

## **L'innovation managériale à l'épreuve de la RSE : cas des PME marocaines**

### **Managerial Innovation Challenged by CSR: The Case of Moroccan SMEs**

**ACHEHAL Abdellatif**

Docteur en sciences économiques et gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations  
Maroc

**ELMADI Lahcen**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations  
Maroc

**BELFDAIL Salaheddine**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations  
Maroc

**BATTI Tarik**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations  
Maroc

**Date de soumission :** 10 /04 /2024

**Date d'acceptation :** 01/06/2024

**Pour citer cet article :**

ACHEHAL A. & al. (2024) « L'innovation managériale à l'épreuve de la RSE: cas des PME marocaines », Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 689 - 714

## Résumé

L'intégration de la RSE au sein des PME marocaines se heurte souvent à des défis économiques et organisationnels majeurs. Cependant, l'innovation managériale émerge comme une solution prometteuse pour surmonter ces obstacles. Cette étude explore les déterminants de l'adoption de l'innovation managériale en faveur de la RSE (IM-RSE) par les PME marocaines. Elle propose également une caractérisation du profil type de ces entreprises en matière d'IM-RSE et examine leur progression dans le processus d'adoption de cette forme d'innovation. Adoptant une approche épistémologique post-positiviste, cette recherche combine une exploration théorique des concepts clés et une étude empirique basée sur des entretiens menés auprès de 26 responsables de PME marocaines. Les principaux résultats révèlent que l'adoption de l'IM-RSE est conditionnée par divers facteurs, parmi lesquels l'avantage relatif de l'innovation envisagée est le plus déterminant. Le profil type des PME marocaines en matière d'IM-RSE correspond à celui de la "majorité tardive", où l'adoption d'innovations dépend de preuves tangibles de leur efficacité. En outre, la majorité des PME interrogées se trouvent à un stade intermédiaire dans le processus d'adoption de l'IM-RSE, sans parvenir à maintenir la continuité et la routinisation de la démarche innovante envisagée.

**Mots clés : RSE ; Innovation Managériale ; PME ; Déterminants ; Processus.**

## Abstract

The integration of CSR within Moroccan SMEs often encounters significant economic and organizational challenges. However, managerial innovation emerges as a promising solution to overcome these obstacles. This study explores the determinants of the adoption of managerial innovation in favor of CSR (MI-CSR) by Moroccan SMEs. It also proposes a characterization of the typical profile of these companies in terms of MI-CSR and examines their progress in the process of adopting this form of innovation. Adopting a post-positivist epistemological approach, this research combines a theoretical exploration of key concepts and an empirical study based on interviews with 26 managers of Moroccan SMEs. The main results reveal that the adoption of MI-CSR is conditioned by various factors, among which the relative advantage of the envisaged innovation is the most determinant. The typical profile of Moroccan SMEs in terms of MI-CSR corresponds to that of the "late majority," where the adoption of innovations depends on tangible proof of their effectiveness. Furthermore, most of the surveyed SMEs are at an intermediate stage in the process of adopting MI-CSR, without managing to maintain the continuity and routinization of the innovative approach.

**Keywords: CSR; Managerial Innovation; SMEs; Determinants; Process.**

## Introduction

L'engagement du Maroc en faveur du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue un pilier essentiel de sa stratégie socio-économique. L'État marocain a mis en œuvre des mesures substantielles pour promouvoir cette orientation, mobilisant divers acteurs par le biais d'initiatives législatives et institutionnelles. Toutefois, la pleine concrétisation de cet engagement nécessite l'inclusion des petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent une composante essentielle de l'économie marocaine. Ces PME, qui constituent 90 % du tissu économique national, jouent un rôle crucial en tant que moteur de croissance, générateur d'emplois et de revenus substantiels (Mouhallab & Jianguo, 2016). Leur implication dans des pratiques socialement responsables est donc indispensable pour concrétiser les ambitions du Maroc en matière de RSE.

Dans ce contexte, la littérature spécialisée met en lumière les multiples avantages que les PME peuvent tirer de l'adoption de pratiques de RSE. Ces avantages incluent l'amélioration du climat social interne et le renforcement d'un avantage concurrentiel durable (Bousserghini, et al., 2016), ainsi que le maintien d'une réputation et d'une image de marque positives (Achehal, et al., 2024 ; Bonneveux & Saulquin, 2009 ; Delpuech, 2009 ; El Baz, et al., 2016 ; El Madi & Achehal, 2020 ; El Madi, et al., 2020 ; Touate & Bennouna, 2018). Néanmoins, les PME se heurtent fréquemment à un ensemble de défis économiques et organisationnelles qui entravent leur capacité à s'aligner sur les principes de la RSE. Dans cette optique, les spécialistes soulignent que l'engagement en RSE est essentiellement un engagement managérial (EL Hila & Amaazoul, 2011). Ils soutiennent ainsi que l'adoption de pratiques managériales innovantes pourrait aider les PME à surmonter ces obstacles et à intégrer de manière adaptée les principes de la RSE dans leur stratégie de gestion (Bonneveux & Saulquin, 2009 ; Blandine & Nathan, 2016 ; Mokhtari & Asdiou, 2016).

Dans le cadre de la présente étude, nous examinons cette hypothèse dans le contexte spécifique du Maroc. En combinant une exploration théorique des travaux antérieurs avec une étude empirique basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 26 responsables et dirigeants de PME, nous examinons la capacité des entreprises marocaines à adopter des pratiques managériales innovantes pour intégrer la RSE dans leurs activités. Nous explorons également les déterminants de cette forme d'innovation, ainsi que le niveau d'implication des PME marocaines dans le processus d'innovation managériale à vocation sociale. Par conséquent, la question centrale à laquelle nous tentons de répondre est la suivante : " **Dans**

## **quelle mesure les PME marocaines adoptent-elles des innovations managériales favorisant l'intégration des principes de la RSE dans leurs activités ?"**

Pour apporter une réponse exhaustive à cette question, nous débuterons par établir le contexte spécifique de notre recherche, en mettant en lumière ses particularités liées aux PME marocaines. Nous procéderons ensuite à la clarification des concepts clés, à l'exposition des fondements théoriques et à la revue des travaux antérieurs portant sur la relation entre la RSE et l'innovation managériale. Par la suite, nous détaillerons la méthodologie de recherche adoptée dans cette étude avant de procéder à une analyse approfondie et une discussion éclairée des résultats obtenus.

### **1. Fondements théoriques de la recherche**

#### **1.1. Spécificités des PME marocaines**

Dans le contexte global, la conceptualisation universelle des PME demeure un défi épineux. Initialement esquissé dans le rapport Bolton des années 1970, le statut distinctif des PME en tant qu'entités caractérisées par leur autonomie, une gestion personnalisée et une portée de marché limitée, n'a pas engendré de consensus unanime parmi les chercheurs depuis lors. Malgré des efforts soutenus, tels que l'étude réalisée au Maroc en 2011 par le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM), visant à affiner ces critères à travers une analyse contextuelle, la définition des PME reste un sujet de contention, induisant l'émergence de définitions contextuelles propres à chaque pays.

Dans le contexte marocain, le concept de la PME a connu une véritable évolution, reflétant l'attention croissante portée à cette structure et le souci partagé par différents acteurs (pouvoirs publics, institutions, chercheurs, etc.) quant à la nécessité de promouvoir son développement. Cette évolution s'est manifestée par l'adoption de mesures législatives et réglementaires diverses, explicitement conçues pour soutenir et stimuler la promotion et le développement des PME au Maroc. Par exemple, la mise en place de la procédure simplifiée accélérée en 1972, l'adoption du code des investissements en 1983, l'établissement de la définition de Bank Al Maghrib en 1987, les dispositions du Fonds de Garantie de la Mise à Niveau (FOGAM) des PME et l'instauration de la loi n° 53-00 formant la charte de la PME en 2002.

