

# 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 (LAREME)

Université Jean-Monnet de St-Etienne (Coactis)

**Sandrine Berger-Douce, professeur**

Ecole des Mines de St-Etienne

**Youssef Jamal, professeur**

Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia (LAREME)

# Plan

Introduction : Contexte, intérêt et problématique

## **I- Cadre conceptuel**

- Vision stratégique du dirigeant de PME
- RSE en PME et vision stratégique: Quel lien?

## **II- Etude empirique de l'engagement responsable d'une PME marocaine**

- Méthodologie et présentation du terrain
- Présentation et discussion des résultats

Conclusion : limites et perspectives

## Introduction : contexte, intérêt et problématique

**L'intégration stratégique de la RSE** (RSE articulée à la stratégie de l'entreprise (Porter & Kramer, 2006))

**-Nécessite une réflexion à tous les niveaux de l'organisation**

→ Vision stratégique du dirigeant (Asselineau & Cromarias, 2011)

→ Mettre l'accent sur le caractère non formel qui caractérise la stratégie des PME (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001)

**-Dépend des caractéristiques personnelles du dirigeant** (Jenkins, 2004 ; Hattaou & Louitri, 2011) et des **facteurs culturels du contexte** (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006)

- **Objectif de la recherche**

Explorer la vision stratégique d'un dirigeant de PME afin d'identifier quelques spécificités de la RSE en PME au Maroc.

- **Question de recherche**

« Dans une approche par la vision stratégique, quelle spécificité a la PME marocaine dans son intégration de la RSE ? »

## Revue de littérature (1) : Vision stratégique du dirigeant de PME

### **Vision stratégique**

- « Image projetée dans le futur, ce que l'entreprise veut voir occuper ... sur le marché, le type d'organisation dont on a besoin pour parvenir » (Filion, 1996)
- Clairvoyance, expériences, rétroaction du dirigeant (Carrière, 1990)

### **Partage de la V. S**

- Vision incomplète du moment présent, qui n'intègre pas le dirigeant et les employés
- Transformer la vision créée en une seule vision partagée
- Impact positif

### **Rôle des valeurs et de la culture**

- Détermine le style de management et les pratiques des PME (Gender-Aegerter, 2008), et influence la pensée du dirigeant (Ndjambou & Sassine, 2014)

## Revue de littérature (2) : RSE des PME et vision stratégique

- Mettre l'accent sur le caractère stratégique/informel de la RSE en PME
- La vision éclaire les intentions déclarées ou implicites de prendre en considération les principes de RSE (Spence & al., 2007)
- Les représentations du dirigeant sont fortement influencées par la nature des liens tissés avec son environnement proche (Berger-Douce & Courrent, 2009)/ Besoin d'appartenance à un groupe social (légitimité)

### Théories

Théorie des parties prenantes

Théorie de dépendance à l'égard des  
ressources

# Etude empirique (1) : Méthodologie

## Méthodologie

<b>Nature</b>	Qualitative exploratoire
<b>Méthode d'investigation</b>	Etude de cas unique
<b>Méthode de recueil des données</b>	5 entretiens semi-directifs (90 minutes avec le dirigeant, et 30 minutes en moyenne avec 4 employés)
<b>Méthode d'analyse des données</b>	Analyse de contenu par la technique de codage

# Etude empirique (2) : Présentation du terrain

## Présentation du cas

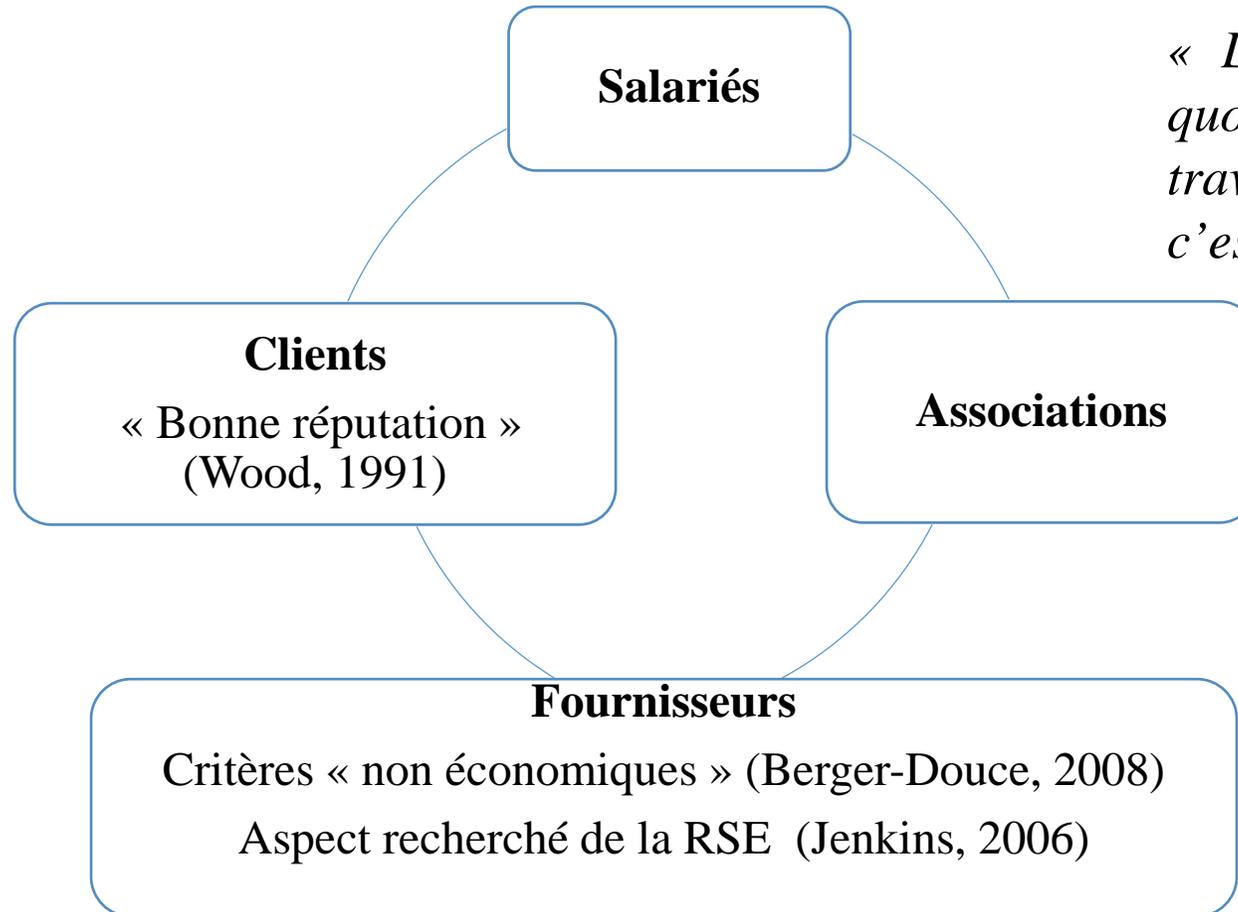
Reprise	Activité	Chiffre d'affaires	Nombre d'employés
1994	Veille et conseil sur les appels d'offres	2 millions d'Euros	40

