

**« Quelles pratiques RSE des PME marocaines : une analyse des forces centripètes et centrifuges »**

**« What CSR practices of Moroccan SMEs : an analysis of centripetal and centrifugal forces »**

**ECHAINE Mohamed**

Doctorant à la FSJES Mohammedia  
Université Hasan II de Casablanca  
Laboratoire de Recherche en Performance Économique et Logistique  
Maroc  
**echaine.mohamed@gmail.com**

**SMOUNI Rachid**

Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJES Mohammedia  
Université Hasan II de Casablanca  
Laboratoire de Recherche en Performance Économique et Logistique  
Maroc  
**rsmouni@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 27/03/2022

**Date d'acceptation :** 03/06/2022

**Pour citer cet article :**

ECHAINE M. & SMOUNI R. (2022) « Quelles pratiques RSE des PME marocaines : une analyse des forces centripètes et centrifuges », Revue Internationale du Chercheur « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 719 - 733

## Résumé

Notre contribution porte sur l'évolution de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Elle réfère à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société. La RSE est saisie comme la responsabilité sociétale qui vise à accroître le profit pour les actionnaires. Elle pourra être appréhendée comme une source de performance économique. Il est indéniable que ce champ est en constante mutation. Ainsi, les études rétrospectives et actuelles font florès et témoignent de la dynamique économique et sociétale. Ces entreprises ambitionnent d'intégrer des pratiques, économiques, environnementales et sociales dans la sphère de leurs activités pour soutenir leur résilience et protéger leur survie. Notre centre de gravité tournera autour des recherches sur les motivations et les freins de la RSE pour la PME à l'étranger et au Maroc. Sur le plan méthodologique, le choix de l'approche documentaire est à cet égard judicieux.

**Mots clés :** RSE ; PME ; performance ; motivation ; frein.

## Abstract

Our contribution focuses on the evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Small and Medium Enterprises (SMEs). It refers to the obligation of business people to make policies, take decisions and follow courses of action that meet the objectives and values that are considered desirable in our society. CSR is understood as social responsibility that aims to increase profit for shareholders. It can be understood as a source of economic performance. It is undeniable that this field is constantly changing. Thus, retrospective and current studies are flourishing and bear witness to the economic and societal dynamics. These companies aim to integrate economic, environmental and social practices into the sphere of their activities to support their resilience and protect their survival. Our focus will be on researching the motivations and obstacles of CSR for SMEs abroad and in Morocco. Methodologically, the choice of the documentary approach is judicious in this respect.

**Keywords :** CSR ; SME ; performance ; motivation ; curb.

## Introduction

La littérature sur la RSE dans le contexte de la PME est récente. Ce champ demeure en friche concernant les grandes entreprises. La perspective de le déblayer reste prometteuse comme le témoignent l'investigation de Lepoutre & Heene (2006). En effet, la théorie relative dans ce sens à la grande entreprise n'est pas applicable en totalité à la PME (Jenkins, 2006). De ce fait, les particularités des petites et moyennes entités font de l'intégration des principes de la RSE une contrainte majeure.

L'étude menée par Stéphano & Pierre (2016) récapitule les différentes caractéristiques de la RSE pour la PME. A cet égard, les PME sont à distinguer des grandes entreprises du fait que les pratiques RSE dans la PME ne peuvent en aucun cas être analogues aux pratiques dans la grande entreprise, c'est-à-dire dans le cas des grandes entreprises, elles disposent de politique RSE matérialisée et formalisée à contrario dans le cas des PME, le phénomène est inverse, ceci est dû aux spécificités de la PME et à son mode de gestion. Notons dans cette perspective que des PME pratiquent de la RSE sans le savoir.

D'ailleurs, la plupart des travaux sur la PME et la RSE sont menées dans des pays développés à part quelques recherches comme celles de Hamann, et al. (2005) et Vives (2006) qui étaient faites simultanément en Afrique de sud et en Amérique latine où les PME affrontent plusieurs défis pour pratiquer une RSE structurée et formelle. Ces contraintes sont liées aux spécificités de la PME elle-même (Hamann et al., 2005).

