale	Relations avec les employés	Relations avec la communauté	Relations avec le territoire	Protection de l'environnement
Niveau de performance sociétale	Mauvais (41%) à Moyen (48%)	Mauvais (79%)	Mauvais (80%)	Conformité
Actions sociétales significatives	Flexibilité du temps de travail Couverture médicale/médecine du travail Cantines Budgets de fêtes	Aucune	Aucune	Conformité légale
Actions sociétales non significatives	Syndicalisation Aide au logement Intéressement financier Formation continue Comité d'entreprise	Soutien aux manifestations Développement de l'espace public Financement d'infrastructures	Actions sociales Education Relations aux élus	mise en œuvre de normes et certifications Recyclage Economie d'énergie

Source : synthèse des données de la thèse par l'auteur

Relation entre les caractéristiques de la PME et les domaines de la RSE :

Tabelau 6 : Corrélation entre les caractéristiques des entreprises et les dimensions de la RSE

	Relations avec les employés	Relations avec la communauté	Relations avec le territoire	Protection de l'environnement
Secteur d'activité	+	-	-	+(Chimie/Parachimie)
Région d'implantation	+(Casa et Rabat)	+(Casa et Rabat)	+(Casa et Rabat)	+(Rabat)
Taille	+(Grande)	+(Grande)	+(Grande)	+(Grande)
Sous-traitante	-	-	-	-
Exportatrice	+	+	-	-

Source : synthèse des données de la thèse par l'auteur

Les résultats de l'étude empirique de (Malki, 2010) sont hétérogènes et cela peut s'expliquer par le fait que le contexte de la prise de décision dans les PME influence la diversité des pratiques RSE (Capron et Quairel-lanoizelée, 2004 ; lapointe et Gendron, 2004). Toutefois comme expliqué par (Malki, 2010), la dimension sociale est la plus prépondérante quelque soit le secteur d'activité et la taille de la PME sauf dans le cas où l'entreprise réalise uniquement de la sous traitance au Maroc, la deuxième dimension est la dimension environnementale qui est plus le fait des contraintes légales et réglementaires. Ce dernier constat a été fait par (Attouche et Nia, 2009) dans le secteur de la chimie et parachimie, ou ils ont établi que l'aspect légal de la RSE est prépondérant.

Nous allons essayer de comprendre facteurs explicatifs de cette prépondérance de la dimension sociale de la RSE dans le cas d'une PME Marocaine

5.2. Etude de cas

Présentation du cas

L'entreprise A a été créée par son actuel PDG et actionnaire en 1979, Elle développa des activités de conception et de montage de matériel et installations électriques seule puis décrocha des partenariats stratégiques avec des fabricants internationaux. En 2005, elle décroche la certification ISO 9001 et en 2006 déménage dans de nouveaux locaux tout en restructurant l'ensemble de ses activités. Elle démarre en 2008 l'export de ses produits et solutions puis décroche en 2008 la triple certification qualité, sécurité et environnement

Elle a obtenu le Label CEM pour la Responsabilité Sociale de L'entreprise. Elle a été également choisie par IMANOR et ISO comme entreprise pilote pour l'implémentation de la Norme ISO 26000 au Maroc. L'entreprise A participe et contribue à plusieurs actions RSE. Nous citons à titre d'exemple les stages en entreprise : L'entreprise offre une centaine de stages par an aux étudiants. L'entreprise est membre de la Fondation ACADEMIA et de la Fondation de l'Etudiant. Elle est également membre actif de RSO au Maroc, de l'UMAQ, de l'AQM, de l'AGEF, de la FENELEC, de la CGEM. Elle est représentée également au Conseil d'Administration de l'ENSEM de Casablanca, au Conseil de l'Université Cadi Ayad à Marrakech. L'entreprise donne l'importance à la formation et à l'accompagnement des jeunes vers l'insertion professionnelle.