L'adoption de la charte des PME en 2002 illustre l'engagement constant de l'État marocain en faveur de la promotion des PME, à travers la création d'un cadre institutionnel reposant sur des structures de dialogue et de partenariat avec les opérateurs et les institutions représentatives des PME. Cette démarche a conduit à la création de l'Agence Nationale pour la Promotion de la

PME (ANPME), désormais connue sous le nom de "Maroc PME". En collaboration avec la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), cette agence a élaboré une nouvelle définition de la PME qui se base uniquement sur le critère du chiffre d'affaires, sans prendre en considération l'effectif de l'entreprise. Cette définition, adoptée également dans le cadre de notre étude, établit un seuil de 200 millions de dirhams de chiffre d'affaires annuel pour distinguer les PME des Grandes Entreprises (GE), tout en identifiant deux types d'entreprises : Jeune Entreprise & Très Petite Entreprise (TPE) ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 MDH et Petite et Moyenne Entreprise (PME) ayant un chiffre d'affaires annuel compris entre 10 et 200 MDH.

Cette nouvelle définition a été élaborée dans le but de mieux cibler les entreprises éligibles aux plans de soutien gouvernementaux, mettant ainsi en lumière l'importance des PME dans l'économie marocaine. Les PME représentent 90% du tissu productif national et jouent un rôle crucial dans les exportations, les investissements nationaux, ainsi que dans la réduction du chômage (Anairi & Radi, 2017). Elles sont également des vecteurs essentiels de dynamisme économique, contribuant à la lutte contre la précarité et les disparités socio-économiques, et favorisant l'intégration des femmes dans l'entrepreneuriat (Mouhallab & Jianguo, 2016). Les PME couvrent 97% de tous les secteurs d'activité et contribuent annuellement à environ 40% de la valeur ajoutée nationale.

Cependant, les études sur la performance des entreprises marocaines soulignent une performance relativement supérieure des grandes entreprises par rapport à une performance moyenne des PME. Ces études soulignent également les principaux obstacles et défis auxquels sont confrontées les PME, notamment l'allongement des délais de paiement (133 jours en 2017), l'opacité du système d'information, la complexité du cadre administratif et réglementaire, les difficultés d'accès au financement et aux marchés, ainsi que la persistance de l'économie informelle.

Malgré les diverses contraintes auxquelles les PME sont confrontées, leur rôle et leur position dans le contexte marocain demeurent très puissants, voire essentiels, pour parvenir au développement durable auquel aspire le Maroc. Cette constatation sous-tend l'impératif accordé par les institutions marocaines, tant publiques que privées, à encourager la diffusion des principes de la RSE au sein des PME et à les inciter à agir en conformité avec ces préceptes.

## 1.2. La RSE dans les PME marocaines : opportunités et contraintes

La RSE demeure un concept sujet à diverses interprétations au sein de la littérature spécialisée. Face à cette pluralité de définitions, de nombreux auteurs se réfèrent à la proposition énoncée par la Commission Européenne (2001), laquelle jouit d'une reconnaissance étendue (Elgraini, 2011). Selon cette acception, la RSE implique « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (2001).

Les prémices de la RSE puisent leurs racines dans le contexte socio-économique mouvementé du XXe siècle aux États-Unis, caractérisé par une industrialisation rapide et des transformations significatives (Bowen, 1953). Dès les années 1950, Howard Bowen posa les fondements de la RSE en la conceptualisant comme une discipline transversale de la gestion d'entreprise, insistant sur la nécessité d'adresser les attentes diverses des parties prenantes (Bowen, 1953). Ce postulat engendra un débat animé impliquant des philosophes, chercheurs, et praticiens, mettant en lumière des désaccords substantiels entre partisans et détracteurs de la RSE. Cette divergence d'opinions engendra l'élaboration et la validation de modèles théoriques spécifiques à la RSE, notamment la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle, qui émergèrent comme des cadres conceptuels prédominants dans la littérature spécialisée sur ce sujet.

La théorie des parties prenantes, popularisée par Freeman (1984) dans son ouvrage "*Strategic Management : A Stakeholder Theory*", envisage les parties prenantes comme "*tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise*" (Freeman, 1984). Cette approche participative de la formulation de la stratégie d'entreprise dépasse la vision unilatérale axée uniquement sur la maximisation des profits, en reconnaissant la nécessité pour les entreprises d'intégrer les intérêts de toutes leurs parties prenantes pour assurer leur efficacité et leur viabilité économique (Pesqueux, 2017 ; Cherkaoui, 2016). Par ailleurs, la théorie néo-institutionnelle met en lumière l'influence de l'environnement institutionnel sur la structure et les comportements organisationnels, considérant la RSE comme un outil de légitimation des activités de l'entreprise au sein de son environnement (Sangue Fotso, 2018). Ces fondements théoriques offrent des perspectives cruciales pour comprendre les dynamiques et les enjeux de la RSE dans le contexte contemporain.

Dans le paysage économique marocain, les entreprises multinationales ont joué un rôle crucial dans l'introduction des principes de la RSE (Maknassi Filali, 2009). Cette impulsion découle largement de l'ouverture progressive du marché marocain aux produits étrangers, une évolution catalysée par les accords de libre-échange conclus avec l'Union européenne en 1995.

L'engagement du Maroc dans cette voie s'est matérialisé par une série de réformes législatives et institutionnelles visant à moderniser le cadre juridique national. Ces réformes comprennent des changements législatifs majeurs, une promotion active de la normalisation et la mise en œuvre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Parallèlement, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a embrassé cette dynamique en élaborant une charte de la RSE en décembre 2006, et en introduisant un label RSE en juillet 2007, conforme aux normes internationales les plus rigoureuses en la matière.

Cette transition du Maroc d'une perspective de croissance vers une vision de développement humain et durable (EL Hila & Amaazoul, 2011) nécessite l'implication collective des différents acteurs concernés par la RSE (Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, 2007), avec un accent particulier sur les PME en raison de leur importance cruciale dans l'économie nationale. Par ailleurs, plusieurs études ont mis en lumière les retombées bénéfiques de la RSE pour les PME. En effet, la RSE s'affirme comme un levier essentiel pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel durable, en favorisant la réduction des coûts et une gestion efficace des ressources énergétiques. Elle est également reconnue comme une source d'innovation, propice à l'amélioration du bien-être des salariés et au renforcement des liens avec les parties prenantes externes (Bousserghini, et al., 2016; Touate & Bennouna, 2018; Delpuech, 2009). De même, la RSE contribue efficacement à préserver la compétitivité des entreprises sur les marchés existants (El Baz, et al., 2016), à consolider leur légitimité dans leur environnement (El Madi & Achehal, 2020), à façonner et valoriser leur image de marque employeur (El Madi, et al., 2020), et à améliorer leur attractivité organisationnelle (Achehal, et al., 2024).

Bien que la RSE présente un potentiel significatif de bénéfices pour les entreprises, les recherches menées au Maroc mettent en évidence une faible intégration de ses principes dans les pratiques de gestion des PME locales (El Baz, et al., 2016). Les obstacles identifiés, tels que la qualification limitée du personnel et le manque de ressources financières et d'informations, semblent entraver cette intégration (Maknassi Filali, 2009). En outre, des défis supplémentaires d'ordre managérial ont été relevés (Echaine & Smouni, 2022), notamment en raison du poids décisif du dirigeant et de l'impact de sa personnalité sur les décisions stratégiques de l'entreprise (Bousserghini, et al., 2016; Reynaud, 2007). Ces constatations, qui contrastent avec l'enthousiasme manifesté par les autorités marocaines envers la RSE, soulèvent des questions sur l'efficacité des actions entreprises par les dirigeants des PME pour promouvoir la RSE dans leurs entreprises.

Dans ce contexte, il est crucial de reconnaître que la RSE ne peut être simplement perçue comme une obligation, mais plutôt comme un engagement managérial (EL Hila & Amaazoul, 2011). Les dirigeants des PME sont ainsi appelés à innover et à développer des pratiques managériales novatrices afin de surmonter les contraintes entravant l'intégration de la RSE dans leurs entreprises. En effet, il est fréquent que les différents instruments et outils de la RSE destinés aux entreprises, en particulier aux PME, soient initiés et développés par des dirigeants d'entreprises (Bonneveux & Saulquin, 2009).

