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

La spécificité de la RSE en PME au Maroc.

Une approche par la vision stratégique du dirigeant

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

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

Youssef JAMAL
Professeur, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia
LAREME
Adresse : FSJES, Route de Rabat BP 145, 20 650 Mohammedia. Maroc
E-mail : Jamal_k7@yahoo.fr

Résumé

L'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011), et la vision stratégique du dirigeant doit ainsi intégrer des principes de responsabilité sociale. Cette notion de vision stratégique apparaît d'importance du fait qu'elle permet d'expliquer les actions stratégiques et de mettre l'accent sur le caractère non formel de la PME (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). La responsabilité sociale des PME dépend fortement des facteurs culturels du contexte (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006), ceci s'expliquerait par l'effet de proximité (Torrès, 2000 ; 2003) et du fort encastrement territorial (Hattabou & Louitri, 2011 ; Paradas, 2006) qui caractérisent les PME. Nous tentons, à travers cette contribution, d'explorer la vision d'un dirigeant marocain afin d'identifier la nature de son engagement responsable, ses motivations, et les pratiques RSE qui différencient la PME marocaine.

Mots-clés : RSE – PME – Dirigeant – Vision stratégique – Contexte culturel marocain

Abstract

The introduction of a CSR approach involves a reflection at all levels of organization (Asselineau & Cromarias, 2011), and the strategic vision of the leader must therefore incorporate the principles of social responsibility. This notion of strategic vision is of great importance because it allows to explain the strategic actions and to focus on the non-formal caracter of the SMEs (Allain, 1999; SMIDA & Condor, 2001). The social responsibility of SMEs is highly dependent on the context of cultural factors (Ciliberti & al., 2008; Lepoutre & Heene, 2006), this is explained by the proximity effect (Torres, 1999; 2003) and the strong territorial embedding (Hattabou & Louitri, 2011; Paradas, 2006) that characterize SMEs. Through this contribution, we're trying to explore the vision of Moroccan CEO to identify his responsible commitment, motivations, brakes and practices that differentiate the Moroccan SME.

Key-words: CSR – SME – CEO – Strategic vision – Moroccan cultural context

Introduction

En matière de RSE, les comportements des entreprises varient entre les génétiquement programmées, les sympathisantes, les opportunistes et les rétives (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009). Ils reflètent le degré de l'intégration stratégique de la RSE dans les organisations.

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

Les facteurs de contexte sont à considérer quand il s'agit d'étudier les déterminants de la RSE en PME. Ils « définissent la toile de fond des obligations et des perceptions » en matière de RSE, et peuvent inciter ou contraindre l'entreprise à y adhérer (Labelle & St-Pierre, 2015). Comme toute autre décision stratégique, l'intégration de la RSE en PME dépend aussi bien des caractéristiques personnelles du dirigeant (Jenkins, 2004), que des facteurs contextuels (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006). L'effet de proximité (Torrès, 2000) ainsi que le fort encastrement territorial qui caractérise la PME (Paradas, 2006) expliquent ce postulat. A travers cette communication, nous explorons théoriquement dans un premier temps, la construction des visions stratégiques responsables des dirigeants, et leur relation avec leur contexte. Empiriquement, nous appliquons cette grille de lecture sur le cas d'une PME labellisée RSE au Maroc, afin d'identifier les spécificités de son engagement responsable, ses motivations, ses points de blocage, ses pratiques qui la différencient et les enjeux auxquels elle est confrontée. Notre problématique est formulée comme suit : « **Dans une approche par la vision stratégique, quelle spécificité a la PME marocaine dans son intégration de la RSE ?**».

Cette recherche est de type qualitatif exploratoire, du fait du caractère émergent de la question de recherche dans le contexte marocain. Etant caractérisé par une modernité institutionnelle émergente ainsi qu'un attachement à ses traditions pluriséculaires (Bruna & Hamdani, 2015), il revêt une spécificité qui influence la RSE notamment dans les PME, et qui mérite d'être explorée. Notre article est structuré en deux parties. La première partie précise les concepts clés et les approches théoriques guidant l'intégration stratégique de la RSE et sa relation avec la vision des dirigeants de PME. La seconde partie propose une étude empirique menée auprès d'un dirigeant de PME marocaine labellisée RSE, dont les résultats sont discutés.

1- Cadre conceptuel : Intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants

1-1- Vision stratégique du dirigeant de PME

1-1-1 Essai de définition du concept de vision stratégique

Le concept de stratégie est lié à la vision stratégique (Westley & Mintzberg, 1989). D'après Carrière (1990), il permet de comprendre les processus psychologiques des dirigeants, tout en situant ces processus dans le contexte de la vie de l'entreprise. Plusieurs champs de recherche ont contribué à l'explication du concept de la vision stratégique. En raison de notre problématique, nous nous intéressons aux domaines de la PME et de l'entrepreneuriat ainsi qu'à la stratégie. Pour le premier, la vision stratégique revêt une grande importance du fait qu'elle permet d'expliquer les actions stratégiques des PME et de mettre l'accent sur le caractère non formel qui les caractérise (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). Cette absence de planification stratégique formelle est régie par la vision (Amrhar, 2001). Filion (1989) était parmi les premiers auteurs ayant défini ce concept comme étant « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », ou également comme « un rêve réaliste et réalisable » (Filion, 1996b). En stratégie, la vision est considérée comme la base de la pensée stratégique dans les entreprises (Lima, 2003). Elle renvoie à une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir, elle peut contenir les produits, les services, les marchés, les idéaux… (Westley & Mintzberg, 1989). Dans les deux domaines, la vision stratégique fait référence à une réflexion du dirigeant sur « ce que sera l'environnement concurrentiel, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger » (Bayad & Garand, 1998). La vision stratégique ne se limite pas à « l'idée vague de prédiction du futur », mais elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, qui se fonde sur son expérience, ses réussites et échecs précédents (Carrière,

1990), et qui concerne son habileté à imaginer un futur pour son organisation (Bayad & Garand, 1998).