La vision de l'entreprise est formulée comme suit : « Nous voulons que l'entreprise soit la référence dans son domaine, un modèle de société citoyenne performante »

La mission de l'entreprise est « de contribuer à l'efficacité des installations de nos clients en leur offrant des solutions innovantes et conformes à leurs besoins présents et futurs dans les métiers de l'électrotechnique, de l'électronique de puissance et de l'automatisme industriel»

La politique RH de l'entreprise est ancrée dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale d'entreprise (ISO 26000), l'entreprise place l'Homme au cœur de ses actions. Ainsi sa politique RH a pour but d'assurer la meilleure adéquation entre les ressources humaines et la réalisation optimale des objectifs généraux, plaçant ainsi le client au cœur de sa stratégie.

La politique de ressources humaines de l'entreprise s'articule autour de 5 axes principaux :

- Créer un dialogue social permanent entre les collaborateurs, managers et ressources humaines.
- Favoriser la mobilité interne.
- Accompagner l'évolution des employés de l'entreprise pour assurer une satisfaction optimale des clients.
- Réévaluer la performance et les contributions de chacun.
- Favoriser un management exemplaire.

Motivations pour la RSE :

Nous avons conduit une interview avec le PDG de l'entreprise sur la base d'un entretien semi-directif portant sur les points suivants : la définition de la RSE, les motivations pour la RSE, les relations avec les parties prenantes, l'approche adoptée par l'entreprise pour gérer ses relations avec les parties prenantes.

Le PDG de l'entreprise conçoit la RSE comme « la raison d'être d'une entreprise n'est pas seulement économique mais également sociale ».

La RSE permet de redonner l'aspect humain à l'entreprise ce qui lui permet d'atteindre le niveau de compétitivité nécessaire. Selon le PDG « La pression de la concurrence et la course effrénée vers la performance ont contribué à « la déshumanisation » des entreprises, ce qui a attisé toutes ces crises à répétition qui perdurent ».

La RSE permet de rétribuer les employés qui représentent une ressource clé pour l'entreprise. Le PDG avance dans ce sens que « au-delà des obligations réglementaires de l'employeur, nous offrons à nos collaborateurs des environnements de travail motivant et respectueux des règles musulmanes et des valeurs mondialement reconnues »

Ainsi la RSE s'inscrit dans les valeurs morales et religieuses de la société marocaine, la démarche ISO 26000 en cours selon le PDG permettra de mieux intégrer les traditions et valeurs dans les pratiques managériales de l'entreprise, il cite en exemple « *la tradition du Fellah ou de l'artisan qui prête ses équipements à ses voisins* »

La RSE s'inscrit dans la quête de la performance économique. Le PDG souligne que « *Depuis 20 ans, l'entreprise a choisi comme vision d'être toujours la référence dans son domaine et d'être le modèle de la société citoyenne performante. Ce qui nous a amené à chercher continuellement à être performant et de ne pas oublier les aspects sociaux et environnementaux* »

Dans le cadre de la RSE, l'entreprise cherche à trouver son équilibre et assurer sa pérennité et doit absolument répondre aux attentes de toutes les parties prenantes selon le PDG, il cite quelques parties prenantes et la nature de la relation que l'entreprise doit développer avec elle :

- Le client doit être bien écouté pour qu'on puisse répondre correctement à ses attentes.
- Les employés, l'entreprise doit assurer les conditions de travail nécessaires à leur épanouissement afin de développer leur performance et engagement.
- Les fournisseurs en respectant les conditions contractuelles en termes d'achat et de paiement.
- L'actionnaire en lui assurant le développement et la rentabilité attendus.
- La communauté, en créant des emplois, en payant correctement les impôts. En créant également des relations win-win avec les associations professionnelles et les associations œuvrant pour le développement social et les partenaires sociaux. En respectant dans l'exercice des activités de l'entreprise des normes environnementales afin de mieux préserver ce monde aux générations futures.