Par conséquent, étant donné que toutes les actions visant à renforcer la RSE sont directement liées à l'innovation managériale (Blandine & Nathan, 2016; Mokhtari & Asdiou, 2016), l'étude de l'innovation managériale, comme un élément clé du comportement socialement responsable des PME, s'avère d'une importance fondamentale afin de mieux comprendre et de décrire le processus d'intégration de la RSE au sein des PME marocaines.

### **1.3. L'innovation managériale et la RSE dans les PME**

L'innovation managériale, concept émergent depuis les années 1980, a connu une évolution significative dans la littérature économique et managériale. À ses prémices, le terme a été introduit par Kimberly en 1981 pour décrire les formes d'innovation qui ne se limitent pas à la sphère technologique (Mol & Birkinshaw, 2006). Initialement, Kimberly (1981) définissait l'innovation managériale comme « *tout programme, produit ou technique, innovant, pouvant affecter la nature, la qualité ou la quantité des informations disponibles dans le processus de décision* » (Kimberly & Evanisko, 1981). Cette vision s'est enrichie au fil du temps, notamment grâce aux travaux de Damanpour (1984, 1988), qui ont souligné que les innovations managériales s'ancrent dans la dimension sociale de l'organisation, nécessitant des changements tant dans la structure que dans les processus de management (Le Roy, et al., 2013; Damanpour, 1988). Hamel (2006) a, quant à lui, contribué à élargir cette conception en définissant l'innovation managériale comme toute pratique moderniste qui se démarque des méthodes traditionnelles de gestion.

Dans le cadre de notre analyse, nous retenons la définition de M. J. Mol & Birkinshaw (2009), selon laquelle l'innovation managériale se traduit par « *l'introduction des pratiques de management nouvelles pour l'entreprise, dont le but est d'améliorer sa performance* ». Cette définition, largement acceptée dans la littérature, établit un lien direct entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle, bien que la notion de performance demeure imprécise et multidimensionnelle, requérant une contextualisation appropriée (Salgado, 2013).

C'est dans cette perspective que nous nous concentrons spécifiquement sur la performance sociétale et l'adoption des principes de la RSE.

Dans cette optique, une série d'études ont exploré les liens étroits entre l'innovation managériale (IM) et la RSE. Heald (1970) a avancé l'idée que les principes de la RSE sont à l'origine du développement des techniques et outils de management, en associant l'émergence de la "*version managériale du capitalisme*" à un consensus selon lequel la survie et la croissance des firmes dépendent de la stabilité des relations sociales internes (Lépineux, et al., 2016). Les recherches menées par Le Bas & al.(2010) ont également mis en lumière « *l'existence d'une relation forte, statistiquement significative, entre le fait d'être une entreprise innovante et le fait d'adopter une démarche RSE* » (Le bas, et al., 2010). De même, Blandine et Nathan (2013) ont mis en évidence des liens à double sens entre la RSE et l'IM, suggérant que la RSE agit à la fois comme un stimulant et un résultat de l'innovation managériale, grâce à son rôle crucial dans le développement et la mise en œuvre des actions de RSE, conduisant ainsi à la création de valeur positive (Blandine & Nathan, 2016). Ces constats sont également corroborés dans le contexte des PME (Bousserghini & al. 2016; Ferauge, 2013; Bocquet & Mothe, 2009).

Toutefois, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a encore été menée pour examiner de manière exhaustive la relation entre l'innovation managériale et la RSE dans le contexte spécifique des PME marocaines. Cette lacune met en évidence l'originalité et la nécessité de toute recherche menée dans cette direction. Notre étude vise à combler cette lacune en mobilisant un cadre théorique solidement établi dans la littérature académique en management. Nous adoptons une approche méthodique articulée autour de trois volets d'analyse : tout d'abord, une exploration approfondie des déterminants de l'innovation managériale associée à l'intégration de la RSE dans les pratiques des PME marocaines ; en second lieu, une identification rigoureuse des profils types des PME marocaines qui adoptent l'innovation managériale dans le cadre de la RSE ; enfin, une analyse de la position et de l'évolution des PME marocaines dans le processus d'innovation.

#### **1.4. Déterminants de l'adoption des IM associées à la RSE (IM-RSE)**

L'intégration de la RSE dans les pratiques des PME marocaines implique une compréhension approfondie des facteurs qui influencent leur adoption des Innovations Managériales associées à la RSE (IM-RSE). En s'appuyant sur la théorie de la diffusion et de l'adoption des innovations managériales, développée par Everett Rogers (1962), plusieurs caractéristiques clés liées à l'innovation peuvent être identifiées comme des déterminants cruciaux de l'adoption des IM-

RSE (El Taani, 2013). Ces caractéristiques intrinsèques, qui concernent les attributs perçus de l'innovation par les adoptants potentiels, comprennent :

- ❖ L'avantage relatif : Il s'agit de comparer la valeur perçue de l'innovation à celle des alternatives existantes, en mettant en lumière ses implications économiques et sociales.
- ❖ La compatibilité : Cette dimension évalue la cohérence de l'innovation avec les stratégies, la culture organisationnelle et les besoins spécifiques du groupe d'appartenance.
- ❖ La complexité : Cette caractéristique examine le degré de difficulté inhérent à la compréhension et à la mise en œuvre de l'innovation, et la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences pour son adoption.
- ❖ La testabilité : Cette dimension évalue la possibilité de tester l'innovation avant une mise en œuvre à grande échelle, permettant ainsi une évaluation progressive de son efficacité.
- ❖ L'observabilité : Cette dimension mesure le degré de visibilité et de tangibilité des impacts, positifs ou négatifs, résultant de l'adoption de l'innovation.

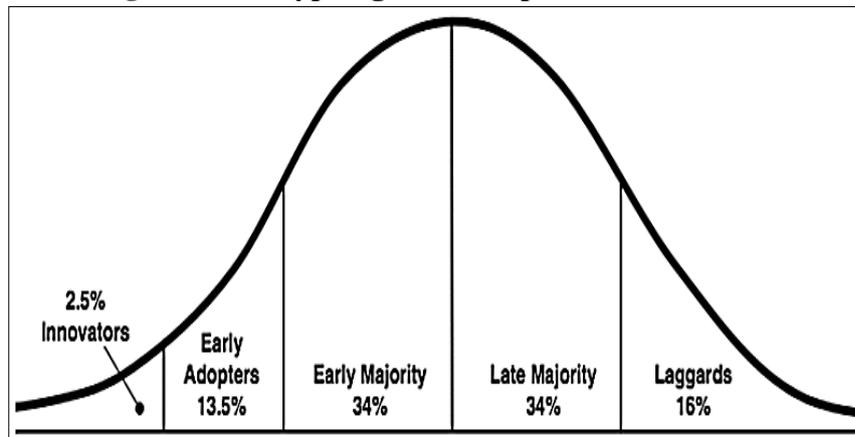
Chacune de ces caractéristiques constitue un élément de référence essentiel pour appréhender les facteurs déterminants d'une innovation managériale en accord avec les principes de la RSE.

### **1.5. Catégories d'adopteurs de l'IM-RSE**

L'étude des stratégies RSE des Entreprises représente un champ de recherche primordial en gestion. La littérature spécialisée distingue deux attitudes principales adoptées par les entreprises à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux : une attitude proactive, caractérisée par une volonté d'initier des actions RSE indépendamment des pressions externes, et une attitude réactive, où les entreprises répondent principalement aux exigences réglementaires ou aux attentes des parties prenantes (Pasquero, 2005).

Cette distinction entre attitude proactive et réactive est essentielle pour appréhender la manière dont les entreprises abordent les questions de responsabilité sociale. Everett Rogers (1962) a enrichi cette compréhension en proposant une classification des adopteurs de l'innovation. Schématisée sous la forme d'une courbe en cloche, cette classification met en lumière les différents profils d'adopteurs en fonction du temps d'adoption des innovations (Figure 01).