Les investigations menées par le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR, 2013) synthétise la praxis de la RSE dans la PME par la mise en œuvre des pratiques graduelles et à proximité pour répondre aux préoccupations salariales, communautaires et environnementales.

La notion de la RSE varie d'un chercheur à un autre, d'un pays à un autre vu que les angles d'attaque ne sont pas identiques mais cela n'empêche pas l'existence d'un dénominateur commun. Les études de la RSE font souvent appel aux définitions de Carroll (1979 : 500) qui croit que « La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné » et de Wood (1991) qui voit que la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale doivent interagir ensemble. Ces deux définitions traditionnelles deviennent de nos jours des modèles de référence.

L'une des acceptions pertinentes et actuelles qui retiennent notre attention est celle de Hmioui et al. (2017) qui présentent une synthèse de définitions correspondant à quatre grandes

approches ciblant la RSE. En effet, la première approche privilégie la dimension éthique du fait qu'elle est centrée sur le principe de responsabilité et conçoit la RSE comme expression de valeurs, allant au-delà de la loi. Pour étayer leur position, Hmioui et al. (2017) citent Bowen (1953) ; Davis (1960) concernant cette définition classique. La seconde approche est focalisée sur les éléments constitutifs de la RSE. *Grosso modo*, les recherches considèrent la RSE comme un modèle, un prototype à travers l'identification des dimensions qui la composent. Si la troisième approche de la RSE est conçue comme une régulation de pouvoir entre l'entreprise et la société ou les parties prenantes de l'entreprise, la dernière approche par contre la saisit comme dynamique constructive de sens.

Pour Paradas (2007), tout essai de définition de la RSE est constamment attaché aux traits et valeurs personnels de dirigeant. La proximité est prise en considération pour définir la RSE dans la PME, compte tenu de forme des relations qu'a le dirigeant avec son environnement social et son insertion dans leur environnement proche caractérisent leur attachement en matière de la RSE (Frimousse & Marchesnay, 2010). Cette stratégie de proximité peut être estimée dans la relation avec les parties prenantes directes (employés, fournisseurs, clients, ...), souvent informelle et basée sur la confiance et les contacts personnels. Aux yeux de Jenkins (2004), les recherches purement académiques ne suffisent pas à l'explication de comportement RSE dans le cadre de la PME, du fait que diverses études s'intéressent seulement aux grandes entreprises surtout les multinationales en écartant l'échantillon de la PME.

Du reste, sur le plan théorique, le concept « RSE » reste souvent confus, en dépit des investigations qui essaient de l'analyser sur tous les plans. Ainsi, La RSE a connu une importante évolution conceptuelle, d'une notion philanthropique imprécise et non opérante vers un concept exclusivement pragmatique visant la performance globale de l'entreprise et en dernier lieu un concept adopté par le mouvement « Business & society » qui équilibre entre le caractères vague et matérialiste de la RSE et qui prend en considération les trois dimensions économique, sociale et environnementale.

Actuellement, nombreuses et fertiles sont les études menées au Maroc sur ce champ. Nous ne pouvons pas toutes les citer, nous nous contentons de mentionner quelques-unes. Ainsi, de l'avis de M. Benatiya (2021), la RSE est devenue un champ ou axe de recherche en sciences de gestion représentant un enjeu capital et impliquant le management stratégique, le contrôle et la comptabilité, la finance, etc. De même, La contribution de Msekni & Turki (2021) a étudié l'apport de la RSE à la consolidation de la résilience des entreprises. Les deux chercheurs ont

remarqué que la RSE peut être formée comme une garantie aidant les entreprises à bénéficier de sa production à long terme et surtout en situation de crise.