L'approche adoptée par l'entreprise pour gérer ses relations avec les parties prenantes

Le PDG insiste sur le fait que le top management soit engagé et impliqué vis-à-vis des PP. Il argumente « *Notre religion prône de l'empathie et nous impose de penser également à l'autre* ». Travailler pour l'intérêt général sans oublier celui des générations futures et ce pour assurer un développement harmonieux économique, social & environnemental.

La démarche RSE sera sûrement sanctionnée par un grand succès et la création de richesse d'après le PDG, si l'entreprise met en place une démarche RSE qui accompagne la mise en place des organisations, des systèmes et des moyens de production permettant à l'entreprise d'avoir les moyens de ses objectifs

Analyse des relations avec les PP et des pratiques RSE à la lumière de la TPP :

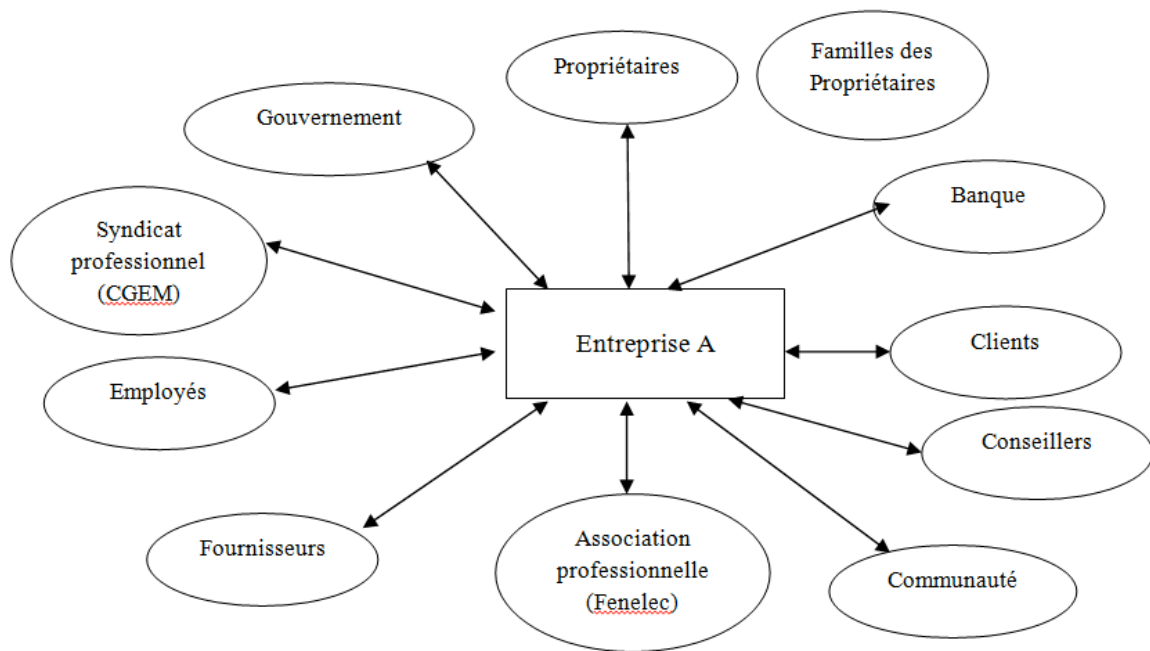
Nous avons procédé à une analyse des parties prenantes de l'entreprise et du mode de gestion de ces parties prenantes à la lumière du cadre théorique proposée par la théorie des parties prenantes et ses développements.

Ainsi nous avons identifié les PP de l'entreprise et nous avons classées selon les attributs et modes de saillance puis nous avons cherché l'ancrage de l'approche de gestion des PP de l'entreprise dans les approches proposées par les auteurs.

