RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les enjeux contextuels de la labellisation RSE des PME. Cas de la France et du Maroc

Arnaud GAUTIER
Docteur, IAE de Tours, Université François Rabelais de Tours
Laboratoire Vallorem EA6296
IAE de Tours, quartier 2 Lions, 50 Avenue Portalis, 37206 Tours
arnaud.gautier@univ-tours.fr

Jalila ELBOUSSERGHINI
Doctorante, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia/ Université Jean-Monnet de Saint-Etienne
LAREME / Coactis EA4161
Ecole des Mines de Saint-Etienne, 158 Cours Fauriel 42023 Saint-Étienne
j.elbousserghini@gmail.com

Sandrine BERGER-DOUCE
Professeure, Ecole des Mines de Saint-Etienne
Coactis EA4161
Ecole des Mines de St-Etienne, 158 Cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne
bergerdouce@emse.fr

Résumé

La littérature scientifique relative à la RSE témoigne de l'institutionnalisation de celle-ci dans tout type d'entreprise notamment dans les PME. Nous remarquons au travers de plusieurs travaux et d'observations empiriques que ce phénomène d'institutionnalisation se traduit entre autre par la création et la diffusion de dispositifs concrets : labels, normes et référentiels. Peu de travaux de recherche s'attache à comprendre comment la RSE est appropriée par les concepteurs de ces dispositifs et par les acteurs touchés par leur diffusion. A partir de l'appropriation des outils de gestion et aux spécificités des PME et de leur responsabilité sociale, nous cherchons à comprendre les différences entre les processus de création et de mise en œuvre des dispositifs de labellisation RSE dans les PME. Ainsi, nous nous appuyons sur des labels RSE et sur les cas de PME labellisées dans deux contextes différents : le cas de la France et du Maroc.

Mots-clés : RSE - Dispositifs concrets - Contexte culturel - PME -Théorie néo-institutionnelle

Abstract

The scientific literature on CSR reflects its institutionalization in any kind of business, particularly in SMEs. We note through several research and empirical observations that

institutionalization phenomenon is reflected among others by the creation and dissemination concrete devices: labels, norms and standards. Few research focuses on understanding how CSR is suitable for designers of these devices and the stakeholders affected by their dissemination. From the appropriation of management tools and specific characteristics of SMEs and social responsibility, we seek to understand the differences between the process of creating and implementing CSR labeling schemes in SMEs. Thus, we rely on CSR labels and cases of SMEs labeled in two different contexts: the case of France and Morocco.

Key-words : CSR - Specific devices - Cultural context - Neo-institutional theory – SMEs

Introduction

Notre contribution s'appuie sur ce qui apparait comme étant un gap dans la littérature relative aux pratiques RSE dans les PME. Dans ce type d'entreprise, la thèse défendue dans la littérature fait référence à la recherche d'une légitimité territoriale (Paradas, 2006) et à une considération éthique importante dans le management des PME qui découle de leur encastrement territorial, et des liens de proximité qui seraient moins susceptibles d'engendrer des ruptures entre l'économique et le social (Hattabou & Louitri, 2011). Les réalités culturelles des contextes jouent un rôle déterminant dans la RSE. Les valeurs, les mœurs et les croyances des dirigeants proviennent de l'environnement dans lequel ils opèrent, et impactent directement leur engagement responsable. Les réalités contextuelles influencent fortement les processus de création et d'intégration des dispositifs relatifs à la RSE. Les travaux présentant le phénomène d'institutionnalisation de la RSE dans les organisations et en particulier dans les PME appuient leurs démonstrations sur le nombre croissant d'outils, de référentiels et de labels relatifs à la RSE. Par ailleurs, nous remarquons un phénomène grandissant d'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises (Acquier & Aggeri, 2008), et ce quel que soit leur taille (Jenkins, 2004, Perrini, 2006). Cette institutionnalisation se traduit par une évolution du référentiel des normes et des valeurs de certains acteurs au sein de leur champ organisationnel, que Di Maggio (1988) qualifie d'entrepreneurs institutionnels. Ainsi ce phénomène d'institutionnalisation se voit porté par les actions mêmes de ces entrepreneurs

institutionnels, puis par des acteurs suiveurs au sein du même champ organisationnel, mais également par la mise en œuvre de dispositifs concrets. Il nous apparait comme pertinent d'étudier la création de ces dispositifs véhicules de l'institutionnalisation de la RSE auprès des PME et de leur réception par les acteurs des champs organisationnels concernés.

Nous soulignons le peu de travaux existant dans la manière dont sont conçus ces dispositifs, c'est-à-dire la façon dont les concepteurs de ces dispositifs perçoivent la RSE, et leur rôle de relais dans ce processus d'institutionnalisation de la RSE. Par ailleurs, la manière dont ces dispositifs sont conçus et appropriés par les entreprises pourrait dépendre du contexte dans lequel ceux-ci sont développés et diffusés. De ce fait, il semble intéressant d'explorer l'influence des facteurs de contexte sur la conception des outils et les motivations des dirigeants de PME à s'engager dans des processus de labellisation dans deux contextes ayant des réalités bien différentes. Notre contribution porte sur une étude comparative entre l'institutionnalisation de la RSE au Maroc et en France. Nous formulons ainsi notre problématique : **« Comment les facteurs de contexte peuvent influencer les processus de création et de mise en œuvre des dispositifs de labellisation RSE dans les PME ? »**. Nous développons cette contribution autour de deux parties. Un cadre conceptuel qui éclaircira les éléments théoriques mobilisés (1). D'abord les travaux ayant traits à la RSE dans un contexte de PME, nous ferons appel à deux concepts majeurs et qui sont l'effet de proximité développé par Torrès (1999 ; 2003) ainsi que la centralisation de la gestion de la PME (Julien & Marchesnay 1988 ; Gueguen, 2009), comme deux principaux facteurs explicatifs du fort ancrage culturel de la RSE en PME. Nous présentons ensuite les éléments de méthode mis en œuvre, ainsi que les cas mobilisés pour cette étude comparative (2). Dans une troisième partie nous présentons les résultats de notre étude (3). Enfin, nous discuterons des résultats de l'étude dans une dernière partie (4).

1. Cadre conceptuel

Notre cadre théorique se fonde sur l'institutionnalisation de la RSE, et en particulier sur les outils de gestion tels que les labels, référentiels vecteurs de cette institutionnalisation (1). A partir de ces objets de gestion, nous nous intéressons à leur dépendance au contexte, quand ceux-ci sont développés spécifiquement pour les PME et appropriés par ce type d'organisation. En effet, les spécificités de la PME et en particulier la loi de proxémie et la place centrale du dirigeant dans son entreprise sont des facteurs expliquant le fort ancrage culturel de ces organisations (2). Finalement, à partir de la théorie des parties prenantes et l'encastrement territorial des PME, nous essayons de comprendre l'influence culturelle sur les outils de l'institutionnalisation de la RSE dans un contexte de PME (3).

1.1. Les outils d'institutionnalisation de la RSE et leur dépendance au contexte

Depuis deux décennies le concept de responsabilité sociétale des entreprises tend à s'institutionnaliser dans les organisations, passant d'une approche théorique à une approche praxéologique. Ce phénomène d'institutionnalisation souligné par Capron et Quairel (2004, 2010) s'observe lors de sommets internationaux : Rio en 1992, Johannesburg en 2002, Rio en 2012, puis par la mise en place de règles et d'outils. Citons entre autres la loi NRE (2001) en France, la promulgation du code du travail (2004) et la création d'un label RSE (2006) au Maroc, ou encore la création de normes comme la SD21000 en France, l'ISO 26000. Chacun de ces outils regroupe un ensemble de thématiques plus ou moins large, d'approche substantielle pour certains, procédurale pour d'autres, ils sont tournés vers leurs parties prenantes globalement ou certaines en particulier.