1-1-2- Manifestation de la vision stratégique : Importance du partage

Dans plusieurs travaux (Bayad & Garand, 1998 ; Filion, 1996b ; Schmidt, 1993 ; Westley & Mintzberg, 1989), la vision est considérée comme incomplète du moment où elle n'intègre pas le dirigeant avec ses collaborateurs. Le partage de la vision du dirigeant avec ses employés est souligné par le leadership (Filion, 1996b ; Schmidt, 1993). Celui-ci suscite la transformation des visions personnelles en une seule vision partagée, ce qui donne une raison d'être et une énergie d'apprendre au sein de l'entreprise (Schmidt, 1993). Le leadership permet au dirigeant de façonner une vision et de pouvoir la partager (Amrhar, 2001). Le partage suscite la transformation des visions personnelles en une vision partagée, ce qui donne une raison d'être et une énergie d'apprendre au sein de l'entreprise (Schmidt, 1993). Il consiste en un passage du processus individuel au processus collectif « en préparant la planification stratégique, car c'est engager les cœurs et les esprits dans une démarche qui les amènera à l'action. » (Smida & Condor, 2001). Ces auteurs expliquent la vision stratégique par la mobilisation des équipes autour d'un objectif ambitieux qui assurera le développement de l'entreprise. Selon Morris (1987), le partage de la vision est conditionné par le contact personnel entre le dirigeant et les collaborateurs, par la consistance en transmettant des messages cohérents aux employés dans toutes les occasions, et par la clarté de la vision et des messages transmis. Dans une étude plus développée avec des facteurs bien précisés sur le partage de la vision, Filion (1996b) propose un processus d'élaboration et de partage de la vision initié par le dirigeant. Le leadership, l'expertise du secteur, la légitimité, la transparence, la vision réaliste et attrayante, et la communication sont les conditions de partage de la vision que doivent figurer au niveau du dirigeant d'après Filion (1996b). Au

niveau de l'organisation, l'auteur avance l'image partagée de l'évolution et du potentiel du secteur, l'attitude positive face au changement, la loyauté, l'engagement et la culture d'apprentissage comme conditions organisationnelles du partage. Il résume : « Ce qui importe dans le processus de partage de la vision, c'est d'établir d'abord une base commune de compréhension du secteur ainsi que de ce qui est en train de s'y passer. Elle vient donner un sens, une direction, une orientation au travail de chacun. Il faut qu'elle soit à la fois attrayante et réaliste. Les valeurs, les normes, le savoir-être collectif, les habitudes de vie qualifient le rythme de changement auquel on est habitué. Il faut préparer le terrain, les esprits, réfléchir tout haut, communiquer ce qu'on est et ce qu'on veut devenir. La vision offrira des pistes pour concrétiser cela. »

La vision stratégique est une image concrète qui engage le dirigeant et mobilise les individus et les poussent à se comprendre par l'imagination afin de partager des idées et des ambitions tacites (Schmidt, 1993). Le partage de la vision est positivement relié à plusieurs conséquences positives, telles que l'implication organisationnelle des salariés, la satisfaction au travail et une meilleure performance au travail (Couteret & Bayad, 2014).

1-2- La RSE en PME et la vision stratégique du dirigeant

La vision est « un processus de pensée systémique qui sert de fil conducteur autour duquel la pensée et l'organisation des activités s'articulent » (Ndjambou & Sassine, 2014). L'existence des principes de durabilité dans la vision du dirigeant permet de mettre l'accent sur le caractère stratégique, et même informel de la RSE en PME. L'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011). La PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE. Elle est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012). Ce dernier est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs

éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise (Santos, 2011). La définition de la RSE en PME s'aligne ainsi avec ce que fait le dirigeant (Paradas, 2007). La forte centralisation se traduit par une personnalisation de prise de décision, cela veut dire que sa propre conception de la RSE conditionne les formes et le degré de son engagement (Courrent, 2012). La vision du dirigeant détermine ses intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles du développement durable (économique, environnemental et social). La PME se voit donc responsable envers les parties prenantes les plus significatives pour elle, et qui détiennent les ressources nécessaires pour sa pérennité et son développement. Les apports des chercheurs convergent quant à la relation entre la PME et son environnement. Pour Courrent (2012), vu la taille de la PME, le dirigeant ne se considère souvent pas concerné par l'enjeu du développement durable car la demande sociale s'est d'abord intéressée aux grandes entreprises. Alors que pour Labelle & St-Pierre (2015), la PME serait plus sensible aux enjeux de développement durable du fait de sa proximité naturelle avec la population et les autorités locales. Quant à Paradas (2007), la PME est encastrée dans son environnement local et y est particulièrement sensible. Il semblerait donc pertinent de mobiliser deux principales théories pour éclaircir ces apports et approcher la spécificité de la RSE des PME par la vision stratégique des dirigeants : la théorie des parties prenantes et la théorie de dépendance à l'égard des ressources, que nous développons ci-dessous.