Nous avons présenté, supra, une vue d'ensemble de la TPP. En ce qui concerne la PME, (Hill et Wright, 2001) décrivent les parties prenantes comme les réseaux de contacts personnels du

propriétaire, définies comme « les relations et les alliances que les individus développent ou souhaitent développer entre eux et d'autres dans la société ». Ainsi, les parties prenantes des PME comprennent non seulement ceux qui sont économiquement impliqués mais aussi des personnes qui peuvent ne pas avoir une influence directe sur l'entreprise. (Mankelov, 2003) a proposé une synthèse des PP de la PME sur la base des travaux de (Donaldson et Preston, 1995) sur les grandes entreprises et de (Hill & Wright, 2001; Perry 1985; Robbins et al 1997.) sur les PME. Le schéma ci-dessous reprend cette synthèse, les flèches bidirectionnelles indiquent que les entreprises influencent non seulement les parties prenantes mais sont également influencés par eux en même temps, comme cela a été suggéré par de nombreux auteurs (Hill & Wright, 2001; Freeman & Reed, 1983). La liste est certes non exhaustive, il s'agit d'une tentative pour inclure toutes les parties prenantes probables des PME.

Figure 1 : Parties Prenantes de l'entreprise A (établi par l'auteur)



Source : Adapté pour les besoins du cas par l'auteur

Nous allons, à présent, classer ces différentes PP selon leurs attributs selon le modèle de (Mitchell et al. 1997) en indiquant la nature de la relation possible entre la PME et les PP.

Tableau 7 : classification des PP de l'entreprise A par nos soins

PP	Attributs	Saillance
Propriétaires	Pouvoir/Légitimité/Urgence	Définitive
Employés	Pouvoir/Légitimité	Dominante
Clients	Pouvoir/Légitimité	Dominante
Fournisseurs	Pouvoir/Légitimité	Dominante
Banque	Pouvoir/Légitimité	Dominante

Conseillers	Légitimité	Discrétionnaire
Gouvernement	Pouvoir	Dormante
Famille des propriétaires	Légitimité	Discrétionnaire
Fenelec	Légitimité	Discrétionnaire
CGEM	Légitimité	Discrétionnaire
Communauté	Légitimité	Discrétionnaire Potentielle

Nous remarquons dorénavant et déjà la convergence entre cette classification et celle formulée par le PDG de l'entreprise

L'approche de gestion des parties prenantes

Nous avons essayé d'analyser ses réponses sous l'angle des approches de la TPP développées par (Donaldson et Preston, 1995). Comme exposé, supra, ces auteurs proposent trois utilisations de cette théorie : descriptive (elle rend bien compte du comportement des managers), instrumentale (elle constitue un bon outil de gestion) et normative (elle reconnaît les valeurs et les droits des PP)

A partir de l'interview, nous pouvons stipuler que l'approche éthique et normative est prépondérante mais il s'inscrit dans un pragmatisme cherchant à utiliser la démarche RSE comme pratique de management en vue d'accroître la performance économique de l'entreprise.

6. Discussions

Nous retrouvons dans l'interview la quasi-totalité des motivations pour la RSE au sein des PME retenues par les auteurs (voir tableau.....), la dimension sociale (relations avec les employés) y occupe une place centrale (Mankelov, 2003 ; Fuller & Tian, 2006 ; Sauman 2011) mais pas seulement, la communauté, partie prenante secondaire dans notre classification supra, revient dans l'interview du PDG comme ayant plus d'importance que ce qu'on pensait pour une PME. Les diverses initiatives et pratiques RSE prises vis-à-vis de la communauté par l'entreprise A montre l'engagement de la PME pour cette partie prenante.

Dans la littérature, en matière d'engagement social vers des parties prenantes internes ou proches de l'entreprise, le personnel apparaît comme la partie prenante la plus importante (Berger-Douce, 2008 ; Hammann et al. 2009). L'étude de Berger-Douce (2008) nous apprend que le développement des compétences pour le personnel est l'action RSE la plus rencontrée, suivi par l'équilibre vie professionnelle-vie privée et l'amélioration du dialogue social.