Figure N°1 : Typologie des adopteurs de l'IM



Source : Rogers (1995)

En référence à cette classification, cinq catégories de profils se distinguent dans l'adoption des innovations en faveur de la RSE :

- ❖ Les innovateurs (2,5%) : Ils sont caractérisés par leur audace et leur intérêt pour les idées nouvelles. Ils sont prêts à prendre des risques et à être les premiers à explorer de nouvelles idées.
- ❖ Les adopteurs précoces (13,5%) : Ce sont des leaders d'opinion, conscients de la nécessité de changer et attentifs aux opportunités de changement. Ils adoptent une attitude proche de celle des innovateurs, avec une forte volonté d'expérimenter de nouvelles idées.
- ❖ La majorité précoce (34%) : Cette catégorie a tendance à être plus lente dans le processus d'adoption (plus longue que celle des innovateurs et des adopteurs précoces). Elle est réfléchi et utilitariste, attendant les retours et les remarques des premières expériences avant de se lancer dans l'innovation.
- ❖ La majorité tardive (34 %) : Sceptique et conservatrice, cette catégorie demande des preuves tangibles et des arguments convaincants avant d'accepter une innovation. Elle attend souvent que celle-ci soit largement adoptée par la société avant de se lancer.
- ❖ Les retardataires (16%) : Ce sont les derniers à accepter une innovation et manifestent une grande méfiance envers les nouveautés. Attachés à la tradition, ils préfèrent s'en tenir à ce qu'ils connaissent et n'embrasseront l'innovation que lorsqu'elle sera devenue une norme établie.

La classification proposée par Rogers peut servir de fondement pour distinguer les différentes stratégies d'adoption des innovations. Cette approche permettra de mieux cerner le profil des PME marocaines en fonction de leur réactivité dans l'adoption des IM favorisant l'intégration de la RSE dans leurs pratiques.

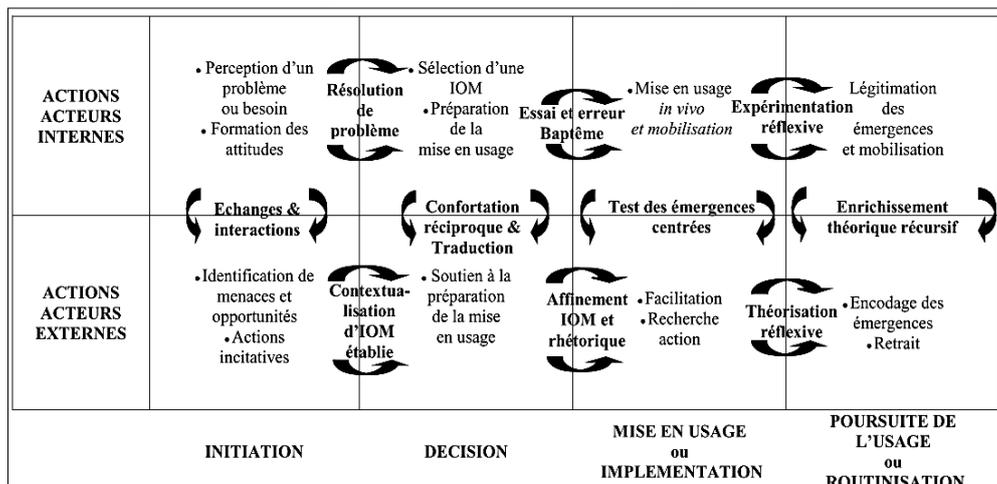
### **1.6. Processus de génération et d'adoption de l'IM**

L'étude du processus de génération et d'adoption de l'Innovation Managériale (IM) révèle une richesse de perspectives et d'interprétations dans la littérature managériale. Sandra Dubouloz (2013) a apporté une contribution significative à la compréhension de ce processus en élaborant un modèle explicatif articulé autour de quatre phases distinctes, s'appuyant sur les travaux antérieurs de Birkinshaw et al. (2008) portant sur la génération d'innovations managériales. Les quatre phases présentées dans le modèle de Dubouloz (2013) offrent un cadre clair pour comprendre le cheminement de l'innovation managériale au sein des organisations (figure 02). Elles comprennent notamment les phases suivantes :

- ❖ **Initiation** : Cette étape consiste à percevoir et identifier les problèmes et dysfonctionnements, à rechercher des améliorations et des solutions innovantes, ainsi qu'à proposer des innovations appropriées.
- ❖ **Décision** : Après la phase d'initiation, vient celle de la décision, où les idées et solutions proposées sont évaluées et les choix sont validés en allouant les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.
- ❖ **Implémentation / Mise en usage** : Cette phase concerne la mise en pratique des décisions prises précédemment. Elle implique toutes les actions nécessaires pour adapter l'innovation, préparer l'organisation à sa mise en œuvre, et initier son utilisation.
- ❖ **Routinisation / Poursuite de l'usage** : À ce stade, l'innovation adoptée devient une habitude et une caractéristique courante de l'organisation. Les opérateurs l'intègrent dans leurs pratiques quotidiennes.

La particularité du modèle présenté par Dubouloz (2013) réside dans son aspect interactif, se distinguant ainsi de la linéarité des modèles traditionnels d'adoption de l'innovation. En intégrant des boucles récursives et des mécanismes de rétroaction à chaque phase (figure 2), ce modèle met en lumière de manière explicite les rôles différenciés et interactifs des acteurs internes et externes tout au long du processus. Cette approche dynamique favorise ainsi la continuité et la progression de l'innovation managériale en permettant une meilleure adaptation aux défis et aux changements rencontrés.

**Figure N°2 : Processus d'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale**



Source : Dubouloz (2013)

Par ailleurs, l'exploration théorique du processus de l'Innovation Managériale (IM) nous offre un cadre de suivi et d'évaluation des différentes étapes de sa génération. Nous utilisons ces données pour examiner le processus de l'IM dans le cadre de l'adoption des pratiques RSE au sein des PME marocaines afin de mesurer leur succès, leur progrès, ainsi que de recenser les difficultés et obstacles rencontrés.

En somme, notre analyse de la littérature nous a permis d'identifier une variété de facteurs de référence servant de base à l'évaluation de la capacité des PME marocaines à adopter des démarches managériales innovantes favorisant l'intégration de la RSE dans leurs pratiques. Ces facteurs correspondent aux différentes variables identifiées à chaque niveau d'analyse. Ainsi, nous considérons que chacune des déterminantes de l'IM - RSE (Avantage relatif, compatibilité, complexité, testabilité, observabilité) constitue une variable à tester dans le contexte des PME marocaines pour en déduire les plus significatives. De même, les facteurs de référence relatifs à l'identification du profil-type de PME marocaine en matière d'adoption des IM-RSE correspondent aux différentes catégories des adopteurs proposées dans notre revue de littérature (Innovateurs, Adopteurs précoces, Majorité précoce, Majorité tardive, Retardataires). En dernier lieu, les différentes phases du processus de l'IM (Initiation, Décision, Implémentation, Routinisation) seront examinées empiriquement pour évaluer le degré de progression des PME marocaines dans le processus d'adoption des IM associées à la RSE.

Nous nous proposons donc d'exploiter l'ensemble de ces fondements théoriques afin d'explorer de manière approfondie le lien IM - RSE dans le contexte des PME marocaines, et présentons à cet effet notre méthodologie ainsi que nos principaux résultats.

## 2. Méthodologie de recherche

La conduite d'une étude sur l'innovation managériale (IM) en faveur de la RSE (IM-RSE) au sein des PME marocaines requiert une approche épistémologique et méthodologique d'une grande solidité et rigueur, afin de saisir pleinement les spécificités contextuelles et locales. Dans cette optique, l'adoption d'un cadre épistémologique post-positiviste s'impose comme une nécessité, reconnu pour sa capacité à permettre une exploration approfondie et une compréhension fine des phénomènes étudiés dans leur contexte spécifique (Fortin et Gosselin, 2014 ; Green et Stinsons, 1999). Ce choix épistémologique repose sur une perspective interactionniste, reconnaissant l'impact déterminant du contexte, de la culture et des croyances dans la construction des connaissances (Paillé et Mucchielli, 2016-2021).