## Présentation du contexte de la recherche

- Ouverture de l'économie marocaine impose une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers: Promotion de la RSE
- Plusieurs réformes et projets à partir de 2004



## Etude empirique (3) : Résultats et discussion



*« 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 ! »*

Intérêt moins important au volet  
environnemental (actions pour  
baisser les consommations)

## Etude empirique (4) : Résultats et discussion

Dégradation de la qualité des  
RH

Le secteur se développe  
« A partir des années 90, la  
plupart des lauréats manque de soft skills,  
Manque de confiance en la RH au Maroc »  
PME

Développer la RH en interne pour  
pallier aux difficultés de  
l'environnement

Concurrence déloyale

### Pratiques RH

Formation et coaching au quotidien

Travail en équipe

Développement des compétences des salariés

- La GRH tient une place importante dans la vision du dirigeant (Courrent, 2012)
- Importance des RH dans les secteurs basés sur la connaissance (Messeghem & al., 2010)
- Lacunes dans la RH au Maroc, favoriser une mise en confiance en interne par des programmes de GRH (Benabdejilil, 2007)

*« C'est par le coaching quotidien et le travail en équipe ... tu vois si la personne est tenace... je ramène des consultants de temps en temps, mais je crois beaucoup dans le coaching quotidien »*

*« La plupart des personnes qui sont sorties de l'entreprise sont des entrepreneurs, c'est une belle fierté pour moi...on n'offre pas le salariat, on offre l'entrepreneuriat ... les gens s'éclatent »*

## Etude empirique (5) : Résultats et discussion

- Contact permanent
- Logique de bienveillance
- Relations personnalisées portant des éléments affectifs à la gestion (Courrent, 2012 ; Paradas, 2014) = Style de management au Maroc (Benabdejlil, 2007)

*« 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 ».*

- Le dirigeant : « père pour son équipe », spécificité des idéologies managériales au Maroc (Sahraoui & Louitri, 2014)
- Le terme de « famille »
- Mode de relation basé sur la confiance et le sentiment d'appartenance (Frimousse, 2010)

**Pratiques responsables  
sociales internes**

## Etude empirique (6) : Résultats et discussion

- Stratégie RSE « rituelle » (Berger-Douce, 2007) : engagement social fort, et environnemental faible
- Approche utilitariste de la RSE (Courrent, 2012)

### **Dirigeant**

- Partage sa vision par le contact direct et permanent
- Partage avec les employés qualifiés

### **Salariés**

- 3 partagent la vision du dirigeant = employés qualifiés
- Les 4 salariés sont conscients de l'importance de la RSE

- « La confiance et le manque de délégation envers les RH moins qualifiées » (Benabdejlil, 2007), explique le partage limité de la V.S

## Conclusion (1) : Apports

- Principale motivation pour la RSE: le maintien de la réputation et positionnement
  - > Articulation des valeurs sociales au positionnement de l'entreprise (Acquier, 2008)
- Les apports régis par une dimension affect, la confiance, l'instinct, la solidarité, les valeurs familiales, claniques et tribales : la nature de la culture marocaine « féminine à expression masculine » (Balambo, 2014; Sahraoui & Louitri, 2014)
  - > anime les relations avec les parties prenantes, et donne lieu naturellement à des pratiques RSE
- Le faible engagement environnemental des PME marocaines est expliqué par la CGEM par l'aspect évolutif de la démarche RSE

## Conclusion (2) : Limites et perspectives

- Les PME ne se sentent pas concernées par le respect de l'environnement. Serait-il dû à la fragilité des lois relatives à l'environnement au Maroc ?
- Rôle des valeurs religieuses dans la RSE des PME au Maroc, contrairement au cas étudié
- Recherche basée uniquement sur le déclaratif
- Ne pas avoir cerner suffisamment l'impact de la labellisation sur les pratiques RSE de l'entreprise étudiée



**RIODD 2016**  
Energie, environnement et  
mutations sociales

Dans le cadre du  
Bicentenaire



Du 6 au 8 juillet 2016  
École des mines de Saint Etienne



# Merci de votre attention

Présenté par : **Jalila Elbousserghini**

Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia (LAREME)

Université Jean-Monnet de St-Etienne (Coactis)