La classification des parties prenantes par le PDG et par nous-mêmes, sur la base de la TPP, montre l'importance accordée par la PME aux employés, aux clients, aux fournisseurs, le dirigeant étant lui-même propriétaire de l'entreprise. Si la banque est apparue dans notre classement vue le pouvoir et la légitimité du fait des ressources qu'elle met à la disposition de la PME, elle n'a pas été citée par le PDG de l'entreprise A. Ceci peut s'expliquer par la situation financière actuelle de l'entreprise, largement confortable. Ce résultat ne nous surprend guère eu égard au pouvoir de ces PP sur l'entreprise du fait des ressources qu'elles mettent à sa disposition (Easley et Lenox, 2006).

Notre classification basée sur les attributs de (Mitchell et al. 1997) a identifié la communauté comme partie prenantes discrétionnaire ou secondaires. Selon (Mankelov, 2003), le seul attribut détenu par cette PP est la légitimité. Les résultats de cette étude de cas, cependant, ne confortent pas cette position. En se basant sur l'étude (Malki, 2010) qui malgré la faible performance sociétale engagée vis-à-vis de la communauté par les PME, a tout de même souligné l'existence d'un engagement significatif chez les PME basés dans la région de Casablanca/Rabat et les PME de grande taille et a identifié des pratiques RSE similaires chez ces PME que celles exposées par le PDG de l'entreprise A (participation à des associations, financement d'actions sociales,...). Nous pouvons donc affirmer, comme (Sauman, 20011), que cette PP a évolué d'un statut discrétionnaire ou secondaire à un statut de PP définitive en développent les deux autres attributs à savoir le pouvoir (contrôle social de la PME) et l'urgence (survie de la PME).

Cette classification est en parfaite cohérence avec celle du PDG de l'entreprise et nous retenons donc la primauté de la dimension sociale (portée par la partie prenante employées) ce qui confirme les résultats de (Malki, 2010). Cette attention aux employés est motivée par une combinaison d'une recherche de performance économique (Williamson et al. 2006) et des valeurs éthiques et morales du propriétaire/dirigeant.

Au vu des parties prenantes adressées en priorité, nous pensons que les motivations pour la RSE sont de deux ordres, pragmatique et éthique. En effet, l'éthique du PDG, sa conviction (Paradas, 2005) et les valeurs qu'il promouvait au sein de l'entreprise sont les principaux fondements de ce comportement. Selon plusieurs études, l'engagement dans la RSE des PME est avant tout dû aux valeurs personnelles du dirigeant (Murillo & Lozano, 2006 ; Worthington et al. 2006 (a) & (b); Vives, 2006 ; Cambra et al. 2008b ; Dahmann et al. 2008 ; Perrini & Minoja, 2008 ; Worthington et al. 2008 ; Jenkins, 2009 ; Ellerup Nielsen & Thomsen, 2009 ; Russo & Tencati, 2009). La RSE est ici perçue comme un devoir moral, une obligation de respecter et de satisfaire aux besoins des parties prenantes (Masurel, 2007), de rendre en retour à la communauté (Worthington et al. 2006 (b) ; Monti, et al. 2007)

Autre motivation de la RSE que valide cette étude de cas c'est la recherche de légitimité (Marchesnay, 2009) associée à la sécurisation de l'accès aux compétences et aux ressources. Il apparaît clairement que le PDG est conscient que le changement dans l'environnement de son entreprise rend de plus en plus difficile l'accès à ces ressources et compétences, ce qui peut compromettre la performance économique de l'entreprise.