En cohérence avec cette orientation épistémologique, notre méthodologie de recherche s'appuie sur une approche qualitative. Selon Sugiyono (2012), « *la méthode qualitative est une méthode de recherche basée sur la philosophie post-positiviste. Elle vise à explorer la nature d'un objet (par opposition à la recherche expérimentale) où les chercheurs sont l'instrument clé. Ses résultats sont descriptifs car ils sont présentés de manière holistique, exhaustive et approfondie* » (Cité par Salman Al Farisi et al (2017)). Ainsi, pour la collecte des données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec les cadres et responsables des PME marocaines. À cet effet, un guide d'entretien a été élaboré à partir de notre question de recherche et en se basant sur les variables essentielles du cadre théorique évoqué précédemment. Cette approche nous permettra de saisir de manière exhaustive les perceptions, les expériences et les pratiques associées à l'innovation managériale et à la RSE au sein de ces organisations.

Par ailleurs, notre démarche de recherche s'articule en deux volets complémentaires. Dans un premier temps, une revue exhaustive de la littérature existante sur la RSE et l'IM (section 2) vise à positionner notre recherche dans le cadre académique actuel et à enrichir notre cadre théorique. Dans un second temps, une investigation empirique, impliquant des entretiens approfondis (Hazgui & Pochet, 2009), permettra d'explorer les représentations et les interprétations des cadres et des responsables des PME marocaines, contribuant ainsi à une compréhension approfondie de l'IM en RSE dans le contexte spécifique des PME marocaines. Pour mener à bien cette étude, nous nous inspirons des modèles théoriques mobilisés pour conduire des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon sélectionné de manière aléatoire, composé de 26 responsables et cadres dans des PME marocaines provenant de différents secteurs d'activités (tableau 01). Ce choix de taille d'échantillon est guidé par le critère de saturation d'information, assurant ainsi la pertinence et la profondeur de nos analyses.

Tableau n°1 : Caractéristiques de l'échantillon retenu

Entreprise	Secteur d'activité	Fonction du répondant
1	Transport	Responsable RH
2	Enseignement / Formation professionnelle	Responsable RH
3	Comptabilité / Finance	Comptable
4	Informatique / Télécoms	Responsable technique
5	Sélection & fourniture de personnel	Gestionnaire Administratif
6	Immobilier	Responsable commercial
7	Comptabilité / Finance	Gérant
8	Enseignement / Formation professionnelle	Responsable administratif
9	Informatique / Télécommunications	Responsable de développement réseau
10	Comptabilité / Finance	Chef Comptable
11	Restauration	Entrepreneur
12	Commerce / distribution	Responsable logistique
13	Industrie / Maintenance	Responsable RH
14	Informatique / Télécommunications	Gérant
15	Sélection & fourniture de personnel	Gestionnaire Administratif
16	Électricité	Responsable technique
17	Agroalimentaire	Responsable RH
18	BTP / Matériaux de construction	Gérant
19	Comptabilité / Finance	Chef Comptable
20	Pêche maritime	Responsable RH
21	Préparation et conservation des poissons	Responsable RH
22	Agroalimentaire	Responsable RH & Resp. Logistique et M.O.
23	Hôtellerie	Assistante RH
24	Hôtellerie	Responsable commercial
25	Agriculture	Responsable du personnel
26	Tourisme	Responsable RH

Source : élaboré par nos soins.

L'élaboration du guide d'entretien revêt une importance cruciale pour structurer nos entretiens autour des principaux axes de notre thème, tout en laissant aux interviewés la liberté de réagir spontanément et de s'exprimer pleinement sur chaque aspect. Ainsi, le guide d'entretien comporte trois axes principaux : les déterminants de l'innovation managériale (IM) associée à la RSE (IM-RSE), la description du profil-type des PME marocaines en matière d'IM-RSE, et l'analyse de leur progression dans le processus de génération et d'adoption de cette forme d'innovation.

Les entretiens sont menés en face-à-face, avec des durées allant de vingt à quarante minutes. Les propos des participants sont initialement enregistrés à l'aide d'un dictaphone, avec leur accord préalable, puis retranscrits manuellement en fichiers Word. Ensuite, une analyse de contenu est réalisée sur ces fichiers après leur codification et catégorisation sur le logiciel « Excel 2016 ».

### **3. Résultats et discussions**

Les résultats de notre étude empirique ont enrichi les constats théoriques établis dans les travaux antérieurs, en fournissant des résultats contextualisés fondés sur l'expérience concrète des PME marocaines. Présentés de manière détaillée à travers quatre axes d'analyse, ces résultats permettent tout d'abord d'identifier et de préciser la nature des innovations managériales adoptées par les PME en faveur de la RSE. Par la suite, une analyse des déterminants de l'adoption de ces innovations est proposée, éclairant ainsi les facteurs qui influent sur ce processus au sein de ces entreprises. En outre, une caractérisation du profil-type des PME marocaines en matière d'innovation managériale pour la RSE est fournie, permettant ainsi une compréhension approfondie des attitudes et des comportements prédominants des PME marocaines à l'égard de l'innovation managériale pour la RSE. Enfin, une clarification du degré d'évolution des PME marocaines dans le processus d'adoption de cette forme d'innovation est apportée, offrant une perspective éclairée sur la progression de ces entreprises dans l'intégration des principes de la RSE dans leur pratique managériale, en mettant en lumière les étapes franchies et les défis restants à relever pour une mise en œuvre efficace et durable de ces pratiques.

#### **3.1. Nature des innovations managériales adoptées en faveur de la RSE (IM-RSE) au sein des PME marocaines**

La conduite d'entretiens semi-directifs avec les représentants des PME interrogées nous a permis d'identifier plus précisément la nature de leurs innovations managériales dans le cadre de la RSE. Nous avons ainsi pu identifier différentes approches et initiatives adoptées par ces PME. Il est important de noter que ces pratiques varient d'une entreprise à l'autre, reflétant les défis et les opportunités spécifiques auxquels elles sont confrontées. Les interviewés ont partagé leurs expériences professionnelles, offrant ainsi un aperçu précieux de leurs efforts pour intégrer les principes de la RSE dans leurs pratiques managériales (tableau 02).

**Tableau n°2 : Illustration des IM-RSE adoptées au sein des PME marocaines**

PME	Innovations adoptées dans le cadre de la RSE
1	Maintenir une atmosphère de travail stimulante en impliquant les salariés dans le processus décisionnel.
2	Renforcer la communication et le partage avec les différentes parties prenantes (supports et outils sociaux).
5	Adapter les processus de recrutement aux capacités techniques et logistiques des candidats potentiels.
6	Encourager et incuber des projets visant le développement durable...
13	-Réduire la consommation énergétique en modifiant les processus de fabrication. -Remplacer les produits toxiques par des produits naturels. -Élaborer un plan de réduction des déchets. -Respecter les règles de santé et d'hygiène au travail, ainsi que promouvoir l'égalité entre hommes et femmes dans l'entreprise.
15	Mettre en place une nouvelle procédure de traitement de la paie favorisant l'intérêt des collaborateurs.
17	Promouvoir les œuvres sociales.
18	-Planifier des séances de sensibilisation du personnel aux règles de santé, sécurité et d'hygiène au travail. -Lutter contre la corruption et assurer le respect de l'égalité de traitement entre les différents acteurs.
20	Intégrer les principes de la RSE dans le processus de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation annuelle, rémunération).
21	-Mettre en place un plan de fidélisation du personnel, suivi de la sécurité et de la santé au travail. -Procéder à une évaluation systématique de l'adéquation entre le profil et le poste.
22	Améliorer le bien-être des employés et intégrer les principes de la RSE dans les différents projets de l'entreprise.
25	Instaurer des procédures permettant une réactivité dans le traitement des besoins des collaborateurs.