En préalable, rappelons que l'institutionnalisation est un ensemble de *« rules, norms, and beliefs that describe reality for the organization, explaining what is and is not, what can be acted upon and what cannot »* (Hoffman, 1999 : 351). La manière dont ce processus se met en

œuvre est décrite par Berger et Luckman (1966), puis par les travaux de Meyer et Rowan (1977) qui mettent en évidence l'importance de la recherche de légitimité des organisations et les pressions externes comme moteurs de l'institutionnalisation. Ces pressions et la recherche de légitimité s'expliquent par les isomorphismes coercitif, normatif, et mimétique définies par Di Maggio et Powell (1983). Quel que soit le ou les types d'isomorphismes qui s'exercent sur les organisations, ceux-ci se traduisent souvent par des règles, des outils, ou des dispositifs de gestion. Ceux-ci sont ces objets qui vont se faire le vecteur du changement d'institution au sein d'un champ organisationnel (Scott, 1995), comme cela peut être le cas de la RSE.

Comme l'expliquent Aggeri et Acquier (2008) la manière dont sont développés ces outils de gestion comme vecteur de l'institutionnalisation de la RSE, est un terreau fertile en termes de réflexion scientifique sur l'appropriation de la RSE dans sa dimension praxéologique. Ainsi, nous pouvons mettre en évidence l'influence du contexte dans la traduction de la RSE au sein des outils de gestion. A titre d'illustration nous pouvons observer qu'en fonction du secteur, des acteurs qui portent le projet de création du dispositif, ou des parties prenantes auxquelles s'adresse ce dernier, les contours de la RSE, les thématiques des dispositifs mis en œuvre ont une étendue variable. En effet, nous remarquons que dans des approches sectorielles, l'accent est mis sur une thématique plutôt qu'une autre, ou qu'en fonction des parties prenantes visées les référentiels s'adaptent, comme le référentiel de l'AFNOR Relations Fournisseur Responsables par exemple. Mais la largeur de l'objectif du dispositif et ses points de focalisation sont aussi dépendants du contexte dans lequel celui-ci est développé, la culture, les normes et les valeurs influencent la conception et l'usage des outils de la RSE.

Le développement de l'ISO 26000 et les discussions internationales relatives à l'appréciation de l'étendue de la RSE et de la norme sont symptomatiques de cette dépendance au contexte. Comme l'explique Brodhag (2011), la définition de termes et la portée de l'ISO 26000

cristallise l'affrontement culturel autour de la RSE, entre une approche nord-américaine tournée vers une démarche volontariste de la RSE, et une approche européenne davantage tournée vers une démarche régulatrice à l'image de la norme SD21000 française. Certes, nous pouvons admettre que n'importe quel outil de gestion est dépendant de son contexte, mais là où il nous semble intéressant de nous focaliser sur ceux spécifiques à la RSE, c'est qu'ils renvoient précisément par nature l'organisation à sa culture, ses normes et ses valeurs, et cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit de PME.

1.2. Les facteurs explicatifs du fort ancrage culturel de la RSE en PME

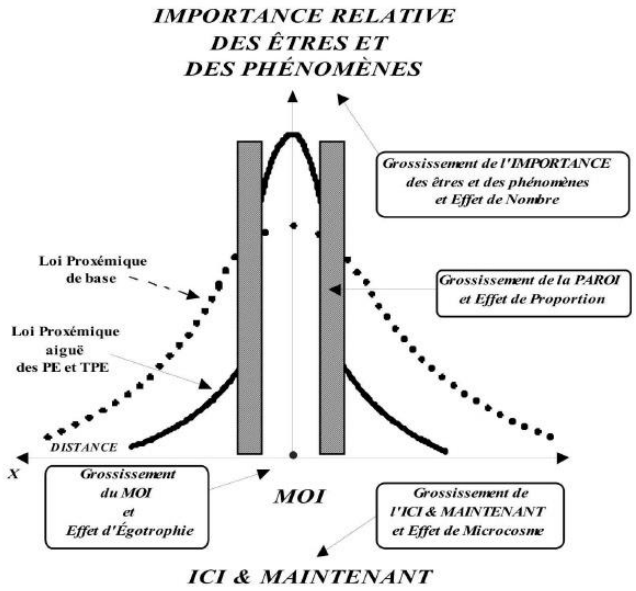
Nous l'avons souligné précédemment, le cœur de notre objet de recherche étant le contexte comme facteur d'influence des outils de la RSE. Nous avons à présent l'idée que cette influence est forte pour les concepteurs des outils et qu'elle est tout aussi importante lorsque les premiers utilisateurs de ces outils sont des dirigeants de PME. Nous développons cette idée autour de deux concepts liés à la place centrale du dirigeant de PME dans la gestion de son organisation : la loi de proxémie, et les effets de grossissements.

Les PME représentent une immense majorité des organisations à travers le monde, plus de 95% dans la plupart des pays (Wymenga et al., 2012) voir 97% à 99% comme c'est le cas en France et au Maroc. En PME, toutes les décisions importantes sont prises par le dirigeant (Torrès, 2000). Son rôle crucial dans la prise des décisions stratégiques notamment l'intégration de la RSE est relevé par la littérature (Jenkins, 2004). Il est reconnu que le comportement stratégique des PME se caractérise par un style de management personnalisé (Gueguen, 2009 ; Jenkins, 2004; 2009). Dans la petite entreprise, la centralisation des décisions autour du chef apparait naturelle (Kalika, 1988). Torrès (2000) ajoute que la gestion de la PME est « incarnée » en la personne du dirigeant. L'auteur explique ce constat par « l'effet de proximité » qu'il considère comme l'élément explicatif permettant au dirigeant de «

maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution », du fait que la PME soit caractérisée une organisation centralisée. Le dirigeant a une capacité de maîtriser les différents niveaux de décision et d'action de l'entreprise, qui dépendent évidemment de l'environnement dans lequel opère la PME (Gueguen, 2009). Il est censé être doté d'une capacité d'adaptation à l'environnement, chose qui dépendra de sa capacité à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations (Gueguen, 2009).

La littérature relative aux PME et à l'entrepreneuriat souligne le caractère hétérogène de la population des dirigeants des PME. En ce sens, les travaux de Marchesnay (1991) et de Julien (1994) sont parmi les fondateurs dans la recherche francophone sur le sujet. Ils démontrent les différents objectifs que peuvent avoir les dirigeants de PME. Soulignons cependant que nous qualifions ici de dirigeant de PME, les propriétaires-dirigeants qui en étant pas uniquement gestionnaire salarié de leur organisation, vivent un ancrage fort entre la personnalité et le projet qu'ils portent au travers de leur organisation. De ce fait, nul dirigeant de PME n'échappe aux effets de proximité. La proximité que Torrès (2003) définit comme étant *« […] un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotées de systèmes d'informations internes et externes et extrêmement simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées* ». La proximité associée à la hiérarchisation de l'importance donne lieu à « la loi de proxémie » que Torrès (2003) a appliqué aux dirigeants de PME, et a montré la tendance à la limite spatiale, temporelle et psychologique au sein de leurs bulles phénoménologiques.

Figure 1 : Amplification de la loi proxémique par les effets de grossissement



Source : Torrès (2003)

La loi de proxémie que subissent les dirigeants de PME se voit renforcée par les effets de grossissements. Mahé de Boislandelle (1996) définit quatre effets de grossissements qui viennent amplifier le sentiment de « Moi, Ici et Maintenant » dans la bulle phénoménologique du dirigeant de PME, et limiter ses capacités cognitives : l'effet nombre, l'effet de microcosme, l'effet de proportion, et l'effet d'égotrophie. S'agissant de l'effet nombre, plus le nombre de relations à l'intérieur des organisations augmente, moins la connaissance individualisée est importante (Mahé de Boislandelle, 1996). Cet effet a pour conséquence de renforcer la proxémie en accentuant l'importance des parties prenantes situées à l'intérieur de la bulle phénoménologique. Ceci expliquerait l'intérêt qu'accorde le dirigeant aux parties prenantes qui lui sont les plus significatives en matière de RSE (Aka & Labelle, 2010). L'effet de microcosme agit directement sur la perception spatio-temporelle du dirigeant, celui-ci se focalisant sur le court terme et ce qui est proche de lui. L'effet de proportion *« plus l'effectif pris en compte est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée »* (Mahé

de Boislandelle, 1996). L'effet d'égotrophie se traduit par la tendance que le dirigeant de PME peut avoir à centrer l'organisation sur sa personne, altérant ainsi la lucidité de son jugement.