1-2-1- La théorie des parties prenantes

La majorité de PME s'inscrit dans une perspective déterministe. Sa réactivité n'est pas une stratégie voulue, mais imposée par l'environnement (Barrand & Goy, 2005). Compte tenu de sa structure spécifique et de cette forte vulnérabilité à son environnement, la PME peut seulement influencer ou être influencée par les parties prenantes significatives pour elle, c'est-

à-dire celles qui ont un impact direct sur son fonctionnement et sa survie (Aka & Labelle, 2010), ce qui peut notamment être expliqué par l'effet de proximité (Torrès, 2000). La théorie des parties prenantes stipule que l'entreprise doit tenir compte dans son processus de décision d'un ensemble de parties prenantes, et que sa responsabilité sociale réside dans sa capacité de répondre à leurs attentes. La vision stratégique implique une connaissance des parties prenantes (Morris, 1987) dont la visibilité dépend de la combinaison de pouvoir influencer l'entreprise, de la légitimité de sa relation avec l'entreprise et de l'urgence de ses revendications (Spence & al., 2007). L'importance d'une partie prenante par rapport à une autre revient à la vision qu'en a le dirigeant. La RSE en PME repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les objectifs des différentes parties prenantes, dépend de la présence des principes de durabilité chez le dirigeant, et nécessite un style de leadership pour une meilleure intégration de la RSE (Biwolé & al., 2007; Fisher & al., 2009; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010). Ceci impliquerait l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus (comme partie prenante interne), à intégrer les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

1-2-2- La théorie de dépendance à l'égard des ressources

Cette théorie inscrit à son tour la prise en compte des attentes de certaines parties prenantes, dans le cadre des finalités économiques de l'entreprise (Quairel & Auberger, 2005). Le manque de ressources chez les PME les oblige à s'adapter à l'environnement plus qu'elles ne peuvent prétendre le modifier (Courrent, 2012). Cette théorie permet d'analyser la relation entre le dirigeant et les parties prenantes, du fait que la PME soit dépendante de son environnement interne et externe qui contrôle et lui fournit des ressources cruciales lui assurant sa survie, en lui permettant de réaliser et de mener à bien ses activités (Quairel &

Auberger, 2005; Paradas, 2006). En interne, l'entreprise peut dépendre des ressources de ses employés (compétences) et pour les acquérir, elle met en place des pratiques responsables pour créer un cadre de travail convivial. En externe, et en tant que système ouvert, l'entreprise a un besoin permanent en termes d'informations, de ressources financières et matérielles (Aka & Labelle, 2010 ; Vives, 2006). L'importance de la bonne gestion des ressources de la PME a été soulignée par Ndjambou & Sassine (2014) : « l'avantage concurrentiel découle de l'utilisation de ressources spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables et de meilleure qualité. L'appropriation de ces ressources est source d'avantages concurrentiels soutenables pour la PME ».

Ce double ancrage théorique reflète la spécificité de la RSE des PME qui réside dans la pensée du dirigeant, ainsi que dans d'autres facteurs contextuels (Frimousse, 2013). La proximité qui caractérise ces petites structures les rend encastrées dans leurs contextes, d'où l'intérêt de s'attarder sur les variables culturelles pour une meilleure compréhension de la RSE des PME.

1-2-3- Sensibilité de la RSE des PME à leurs contextes

La PME est une organisation fondée sur la proximité, que ce soit en interne ou dans les relations avec ses partenaires (Torrès, 2000). Les représentations du dirigeant sont fortement influencées par la nature des liens tissés avec son environnement proche (Berger-Douce & Courrent, 2009). La PME reflète une insertion territoriale forte dans le contexte (Bonneveux & Saulquin, 2009 ; Frimousse, 2013) et qui accentue la dépendance de sa RSE vis-à-vis de la vision personnelle de son dirigeant (Frimousse, 2013).

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

d'organisation, notamment pour des questions relatives à la RSE. Les valeurs personnelles des dirigeants jouent un rôle majeur dans le déclenchement de la RSE en PME. Elles sont véhiculées par la vision partagée et aboutissent à un comportement collectif dans l'organisation (Amrhar, 2001). La PME est fortement ancrée dans son territoire et aux valeurs de la communauté et donc à la culture de son contexte. Selon Ndjambou & Sassine (2014), celle-ci est en lien avec la vision. D'après les auteurs, la culture intervient sous la forme des valeurs du milieu (rites, normes et croyances), agit sur la manière de penser du dirigeant et donc sur sa vision. Cette dernière à son tour influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise (D'Ambroise & Bouchard, 1990). La culture est définie par Hofstede (2003) comme « une programmation collective de l'esprit, invisible de l'extérieur et qui distingue un groupe humain d'un autre ». Elle fournit, selon D'Iribarne (2000), « un ensemble de codes d'interprétation au moyen desquels prend sens le comportement de chaque individu ». Elle ne se limite plus au simple héritage des coutumes, traditions et valeurs, elle est plutôt créée par les acteurs de la société (D'Iribarne, 2003). Elle est en perpétuelle évolution et peut être considérée comme un processus de transformations, d'intégrations et de rejets, qui n'est pas sans contradictions et conflits (Benabdejlil, 2007).

Le besoin d'appartenance à un groupe social et le besoin de reconnaissance animent le comportement économique des acteurs (Frimousse, 2013), laisse place aux effets de réputation et les pousse à la recherche en permanence d'une légitimité au sein d'un groupe. La société définit ce qui est attendu de l'entreprise (Labelle & St-Pierre, 2015) pour qu'elle soit légitime. 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, l'entreprise a intérêt à s'intégrer dans les normes sociales, culturelles

et règlementaires pour défendre sa légitimité dans son contexte. Le lien existant entre la RSE et le contexte culturel est donc clair, ce qui nous invite à s'interroger sur la spécificité du contexte marocain, qui pourrait influencer la RSE. C'est ce que nous développons dans la partie qui suit.