7. Conclusion

L'étude de cas de l'entreprise A nous a permis de confirmer deux principales conclusions de la recherche de (Mali, 2010) sur la nature de la RSE dans les entreprises marocaines et notamment les PME qui représentaient la majorité de son échantillon. Elle nous a aussi permis de comprendre ces conclusions et les faits observables qui les expliquent. Ainsi la RSE au sein de la PME est présente à travers la dimension économique et sociale, la dimension sociale est prépondérante pour des raisons de recherche de performance économique et donc d'engagement vis-à-vis des PP qui détiennent les ressources et donc le pouvoir et la légitimité vis-à-vis de l'entreprise. Ce pragmatisme managérial est le fait des propriétaires / dirigeants qui mobilisent leurs valeurs éthiques et morales pour justifier leurs pratiques RSE à l'encontre de ces parties prenantes.

Les changements du contexte et de l'environnement de la PME fait émerger une nouvelle partie prenante qui devient de plus en plus saillante à savoir la communauté, les pratiques des

PME bien que limités à certaines régions et des PME d'une certaine taille, sont loin d'être que d'ordre discrétionnaire ou philanthropique, elles sont mises en œuvre car les dirigeants/propriétaires des PME sont en train de prendre conscience que cette PP est capable d'influencer les autres PP et peser dans l'évolution de leurs attentes.

8. Limites et perspectives de recherche

Comme tout travail de recherche, ce travail présente quelques limites. Il s'agit notamment de la difficulté de généraliser nos conclusions, de la méthode de collecte des données à savoir l'interview du seul PDG et fondateur de la société, il aurait été souhaitable d'interviewer d'autres cadres de l'entreprise. Par les autres limites, nous pouvons aussi évoquer la classification des parties prenantes adoptées dans cette recherche présente des limites, étant donné que les attributs des PP peuvent changer dans le temps. L'importance des membres de la famille n'a pas été étudiée et leur degré d'engagement dans l'entreprise n'a pas été pris en compte.

Cette recherche nous encourage à multiplier les études des relations PME/RSE en utilisant différentes méthodologies surtout qu'il y a très peu de recherches similaires au Maroc. Cette étude montre le changement de la perception de la RSE par les PME tel que la prise de conscience croissante de la communauté de l'impact des activités des entreprises. Les PME ne se mobilisent plus que par contrainte / opportunisme pour la RSE ou par les valeurs de leurs dirigeants comme cela est largement repris dans la littérature, il semble que la communauté exerce un impact, souvent non identifié par les dirigeants, sur la capacité de ces derniers à s'engager dans la RSE et cela mérite une recherche plus approfondie pour comprendre l'ensemble des facteurs sous tendant cette dynamique. Un autre sujet crucial pour la recherche future peut être l'étude des valeurs qui poussent les PME à s'engager dans la RSE comme l'altruisme et les croyances religieuses du propriétaire / dirigeant.

Bibliographie

- Berle, A & Means, G 1932, *the Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York, USA.
- Bowen, HR 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- Brigham, EF & Smith KV 1967, 'The cost of capital to the small firm', *The Engineering Economist*, vol. 13, no. 1, pp. 1-26.
- Bunker, DJ & Mac Gregor, RC 2000, 'Successful generation of information technology requirements for small/medium enterprises (SMEs) – cases from regional Australia', *Proceedings of the SMEs in a Global Economy*, Wollongong, Australia, pp. 72-84.
- Capron et Quairel-lanoizelée, 2004, P : 122, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, 2004, éditions la découverte
- Carroll, AB 1979, 'A three-dimensional conceptual model of corporate performance', *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4, pp. 497-505.
- Carroll, AB 1991, 'The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders', *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39-48.
- Carroll, AB 1993, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2nd edn, Western Publishing, Cincinnati.
- Carroll, AB 1999, 'Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct', *Business and Society*, vol. 38, no. 3, pp. 268-295.
- Castka, P, Balzarova, A, Bamber, C & Sharp, JM 2004, 'How can SMEs effectively implement the CSR agenda - A UK case study perspective', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, no. 3, pp. 140-149.
- Clarkson, MBE 1995, 'A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance', *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 92-117.
- Cochran, AB 1981, 'Small business mortality rates: A review of the literature', *Journal of Small Business Management*, vol. 19, no. 4, pp. 50-59.
- Dawson, S, Breen, J & Satyen, L 2002, 'The ethical outlook of micro-business operators', *Journal of Small Business Management*, vol. 40, no. 4, pp. 302-313.
- Dean, T, Brown, R & Bamford, C 1998, 'Differences in large and small firm responses in environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations', *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 8, pp. 709-728.
- Dennis, C 2000, 'Networking for marketing advantage', *Management Decision*, vol. 38, no. 4, pp. 287-292.