A partir de ces éléments nous mettons en évidence le caractère particulier des dirigeants de PME dans la perception de leur environnement, de leur impact, aussi il nous semble pertinent de compléter notre cadre théorique par une grille de lecture de la relation dirigeant de PME/environnement.

1.3. Une grille de lecture de l'ancrage du dirigeant de PME dans son environnement

A l'aune des premiers pans de notre cadre théorique, nous mettons en évidence deux éléments, d'une part le phénomène d'institutionnalisation de la RSE au travers de dispositifs de gestion, d'autre part la particularité de gestion des PME. Etant donné que nous nous intéressons ici au contexte des outils RSE, et en particulier au dispositif de labellisation RSE, il semble pertinent de mobiliser la théorie des parties prenantes et l'encastrement territorial des PME comme grille de lecture.

1.3.1. Théorie des parties prenantes

Selon Freeman (1984:46), les parties prenantes se définissent comme *« any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose »*. Pour Freeman, le concept de parties prenantes suit une évolution logique de la firme. Les managers en étant sous l'influence de nombreux facteurs sont amenés à intégrer des éléments externes à la stratégie de la firme, à commencer par les actionnaires.

Si la théorie des parties prenantes permet d'apporter un socle théorique important à la RSE, celle-ci ouvre également sur de nouveaux débats. Outre les questions relatives à l'étendue des parties prenantes, et à leur définition, la théorie des parties prenantes interroge sur la manière dont les praticiens doivent l'intégrer. Ainsi, trois approches se développent autour de la prise

en compte de la théorie des parties prenantes, une approche descriptive, une approche normative/éthique, et une approche instrumentale. L'approche descriptive a pour objectif de comprendre les interactions existantes entre une entreprise et ses parties prenantes. Cette approche pour Donaldson et Preston (1995) se justifie par le simple fait que, si la plupart des entreprises ne parlent pas de parties prenantes, elles prennent bien en compte les intérêts de certaines d'entre elles. La vision normative est décrite par Donaldson et Preston (1995) comme *« used to interpret the function of the corportation, including the identification of moral or philosophical guidelines for the operation and management of corporations»*. Cette approche de la théorie des parties prenantes en serait le socle théorique, une *« justification ultime de tout l'édifice théorique »* (Gond & Mercier, 2006 :92). La vision instrumentale s'appuie sur un cadre théorique fort, puisqu'elle rejoint la théorie de la dépendance aux ressources (Capron & Quairel, 2010) et du *Business Case* (Courrent, 2012), les entreprises ayant besoin de leurs parties prenantes pour leur activité. Dès les travaux de Freeman (1984), l'approche instrumentale est présente dans la théorie des parties prenantes, ce dernier proposant en effet l'idée d'un management des parties prenantes.

Si comme le soulignent Gond et Mercier (2006), la volonté d'aborder les trois approches de la théorie des parties prenantes conduit à plus de confusion qu'à une pertinence théorique, il n'en demeure pas moins vrai que l'on ne peut exclure de sa réflexion deux approches au profit d'une seule en focalisant son attention et son cadre théorique. Aussi, il nous semble pertinent dans le cadre de cette étude centrée sur l'appropriation de la RSE par les dispositifs de labellisation, de mobiliser d'une part l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes comme socle théorique de celle-ci, et d'autre part l'approche instrumentale afin de comprendre dans la dimension praxéologique de la RSE, quelles parties prenantes sont privilégiées et de quelles manières.

1.3.2. L'encastrement territorial des PME

L'entreprise est totalement insérée dans la société, avec ses lois, ses valeurs et sa culture (Courrent, 2012). La société définit ce qui est attendu de l'entreprise (Labelle & St-Pierre, 2015) pour qu'elle soit légitime. La perception de la légitimité est définie selon les attentes qui varient en fonction des territoires, ce qui peut justifier les différences dans la RSE soulevées dans différents contextes (Labelle & St-Pierre, 2015). La légitimité recherchée doit à la fois être d'ordre normatif (valeurs et normes), réglementaire (règles et contrôles) et cognitif (règles culturelles tacites partagées) (Paradas, 2007*). « Pour Weber, toute action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous »* (Paradas, 2007). Ainsi, une entreprise a intérêt à s'intégrer dans les normes sociales, culturelles et réglementaires pour garantir sa légitimité dans son contexte. La recherche de légitimité qui anime les PME s'explique par leur fort encastrement territorial. Dans ce sens, Obrecht et Rahetlah (2014) distinguent trois types d'encastrement soulevés par Granovetter (1985) et qui sont *« naturellement et très étroitement liés les uns aux autres »* (Obrecht & Rahetlah, 2014): l'encastrement territorial, réseau et sociétal. Le premier type permet l'ancrage des acteurs dans un territoire ou lieu particulier, avec ses activités économiques et ses dynamiques sociales. Le deuxième fait référence à la relation qui lie l'entreprise, ou le dirigeant, aux structures incluant les acteurs du monde des affaires ainsi que les acteurs institutionnels et les organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Le troisième encastrement fait référence à *« l'arrière-plan culturel, politique ou code génétique qui influence et façonne l'action individuelle et collective… Il reflète aussi la représentation que le système des affaires se fait du cadre institutionnel et régulateur qui affecte, et en partie détermine le comportement des acteurs »* (Granovetter, 1985). Cette typologie démontre la forte liaison existante entre les spécificités locales, les relations qui lient différents acteurs ainsi que la culture et son influence sur les perceptions de

ceux-ci. L'appropriation des variables contextuelles est indispensable pour le développement de la PME dans un environnement donné, notamment pour des questions relatives à la RSE. L'encastrement territorial et social des PME pourrait expliquer et favoriser l'expression de considérations plus éthiques qu'économiques envers le développement durable chez leurs dirigeants (Hattabou & Louitri, 2011), et les liens de proximité peuvent expliquer la sensibilité sociale des PME (Lapointe & Gendron, 2004). De par son fort ancrage territorial, la structure de la PME la rend plus apte à s'engager socialement notamment en raison d'effet de proximité (Berger-Douce, 2007). Celui-ci explique le fort ancrage territorial des PME qui justifie la spécificité de la RSE en PME. Cette dernière se traduit dans les représentations que les dirigeants ont de leur responsabilité sociétale, qui se révèlent fortement influencées par la nature des liens tissés avec leur environnement proche (Courrent & Gundolf, 2008). L'effet de proximité qui caractérise la gestion des petites structures (Torrès, 1999) les rendent dépendantes des réglementations, des valeurs, de la culture et des normes sociales d'un contexte donné. Il joue un rôle majeur dans la relation entre la PME et son territoire, d'où l'intérêt d'éclairer davantage ce concept par une étude comparative entre deux contextes ayant des réalités bien différentes, le Maroc et la France.

2-Etude empirique de deux dispositifs de labellisation

Notre recherche se base sur une étude empirique sur deux terrains aux cultures distinctes dans le but de mettre en évidence l'influence de la dimension culturelle dans la conception, la diffusion et la mise en œuvre des dispositifs de labellisation RSE. Nous présentons d'abord les contextes culturels marocain et français (2.1.1 et 2.1.2), les éléments de méthode mis en œuvre (2.2), et les cas d'entreprises mobilisés dans le cadre de cette recherche (2.3).

2.1. Analyse comparative de la normalisation marocaine et française

2.1.1. Contexte marocain

L'économie marocaine a connu une ouverture remarquable depuis les années 2000. Pour faire face à la concurrence mondiale, une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers a été nécessaire. Pour répondre aux exigences internationales, le pays s'est engagé dans une politique pour la promotion du développement durable et de la RSE. Pour ce faire, de multiples projets et réformes ont eu lieu. Nous en citons quelques exemples : la promulgation d'un nouveau code de travail en 2004, un fort engagement politique concrétisé par l'initiative nationale du développement humain (INDH) lancé par le Roi Mohammed VI ainsi que le message royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005, et le lancement du projet « Noor » de la plus grande station d'énergie solaire au monde en 2015, et l'engagement dans l'organisation de la COP 22 qui se tiendra en novembre 2016.