2- Etude empirique : Cas d'une PME marocaine responsable

2-1- Présentation du contexte et de la méthodologie d'investigation

2-1-1- Contexte marocain et RSE

Les principes de RSE ont été introduits au Maroc par les filiales des groupes multinationaux engagés dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). L'ouverture qu'a connue l'économie marocaine a exigé une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers, dont la promotion du développement durable et de la RSE. Dans ce sens, le contexte législatif et institutionnel a été enrichi, depuis 2004, par la publication du nouveau code de travail, par de nombreuses normes nationales concernant particulièrement le management des aspects sociaux de l'entreprise, par une nouvelle loi qui trace un cadre législatif global de la protection et la gestion de l'environnement (Benraiss-Noailles & Bentaleb, 2014), ainsi que par la création de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption. Un engagement politique fort a été souligné parmi les principaux leviers de la RSE et du développement durable, qui s'est concrétisé dans 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 (Hattaboui & Louitri, 2011). D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence (El Abboubi & El Kandoussi, 2009) qui se concrétise principalement par la dotation de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines) d'une charte et d'un label RSE depuis 2006. Entre une première liste d'entreprises labellisées qui comptait 8 entreprises en 2008 et une qui en regroupe 72 en

2016, l'évolution dans l'adaptation des entreprises marocaines à la RSE est donc remarquable. D'après Benraiss-Noailles et Bentaleb (2014), cette appropriation accélérée de la RSE par les entreprises marocaines est due au fait que leurs dirigeants « aient toujours aspirés à la modernité et tous les signaux y afférents », et qui entre dans le cadre de la modernisation que connait le pays. Bruna & Hamdani, (2015) soulignent que le Maroc se dote d'une institutionnalisation à la fois moderne et qui respecte ses traditions, ce qui a suscité notre intérêt d'explorer la RSE d'une PME marocaine labellisée RSE.

2-1-2- Méthodologie et présentation des cas

Nous visons à travers cette recherche à étudier les représentations que se fait le dirigeant d'une PME de la RSE dans le contexte marocain, une question jusque-là peu appréhendée. La RSE telle qu'elle est connue aujourd'hui est un nouveau phénomène dans les PME marocaines. Elle doit impérativement être étudiée dans son contexte, ce qui justifie notre choix méthodologique de la recherche qualitative de type exploratoire avec la méthode de l'étude de cas (Roussel & Wacheux, 2005). Dans notre stratégie d'accès au réel, nous avons sélectionné une PME marocaine labellisée RSE par la CGEM depuis 2013. L'entreprise en question a été reprise et développée par son dirigeant actuel en 1994, elle opère dans la veille et le conseil sur les appels d'offres publics et privés, elle compte 40 salariés.

Les données primaires ont été collectées par 5 entretiens semi-directifs avec le dirigeant, d'une durée de 80 minutes, et avec quatre employés d'une durée de 20 minutes en moyenne (E1, E2, E3 et E4). Nous avons mené l'entretien avec le dirigeant en premier lieu, pour déterminer sa vision stratégique et son lien avec sa responsabilité sociale. L'entretien commence par un premier volet relatif au dirigeant, à sa formation, à ses expériences et à son arrivée à la tête de l'entreprise. Il se poursuit par le volet dédié à l'environnement d'affaires, ses évolutions, ses opportunités et menaces. Par la suite, le dirigeant évoque des aspects

relatifs aux produits et services de son entreprise, l'organisation celle-ci et son évolution dans le temps, et comment il construit mentalement des images idéales d'un futur souhaité. L'objectif est d'obtenir une description claire de sa vision stratégique. Enfin, des questions directes sont posées sur les pratiques responsables de l'entreprise, leurs retombées, les motivations et les freins du dirigeant afin de décrire sa perception de la RSE et de la lier avec sa vision. En deuxième lieu, nous avons mené les entretiens avec les employés pour évaluer leur adhésion à la vision de leur dirigeant et leurs différents apports s'agissant des questions de la RSE. Dans l'objectif de limiter les biais de l'entretien, nous avons également assuré une observation non participante du contexte de l'entreprise et des différents acteurs (Wacheux, 1996) en visitant plusieurs fois les lieux de travail et en mobilisant des données secondaires internes (rapports internes, conventions signées, rapports officiels…). Afin d'étudier en profondeur les données collectées, la méthode d'analyse de contenu est adoptée. Après avoir retranscrit les entretiens, nous avons procédé à la technique du codage des données recueillies pour réduire leur complexité (Huberman & Miles, 2003).

2-2- Présentation et discussion des résultats

2-2-1- La GRH, un moyen pour pallier les difficultés de l'environnement

Le dirigeant de l'entreprise est consultant en marketing à la base, il a repris la petite affaire de son père qui ne comptait que trois salariés pour la développer. Aujourd'hui, elle est le premier diffuseur des appels d'offres publics et privés au Maroc. Ses produits ont connu une réelle évolution au fil des années. Ils ont suivi l'ère du numérique que connait le domaine de l'information dans le monde, en passant de la publication et de l'édition des journaux des appels d'offres sur papier, à des abonnements sur des comptes et des sites internet. Le dirigeant estime avoir pris la « vague internet » en retard, à cause de la rigidité que connaissait le marché marocain. Il soulève la concurrence déloyale, le manque de régulation et des