Ainsi, les travaux de la RSE tournent autour de trois paliers fondamentaux, à savoir :

- a) Les thèmes internes comme les ressources humaines et les conditions de travail,
- b) Les thèmes externes telles que l'engagement dans la communauté,
- c) Les thèmes environnementaux à l'instar de réduction de consommation énergétique et le recyclage des déchets.

La problématique de cette étude gravite autour de l'évolution du champ de la RSE dans les PME afin de focaliser l'attention sur la place et l'utilité consacrée à la RSE. Pour ce faire, nous allons essayer de répondre aux questions cruciales qui structurent notre investigation notamment : quelles sont les principales motivations qui incitent les PME à s'engager dans la RSE ? Ces forces centripètes seraient-elles identiques pour toutes les PME à l'étranger et au Maroc ? Quels freins inhiberaient les PME de s'engager dans la RSE à l'étranger et au Maroc ? Concernant la structure de cet article, elle sera focalisée sur la place de la RSE dans les PME qui prennent en charge des tâches sociétales dans leur management stratégique via une revue de littérature richissime. Dans la première partie, le focus sera mis sur les déterminants de l'intégration de la RSE dans la PME, quant à la seconde, elle ciblera la perception de la RSE en matière de motivations et de freins.

### **1. Les déterminants de la perception de la RSE par les PME : l'approche théorique de la démarche**

Certaines études réalisées par la commission européenne parviennent à conclure que sur la moitié des entreprises interrogées la moitié a mis en place des actions responsables. Ces mêmes résultats ont été certifié par l'étude réalisée par CROCIS-CCIP en 2003 de la région d'île de France. En effet, 6 entreprises interrogées sur 10 confirment leur prise en compte des charges sociétales, et environnementales dans leur management stratégique quotidien. Dans le même contexte, l'étude pilotée par l'ACFCI (2006), sur une centaine des PME dans la région de Rhône-Alpes a confirmé sans conteste, 92,5% des PME gèrent leurs affaires en adoptant un mode de management responsable. A ce propos, Parmi les déterminants qu'avancent les dirigeants des PME pour la mise en application de la RSE dans leurs entreprises, nous citons le rapport adopté en assemblée générale de la CCI Paris le 18 décembre 2008.

Le tableau que le rapport de la CCI de Paris (2008) dresse résume les principales motivations des dirigeants de PME par rapport à l'engagement en matière de RSE. Il s'est avéré que les deux grandes motivations qui encouragent les dirigeants des PME à s'inscrire dans des démarches RSE sont principalement l'engagement citoyen (64,7%) et le respect de la réglementation environnementale (49,3%). Nous soulignons que les résultats de rapport de CCI Paris (2008) sont complémentaires des travaux menés par Cabagnols & Lebas (2006) qui ont spécifié trois facteurs agissant sur l'engagement responsable des entreprises qui sont : « la pression », « l'incitation » et « la motivation ».

Parallèlement à ces études, Berger-Douce (2008) voit que l'engagement responsable des entreprises est déterminé plus par des actions ponctuelles que par des démarches réellement structurées. Sur l'ensemble des dirigeants interrogés, 26% considèrent la motivation pour la RSE comme un privilège pour l'entreprise. Toutefois, la plupart des autres déterminants sont approximativement loin de la sphère économique. Dans ce sens, l'étude menée par l'Observatoire des PME européenne (2002) atteste que la majorité des PME assument la responsabilité au niveau social et écologique et conduisent des actions de mécénat au niveau local « actions hors-business » qui constituent des attitudes sans qu'elles soient inutiles, durables et déconnectés des activités de l'entreprise (Auberger & Quairel, 2004). Cette précision a été confirmée par les propos de Berger-Douce (Ibid. : 20) : « *il subsiste vraisemblablement un fossé entre le discours et les pratiques* ».