**Source :** élaboré par nos soins.

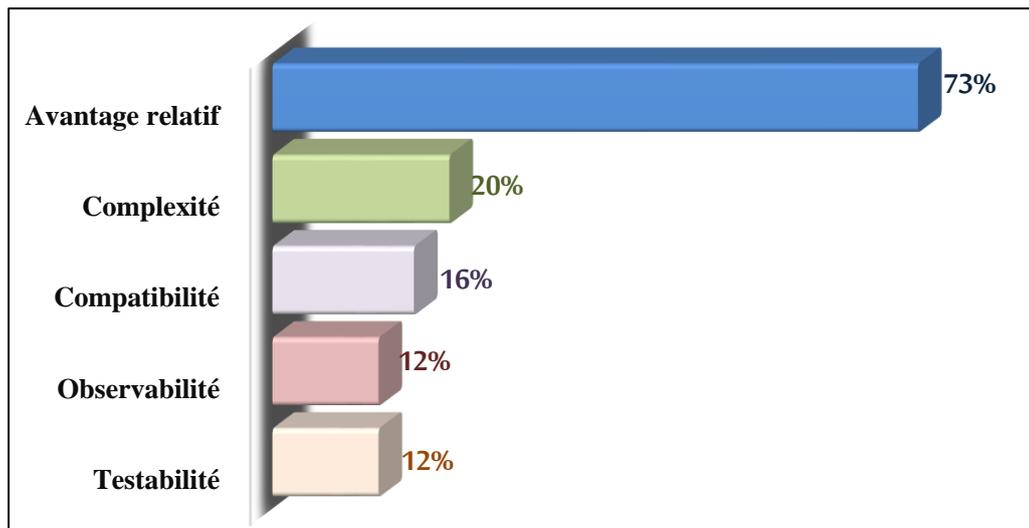
L'analyse des innovations managériales adoptées par les PME marocaines dans le cadre de la RSE révèle plusieurs tendances significatives. Ces initiatives mettent en évidence un fort engagement envers la RSE, illustré notamment par l'implication des employés dans le processus décisionnel et la mise en place de plans de fidélisation du personnel, démontrant ainsi une volonté d'améliorer les conditions de travail et le bien-être des collaborateurs. Parallèlement, l'attention portée aux relations avec les parties prenantes, la promotion de pratiques environnementales durables et la lutte contre la corruption soulignent une approche holistique de la RSE, intégrant des considérations économiques, sociales et environnementales dans la gestion quotidienne des PME marocaines.

### **3.2. Déterminants des innovations managériales adoptées en faveur de la RSE (IM-RSE) au sein des PME marocaines**

Force est de constater que les innovations adoptées par chaque entreprise suivent une logique rationnelle. Cette logique est motivée par plusieurs facteurs qui incitent les acteurs à revoir leurs pratiques managériales et à apporter des améliorations qui favorisent l'intégration des principes de la RSE (voir Figure 03). Les répondants à l'enquête soulignent que l'adoption de ces innovations repose en grande partie (73%) sur l'utilité et l'avantage qu'elles peuvent procurer à l'entreprise. Ils estiment ainsi que la nature du gain ou de l'avantage relatif est déterminante pour obtenir le soutien de la haute direction et renforcer l'implication des différents acteurs.

Par ailleurs, la complexité des actions envisagées constitue un obstacle majeur pour près de 20% des PME dans la mise en œuvre effective de l'innovation. Cette complexité, soulignée lors des entretiens, est amplifiée par les contraintes financières pesant lourdement sur les PME marocaines. Les interviewés insistent sur l'impérieuse nécessité que les pratiques innovantes en matière de RSE soient à la fois réalisables et accessibles, sans exiger d'investissements considérables. Ils mettent particulièrement en avant l'importance que ces pratiques puissent être mises en place sans recourir à des ressources telles que des programmes de formation coûteux ou une restructuration profonde de l'entreprise. En d'autres termes, la simplicité et la praticité des initiatives innovantes sont cruciales pour favoriser leur adoption et leur réussite au sein des PME marocaines.

En outre, les interviewés ont évoqué d'autres déterminants qui peuvent affecter positivement et de façon complémentaire l'adoption de l'IM-RSE. Ils considèrent que la compatibilité de l'innovation avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise représente un argument et un critère de sélection permettant à 16% des entreprises interrogées de faire le choix final entre plusieurs solutions innovantes proposées par différents contributeurs. De plus, 12% des interviewés affirment que la testabilité et l'observabilité de l'innovation adoptée constituent des facteurs supplémentaires permettant de rassurer le décideur sur l'acquisition de l'avantage relatif à l'innovation.

**Figure n°3 : Facteurs déterminants de l'adoption de l'IM-RSE dans les PME marocaines**

Source : élaborée par nos soins.

Ainsi, l'adoption d'une innovation managériale associée à la RSE est fortement corrélée à la nature de l'avantage probable que l'entreprise pourrait tirer de cette innovation. Les autres déterminants évoqués ci-dessus ont pour but de rassurer le décideur sur l'efficacité de l'innovation retenue dans l'acquisition de l'avantage identifié. En tenant compte de ces éléments, il devient évident que la réussite de l'implémentation des pratiques innovantes en matière de RSE dans les PME marocaines dépend de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques et aux contraintes rencontrées par ces entreprises. Ainsi, une approche adaptable et pratique est essentielle pour surmonter les obstacles et encourager une adoption efficace des innovations dans le domaine de la RSE.

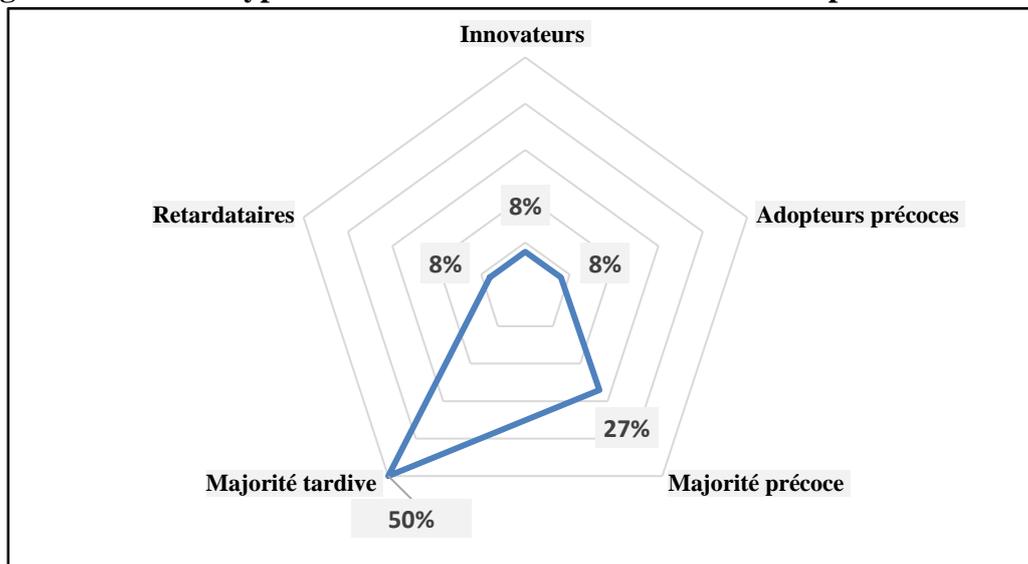
### 3.3. Profil-type des PME marocaines en matière de l'IM- RSE

Dans la continuité de l'analyse des déterminants des innovations managériales adoptées en faveur de la RSE, l'examen des données recueillies auprès de nos interviewés permet également d'établir le profil type des PME marocaines en matière d'IM-RSE. Il apparaît ainsi que seule une minorité substantielle de ces entreprises manifeste une attitude positive et proactive à l'égard de l'IM-RSE. Cette tendance se caractérise par le développement de pratiques managériales innovantes (8 %) ou l'exploration de certaines pratiques émergentes (8 %), sans toutefois que ces initiatives ne bénéficient d'une garantie en termes d'efficacité et de performance.