moyens financiers comme les difficultés auxquelles son entreprise est confrontée : « *la régulation n'y est pas, et la concurrence déloyale… le marché n'évolue pas tellement et la baisse des crédits octroyés aux PME* ». Il ajoute à ces difficultés la dégradation de la qualité des ressources humaines au Maroc: « *à partir de la fin des années 90, la plupart des lauréats manque de soft skills … la dégradation de la RH* ». N'ayant que peu de pouvoir sur l'environnement, comme c'est le cas d'une majorité de PME (Gueguen, 2009), le dirigeant se focalise sur le développement de son entreprise en interne comme seule solution afin de surmonter les difficultés de l'environnement « *c'est en interne que ça se passe … je veux être reconnu en interne* ». Le contexte de l'entreprise lui a imposé d'intégrer des pratiques que nous qualifions de responsables, qui sembleraient être un moyen efficace pour surmonter les difficultés et conserver son positionnement sur le marché, par son engagement envers le personnel. La GRH tient donc une large place dans la vision du dirigeant (Courrent, 2012). Celui-ci veille à faire adhérer son personnel à la culture de l'entreprise par l'encadrement. Ce qui rejoint les résultats de Benabdejlil (2007) qui stipulent que l'encadrement permet de construire la culture de l'entreprise, naissant progressivement par le partage, la solidarité et les faits quotidiennement vécus par les membres de l'entreprise (Frimousse, 2010). Le dirigeant utilise le coaching au quotidien, la formation et le travail en équipe pour une meilleure intégration des salariés dans la culture de l'entreprise : « *c'est par le coaching quotidien et le travail en équipe … tu vois si la personne est tenace, si elle est dans la culture de l'entreprise, si elle tient l'entreprise dans son cœur, si elle est créative … je ramène des consultants de temps en temps, mais je crois beaucoup dans le coaching quotidien, c'est en interne que ça se passe* ». Ce dirigeant ferait partie des « rares » dirigeants au Maroc ayant pris conscience des lacunes des RH, qui favorisent la recherche « d'une mise en confiance par des comportements comme la valorisation verbale, l'écoute, et l'éducation/formation développée en interne pour

pallier les insuffisances constatées sur le marché de l'emploi » (Benabdejlil, 2007). L'entreprise est également engagée dans le développement des compétences des salariés (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) : « *la plupart des personnes qui sont sorties de l'entreprise sont des entrepreneurs, c'est une belle fierté pour moi… de voir des gens qui ont démarré chez moi et qui sont aujourd'hui des chefs de départements, on n'offre pas le salariat, on offre l'entrepreneuriat … les gens s'éclatent, le fait qu'ils fassent des bêtises alors que ça nous coûte de l'argent… mais ce n'est pas grave, c'est ce qui leur permet d'évoluer* ». Le dirigeant favorise un contact personnel avec les salariés (Courrent, 2012). La proximité hiérarchique (Torrès, 2000) lui permet de les connaitre, de se rapprocher d'eux et de les motiver. Le dirigeant favorise le dialogue et le contact direct (Julien, 1997) : « *mon bureau est dans le plateau pour coacher en permanence, pour changer les gens en permanence … ça donne plus de motivation, ça crée un environnement de travail extraordinaire, que les gens se sentent dans un environnement qui est juste* ». Comme le souligne Paradas (2014), le fait d'être juste, correct et de rechercher le bien-être des salariés situe le dirigeant dans une logique de bienveillance, qui constitue un levier majeur de motivation et d'engagement (Courrent, 2012). La proximité hiérarchique et les relations personnalisées portent des éléments affectifs aux dirigeants et à la gestion de l'entreprise (Courrent, 2012 ; Paradas, 2014). Dans une étude menée sur le style de management des entreprises au Maroc, Benabdejlil (2007) souligne l'existence d'un jeu affectif avec le personnel qui dépasse souvent le cadre du travail, et c'est ce qui apparait dans le discours du dirigeant : « *l'entreprise pense à leur quotidien, à leur vie personnelle à la limite, pour travailler chez soi, en famille, où on est acteur, l'entreprise appartient à tout le monde* ». Un sentiment d'appropriation se façonne donc au fur et à mesure, mais qui nécessite des conditions de partage (Frimousse, 2010).

2-2-2- Partage de la vision en interne

Quand il s'agit des conditions de partage de la vision, le dirigeant a sa propre logique. Pour lui, le degré du partage varie en fonction du poste et de l'intelligence de la personne. Il déclare : *« à la limite de ce qu'ils peuvent digérer, parce qu'il y a des gens qu'il ne faut pas trop intégrer dans la vision, parce que sinon ils se perdent… il y a des cadres qui peuvent aller dans la réflexion avec vous, mais il y a des gens que vous ne pouvez pas les laisser à l'écart, vous leur donnez une partie de la vision… mais grosso modo, on fait évoluer les choses ensemble, on est dans le conseil en permanence* ». Ce dirigeant accorde de l'importance à la RH dans sa vision (Courrent, 2012), et la voit comme un bon moyen de réaliser ses aspirations, ce qui pourrait expliquer le partage de sa vision uniquement avec les cadres. Les résultats de Benabdejlil (2007) pourraient également expliquer cette condition de partage imposée par le dirigeant, par les lacunes qu'on retrouve au niveau de la qualification des RH marocaines. Ceci confirme également les apports de Messeghem & al. (2010) pour qui, dans un secteur basé sur la connaissance comme dans le cas de cette entreprise, l'importance accordée au capital humain est considérable. Ce qui expliquerait la délégation de la résolution des problèmes qui surgissent au quotidien aux cadres. C'est ce que nous confirme E3 : « *Il y a un contact permanent avec le patron… en cas de problème tout le monde doit intervenir, pas uniquement le patron, on essaie de les surmonter par l'effort personnel* ». Les entretiens que nous avons mené avec les employés nous ont permis de confirmer les propos du dirigeant. Trois personnes interrogées sont soit des cadres, ou font partie du personnel qualifié. Elles ont une parfaite connaissance de leur entreprise, de ses produits, de son marché, des difficultés rencontrées, des objectifs sur le long terme, des aspirations du dirigeant et des moyens nécessaires pour y arriver. C'est par le contact direct et permanent avec le dirigeant et le travail en équipe que les employés ont pu partager la vision