Dans l'objectif d'inscrire les objectifs des entreprises dans une logique de développement durable, un label été créé en 2006 par la Confédération Générale des Entreprises Marocaine (CGEM). Un guide d'évaluation a été créé par la confédération contenant 9 axes déclinés en objectifs auxquels les entreprises doivent impérativement répondre pour l'obtention du label. C'est cet unique label marocain de référence que nous choisissons de mobiliser dans cette étude.

2.1.2 Contexte français

Depuis le rapport Brundtland (1987), la France s'investit dans les différents sommets internationaux relatifs au développement durable, comme ceux de Rio en 1992 ou de Johannesburg en 2002. Elle a également tenu un rôle au premier plan dans les échanges visant à la construction de la norme ISO 26000, et plus récemment dans la tenue de la COP 21 à Paris fin 2015. Sur le plan législatif la France rend cohérentes ses positions au travers de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (2001), qui oblige les sociétés cotées en bourse à publier un rapport RSE. Cette loi a été élargie depuis 2013 à toutes les entreprises de

plus de 500 salariés. Cet engagement se traduit également par le développement de dispositifs RSE comme la norme SD 21000, le label LUCIE, et de nombreux labels thématiques ou sectoriels.

Parmi ceux-ci, nous choisissons d'observer dans le cadre de cette étude le label ENR spécifique aux PME françaises du secteur numérique. Le label ENR a été créé par France IT en 2011 autour de 11 axes thématiques. Le processus de labellisation suit un déroulement en plusieurs étapes sur une année, et comprend un dossier de candidature et une enquête client. Le dossier est traité par un organisme indépendant qui est le CIRIDD. Chaque année depuis 2011, France IT lance une nouvelle vague de labellisation en début d'année.

2.2. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à notre problématique, nous adoptons une approche méthodologique qualitative et exploratoire ainsi qu'une posture épistémologique interprétativiste avec un raisonnement abductif (Charreire & Durieux, 2007). En effet, la définition de notre cadre théorique, la formulation de nos propositions, et les interprétations de discours se construisent par des allers-retours entre la littérature et nos terrains d'étude. L'objectif de cette étude étant de comprendre comment les objets vecteurs de l'institutionnalisation de la RSE tel que des labels sont dépendants du contexte dans lequel les concepteurs créent, mettent en œuvre et déploient leurs dispositifs (Perret & Séville, 2007). Et de la même manière, comment les dirigeants de PME de par leurs spécificités de gestion et en particulier leur rapport aux signaux externes soumis à la loi de proxémie s'approprient ces dispositifs, et par conséquent la RSE. Nous avons fait le choix de faire une étude comparative entre deux contextes culturels afin de mettre en évidence cette influence. Ainsi, pour explorer ces propositions, nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative basée sur deux cas de dispositifs de labellisation étudié de manière longitudinale. Cette étude s'inscrit dans une analyse comparative de cas similaires

dans deux contextes différents. Il s'agit de deux dispositifs de labellisation RSE et de cas de PME labellisées au Maroc et en France. En procédant de la sorte, notre positionnement de chercheur nous permet de comprendre le cheminement des dispositifs, leur création (parfois abordée *a posteriori* avec les acteurs), leurs trajectoires futures, ainsi que l'appropriation qui en est fait par les dirigeants de PME concernés.

Pour collecter nos données, nous avons mis en œuvre une méthodologie de recherche qui s'appuie sur des entretiens de type semi-directifs avec des dirigeants de PME labellisées RSE, ainsi qu'avec des responsables des dispositifs de labellisation au Maroc et en France. Nous avons également procédé à des phases d'observations auprès d'organisations chargées d'auditionner les dossiers de candidatures au label, afin de conforter notre compréhension des dispositifs. Les entretiens ont été intégralement retranscrits, puis traités sur le logiciel Nvivo 10 par le biais d'un double codage thématique. Nous avons dans un premier temps procédé à une lecture flottante des entretiens et à un codage thématique très proche des éléments de discours des acteurs interviewés dans le but de conserver l'ensemble de leurs interprétations. Dans un second temps nous avons procédé à un codage à visée théorique en confrontant les thèmes retenus dans la première étape du codage avec notre cadre théorique. Enfin, nous analysons les résultats de ces traitements de manière itérative en revenant sur notre cadre conceptuel.

2.3. Cas de PME labellisées marocaines et françaises

2.3.1. Cas français

- L'entreprise F1 est spécialisée dans la création de sites de e-commerce et de référencement en ligne. Cette entreprise stéphanoise de douze salariés met en avant ses démarches de développement durable. Elle fait partie des entreprises labellisées lors de la première vague en

2012. Elle fait également partie des acteurs qui ont contribué au développement et à la création du label.

- L'entreprise F2 a été créée en 2007. Implantée à Potiers, cette entreprise de six salariés propose des solutions de Cloud Computing (hébergements, protection des données, conseils). L'entreprise a été labellisée en 2014 lors de la 3ème vague de labellisation.

- Créée en 2007, F3 est une agence web spécialisée dans l'acquisition d'audience de huit salariés. Labellisée en 2015 au cours de la quatrième vague de labellisation, elle est basée à Limoges.

- L'entreprise F4 est un opérateur de service en téléphonie traditionnelle et IP. Elle a été créée en 2005 à Strasbourg et compte huit salariés. L'entreprise a été labellisée lors de la première vague en 2012.

- Se présentant comme une agence de communication créative et durable, F5 est une entreprise de six salariés, créée en 2000 à Valence. Très impliquée sur la question de sa responsabilité sociétale, F5 publie chaque année son rapport développement durable. Elle fait partie en 2013 de la 2ème vague de labellisation.

2.3.2. Cas marocains

- L'entreprise M1 a été créée en 2006 par son dirigeant actuel, elle opère dans le secteur de transports des matières dangereuses. Elle a été la première PME labellisée au Maroc en 2008. Elle compte 50 salariés permanents.

- L'entreprise M2 a été créée par le père fondateur en 1982, elle a été reprise et gérée par son fils depuis 1994. Elle opère dans la publication des appels d'offres publiques marocaines. Elle a été labellisée en 2013. Elle compte 50 salariés permanents.

- L'entreprise M3 été créée en 1995 par son dirigeant actuel et ses associés. Les différences de vision qu'ils avaient avec leurs anciens chefs les ont poussés à créer leur propre entreprise.

Elle est leader marocain dans le domaine de la sécurité monétique. Elle possède deux succursales, à Paris et à Dubaï. Elle a été labellisée en 2013, et compte 200 salariés permanents.

- L'entreprise M4 est une entreprise familiale. Elle a été créée en 1991 par le père fondateur et gérée par son fils. Elle possède deux filiales, une de nettoyage et intérim, et une de sécurité privée. Elle a été labellisée en 2013, elle compte 100 salariés permanents.

Nous avons également recueilli la perception d'acteurs concepteurs des dispositifs de labellisation, le président de France IT pour le label RSE français, noté « ENR », et de la responsable de la commission label et RSE noté « CGEM ».

3. Résultats

Dans cette partie nous présentons les résultats de notre étude. Nous abordons d'abord notre travail de comparaison des contextes français et marocains autour des perceptions des dispositifs de labellisation par les dirigeants de PME labellisées : motivations pour le label, retombées du label, pratiques sociales, sociétales et environnementales, relations avec les fournisseurs (1). Ensuite nous présentons la comparaison des dispositifs au niveau de la conception : conception du label, processus de labellisation, avantages pour les PME, coûts de la labellisation, pertinence du label pour les PME (2).