Donaldson, T & Preston, LE 1995, 'The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidences and implications', *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 65-91.

Freeman RE 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield.

Freeman RE 1994, 'The politics of stakeholder theory: Some future directions', *Business Ethic Quarterly*, vol. 4, no. 4, pp. 409-422.

Freeman, S 2002, 'A comprehensive model of the process of small firm internationalisation: A network perspective', Paper presented at the 18th Annual IMP Conference, Dijon, pp. 1-22.

Freeman, RE & Evan, WM 1990, 'Corporate governance: A stakeholder interpretation', *Journal of Behavioural Economics*, vol. 19, no. 4, pp. 337-359.

Freeman, RE, Harrison, S, Wicks, A, Parmar, B & Colle, S 2010, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, UK.

Freeman, RE & Philips, R 2002, 'Stakeholder theory: A libertarian defence', *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no. 3, pp. 331-349.

Freeman, RE & Reed, L 1983, 'Stockholders and stakeholders: A new perspective of corporate governance', *California Management Review*, vol. 25, no. 3, pp. 88-106.

Fuller, T & Tian, Y 2006, 'Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: An empirical investigation of SME narratives', *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, pp. 287-304.

Gaskill, LR, Van Auken HE & Manning RA 1993, 'A factor analytic study of the perceived causes of small business failure', *Journal of Small Business Management*, vol. 31, no. 4, pp. 18-31.

Grayson, D 2004, 'How CSR contributes to the competitiveness of Europe in a more sustainable world', The World Bank Institute and the CSR Resource Centre, Netherlands, pp. 1-5.

Herriott, RE & Firestone, WA 1983, 'Multisite qualitative policy research: Optimizing descriptions and generalizability', *Educational Researcher*, vol. 12, no. 2, pp. 14-19.

Hill, CW & Jones, TM 1992, 'Stakeholder agency theory', *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 2, pp. 131-154.

Hill, R & Stewart, J 2000, 'Human resource development in small organisations', *Journal of European and Industrial Training*, vol. 24, pp. 105-117.

Hill, J & Wright, LT 2001, 'A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises', *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 19, no. 6, pp. 432 - 443.

Jenkins, H 2004, 'A critique of conventional CSR theory: An SME perspective', *Journal of General Management*, vol. 29, no. 4, pp. 37-57.

Jenkins, H 2006, 'Small business champions for corporate social responsibility', *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, pp. 241-256.

Julien P-A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, GREPME, Ed. Economica, 437 p.

Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, 'The small business: as a transaction space', *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 2, no. 3, 1990

MacMillan, IC 1975, 'Strategy and flexibility in the smaller business', *Long Range Planning*, vol. 8, no. 3, pp. 62-63.

Malki, T 2010, 'Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc', thèse de doctorat en sciences économiques. Université Aix-Marseille

Mankelow, G 2003, 'Application of stakeholder theory to investigate small enterprise corporate social responsibility', Doctoral thesis, Southern Cross University, Australia.

Marchesnay M (1982), « Pour un modèle d'«hypofirme» », in Barrere A. et Aubert-Krier J. (Ed.), *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Editions Economica, Paris, pp. 71-91.

Marchesnay M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n° 95, pp. 70-76.

Marchesnay M. (1995), *Management Stratégique*, Ed. Eyrolles, Coll. Gestion, Paris, 200 p.