de leur patron. E1 déclare : « *Il n'y a pas de hiérarchie, il y a un respect… nous avons un contact mutuel entre nous, un travail d'équipe, personne ne garde ses limites dans le travail* ». Nous nous sommes également adressés à une personne peu qualifiée qui travaille depuis 21 ans dans l'entreprise. Ne connaissant pas grand-chose à la vision de son patron, elle estime tout de même être « *à l'aise* » dans son lieu de travail, ce qui la rend fidèle à son employeur : « *Ici, rien ne te mettrait pas à l'aise, on est comme une famille, il y a la confiance, tu fais confiance à l'entreprise, et elle te fait confiance* ». Le terme de « famille » a été repris dans les discours des cinq personnes interrogées. En répondant à une question relative à sa relation avec les collègues, E3 révèle : « *on est comme une famille* », et E1 le soutient : « *on travaille comme une famille* ». Le dirigeant appuie ses déclarations et confirme : « *la gestion de l'entreprise et quotidienne en tant que père de famille* ». D'après Frimousse (2010), le terme famille est un mode de relation basé sur la confiance, renforce le sentiment d'appartenance et l'identification à l'entreprise. Ceci réfère à une existence d'un esprit de groupe et une culture organisationnelle interne (Benabdejlil, 2007). Dans son étude, Benabdejlil (2007) révèle l'attitude « confiance » et la pratique du contrôle et de la faible délégation, due à la faible qualification des RH. Malgré son jeune âge, le dirigeant joue le rôle du père. Il se considère comme « un père pour son équipe, son rôle va au-delà de simplement manager » (Sahraoui & Louitri, 2014), une des spécificités des idéologies managériales au Maroc (Sahraoui & Louitri, 2014). Dans ce sens, la relation liant les salariés au dirigeant a été décrite par D'Iribane (2008) comme : « une forme de confrérie religieuse rassemblée par un idéal moral commun et dirigée par un saint homme ».

Benabdejlil (2007) explique que les responsables marocains éprouvent un besoin de contrôler, et de ne déléguer que peu tout en ayant parfaitement confiance en leurs salariés. Ce qui nous laisse revenir au partage limité de la vision du dirigeant avec le personnel non qualifié.

2-2-3- Les pratiques RSE de l'entreprise

- **Pratiques envers les salariés**

En interrogeant le dirigeant sur sa propre conception de la RSE, nous remarquons l'absence du volet environnemental, et se contente de l'économique et du social : « *La RSE pour moi c'est quelqu'un qui a le souci quotidien de faire améliorer son environnement de travail, c'est le proverbe qui est simple : être heureux c'est être entouré par des gens heureux… que la boite fonctionne normalement, que tu respectes la loi, que tu es transparent, que tu fais l'effort en permanence pour améliorer les conditions de travail, c'est d'être encré dans son environnement et avec les voisins* ». D'après Berger-Douce (2007), nous qualifions la stratégie de cette entreprise de « rituelle », du fait qu'elle correspond à un engagement social fort associé à un engagement environnemental faible. L'auteure explique que les valeurs du dirigeant qui imprègnent la PME, la rendent propice à un engagement social fort. La responsabilité sociale envers le personnel date de la création de l'entreprise d'après les déclarations des salariés. Elle a été formalisée et modernisée avec la structuration de l'organisation, pour qu'elle entre par la suite dans le cadre de la RSE telle qu'elle est connue aujourd'hui. L'intégration des pratiques sociales responsables est stratégique du moment où elle crée un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus visionnaire de leur dirigeant (Spence & al., 2011), et les fidélise (Luetkenhorst, 2004).

- **Pratiques envers les clients et fournisseurs**

Au Maroc, la pression que peut subir l'entreprise est plus morale et sociale que financière et juridique (Frimousse, 2010). La recherche d'une légitimité et d'une reconnaissance sociale auprès de son environnement proche anime les pratiques responsables du dirigeant envers ses parties prenantes (Quairel & Auberger, 2005). Le chef de l'entreprise nous déclare : « *c'est le brand, on a pu brandé la société, elle est bien perçue chez les clients depuis longtemps, les*

gens nous connaissent par le sérieux et par notre engagement ». Le dirigeant acquiert ainsi une légitimité par « la bonne réputation » qui provient de son comportement responsable, et qui lui permet de pérenniser et de développer son activité (Wood, 1991).

Le dirigeant qualifie sa relation avec ses fournisseurs de « *personnalisée et hautement stratégique* ». La plupart de ceux-ci ce sont des entreprises dont il a aidé la création. Son choix se base sur « *les valeurs humaines, le sérieux et la disponibilité… Est-ce qu'il respecte son personnel, est ce que ça se passe bien* ». Cette relation se fonde sur « des critères non économiques » (Berger-Douce, 2008). Ceci pourrait être un aspect recherché de la RSE et qui consiste à encourager ses fournisseurs à s'engager dans la RSE et à les responsabiliser (Jenkins, 2006).

- **Pratiques envers la communauté et l'environnement**

L'intérêt accordé à l'environnement demeure moins important dans cette entreprise. Comme dans une majorité de PME, les initiatives sont généralement minimes ou graduelles (Aka & Labelle, 2010). Lors de l'entretien, le dirigeant n'évoque que quelques actions en faveur de l'environnement comme la baisse de la consommation des énergies et du papier ainsi que la sensibilisation du personnel aux bonnes pratiques. Comme il a été démontré par Vives (2006), les pratiques environnementales d'une PME dépendent de son impact direct sur l'environnement. Etant une entreprise de services, la PME étudiée ne voit pas son impact considérable sur l'environnement. Quant aux pratiques envers la communauté, E4 déclare que l'entreprise est engagée envers deux associations pour les handicapés et pour la solidarité sociale.

Nous présentons ainsi un tableau récapitulatif des pratiques RSE soulevées du cas étudiés (tableau n°1).