3.1. Comparaison de la perception des dispositifs de labellisation

-Motivations pour le label

La comparaison des PME françaises et des PME marocaines labellisées nous permet de mettre en évidence un rapport aux motivations relativement différentes. Si pour les dirigeants des PME françaises, le label est un outil ayant une vocation commerciale comme l'explique F3 : *« Pour nous, plus le label s'oriente vers les clients, et plus il était question de l'obtenir, c'est notre fondement depuis trois ans. »*, pour les dirigeants marocains en revanche la perception

du label est tout autre comme l'indique M1 *« c'est toujours bon un audit, ça te permet de t'organiser, de t'améliorer au niveau social, mais commercialement parlant, non je ne pense pas. »* En revanche, les dirigeants s'accordent dans le même temps pour justifier leur engagement dans le processus de labellisation en mettant en évidence le rôle du label comme outil de développement, de formalisation de l'organisation : F2 *: « c'est une première démarche, cela permet de poser la structure, et les compétences de chacun. Plus globalement et sur l'aspect sociétal, l'ENR était un premier pas, et mon idée…2014 va être compliqué parce qu'on est déjà au début de l'année. Mais 2015 c'est peut-être de tendre vers une norme ISO, et c'est une bonne continuité de l'ENR. »* ; M3 : *« c'était plus un moyen de se doter d'un outil de développement, avant on le faisait sans le savoir peut-être, maintenant on te met en contrainte entre guillemets, c'est du développement par la contrainte… un outil, des jalons et un canal de développement. ».*

- Retombées du label

Les retombées du label selon les dirigeants de PME s'inscrivent dans le prolongement de ces deux types de motivations pour la labellisation RSE, commerciale et organisationnelle. Sur le plan commercial d'abord, dirigeants français comme marocains soulignent le peu d'efficacité du dispositif en la matière : *« Sur nos clients, je n'ai pas senti d'impact particulier. Je n'ai pas le souvenir d'avoir un client qui nous ait dit, vous êtes labellisés, c'est bien. »* (F5). *« Rien du tout, ni par rapport aux commerciaux, ni par rapport aux clients, ça ne sert à rien.»* (M2).

Sur le plan organisationnel en revanche, les dirigeants F1 et F3 soulignent toute la pertinence du label sur la structuration de l'entreprise : *« Moi j'ai vu que sur certains détails en regardant sur le label, tiens cela je ne le fais pas. Du coup on a formalisé beaucoup de choses. Il y a beaucoup de choses sur la méthodologie de travail par exemple c'est très*

intéressant. On vous dit qu'est-ce que vous faites dans telle situation, etc…là on sort sa « méthodo » on se dit qu'on n'a pas bien formalisé ce qu'on faisait. Il faudrait tout de même le formaliser. C'est tout de même quelque chose qui nous entraîne dans une démarche de progrès, dans notre métier et très ciblé sur notre métier. » (F1).

Les quatre dirigeants marocains partagent ce constat d'une amélioration de leur process en interne depuis la labellisation, le dirigeant M1 met en évidence cette dichotomie entre retombées commerciales et organisationnelles : *« Je ne pense pas vraiment que le label RSE offre des opportunités professionnelles… Ça nous a fait avancer, à s'organiser, à s'améliorer, ça nous a permis de voir certaines choses différemment. »*

Concernant les salariés, les deux dispositifs de labellisation n'ont pas eu d'impact pour les salariés, comme en témoigne le dirigeant de F5 : **«** *Il n'y a pas eu de résistances parce que tout allait dans le sens de l'amélioration du projet, ce n'était pas des choses en plus, c'était des choses qui permettaient à ce que le projet soit mieux ficelé, mieux géré dans le sens de tout le monde. Tout était fait pour que cela ait du sens, ce n'était pas se créer des contraintes, pour se créer des contraintes. Il y a plus de formalisme, mais on en voyait l'utilité. Ce n'était pas quelque chose juste de destiné à compliquer la tâche. »*

- Pratiques sociales, sociétales et environnementales

Dans les entreprises marocaines, aucun changement n'a été relevé dans les pratiques sociales internes. Ce sont les bonnes pratiques de la GRH qu'évoquent les dirigeants. Un cas parmi les quatre étudiés, a signalé un changement : *« On n'avait pas de délégué de personnel… j'ai ramené un professeur d'université pour leur faire une réunion et les convaincre de l'utilité du délégué, et pour organiser les élections »* (M1). Du côté français, une action forte a été soulevée chez F4: *« J'ai fédéré l'entreprise à un comité d'entreprise extérieur… donc les salariés bénéficient d'un comité d'entreprise… Avec des niveaux de remises pour les achats*

au quotidien comme pour les loisirs. C'est une action forte qui coûte à la société, mais qui est importante ».

La parité des genres est un élément essentiel dans l'institutionnalisation de la RSE. Sauf que dans les cas étudiés, elle reste difficilement atteignable notamment dans certains secteurs d'activité, en France comme au Maroc. Le dirigeant français déclare : *« Il n'y a pas assez de femmes dans l'entreprise. Mais malheureusement la parité, c'est un objectif que l'on se donne. Quand je dis « on », je pense la société française. Elle est très difficile à respecter dans certains secteurs»* (F1). Ce qui rejoint l'avis d'un dirigeant marocain (M1). Parmi ses 50 salariés, il n'y a que deux femmes qui travaillent dans l'administration. En fonction du plan d'actions imposé par l'institution de labellisation, le dirigeant avait commencé par recruter une femme chauffeur qui n'avait pas réussi sa mission : *« elle est restée même pas une semaine, elle a fait un ou deux voyages… certains métiers ne sont pas faits pour la femme marocaine ».* Les conditions de travail ne sont pas supportables pour les femmes d'après le dirigeant.

Les entreprises étudiées font également un effort pour la promotion de l'emploi. Un dirigeant français (F2) affirme : *« On participe à un forum des métiers du numérique avec la région… On a pris un tiers du forum pour organiser un forum des métiers du numérique organisé par le SPN avec des entreprises du SPN ».* Ce genre d'actions est également observé au Maroc, où les entreprises participent à l'accompagnement des jeunes diplômés au chômage : *« On assure un accompagnement des personnes pour faciliter leur insertion professionnelle… ce sont des gens qui ont des difficultés à intégrer le monde professionnel »* (M3).

Dans les entreprises marocaines, nous remarquons une forte présence des actions de charité et d'œuvres sociales. Toutes les entreprises ont des liens avec des institutions sociales et des associations pour les œuvres sociales. Les dirigeants déclarent : *« On travaille en partie avec*

des orphelinats » (M4) ; *« Nous intervenons dans un secteur très défini qui est le secteur de la formation primaire, pour mettre à niveau les infrastructures »* (M3) ; *« Nous participons à des caravanes médicales avec nos véhicules, quand il faut transporter des dons alimentaires, des dons qu'on doit transporter pour des gens dans des côtés éloignées »* (M1).

Pour les entreprises françaises, il n'y avait pas un grand changement dans leurs pratiques environnementales comme le déclare le dirigeant français de F5 : *« Ce sont des choses que l'on pratique depuis pas mal d'années. Il n'y avait pas de nouveautés, on essaye d'avoir des pratiques les plus respectueuses possible »*. Pour les entreprises marocaines, elles divergent. Entre celles qui, à l'instar des françaises, avaient des pratiques environnementales bien avant le label : *« Tous nos camions ont toujours été équipés d'une petite mallette, éventuellement en cas de dépendage de produit pour le ramasser »* (M1) et celles qui ont été sensibilisées avec la labellisation : *« Nous ne sommes pas une industrie donc c'est toujours l'impact environnement est très problématique à mesurer, nous sommes en train de changer tous nos éclairages pour consommer moins, on essaie de recycler toutes les cartouches d'encre de nos imprimantes »* (M3).

Au Maroc, le label incite les entreprises à recruter des handicapés. Deux parmi les quatre cas étudiés ont réussi l'intégration de personnes à mobilité réduite : *« Nous avons deux personnes à mobilité réduite qui travaille chez nous, on les a recrutés parce qu'ils répondent aux critères de choix »* (M3). L'inaccessibilité est le facteur qui ne permet pas aux entreprises de recruter des personnes handicapées d'après les dirigeants interrogés.

Le label RSE au Maroc est venu compléter d'autres certifications. Toutes les PME labellisées ont commencé par des normes, notamment l'ISO 9001 et l'ISO 140001 : *« On a commencé par l'ISO 14001 il y a 8 ans »* (M2), *« Le label RSE est venu après la 9001 et la 14001 »* (M4). Contrairement aux cas français, le label RSE est la première expérience des entreprises

en matière de certification ou de normalisation : *« Nous n'avons pas de normes, nous n'avons pas spécialement de concours, nous n'avons pas spécialement de prix, quelques-uns sur l'innovation, mais ce n'est pas fou fou. »*(F3).