Marchesnay M. (2009), « Le petit entrepreneur en développement durable Ré Essai de typologie », 4ème Colloque du RIODD, Lille, 25-26 juin.

Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Ed. Nathan, Paris, 320 p.

Meredith, GG1994, *Small Business Management*, 4th edn., McGrawHill, Sydney.

Merriam, S 1998, *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, Jossey-Bass, San Francisco.

Meznar, MB & Nigh, D 1995, 'Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms', *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 4, pp. 975-996.

Miles, M & Huberman, A 1994, *Qualitative Data Analysis*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Miller, NL & Besser, TL 2000, 'The importance of community values in small business strategy formation: evidence from rural Iowa', *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no. 1, pp. 68-85.

Mintzberg, H 1979, *The Structuring of Organisations*, Prentice Hall, New Jersey.

Mitchell, RK, Agle, BR & Wood, DJ 1997, 'Toward a theory of stakeholder identification

and salience: Defining the principle of who or what really counts', *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853–886.

Montazemi, AR 1988, 'Factors affecting information satisfaction in the context of the small business environment', *MIS Quarterly*, vol. 12, no. 2, pp. 239-256.

Murillo, D & Lozano, JM 2006, 'SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words', *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, pp. 227-240. Murphy, J 1996, *Small Business Management*, Pitman, London.

Nahapiet, J & Ghoshal, S 1998, 'Social capital, intellectual capital and the organisational advantage', *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 242-266.

Neuman, WL 2006, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 6th ed., Allyn and Bacon, Boston.

Reynaud E. (1997), « Les déterminants de comportement de protection de l'environnement des entreprises », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

Sethi, SP 1975, 'Dimensions of corporate social performance: An analytical framework', *California Management Review*, vol. 17, no. 3, pp. 58-64.

Sethi, SP 1979, 'A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns', *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 63-74.

Stanford Research Institute (1963), 'Internal memorandum', in *Strategic management: A stakeholder approach*, ed. RE Freeman, Boston, MA and Pitman (1984), London.
Storey, DJ 1982, *Entrepreneurship and the New Firm*, Croom Helm, London.

Tilley, F 2000, 'Small firm environment ethics: How deep do they go?', *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, no. 1, pp. 31-41.

Torrès O., Julien P.-A., 2005, 'Specificity and Denaturing of Small Business', *International Small Business Journal* August 2005 vol. 23 no. 4 355-377

Udayasankar, K 2008, 'Corporate social responsibility and firm size', *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no. 2, pp. 167- 175.

Waddock, SA & Graves, SB 1997, 'Quality of management and quality of stakeholder relations: Are they synonymous?', *Business and Society*, vol. 36, no. 3, pp. 250-279.

Walker, EW 1975, 'Investment and capital structure decision making', in *The Dynamic Small Firm: Selected Readings*, ed. EW Walker, Austin Press, Texas, pp. 185-205.

Westhead, P & Storey, DJ 1996, 'Management training and small firm performance: Why is the link so weak?', *International Small Business Journal*, vol. 14, no. 4, pp. 13-24.

Wicks, AC, Gilbert, DR & Freeman, RE 1994, 'A feminist interpretation of the stakeholder concept', *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no. 4, pp. 475-497.

William, BW and Chandler, Jr 2010, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Williamson, D, Lynch-Wood, G & Ramsay, J 2006, 'Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR', *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, pp. 317-330.

Wood, D 1991, 'Corporate social performance revisited', *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 4, pp. 691-718.

Yin, RK 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edn., Sage, Newbury Park.

Yin, RK 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edn., Thousand Oaks, Sage Publications, CA.

Yin, RK 2009, *Case Study Research: Design and methods*, 4th edn., Sage, Thousand Oaks, California.

Zadek, S, Raynard, P, Oliveira, C, Nascimento, E & Tello, R 2005, *Responsible Competitiveness, Reshaping Global Markets through Responsible Business Practices*, Research Report: Accountability, London.