Tableau n°1 : Pratiques responsables de la PME

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

Synthèse et conclusion

Dans le cas étudié, les pratiques responsables envers les salariés est stratégique du fait qu'elle permet au dirigeant de pallier les difficultés du secteur au Maroc et le manque des ressources humaines qualifiées. Ceci appuie la nécessité d'une clairvoyance du dirigeant (Carrière, 1990) pour une intégration stratégique de la RSE. La réputation et le maintien du positionnement sur le marché est la principale motivation du dirigeant à intégrer la RSE. Comme il a été soulevé par Frimousse (2010), la considération et les appréciations favorables sont une source de motivation. C'est une dimension culturelle importante à intégrer dans les études relatives au contexte marocain, où la place des relations personnelles et des effets sociaux est considérable (Frimousse, 2010). Sahraoui & Louitri (2014) expliquent ceci par la nature de la culture managériale marocaine qui est « féminine à expression masculine ». Les auteurs développent : « même si le langage adopté dans les relations managériales est un langage où les variables masculines sont prédominantes, les transactions managériales sont basées sur la confiance, l'instinct, la solidarité, les valeurs familiales, claniques et tribales. ».

Les relations interpersonnelles déterminent souvent les stratégies des PME (Paradas, 2014). Dans le cas étudié, la stratégie RSE se concrétise dans les apports existants entre différents acteurs et qui sont régis par « la dimension affect » (Frimousse, 2010), donnant une très grande place aux liens sociaux, que ce soit entre le dirigeant et ses salariés, le dirigeant et ses fournisseurs et clients ou les salariés entre eux. Le fort encastrement territorial de la PME ainsi que l'effet de proximité sont les principaux facteurs explicatifs de la spécificité de ces apports dans un contexte donné.

L'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles du personnel est réussie grâce au partage, sauf que la vision stratégique n'est partagée qu'avec le personnel qualifié, ce qui a été expliqué par un manque des RH qualifiées, présenté comme une variable propre au contexte marocain.

Quant aux pratiques sociétales et environnementales, l'intérêt que lui accorde l'entreprise est moins important par rapport aux pratiques sociales internes. Le « petit effort fourni » répondrait au faible impact que peut avoir l'entreprise sur son environnement. L'intégration stratégique des volets de la RSE dépendrait donc des besoins du dirigeant ainsi que du poids et de l'importance qu'il donne à une partie prenante plus qu'une autre, et à la stratégie qu'il décide de suivre pour assurer la survie et le développement dans un contexte donné.

La RSE dans les PME marocaines est fortement liée aux émotions, aux valeurs et aux liens sociaux. Malgré la modernisation que connaissent les entreprises, le style de gestion paternaliste demeure présent et anime les différentes relations avec les parties prenantes, donnant lieu naturellement à des pratiques que nous qualifions de responsables.

Une sensibilisation des dirigeants quant à l'importance du volet environnemental dans la RSE est toujours sollicitée au Maroc. Les institutions de labellisation RSE expliquent le faible engagement des petites structures par l'aspect « évolutif » de la démarche. Une PME

commencerait par une application de la loi en premier lieu, pour développer sa démarche au fur et à mesure en fonction des plans d'action proposés lors du processus d'octroi et de renouvellement du label.

Malgré les efforts fournis par l'Etat marocain pour la promotion de la RSE et du développement durable, la loi environnementale connait encore quelques fragilités, expliquant ainsi le faible engagement des PME dans cette voie. La PME marocaine est moins sensible aux enjeux du développement durable et ne se voit que peu concernée. Les variables du contexte jouent un rôle dans sa perception de la RSE et sur son impact sur l'environnement, ainsi que dans la manière de manifester sa responsabilité sociale et dans ses pratiques.

Nous soulignons comme première limite de ce travail le fait qu'il soit basé sur « le déclaratif », par les entretiens avec le dirigeant et ses employés, ce qui peut constituer un biais même si peu de documents formels sont disponibles sur ce sujet.

Comme deuxième limite, nous affirmons ne pas avoir cerné suffisamment l'impact de la labellisation sur les pratiques RSE de l'entreprise, ce qui pourrait avoir un effet sur les résultats de cette recherche.

Troisièmement, les valeurs religieuses ont un rôle considérable dans la RSE des PME notamment dans un pays comme le Maroc. Le fait de ne pas s'attarder sur une telle variable constitue une limite à notre travail.

Comme perspective de recherche, nous suggérons une investigation plus profonde en multipliant les cas d'entreprises responsables, et un enrichissement de nos interprétations par l'impact des valeurs de l'Islam sur les pratiques RSE au Maroc, ainsi que par les points de vue de parties prenantes externes (comme les clients, les fournisseurs et les institutions de labellisation).

Bibliographie

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.

Allain S. (1999), « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole », Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 12, n°1-2, p.31-60.

Amrhar B. (2001), « La vision en gestion : examen de la documentation », Cahier de recherche n°7, HEC Montréal.

Asselineau A. & Cromarias A. (2011), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique », Revue Sciences de Gestion, n° 84, p. 29-48.

Asselineau A. & Piré-Lechalard P. (2009), « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », Management & Avenir, Vol. 6, n° 26, p. 280-299.

Barrand J. & Goy H. (2005), « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 18, n° 2, 2005, p. 109-139.

Bayad M. & Garand D. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », actes du 4ème Congrès International Francophone de La PME, Metz, France.

Benabdejlil N. (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 2, p. 89-122.

Benraiss-Noailles L. & Bentaleb C. (2014), Chapitre 26 : « Etat des lieux de la RSE au Maroc » p. 253 in « Ressources Humaines et Responsabilités sociétales », sous la direction de Frimousse S., Igalens J., Orsoni J. & Thevenet M., EMS.

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.