Par ailleurs, l'engagement de la majorité des PME marocaines (77 %) dans cette forme d'innovation sociale est conditionné par la perception de la performance et de l'utilité de chaque pratique. Autrement dit, les rétroactions issues des premières expériences d'une démarche

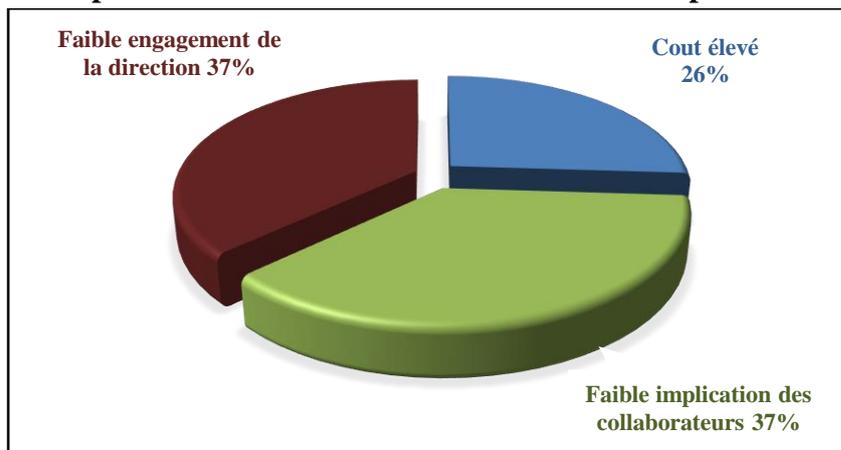
d'innovation managériale influent sur la décision de 27 % des PME quant à l'adoption ou au rejet de l'innovation identifiée. Pour 50 % des PME interrogées, cette décision est étroitement corrélée à la présence de preuves de performance de chaque innovation et à la qualité des arguments avancés par ses premiers adopteurs. En contraste, la plupart de ces entreprises se montrent ouvertes à l'innovation. La résistance au changement est observée chez une minorité de PME, soit 8 %, qui n'adoptent des innovations managériales favorisant la RSE que si celles-ci sont largement acceptées et adoptées par la majorité des entreprises.

**Figure n°4 : Profil-type des PME marocaines en matière d'adoption de l'IM-RSE**



Source : élaborée par nos soins.

Dans ce contexte, la classification des PME marocaines en termes d'adoption de l'IM-RSE suit approximativement la catégorisation proposée par Rogers (1962), où les catégories « Majorité tardive » et « Majorité précoce » prédominent par rapport aux autres. Cependant, nos résultats indiquent une distinction entre ces deux catégories, avec une nette prévalence de la catégorie « Majorité tardive (50 %) » par rapport à la « Majorité précoce (27 %) ». Cette prédominance de la catégorie « Majorité tardive » suggère que le profil-type des PME marocaines en matière d'adoption des IM-RSE correspond davantage à cette classification. Ce retard dans l'adoption de l'innovation est justifié par divers facteurs liés au contexte et à la structure des PME marocaines, tels que la faible implication des acteurs et la surestimation des coûts des actions envisagées (figure 05).

**Figure n°5 : Principaux obstacles des PME marocaines à l'adoption des IM-RSE**

Source : élaborée par nos soins.

### 3.4. Processus de l'IM en faveur de la RSE au sein des PME marocaines

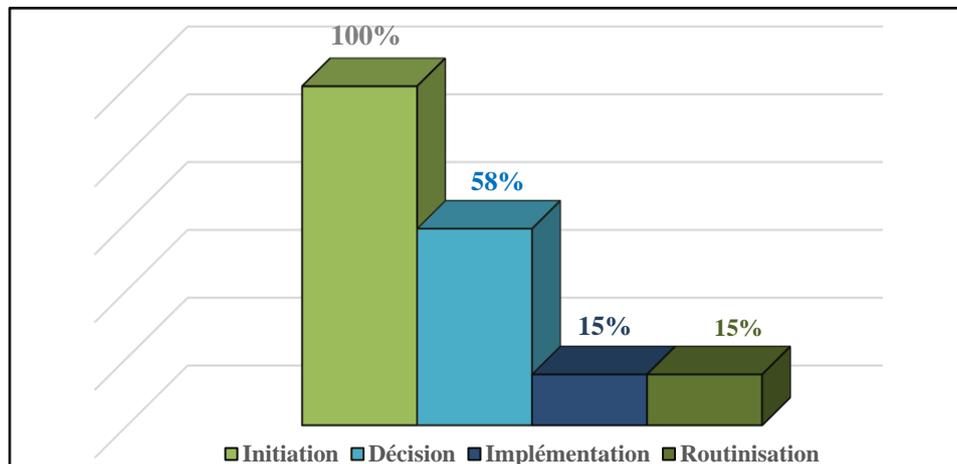
Dans une même optique, le dernier volet de notre analyse se penche sur l'engagement des PME marocaines dans le processus d'innovation managériale en faveur de la RSE. Les conclusions initiales de cette étude mettent en exergue le succès des PME marocaines dans la phase d'initiation de ce processus, avec une participation atteignant 100%. Ces entreprises se sont distinguées par leur capacité remarquable à identifier les pratiques préjudiciables à la responsabilité sociétale et environnementale, témoignant ainsi de leur engagement envers les normes éthiques et environnementales. Cette phase initiale se caractérise par une initiative proactive, illustrant leur volonté constante de relever les défis et de proposer des solutions novatrices pour y remédier, soulignant ainsi leur souci continu d'amélioration et d'adaptation aux normes de responsabilité sociétale.

Cependant, malgré cette initiative prometteuse, l'obtention de l'approbation des décideurs demeure un défi majeur, révélant la complexité de la phase de décision. Seuls 58 % des membres de notre échantillon ont vu leurs propositions validées et approuvées par la direction, mettant ainsi en évidence les obstacles à la mise en œuvre des innovations. Cette étape décisionnelle est souvent marquée par des défis relatifs à la gestion des ressources, aux priorités concurrentes et aux possibles résistances au changement au sein de l'organisation.

Par ailleurs, seule une proportion limitée d'entreprises (15 %) a réussi à progresser dans ce processus en mettant en œuvre et en utilisant initialement les innovations adoptées dans le cadre de la RSE, représentant ainsi la phase d'implémentation. Ce même pourcentage d'entreprises (15 %) est parvenu à institutionnaliser et à généraliser l'innovation auprès des opérateurs, marquant ainsi la phase de routinisation. Ces résultats soulignent l'importance cruciale de

surmonter les obstacles rencontrés dans la phase de décision afin de favoriser une mise en œuvre efficace des pratiques innovantes et de faciliter leur intégration dans le fonctionnement quotidien des entreprises (figure 06).

**Figure n°6 : Progression des PME marocaines dans le processus d'adoption de l'IM-RSE**



**Source :** élaborée par nos soins.

En synthèse, l'analyse des données recueillies souligne la capacité des PME marocaines à adopter des pratiques RSE adaptées à leur environnement socio-économique et culturel grâce à un processus d'innovation managériale et de transformation spontanée. Toutefois, cette capacité est conditionnée par divers facteurs, parmi lesquels l'avantage relatif de l'innovation envisagée est le plus déterminant. Par ailleurs, le profil type des PME marocaines en termes d'IM-RSE se dessine comme celui de la « Majorité Tardive », où l'adoption d'une innovation managériale est tributaire des preuves de son efficacité. En outre, la plupart des PME marocaines interrogées se trouvent entre la phase d'initiation et de décision dans le processus d'innovation, sans parvenir à maintenir la continuité et la routinisation de la démarche innovante adoptée.

### Conclusion

Dans la quête de solutions visant à permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) d'intégrer la RSE malgré les contraintes économiques et organisationnelles qu'elles affrontent, l'innovation managériale apparaît comme un vecteur prometteur pour contourner ces obstacles et conformer les pratiques aux préceptes de la RSE. Toutefois, la capacité des PME marocaines à considérer cette solution suscite divers questionnements quant à leur inclination et à leur aptitude à l'adopter. C'est dans cette perspective que la présente étude a été menée, adoptant une approche épistémologique post-positiviste et réalisant une enquête qualitative auprès de responsables et dirigeants de PME.