- Relation avec les fournisseurs

Dans leurs relations avec les fournisseurs, les dirigeants français et marocains se positionnent dans une dynamique d'incitation. Le label RSE amène les dirigeants français à classer leurs fournisseurs en fonctions de critères RSE, pour les intégrer au maximum dans l'esprit du label, ce qui est confirmé par F2 : *« J'ai fait mes listes fournisseurs et j'ai regardé quels étaient les marqueurs communs qu'ils pouvaient avoir et dire, « soit c'est un simple constat, je vois qu'il a tel ou tel marqueur. Et derrière de me dire, j'ai une liste de 20, ou 30 fournisseurs avec derrière une cinquantaine de marqueurs, qu'est-ce qui demain dans le sens ENR pourrait améliorer mon choix de fournisseurs ? »*. Du côté marocain, l'institution de labellisation propose le volet de l'incitation des parties prenantes à la RSE dans son plan d'actions. Un dirigeant marocain déclare : *« On exige un minimum de certaines choses à respecter pour essayer d'abonner les fournisseurs à un esprit RSE »* (M4), et M1: *« Par exemple notre marchand de pneumatique, on lui achète des pneus à condition qu'il récupère les anciens pour les détruire. Le marchand de batterie, la même chose… et nous signe un engagement… J'ai un papier, je suis rassuré à titre personnel, mais je ne peux pas vous assurer ce qu'il y a dans l'autre côté».*

3.2. Comparaison de la conception des dispositifs de labellisation

Notre étude de cas s'attache à comprendre le phénomène de labellisation dans deux contextes culturels, mais également sur deux niveaux, d'une part en comprenant la perception qu'en ont les dirigeants de PME labellisés, et d'autre part en comprenant la conception et le processus de labellisation dans ces contextes.

- Conception des labels

Les raisons qui ont conduit les acteurs français et les acteurs marocains à s'investir dans la conception d'un dispositif de labellisation RSE sont assez différentes. En effet, pour les acteurs français le processus d'institutionnalisation de la RSE est déjà une réalité pour beaucoup d'organisations, le nombre d'initiatives en termes de labels et de chartes RSE est important. Aussi, les acteurs qui ont conçu le label ENR l'ont fait dans une démarche de rationalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE en créant un label sectoriel unique : *« Pour en revenir au label ENR, le problème avant, c'est qu'il y avait beaucoup de chartes « éparpillées ». Par ailleurs, il existait un besoin de reconnaissance pour les entreprises du numérique sur ce sujet. Il faut savoir que 75% des membres de France IT sont des TPE et PME. Or, le label semble plutôt bien adapté à cette population. Ce qui nous importait, c'était de concilier l'esprit et la preuve ! »* (ENR).

Le contexte marocain qui a conduit la création d'un label RSE par la CGEM est tout autre. Les raisons qui expliquent la création de ce label tiennent plus aux pressions internationales et au mimétisme avec d'autres pays : *« Aujourd'hui les entreprises marocaines vont à l'international, il y a une mondialisation, il y a une ouverture de marché, la concurrence de plus en plus loyale, il faut que les entreprises marocaines trouvent leur place dans cette compétitivité »* (CGEM). L'ouverture que connait l'économie marocaine depuis le début des années 2000, lui impose une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers.

- Processus de labellisation

S'agissant du processus de labellisation, les deux dispositifs sont relativement semblables. Ils s'appuient sur des domaines d'actions renvoyant à une dizaine d'axes en France et à 9 axes au Maroc. En France, le label donne une part importante à la perception des clients : « *Sur le*

processus d'attribution du label, il y a d'abord l'éligibilité du dossier, puis le dossier de candidature lui-même (qui est noté sur 100 points, il y a aussi un entretien téléphonique avec le dirigeant de l'entreprise) et l'enquête clients (également noté pour 100 points. Au final, il faut un score minimum de 120 points pour obtenir le label. » Au Maroc, c'est le secteur d'activité qui définit la partie prenante la plus importante. Pour une entreprise de service, des entretiens fermés sont menés avec les salariés pour évaluer leur degré de bien-être et leur sensibilité aux questions de la RSE. Pour une entreprise de production, l'accent est mis davantage sur les processus de production et la gestion des déchets.

Là où les dispositifs diffèrent fortement, c'est dans le processus d'audit, si les dirigeants français sont amenés à penser leurs actions parfois au-delà du cadre législatif, le dispositif marocain lui est davantage dans une posture du respect de la loi : *« La démarche RSE est une démarche qui est progressive, on ne peut pas être parfait sur tous les domaines d'action. Il faut aussi avoir un plan d'action progressif et aller vers les bonnes pratiques, le minimum c'est le respect de la loi mais on va progressivement augmenter les compétences.»* (CGEM).

- Avantages accordés aux entreprises labellisées

Au Maroc, dans le but d'encourager les entreprises au label RSE, la CGEM propose un nombre d'avantages aux entreprises. Des négociations ont été menées par la Commission Label de la CGEM avec des institutions publiques et privées en vue de l'obtention d'avantages spécifiques en matière de facilitation de procédures et traitement en faveur des entreprises labellisées. Contrairement aux entreprises françaises labellisées RSE, qui n'ont le droit qu'à la simple utilisation du logo du label sur leur support de communication durant deux ans.

- Coût de la labellisation

En France, le coût du label est de 400 euros, un prix qui reste accessible aux PME, contrairement au label marocain qui coûte aux alentours de 5000 euros (soit 50 000 Dirhams marocains). Un dirigeant affirme que le prix du label est hors de portée pour une PME : *« c'est cher, c'est à côté de 50 000 balles… c'est cher pour une PME »* (M3).

- Pertinence du label pour les PME

Le dispositif français étudié a été spécifiquement créé pour les PME. Quant à son homologue au marocain, les concepteurs l'ont conçu avec une flexibilité qui semble convenir à tout type d'organisation notamment les PME : « *C'est justement là toute l'expertise de l'auditeur c'est d'évaluer l'entreprise par rapport à son degré de maturité, par rapport à son secteur d'activité* » (CGEM).

Les PME françaises, et en particulier les plus petites de notre étude de cas éprouvent quelques difficultés avec le dispositif. *« Indéniablement une entreprise qui est toute petite, ce que lui demande le label c'est de formaliser plein de ses process. Quand le gars il est tout seul, il les a formalisés dans sa tête, mais prendre le temps de le marquer sur un papier, c'est un petit peu compliqué. »* (ENR**).**

De manière générale, les principales différences entre le contexte français et marocain paraissent dans les conditions de la conception du label, de son utilisation. La perception du label et les retombées sont généralement semblables entre les deux contextes. Nous discutons profondément ces résultats dans la dernière partie de ce travail de recherche.

4. Discussion

La discussion des résultats de cette étude comparative, nous permet de formuler plusieurs apports relatifs à l'importance du contexte dans lequel un label RSE est conçu et mis en œuvre pour les PME. Nous remarquons d'abord l'absence de contextualisation des dispositifs de labellisation (1). Puis, nous soulignons les points de divergence forts causés par le

contexte, au niveau de la conception des dispositifs (2), et de leurs utilisations par les dirigeants de PME (3). Enfin, nous remarquons le problème d'échelle que peut poser le processus de labellisation RSE comme évaluation de l'organisation ou du dirigeant (4).

4.1. Une absence de contextualisation des dispositifs de labellisation

La comparaison de deux dispositifs de labellisation français et marocain, nous permet de mettre en évidence plusieurs enseignements, notamment sur la manière dont sont conçus ces dispositifs et l'usage qui en est fait. Notre projet de recherche n'a pas pour ambition de suggérer une approche explicative de l'articulation entre conception et usage des labels RSE en mobilisant les travaux relatifs à l'appropriation des outils de gestion. Pour autant, les deux dispositifs étudiés témoignent d'un décalage similaire entre leur conception, et la vision qu'en ont les dirigeants de PME.