Berger-Douce S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 6, n°1, p. 53–71.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », Management & Avenir, Vol. 1, n° 15, p. 9-29.

Biwolé V. O., Spence M., & Gherib B. B. J. (2007), « Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises », Revue Internationale Des PME, Vol. 20, n° 3-4, p. 17–42.

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, Vol. 3, n° 23, p. 170-186.

Bruna M. G. & Hamdani K. (2015), Chapitre 4 : « Les nouveaux défis du management au Maroc » p.57 in « Les défis du management au Maghreb », coordonné par Frimousse S., Bentaleb C. & Scouarnec A., Management Prospectives Editions.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2010), « La responsabilité sociale d'entreprise ». La Découverte.
Carrière J. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 3, n°3-4, p. 301–325.
Ciliberti F., Pontrandolfo P. & Scozzi B., (2008), « Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective », Journal of Cleaner Production, Vol. 16, n°15, p. 1579–1588.
Courrent J.-M. (2012), «RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir », De Boeck.
Couteret P. & Bayad M. (2014), « Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique », actes du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc.
D'ambroise, G. & Bouchard, S. (1990), « De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations ». Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, document de travail, in Ndjambou R. & Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », La Revue Gestion et Organisation, n°6, p. 7-19.
D'Irbane, P. (2000), « Management et cultures politiques ». Revue Française de Gestion, n°128, p. 70-75, in St-Pierre, J., El Fadil, J. and Pilaeva, K. (2012). « L'influence culturelle sur les objectifs des entrepreneurs et leur conception de la performance : une étude comparative de dirigeants canadiens et marocains», Revue des sciences commerciales et de gestion, n°8, p. 9-37.
D'Iribarne P. (2003), « Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers monde », Présence Africaine, Vol. 1, n° 167-168, p. 27-35.
D'Iribarne P. (2008), « Culture et développement, les questions de management », Afrique contemporaine, Vol. 2, n° 226, p. 229-242.
El Abboubi M. & El Kandoussi F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », Reflets et Perspectives, n° 4, p. 69-77.
Filali Meknassi R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », In Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?, Sous la direction de Sedjari A., Paris, L'Harmattan In 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.
Filion L.-J. (1989), «Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser», Gestion, Revue internationale de gestion, Vol. 14, n° 3, p. 24-34, In Filion L.-J. (1996b), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », Cahiers de recherche, HEC Montréal.
Filion L.-J. (1996b), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », Cahiers de recherche, HEC Montréal.

Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., & Davis G. (2009), «Applying asset-based community development as a strategy for CSR : a Canadian perspective on a win – win for stakeholders and SMEs », Business Ethics: A European Review, Vol. 18, n°1, p. 66–82.
Frimousse S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », Management & Avenir, Vol. 2, n° 32, p. 14-35.
Frimousse S. (2013), « La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné », Humanisme et
Gendre-Aegerter D. (2008), « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », thèse de doctorat, sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et sociales, Fribourg, Suisse.
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.
Hofstede G. (2001), « Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations », Thousand Oaks, Cal., Sage Publications, in Benabdejlil N. (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 2, p. 89-122.
Imbs P. & Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », Management & Avenir, Vol. 1, n° 59, p. 35-55.
Jenkins H. (2004), « A tritique of tonventional CSR theory: An SME perspective », Journal of General Management, Vol. 29, n° 4, p. 37-57.
Julien P.-A. (1997), « Les PME : Bilan et perspectives », 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.
Lepoutre J. & Heene A. (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review », Journal of Business Ethics, Vol.67, n°3, p. 257–273.
Lima E. (2003), « Stratégie de PME : De la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le procès », Cahiers de Recherche, HEC Montréal.
Luetkenhorst W. (2004), « Corporate Social Responsibility and the Development Agenda The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises », Intereconomics, Vol. 39, n° 3, p.157-166.
Messeghem K., Noguera F. & Sammut S. (2010), « GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés », Management & Avenir, Vol. 9, n° 39, p. 87-95.
Miles M.-B. & Huberman A.-M. (2003), « Analyse des données qualitatives », De Boeck

Morris E. (1987), « Vision and strategy: a focus for the future", Journal of Business Strategy, Vol. 8, n° 2, p. 51-58.
Ndjambou R. & Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », La Revue Gestion et Organisation, n°6, p. 7-19.
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.
Quairel F. & Auberger M.-N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, Vol. 40, n° 211-212, p.111–126.
Roussel P. & Wacheux F. (2005), « Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », De Boeck.
Sahraoui D. & Louitri A. (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc», Revue Marocaine des Sciences de Management, n°3, p. 85-100.
Santos M. (2011), « CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles », Social Responsibility Journal, Vol. 7, n°3, p.490–508.
Saulquin J.-Y. & Schier G. (2007), « Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire», Gestion 2000, Vol. 24, n°6, p. 181-195.
Schmidt A. (1993), « Le concept de vision stratégique : Tentative de sa définition, Mise en lumière de sa construction, Mesure des implications stratégiques », Cahiers de recherche, n°417, AEI Aix-Marseille.
Smida A. & Condor R. (2001), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », Gestion, Vol. 26, n°4, p.12-22.
Spence M., Gherib B. B. J. & Biwolé V. O. (2007), « Développement durable et PME», Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 20, n° 3-4, p.17-42.
Spence M., Gherib B. B. J. & Biwolé V. O. (2011), « Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison », Journal of Business Ethics, Vol. 99, n° 3, p. 335-367.
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.

Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica.

Westley F. & Mintzberg H. (1989), «Visionary leadership and strategic management», Strategic Management Journal, Vol. 10, n°1, p. 17–32.

Wood D. J. (1991), « Corporate social performance revisited », Academy of Management Review, Vol. 16, n°4, p. 691-718.