### **1.1. Les forces centripètes pour la PME**

Pour Vives (op.cit.), les principales motivations de s'engager dans la RSE pour la PME sont les valeurs religieuses et l'éthique. Pour lui, les pratiques de la RSE au contexte de la PME peuvent se distinguer en deux volets : le premier réfère aux pratiques internes comme les employés par exemple ou les pratiques externes comme celles envers la communauté quant au second volet, il renvoie aux actions favorables pour l'environnement (Berger-Douce, 2007).

A cet égard, nous avançons que les forces centripètes de la RSE pour la PME sont nombreuses et différentes. Il est incontestable qu'il existe dans les différentes acceptions des auteurs des ressemblances et des différences.

Ainsi, Pour Mankelov (2003), Jenkins (2006), les motivations pour la RSE sont nombreuses associant entre le social, l'économique et l'éthique. De son côté, Spence (2007), l'accent a été mis principalement sur la philanthropie et la posture du dirigeant qui veille sur l'image et la longévité de l'entreprise, autrement dit le focus du propriétaire est le volet économique et la

survie de l'établissement. Aux yeux de Murillo & Lozano (2006), l'investissement dans le domaine de l'innovation et la concurrence paraît axial vu qu'il perpétue la réputation de l'entreprise. A leur tour, Williamson et al. (2006), la motivation pour la RSE s'appuie essentiellement sur la conformité légale et la performance économique. De cette façon, les aspects sociaux et éthiques demeurent absents dans leur conception, ils ne sont pas déclarés dans leur vision stratégique à moins qu'ils soient implicites ou superficiels. Quant à Russo & Perrini (2009), leurs forces centripètes de la RSE sont diverses, communes aux autres représentations citées ci-dessus. Leur originalité réside dans le fait d'introduire ou d'intégrer les influences externes d'ordre culturel, institutionnel et politique.

Remarquons que ces dernières décennies sont caractérisées par une forte mobilisation stratégique des entreprises en termes de leurs engagements dans des thématiques à caractères écologiques, sociales, et sociétales (Reynaud & Rollet, 2001) ; Martinet & Reynaud (2001, 2004). L'observation de l'engagement des entreprises dans les pratiques RSE présente quelques petites différences. Pourtant, cet engagement se caractérise par un manque d'homogénéité (Rugman et Verbeke, 1998). Ce contexte varie à la suite de Sharma & Vredenburg (1998) entre de réponse la négation des externalités négatives d'une part et l'attitude proactive d'autre part « *proactive corporate environmental strategy* ». Pour peu que cet engagement d'homogénéité se réalise, la logique de leur orientation dans la durabilité peut prendre la forme d'un engagement dans les problématiques écologiques, sociales, et/ou sociétales (Reynaud & Rollet, 2001).

### **1.2. Les forces centrifuges pour la PME**

Dans son rapport, la CCI de Paris (2008) a illustré les trois obstacles pour la PME à s'inscrire dans une logique de développement durable, à savoir tout d'abord une première difficulté de de la part de la PME liée principalement aux outils de sa compréhension, de sa valorisation, et de sa mise en œuvre qui semblent multiples, inadaptées, parfois difficiles devançant largement les moyens et les attentes de la PME. Ensuite, une seconde contrainte est attachée à la nature des PME du fait qu'il n'est pas facile de les attirer autour d'une thématique durable commune. De surcroît, les différents dispositifs d'appui aux entreprises souffrent d'une insuffisance issue de la dispersion des compétences et la limitation de quelques démarches. Troisièmement, il existe des entraves qui sont liées au marché à cela s'ajoute la difficulté d'appliquer la réglementation environnementale en vigueur en raison de massivité de quelques procédures. Les procédés financiers demeurent infructueux et constituent une autre contrainte pour la bonne et simple

raison qu'ils souffrent de ciblage, d'incohérence, et d'inaccessibilité. Nous nous demandons dans ce cadre quelles sont les forces centripètes et centrifuges de la RSE dans les PME au Maroc.

## **2. La Perception de la démarche RSE dans la PME marocaine : motivations et freins**

Comme de nombreux pays, le Maroc constitue aujourd'hui un chantier des innovations sociales et économiques dans lequel plusieurs référentiels stratégiques qui visent l'amélioration de tissu socio-économique sont en plein essor auxquels les entreprises peuvent s'en remettre particulièrement, l'INDH, l'actualisation et la codification qu'a connue la législation du travail et le mouvement de normalisation. Qu'est-ce qui incitent les dirigeants marocains à intégrer la RSE et quels obstacles freinent sa mise en place dans l'entreprise ?

### **2.1. Motivations de la démarche RSE au Maroc**

Le Maroc se caractérise par une situation géographique stratégique de premier plan entre l'Afrique et l'Europe. L'économie marocaine se trouve confrontée à la concurrence internationale croissante qui sollicite l'investigation aux solutions pour améliorer la compétitivité des entreprises à travers l'investissement dans des secteurs liés à l'innovation technologique et organisationnelle.

Pour Filali (2009), la RSE a été initiée au Maroc via les partenaires locaux des groupes et firmes multinationales comme Lafarge, Renault-Nissan, Groupe Accor, Groupe Danone, etc. engagées dans des démarches dites sociales en incitant les grandes entreprises marocaines à une politique de formalisation des RSE afin de concilier les exigences de ces firmes localement globalement. Notons, dans cette perspective, que l'accord de libre-échange entre le Maroc et l'Union Européenne datant de 2012 constitue un cadre d'accueil de se rapprocher des normes sociales et environnementales. Cette décision est consolidée par des réformes juridiques et institutionnelles afin de soutenir la RSE au Maroc. Le cas de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) créée par sa majesté le Roi Mohammed VI en mai 2005 est révélateur. A ce propos, le financement spécifique réservé aux dépenses sociales vise à inciter la réalisation des objectifs sociaux à long terme dans les actes d'investissement. Il en va de même de la réforme du cadre juridique, de la normalisation et de labellisation.

La législation marocaine a connu en 2004 un nouveau code du travail qui consolide l'ensemble des efforts qui vise le respect des droits de l'homme et le rattachement aux différentes conventions internationales de travail. Ce nouveau code du travail offre des outils qui

permettent d'aligner certaines dispositions aux particularités relatives aux structures organisationnelles et sectorielles surtout les instruments internes comme la convention collective de branche, le comité d'entreprise, l'accord d'entreprise le comité d'hygiène et de sécurité, etc.

A coup sûr, le développement de l'économie a des coûts sur l'environnement qui peuvent atteindre 40 milliards de dirhams annuellement Ainsi, les préoccupations de la protection de l'environnement commencent à avoir le vent en poupe puisque le Maroc a vu naître ces dernières décennies une montée en puissance de certaines lois comme le cas en 2003 de la loi 11-03 visant à valoriser et à sauvegarder fortement l'environnement.

En outre, moult normes ont été établies portant spécialement sur le management social de l'entreprise comme le cas de la norme NM00.5.600 (Système de management des aspects sociaux dans l'entreprise) qui définit les règles gérant un système d'audit social et se fonde sur les principes définis dans le standard de responsabilité sociétale SA8000 (Social Accountability 8000) et aux onze conventions de l'organisation Internationale de Travail (OIT). Il est *de facto* crucial de tenir en compte les réglementations locales et le code du travail qui doivent être assimilables aux autres systèmes de management de qualité, de respect de l'environnement et à la sécurité. Afin d'inclure une démarche RSE ou de développement durable dans la stratégie, l'entreprise doit s'appuyer sur des outils visant l'amélioration continue et la performance globale des entreprises, particulièrement les normes de management et de qualité comme la norme ISO 9001, de management de l'environnement comme la norme ISO 14001 ou EMAS, de management de la sécurité au travail comme la norme OHSAS 18001, ou d'éco-conception comme la norme ISO/TR 14062.

Il est à signaler que le Maroc fait partie de la commission francophone qui se charge de la préparation de la norme ISO 26000 s'appuyant sur plusieurs référentiels notamment :

- Les principes directeurs de l'OCDE, livre vert de l'UE, Global Compact, Convention de l'OIT.
- Les référentiels de système de management environnemental :ISO 14000
- Le référentiel de reporting GRI

Ceci peut être expliqué par les différents efforts étatiques qui veulent intégrer le social dans les systèmes managériaux au niveau des entreprises et la volonté de créer des bases solides afin de prendre part à la création d'un climat d'assurance et de sécurité entre les différentes parties

prenantes. En Juillet 2009, la Stratégie Nationale pour la Protection de l'Environnement et le Développement Durable illustre clairement le souci de l'Etat de sauvegarder l'environnement. L'Etat et PME collaborent à la mise en place des orientations et des grands axes de la politique nationale en matière de l'environnement ; d'où le recours aux axes stratégiques d'action établis sur une approche globale et intégrée, qui nécessite l'intervention de tous les départements ministériels et tous les acteurs concernés y compris le citoyen marocain.

Malgré les efforts fournis sur le plan juridique et institutionnel, l'intégration des normes environnementales et sociales dans le système de management entrepreneurial reste un défi à soulever par les entreprises marocaines surtout pour les PME. Ces dernières n'arrivent pas à respecter ce double cadre législatif et normatif du fait qu'à travers une enquête mise en place par Filali (op.cit.) sur un échantillon de plus de 100 entreprises dont 70% des PME. Il découle de cette étude que la différence entre la responsabilité sociale et responsabilité légale demeure délicate.

## **2.2. Les freins de la démarche RSE au Maroc**

Malgré les leviers de la RSE au Maroc et les efforts fournis pour la soutenir, de multiples freins entravent sa mise en place dans les systèmes de management organisationnel. Rappelons dans ce cadre qu'Abouddrar (2002) insiste sur l'intérêt pour l'entreprise marocaine de s'engager dans la RSE. Pour lui, la RSE constitue une source de fragilité pour un pays pauvre comme le Maroc et avance le point relatif au financement de ces actions responsables et ses coûts relatifs. Quant à Filali (op.cit.), les freins sont principalement relatifs :

- a) Aux valeurs paternalistes traditionnelles dans les PME. Sur ce plan, les recherches menées par Mezuar (2002) et par El Abboubi & El Kandoussi (2009) sont significatives à cet égard.
- b) A la Prédominance au niveau de tissu économique des TPE et PME caractérisées par la contrainte financière, structurelle et humaine inadéquate à la mise en œuvre d'une RSE formelle, contrôlée et certifiée (El Abboubi & El Kandoussi, 2009).
- c) A la formation des cadres (formation universitaire ou continue) ne côtoie pas la mise en relief accordée à la RSE par les autorités marocaines (El Abboubi & El Kandoussi, 2009). Dans la même perspective, Ettahiri (2009) constate que la formation universitaire et professionnelle dispensée au Maroc ne vise que la compétitivité en premier lieu, les points relatifs au social ne sont abordés qu'en second lieu.

Tandis que pour la PME, Akeb et al. (2015) soulignent que les chercheurs en spécificités de la PME ne partagent pas la même conception sur la capacité de cette structure à triple dimension. Et ils ajoutent à ceci, la limitation des ressources financières de la PME, sa faible capacité de d'investir dans la formation ainsi que le manque des ressources humaines. Cependant, la difficulté pour la PME en comparaison à la grande entreprise à intégrer les préoccupations environnementales dans leur stratégie et management en raison de contrainte financière, de même pour la raison qu'elles sont moins exposées à la pression médiatique que les grandes entreprises et donc moins incités à intégrer ces préoccupations et les traduire en engagements responsables.

De leur part, Aourik & Bouaziz (2015) considèrent que le caractère familial comme obstacle à l'engagement responsable dans la PME qui conçoit la RSE formelle comme une sorte de divulgation des stratégies et secrets professionnels de leurs entités en faveur des concurrents.

Ainsi, cette étude aura des implications managériales et scientifiques vu qu'elle pourra constituer une base théorique à développer pour pousser, booster les PME marocaines à instaurer davantage les pratiques RSE. Il sera une opportunité de sensibiliser les dirigeants de ces structures fragiles à s'engager dans des politiques RSE capables de les renforcer face à la concurrence. Sans oublier, les retombées bénéfiques pour les PME surtout sur le plan social, sociétal et environnemental qui constitue un réel risque qu'il faut gérer pour l'atteinte d'une meilleure durabilité.

## **Conclusion**

L'une des exigences capitales de l'entreprise est de mettre en exergue la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les chercheurs dans ce champ ainsi que les entreprises aspirent à intégrer des pratiques, socio-économiques et environnementales leurs dispositifs et dans leurs activités afin d'affermir leur résilience et ravitailler leur survie.

Au terme de cette étude, nous soulignons que nous n'avons pas cité toutes les recherches ciblant la RSE dans les PME dans le monde et particulièrement au Maroc du fait que cette littérature est abondante et richissime. Nous avons limité de la sorte notre inventaire à quelques-unes qui nous paraissent opératoires et applicable au cas marocain. Ce champ est en perpétuelle mutation en dépit des forces centrifuges qui le fragilisent. La motivation et la volonté des PME d'opérationnaliser les pratiques RSE demeurent préoccupantes ces dernières décennies. Elles

sont caractérisées *ipso facto* par une forte mobilisation stratégique des entreprises en termes de leurs engagements dans des thématiques à caractères écologiques, sociales et sociétales.

Des études théoriques et expérimentales futures opérantes doivent œuvrer dans ce sens. L'angle théorique concerne les chercheurs en matière définitoire : quelle définition consensuelle pour la RSE ? serait-il possible d'instaurer une définition de la RSE homogénéisante, cohérente et exhaustive ? Quant au plan pratique, les interrogations qui baliseront notre champ de la recherche seront les suivantes : Les PME dans les régions du Sud du Maroc particulièrement celle de Laâyoune Sakia El Hamra font-elles appel à la RSE dans leur stratégie managériale ? Qu'est-ce qui bloque la réussite de leur plan d'action en matière de RSE ? leurs engagements dans des thématiques à caractères sociales, sociétales et environnementales respectent ou enfreignent-ils les attentes de l'Etat ? L'intégration de la RSE dans les PME pourrait-elle considérée comme stratégie de l'entreprise ? Peut-on intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise et inversement ?

*In fine*, l'engagement des petites et moyennes entreprises marocaines dans les principes et la démarche RSE restent discrets. Ceci peut être expliqué par l'ambiguïté du concept RSE, sa limitation, et sa réalisation pour la PME. Pour cette raison, il serait capital d'éclaircir et d'inviter les entreprises à s'engager via leurs stratégies dans des outils qui leurs permettent d'opérationnaliser leur intégration en termes de RSE à l'instar des normes, des labels, des certifications, des codes de conduite, ... etc.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abouddrar A. (2002). Ethique et Responsabilité sociale de l'Entreprise, les ingrédients de la modernité, in Mezouar A. (Collectif sous la dir. de), L'entreprise marocaine et la modernité, Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable », Edit CRD (Centre d'Etudes et de Recherche des Dirigeants), p. 99-107.
- ACFCI (2006). La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/RSE) par les PME/PMI.
- Akeb H., Delchet-Cochet K. et Chi Vo L. (2015), Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises, Revue de l'organisation responsable, vol. 10, n° 2, p. 5-27.
- Aourik, A, Bouaziz, S. (2015), Le rôle de la responsabilité social dans les PME de la Région Souss-Massa-Draa, Journal of Business and Economics, Vol. 3, No 1
- Auberge M.-N., Quairel F. (2004). Des PME socialement responsables ? Economie et Humanisme, n°370, octobre, pp. 16-19.
- Benatiya, A. (2021). Le management de la RSE : un cadre conceptuel pour concrétiser la gestion de la stratégie de RSE, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 : Numéro 1, pp : 642- 662.
- Berger-Douce S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : Premiers résultats d'une étude française, Revue Management et Avenir, n° 15, pp. 9-29.
- Berger-Douce, B. (2007). Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables. XVIIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Montréal, 1-24.
- Cabagnols, A., Le Bas, C (2006). Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise, Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », Premier Congrès du RIODD, Créteil, France, 7-8 décembre.
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR). Newsroom. (2013).
- Carroll, A-B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social Performance. Academy of Management Review, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- CCI de Paris (2008). Rapport de l'assemblée générale de 18/12/2008.
- CROCIS-CCIP. Baromètres. (2003). « Le développement durable dans les PME/PMI Franciliennes ».
- El Abboubi M., El Kandoussi F. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire, Reflets et Perspectives, Tome XLVIII, 2009/4, p. 69-77.

- Ettahiri, S. (2009). Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement, Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc.
- Filali, M. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? in Droits de l'homme et le développement durable : quelle articulation ? sous la dir. De A. Sedjari, Paris, Le Harmattan.
- Frimousse. S, Marchesnay, M. (2010). RSE et TPE, in De Bry, F., Igalens, J., Peretti, J., Peretti, J.-M. (Ed), Ethique et RSE, Editions d'organisations.
- Hamann. R, Agbazue. T, Kapelus. P & Hein, A. (2005). Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardization's new social responsibility standard. *Bus Soc Rev*, 110 (1), 1– 19.
- Hmioui, A., Alla, L. & Bentalha, B. (2017). Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès. *Le tourisme au Maghreb : Economie et Management*, Laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, ENCG de Fès, pp. 186,
- 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. *J Bus Ethics*, 67(3), 241–256.
- Lepoutre, J. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firme size on small business social responsibility: A critical review, *Journal of business ethics*, vol. 67, n°3, p. 257-273.
- Mankelow, G. (2003). Application of stakeholder theory to investigate small enterprise corporate social responsibility, Doctoral thesis, Southern Cross University, Australia.
- Martinet, A.-C., Reynaud, E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 136, pp.12-25.
- Martinet, A.-C., Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, Finance et Stratégie, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, vol. 5, n° 152, pp. 121 à 136.
- Martinet, A.-C., Reynaud, E. (2004). Stratégies d'entreprise et écologie, Ed. Economica, Paris, 165 p.
- Mezuar, A. (2002). L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable, Casablanca, Casablanca Ed.
- Msekni, J., Turki, A. (2021). La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises, *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 »* pp : 934-949.



- Murillo, D., Lozano, JM. (2006). SMEs and CSR : an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics* ;67(3):227–240.
- Observatoire des PME européennes. (2002). Chapitre 9 : Responsabilité sociale et environnementale.
- 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
- Reynaud, E., Rollet, A. (2001). Les compétences centrales " environnement " comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité, in Martinet A.C. et Thiétart R.A. (Ed.), *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Paris, pp. 303-324.
- Rugman, A., Verbeke, A. (1998). Corporate strategy and environmental regulations: an organizing framework, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 363-375.
- Russo, A., Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *J Bus Ethics* 91, 207–221.
- Sharma, S., Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 19, pp. 729-753.
- 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* 112:4 533–552
- Stéphanou, V., Pierre, M. (2016). Perceptions, pratiques et discours “ RSE ” des dirigeants de PME. RIODD, Saint-Étienne, France.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America, *The Journal of Corporate Citizenship*, vol.21, p.39-50.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317–330.
- Wood, D-J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, N°16, pp 691-718.