Les conclusions émanant de cette étude révèlent une convergence notable entre ses différents axes. Dans un premier axe, l'analyse souligne que l'adoption d'une innovation managériale en faveur de la RSE au sein des PME marocaines est conditionnée par l'existence d'un avantage relatif. Ce constat implique que ces entités appréhendent les bénéfices potentiels résultant de l'intégration de ladite innovation. Toutefois, cette adoption requiert des fondements robustes et des arguments probants quant à l'utilité anticipée de l'innovation ainsi qu'à sa capacité à engendrer ledit avantage. Ces conclusions s'alignent avec celles du second axe de l'étude, lequel identifie le profil-type des PME marocaines selon la typologie de Rogers (1962), principalement classées dans la catégorie de la « Majorité tardive ». Ces structures se caractérisent également par une réticence envers l'adoption de pratiques innovantes, nécessitant des justifications tangibles avant de s'y engager pleinement, et préférant attendre une acceptation généralisée de l'innovation par la société avant de l'incorporer. Par ailleurs, un troisième axe de l'étude énumère les principaux obstacles à l'innovation managériale en RSE au sein des PME marocaines, incluant notamment la faible implication des collaborateurs et le manque de soutien de la part de la direction. Ces résultats expliquent en partie l'échec de la majorité des PME marocaines dans la phase d'implémentation et de routinisation des innovations adoptées, étant donné que ces deux phases finales du processus d'innovation requièrent une implication active de tous les acteurs impliqués (tant dirigeants que collaborateurs). Ainsi, la cohérence entre ces axes renforce la validité des conclusions de l'étude et offre des perspectives précieuses pour la compréhension des caractéristiques de l'innovation managériale en faveur de la RSE au sein des PME marocaines.

Les résultats de cette étude devraient constituer une contribution utile pour renforcer la capacité des PME marocaines à adopter des pratiques managériales innovantes propices à l'intégration des préceptes de la RSE. À cet égard, il est recommandé de mettre en avant les initiatives novatrices et d'instaurer des mesures de soutien et d'accompagnement visant à mobiliser l'ensemble des collaborateurs dans le développement des pratiques RSE. Toutefois, il convient de noter que cette étude présente certaines limites méthodologiques, notamment en ce qui concerne la pertinence et la représentativité de l'échantillon sélectionné, ainsi que la complexité inhérente à la validation de la véracité des données émanant des entretiens. Par conséquent, afin d'aborder de manière plus approfondie cette thématique, il est préconisé de mener des études quantitatives faisant intervenir un échantillon plus vaste et plus représentatif des PME marocaines.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anairi, F., & Radi, S. (2017). Les difficultés des PME au Maroc : une alerte à la défaillance. *Revue Économie, Gestion et Société*, 13, 1–15.
- Achehal, A., El Madi, L. et Belfdail, S. (2024). Réflexions sur la RSE et l'Attractivité Organisationnelle : une exploration des liens et des perspectives à travers une revue de la littérature. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(2).
- Blandine, S., & Nathan, F. (2013). Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME. *Canadian Journal of Regional Science*, 32(3), 411-426.
- Bonneveux, E., & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management Avenir*, 3, 170–186.
- Bousserghini, J. El, Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE - Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue Internationale Des Sciences de l'organisation*, N° 1(1), 69–99.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Row. New York.
- Boyer, A., Scotto, M. J., & Hervé, T. (2014). En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ? 1–17.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères, La Découverte, 3, 104.
- Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question (s) de management*, (3), 13-26.
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545–567.
- Delpuech, C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. *Actes Du RIODD*, 25–26.
- Dubouloz, S. (2013). L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité. *XXIVe Conférence Internationale de Management S*, 0–31.
- Ebbesen, P. (2016). Adding value to facilities management with information technology. The Technical University of Denmark.
- Echaine, M., & Smouni, R. (2022). Quelles pratiques RSE des PME marocaines : une analyse des forces centripètes et centrifuges. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(2).
- El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Staglianò, R. (2016). Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-sized Enterprises in the Food-processing Industry: Differences Between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 117–133.
- EL Hila, R., & Amaazoul, H. (2011). Réflexion sur l'état actuel de responsabilité sociétale des entreprises au Maroc. *VIIIe Congrès International de l'ADERSE : "RSE et Gouvernance Mondiale"* 212, 1–17.



- El Madi, L., & Achehal, A. (2020). L'utilité marketing du label RSE dans le contexte marocain : les enseignements d'une étude de cas. In B. Si Mohamed, A. Said, & B. Mustapha (Eds.), *Management, Développement & Performance* (pp. 113–128).
- El Madi, L., Achehal, A., & Beldail, S. (2020). La marque employeur au regard de la fidélité organisationnelle dans le contexte marocain. *Journal of Advanced Research in Innovation, Management & Social Sciences*, 4(4), 10.
- El Taani, R. (2013). Le Rôle du modèle d'innovation ouverte dans la diffusion des innovations en logiciel : le cas de la technologie MTH. 157.
- Elgraini, M. (2011). Éthique managériale et Responsabilité Sociale de l'Entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (4-5).
- Fallon Jr, R. H. (1987). A constructivist coherence theory of constitutional interpretation. *Harvard Law Review*, 1189-1286.
- Ferauge, P. (2013). The complementarity of corporate social responsibility and innovation: Evidence from Belgian firms. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 99–113.
- Fortin, M.F. et Gosselin, J. (2014). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Éducation.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Green, J. et Stinsons, L. (1999). *Qualitative methods for health research*. Sage.
- Hamel, G. (2006). the Why, What, and How of What Do We Mean By. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hazgui, M., & Pochet, C. (2009). Analyse des relations entre les auditeurs légaux et leur autorité de contrôle : le cas Français.
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland, Case Western Reserve University Press.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Le Bas, C., Poussing, N., & Haned, N. (2010). Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploration sur données d'entreprises. In *Économies et sociétés*. (Paris), 44(8).
- Le Roy, F., Robert, M., & Guiliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 77–90.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE-La responsabilité sociale des entreprises-2e éd. : Théories et pratiques*. Dunod.
- Maknassi Filali, R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? in *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* Sous la dir.de A. Sedjari, Paris, Harmattan.
- Mokhtari, B., & Asdiou, A. (2016). La RSE est-elle une source d'innovation pour la PME ? *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation*, 02, 17.



Mol M.J., Birkinshaw J. (2006). “Against the flow: reaping the reward of management innovation”, European Business Forum, issue 27, winter.

Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). “The sources of management innovation: when firms introduce new management practices”, Journal of Business Research, vol.62, n°12, p.1269-1280.

Mouhallab, S., & Jianguo, W. (2016). Small and Medium Enterprises in Morocco: Definition’s Issues and Challenges. Ssrn, 1–12.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016-2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. Responsabilité Sociale et Environnementale de l’entreprise, 80-111.

Pesqueux, Y. (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question.

Reynaud, E. (2007). La responsabilité sociale de l’entreprise à l’épreuve de l’Europe. Revue Française de Gestion, 11, 109–130.

Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. Glencoe. Free Press. (1976), " New Product Adoption and Diffusion," Journal of Consumer Research, 2, 290-304.

Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations: modifications of a model for telecommunications. In Die diffusion von innovationen in der telekommunikation (pp. 25-38). Springer, Berlin, Heidelberg.

Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour evaluation des entreprises et des organisations Melchior Salgado. 1–10.

Salman Al Farisi, S. P., Ismail, S., & Ekowati, S. H. (2017). L’interaction des étudiants en 3e année du département de français au cours de la civilisation française II. In Actes de la conférence internationale sur le français, « Intelligence Linguistique et Littéraire à l’Ère Informatique ». Eds. Rakhmat, S., Savitri D., Nuryadin S., Mulyadi Y., Universitas Negeri Jakarta, Jakarta–Indonésie (pp. 204-213).

Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. Revue Internationale P.M.E. : Économie et Gestion de La PME, 31(1), 129.

Thietart, R. (2014). Méthodes de recherche en management, Dunod, 4e édition, 2014, 648.

Touate, S., & Bennouna, A. (2018). Practices of CSR in Moroccan SMEs: Status and Issues. International Journal of Management Excellence, 11(2), 1574.