Du côté concepteur, le label RSE est développé comme un dispositif qui sur un plan structurel prend en considération les spécificités des PME, tout en ayant une approche globale de la RSE, notamment dans ses thématiques et dans la philosophie managériale sous-jacente. A l'inverse, du côté des utilisateurs, dans le cas présent les dirigeants de PME, nous observons la mise en œuvre de pratiques très marquées culturellement comme les primes distribuées aux salariés à l'occasion de la fête de sacrifice (Aid Al Adha). Les dirigeants marocains voient dans les pratiques RSE une traduction de la culture marocaine liée principalement à la philanthropie. Contrairement aux concepteurs du label marocain qui refusent toute liaison de la RSE avec la philanthropie, et insistent sur l'aspect universel de la RSE, à l'instar des dirigeants français. Les dirigeants marocains qui expliquent la RSE par la philanthropie, tel qu'il a été démontré dans les travaux de Courrent (2012). Les démarches RSE des dirigeants de PME marocaines comportent une dimension philanthropique. Les dirigeants sont animés par un devoir d'améliorer la qualité de vie des parties prenantes (Paradas, 2014), ce qui est dû

à leur fort engagement dans leur communauté (Courrent, 2012). Ceci est également observé dans l'engagement des PME marocaines étudiées dans des actions de charité et de leurs partenariats avec des associations d'œuvres sociales. Le besoin d'appartenance à un groupe social et le besoin de reconnaissance serait donc plus présent chez les PME marocaines, ce qui rejoint les travaux de Frimousse (2010) sur le besoin de reconnaissance fort des PME du nord du Maroc spécialement, et des PME méditerranéennes, plus généralement.

Cette dichotomie entre conception globale des dispositifs RSE et une approche des dirigeants ancrée culturellement met en évidence la trajectoire de l'institutionnalisation de la RSE. En effet, nous remarquons un mouvement depuis les premiers travaux portant sur la RSE où celle-ci est considérée dans une approche théorique. En devenant ainsi un objet de recherche, la RSE a été conceptualisée au point de devenir un objet externe pour les organisations, dans une approche de pratiques à intégrer. Cette trajectoire se voit renforcée par le développement d'outils, au travers de discussions internationales (GRI, ISO 26000, Pacte Mondial…). Si les aspects positifs de ces dispositifs ont déjà été abordés dans la littérature (Brodhag, 2011 ; Capron, 2011), il est à souligner les effets pervers de ces derniers.

En procédant de la sorte, nous remarquons la tendance des concepteurs de dispositifs RSE à s'aligner sur une approche globale, épurée de toute contextualisation pour les organisations auxquelles ils s'adressent et *a fortiori* lorsqu'il s'agit de PME. Finalement, et paradoxalement (?), les grandes organisations ont à articuler en matière de RSE leur stratégie globale avec le contexte local de leurs activités (Lépineux et al., 2010), nous remarquons qu'une contrainte similaire se présente aux PME, mais dans l'articulation des dispositifs RSE par rapport à leur contexte.

Dans la continuité du premier enseignement de cette étude, l'analyse de la trajectoire de l'institutionnalisation de la RSE nous permet d'observer la conception des deux dispositifs à

deux phases distinctes. Dans le contexte marocain nous observons un organisme concepteur qui semble agir sous une pression mimétique (Di Maggio & Powell, 1983) exercée par ce phénomène d'institutionnalisation de la RSE. Pour le contexte français, au contraire, ce phénomène s'est développé différemment, au point de voir les initiatives de création de dispositifs RSE en tout genre se multiplier (chartes, labels…). Ainsi, le dispositif que nous observons s'inscrit dans une phase de structuration de l'institutionnalisation de la RSE. Ce constat a du sens car il renforce l'observation de cette situation d'écart entre un phénomène global et des acteurs qui ne contextualisent peut-être pas suffisamment leurs démarches, les dispositifs RSE apparaissant aux regards des dirigeants de PME comme une énième vague de rationalisation (Grimand, 2006).

4.2. Le contexte, un facteur impactant la conception des dispositifs de labellisation

Au-delà de ce premier niveau d'analyse, les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance du contexte dans la conception des dispositifs de labellisation, au niveau du processus, et au niveau des avantages proposés aux organisations.

Pour le processus de labellisation, les dirigeants marocains le jugent comme étant « light », contrairement aux français qui trouvent la procédure un peu plus lourde. Cette différence en termes de degré de procédures et des règles établies peut s'expliquer par le besoin de formalisation qui varie entre les deux cultures. D'après Hofstede (1980), le besoin de règles formalisées répond à une dimension culturelle de *« l'intolérance de l'incertitude »* (Dameron, 2005). Pour Chanlat & Alami (2011), les pays arabes tendent à maintenir un niveau moyen de contrôle de l'incertitude comparativement aux Etats-Unis ou à l'Europe. Au Maroc, il y a une préférence quant au contrôle de l'incertitude, avec un besoin de respect des règles et une ponctualité qui se ressent (Balambo & Zemzami, 2014) et qui restent légèrement moins élevée que celle des pays européens notamment la France.

Dans l'élaboration des deux labels, les avantages proposés aux entreprises labellisées sont bien différents entre le contexte français et le contexte marocain. Comme nous l'avons souligné dans les résultats, les entreprises marocaines ont plusieurs avantages en termes de facilité de certaines procédures administratives. Ce soutien supplémentaire des concepteurs du label s'inscrit totalement dans la dichotomie précédemment exposé. En effet, le label RSE en lui-même ayant un impact commercial faible (ce qui est également le cas en France), ses avantages organisationnels même s'ils existent sont contrebalancés par une impression de jugement personnel du dirigeant de PME qui est un frein à la labellisation. De ce fait, est pour rendre leur dispositif attractif, les concepteurs du label se voient dans l'obligation de trouver eux-mêmes des débouchés au label, de sorte que celui-ci soit crédible pour les dirigeants de PME (Gautier & Berger-Douce, 2016).

4.3. La perception des dirigeants influencée par leur contexte

Si comme nous l'avons remarqué le contexte n'est pas totalement neutre dans la conception des dispositifs de labellisation RSE, nous soulignons également son impact sur la perception qu'en ont les dirigeants de PME, au niveau de leurs relations fournisseurs d'une part, et de la place de ces dispositifs vis-à-vis des autres certifications, d'autre part.

S'agissant des relations avec les fournisseurs, les PME françaises et marocaines se retrouvent dans une situation d'incitation. En effet, les concepteurs du label dont l'objectif est de participer au processus d'institutionnalisation de la RSE au travers de leur dispositif utilisent assez logiquement ce levier comme un moyen pour les entreprises de « prêcher » auprès de leurs partenaires. Cela dit, les contextes français et marocains ne réagissent pas de la même manière à cette incitation. Si les entreprises marocaines n'hésitent pas à choisir drastiquement leurs fournisseurs en fonction de ces critères, quitte à cesser de manière nette une relation commerciale, nous remarquons que les entreprises françaises sont beaucoup plus mesurées

dans leur engagement. Cela dit, cette remarque doit aussi prendre en considération l'effet taille des PME, et les jeux d'acteurs existants au sein des différents secteurs.

S'agissant de la perception des dispositifs RSE vis-à-vis des autres certifications, contrairement au cas français, il est remarquable au Maroc que les PME labellisées RSE ont toutes suivi une démarche de certification qualité avant, ce qui pourrait expliquer la faible perception des retombées du label RSE. Ceci a été expliqué dans une étude menée par Fekkari (2010) auprès de 100 PME marocaines, montrant l'existence d'une grande volonté chez les dirigeants des PME de s'engager dans la voie de la qualité (Fekkari, 2010). Cette certification est considérée comme *« une révolution organisationnelle dans la mesure où l'entreprise doit passer d'une culture orale à une culture écrite »* (Messeghem & Varraut, 1998). L'objectif de toute démarche de certification est de se doter des moyens pour favoriser les partenariats (Messeghem & Varraut, 1998), de formaliser et de rédiger les procédures tout en assurant *« un renouveau organisationnel »* (Messeghem, 2001). Ces objectifs rejoignent nos résultats dans les deux contextes, où les PME ont recours à la labellisation pour structurer et formaliser leurs démarches.

4.4. Les labels RSE dans les PME : l'évaluation de l'organisation ou du dirigeant ?

Cette étude comparative au-delà de son approche contextuelle est également le révélateur de l'approche particulière de ce type de dispositif RSE pour ces organisations. Comme nous l'avons indiqué, les PME se caractérisent par la centralisation de leur gestion et par le rôle du dirigeant de PME (Torrès, 2000). En auditant ce type d'entreprise sur la question de sa responsabilité sociétale, ce type de dispositif en vient finalement à juger la responsabilité sociétale du dirigeant, la frontière sur ce sujet s'effaçant entre l'individu et l'organisation. Ce sentiment de jugement personnel ressort des entretiens réalisés avec les dirigeants marocains et français. Si les dispositifs de labellisation RSE ont d'abord été développé pour les grandes

entreprises, nous remarquons ainsi que du fait de l'organisation des PME, cette question peut apparaître comme étant sensible, l'idée de contrôle est très présente dans le discours des dirigeants. Nous observons d'ailleurs un effet taille, plus les PME sont de taille importante moins le dirigeant est impliqué dans le processus de labellisation en France comme au Maroc.

Conclusion

L'étude de deux dispositifs de labellisation RSE adressés aux PME dans des contextes français et marocains, nous permet de mettre en évidence des apports théoriques et managériaux pour les organisations s'inscrivant dans ce type de processus.

Le contexte est un déterminant potentiel de la RSE dans les PME (Labelle & St-Pierre, 2015). Il ne se limite pas à la culture ou à un pays donné, il s'agit notamment du secteur d'activité (Vives, 2006). La RSE diffère d'un secteur à un autre. Dans notre étude, nous remarquons une convergence des pratiques de RSE dans des entreprises du secteur de l'informatique en France et au Maroc. Le secteur d'activité joue un rôle déterminant dans le type d'engagement RSE des PME. Ceci s'aligne avec la flexibilité qui caractérise le label RSE au Maroc, dans sa démarche d'évaluation, l'institution de labellisation prend en considération non seulement la taille de l'entreprise, mais également son secteur d'activité.

Nous remarquons dans l'échantillon étudié que les PME marocaines labellisées sont plus grandes que les françaises. Ceci pourrait présenter une limite à cette recherche, dont nous nous servirons pour proposer une perspective de recherche assez prometteuse et poser les questions : pourquoi les petites entreprises marocaines sont moins orientées vers le label RSE que les françaises ? Le dispositif marocain ne serait-il pas applicable aux TPE ? Le fait de concevoir un label propre aux PME joue un rôle dans l'encouragement des TPE pour se doter d'un label RSE comme c'est le cas en France ?

Bibliographie

Aggeri F. & Acquier A. (2008), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », Management International, Vol. 12, n°2, p.49-65.

Aka K. G. & Labelle F. (2010), « La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : Une analyse de la littérature des dix dernières années », Administrative Sciences Association of Canada. Regina.

Balambo M. A. & Zemzami I. (2014), « Culture nationale marocaine et prise de risque entrepreneuriale : Une étude sur les étudiants en Management », actes du 12ème congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc.

Berger P.L. & Luckmann T. (1966), The Social Construction of Reality, Doubleday, New York, 240p.

Berger-Douce S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.6, n°1, p.53-72.

Berger-Douce S. & Courrent J.-M. (2009), Chapitre 10 « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? » p. 161 in « Entrepreneur et dynamiques territoriales », Coordonné par Messeghem K., Polge M & Temri L., Editions EMS, Collection Gestion en liberté.

Brodhag C. (2011), « La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000 », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Economica, Paris, p.131-143.

Capron M. (2011), « Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000 », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Economica, Paris, p.37-54.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, 192p.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, La Découverte, Paris, 126p.

Chanlat J. F & Alami R. (2011), « Paradoxes et défis interculturels en matière de gestion : le cas des managers marocains formés en Occident en poste au Maroc », actes du 22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc.

Charreire-Petit S. & Durieux F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Dunod, Paris, pp.58-83.

Courrent J.M. (2012), « RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir », De Boeck.

Courrent J.M. & Gundolf K. (2008), « Sentiment d'appartenance à une communauté et éthique managériale en TPE », actes de la 17ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice – Sophia Antipolis

Dameron S. (2005), « Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n°3, p. 51 – 76.

Di Maggio P.J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in Zucker L., (Ed.), Institutional patterns and organizations, Cambridge, MA: Ballinger, p.3-22.

Di Maggio P.J. & Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, Vol. 48, n°2, p.147-160.

Donaldson T. & Preston L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", Academy of Management Review, Vol. 20, n°1, p.65-91.

Fekkari A. (2010), « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », Management & Avenir, Vol. 3, n°43, p. 164-177.

Freeman E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston, 276p.

Frimousse S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », Management & Avenir, Vol. 2, n° 32, p. 14-35.

Gautier A. & Berger-Douce S. (2016), « La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME », Revue Internationale PME (RIPME), Vol. 29, n°1, p.143-170.

Gond J-P. & Mercier S. (2006), « La théorie des parties prenantes », in Allouche J., (Ed.), Encyclopédie des ressources humaines, Edition Vuibert, p.917-925.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Grimand A. (2006), « L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens », in Grimand A., (Ed.), L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, p.13-28.

Gueguen G. (2009), « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Economie et Management, n°131, p. 16–22.

Hattabou A. & Louitri A. (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement », Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.122-142.

Hoffman A. (1999), "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry", Academy of Management Journal, Vol. 42, n°4, p.351-371.

Hofstede G. (1980) « Culture's Consequences : National Differences in Thinking and Organizing », Sage, in Dameron S. (2005), « Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n°3, p. 51 – 76.

Jenkins H. (2004), « A tritique of tonventional CSR theory: An SME perspective », Journal of General Management, Vol. 29, n° 4, p. 37-57.

Jenkins H. (2009), « A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises », Business ethics: A European review, Vol. 18, n° 1, p. 21-36.

Julien, P-A. (1994). Les PME, bilan et Perspectives, Paris, Economica, 437p.

Julien P-A. & Marchesnay M. (1988), La petite entreprise, Vuibert, Paris, 288p.

Kalika M., (1988), « Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances », Economica

Labelle F. & St-Pierre J. (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 28, n° 1, p. 157-189.

Lapointe A. & Gendron C. (2004), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital ? », actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France.

Lépineux F., Rosé J-J., Bonanni C., & Hudson S. (2010), La RSE – Responsabilité sociale des entreprises – Théories et pratiques, Dunod, Paris.

Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3ème Congrès International Francophone PME, Trois-Rivières, Quebec, 25-27 juin.

Marchesnay M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », Économie rurale, n°206, p. 11-17.

Messeghem K. & Varraut N. (1998), « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 1, p. 101-122.

Messeghem K. (2001), « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n° 3, p. 183 - 213.

Meyer J.W. & Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony", American Journal of Sociology, Vol. 2, n°83, p.340-363.

Obrecht J.-J. & Rahetlah M. (2014), « L'entrepreneuriat soutenable. Théorie et récits de vie », Critique économique, n° 31, p. 147-169.

Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

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 P.M.E. : Economie Et Gestion De La Petite Et Moyenne Entreprise, Vol, 20, n°3-4, p. 43–67.

Paradas A. (2014), Chapitre 4 « L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture » p. 609 in « Le Grand Livre de l'Économie PME 2015 », sous la direction de Lecointre G., Gualino Editeur.

Perret V. & Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Dunod, Paris, p.13-33.

Perrini F. (2006), « SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective », Journal of Business Ethics, Vol. 67, n°3, p.305-316.

Scott W.R, (1995), Institutions and organizations, Sage, Thousand Oaks, 360p.

Torrès O. (1999), « Les PME » , Editions Flammarion, Collection DOMINOS.

Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème Congrès International Sur La PME. Lille, France.

Torrès. O (2003), « Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité », Revue Française de Gestion, n°144, p. 119-138.

Vives A. (2006), « Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises, in Latin America », The Journal of Corporate Citizenship, Vol. 21, n° 21, p. 39–50.

Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J. & Canton, E. (2012), EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU.