

La responsabilité sociale de l'entreprise chez la pme dans le contexte marocain

[Corporate social responsibility among the SMEs in the Moroccan context]

Jaouad EL MAZOUZI¹, Rachid BOUTANNOURA², and Morad SBITI³

¹Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Traitement de l'Information et du Management Intégré (LASTIMI),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal, Rabat, Maroc

²Le Groupe de Recherche en Gestion des Organisations (GREGO),
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Marrakech, Marrakech, Maroc

³Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Traitement de l'Information et du Management Intégré (LASTIMI),
Ecole Supérieure de Technologie de Salé, Rabat, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Despite the popularity of CSR observed in businesses, practice is currently on a rudimentary stage. Given the dominant role of the leader in decision-making in small and medium enterprises (SMEs). The perception of CSR constitutes a privileged source in the study of the concept to apprehend in the Moroccan context.

On this basis, we conducted an exploratory study based on multiple case studies of four SMEs engaged in some CSR actions. These cases have led to apprehend the perception of CSR by managers of SMEs in the Moroccan context and address the main obstacles and motivations of CSR for SMEs. Finally, our research can be useful for SME managers wishing to understand the contours of a CSR approach.

KEYWORDS: Perception, CSR, SME, Case studies, Morocco.

RESUME: Malgré l'engouement pour la RSE observé dans les entreprises, la démarche RSE revêt pour l'instant une portée essentiellement symbolique. Vu le rôle dominant du dirigeant dans la prise de décision dans les petites et moyennes entreprises (PME). La perception de la RSE constitue une source privilégiée dans l'étude du concept afin de l'appréhender dans le contexte marocain.

Partant de ce constat, nous avons mené une étude exploratoire basée sur des études de cas multiples de quatre PME engagée dans des actions RSE.

Ces cas ont permis d'appréhender la perception de la RSE par les dirigeants des PME dans le contexte marocain, et relever les principaux freins et motivations d'une démarche RSE pour les PM

MOTS-CLEFS: Perception, RSE, PME, Etudes de cas multiples, Maroc.

1 INTRODUCTION

Les crises économiques et environnementales, les turbulences sociales et politiques au niveau mondial muées en crise de confiance impactent l'activité des organisations. Dans ce contexte, des transformations profondes se font aujourd'hui afin de structurer le monde des affaires. Pour répondre aux enjeux sociétaux (lutte contre le changement climatique, préservation

de l'environnement et des ressources naturelles dont écosystèmes et biodiversité, enjeux sociaux, paupérisation) l'entreprise est désignée au plus haut niveau comme un acteur clé.

Les travaux sur la RSE dans les PME restent rares dans le contexte des pays en voie de développement. En effet, la RSE est intimement liée au concept de développement durable, pour Capron, Quairel-Lanoizelée, [1] il s'agit de faire entrer les dimensions sociales et environnementales dans l'organisation, les faire peser sur la transformation du système de management en vue d'entraîner le changement dans les métiers et influencer son développement à long terme. Quant à Igalens [2] la RSE se raisonne en un défi de création de valeur qui permet de réconcilier performance économique et performance sociale.

Enquêter la RSE dans les PME est pertinent pour au moins deux raisons. Tout d'abord, les PME constituent 95% de l'activité de l'économie marocaine. Deuxièmement, les pratiques de RSE dans les PME sont nettement différentes de celles développées par les grandes entreprises, en raison des particularités de chaque structure. Cet article analyse la perception de la RSE par les dirigeants des PME marocaines, les difficultés rencontrées par les PME pour s'approprier la RSE et avoir un comportement socialement responsables. Pour atteindre l'objectif de ce papier nous avons mené une étude de cas multiples de quatre PME de la région Marrakech-Safi et Souss-Massa au Maroc.

La méthodologie de l'étude de cas a été adoptée peut être très efficaces pour étudier des thèmes complexes tels que la RSE, plusieurs auteurs : Roberts S, Lawson R, Nicholls J. [3]; Perrini F. [4] ont proposé des études de cas comme un moyen d'améliorer l'intégration de la RSE. Enfin, les résultats de papier peuvent être utilisés par les dirigeants des PME intéressées par le comportement socialement responsable. Notre article est organisé de la manière suivante. Dans la première partie nous présentons les résultats d'une revue de la littérature sur la RSE puis la cadre institutionnel de la RSE dans le contexte marocain. Dans la seconde partie, nous restituons la méthodologie de recherche adoptée puis nous discutons les principaux résultats découlant des études de cas, ensuite les limites et perspectives de notre recherche. Finalement, conclusion de notre papier.

2 ECLAIRAGE THEORIQUE ET CONTOURS DE LA RSE AU MAROC

Dans cette partie, nous reviendrons sur l'éclairage théorique de la RSE. Pour ce faire, nous nous interrogerons sur les principaux auteurs ayant travaillé sur ce concept.

2.1 L'ECLAIRAGE THEORIQUE PROPOSE DU CONCEPT DE LA RSE

La RSE est une obligation faite aux dirigeants de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général selon Bowen [5]. Les travaux de Carroll [6] portant sur la proposition d'un modèle conceptuel se basant sur les trois dimensions de la RSE.

En 2001, la Commission des Communautés Européennes définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » [7].

L'adoption d'un comportement de responsabilité sociale permet de répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires, pour Allouche et Alii [8]. La RSE se présente comme une vraie problématique managériale sous la pression des parties prenantes. Il faut créer de la valeur par la cohésion des acteurs et c'est le jeu des acteurs qui permet de repérer ceux qui seront prédominants.

Un consensus émerge des différentes approches académiques et pratiques de la RSE pour lui conférer trois piliers : environnemental, économique et social (ou sociétal). Il est donc difficile de parler de la RSE sans traiter la question des décisions qui la fondent. Voilà pourquoi il manque un quatrième pilier à la représentation de la RSE, celui de la gouvernance. C'est ce pilier qui englobe les décideurs et les processus de décision et qui permet de comprendre quelle place l'entreprise réserve à ses parties prenantes [9] inspiré par les travaux d'Abrams [10]. Enfin, Freeman [11] a approfondie la notion de *stakeholder* (littéralement : un détenteur d'enjeu), pour lui est partie prenante « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Ces typologies reposent sur la nature (interne ou externe) des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme [12]. Enfin le concept de RSE lui-même donne toujours lieu à débat, dans ce sens il nécessite une panoplie de postures managériales [13], le tableau suivant résume les principales postures managériales face à la RSE.

Tableau 1 - Postures managériales face à la RSE (d'après Saulquin&Schier, 13)

Attitude face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des PP.	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme pour les PP
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des PP soit forte pour mener des actions. Exemples : mise en conformité légale et réglementaire, qualité des produits, gestion des déchets...	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples : Sponsoring et Activités caritatives, communication environnementale, recrutements locaux	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples : Ecoconception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH...	Politiques de RSE définies pour les PP. Exemples : Co construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises...
Posture	Mécaniste	Opportuniste & Cosmétique	Processuelle	Engagée

2.2 LA RSE DANS LES PME : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La littérature sur la RSE dans les PME est récente et pas aussi large que la littérature concernant les grandes entreprises [14]. En particulier, dans la littérature les particularités de ces entités économiques de faible taille [15] font que l'intégration des principes de gestion y présente un défi majeur et répond à des motivations spécifiques et des approches de la RSE [7, 16 et 17], et les avantages découlant de l'adoption de Les pratiques de RSE ont été étudiés [18, 19 et 20]. Des recherches sur la RSE dans les PME sont rapportées dans [18, 42 et 43]. En ce qui concerne les méthodologies de recherche, plusieurs études adoptent une approche empirique par des études de cas [23, 19 et 3].

La littérature souligne que les comportements responsables de PME sont axés en particulier sur les parties prenantes internes [4]. La plupart des PME sont incapables de communiquer aux parties prenantes externes les activités liées à la RSE dans lesquelles elles sont déjà impliquées Murillo D, Lozano JM. [19]. La plupart des PME sont vulnérables à la conformité, et manquent de conscience de l'existence d'une législation en particulier de l'environnement Commission of the European Communities [7].

La recherche sur la RSE et les PME a été menée presque entièrement dans les pays développés; à l'exception des travaux de [24, 25 et 20]. Les PME qui opèrent dans les pays en développement sont confrontés à plusieurs défis spécifiques, comme, le manque de mentorat et de transfert de compétences, les lacunes de communication, le manque de sensibilisation sur les opportunités de développement et de soutien des réseaux, le manque d'infrastructures, le faible taux d'épargne et les difficultés d'accès aux services financiers [25]. Les principales raisons de l'adoption de la RSE par les PME sont essentiellement l'éthique et les valeurs religieuses [20]. Les PME dans les pays en développement ne sont guère conscientes des normes existantes [25]. La pression des parties prenantes en particulier les clients des pays développés est le principal moteur de ces PME à adopter des comportements en matière de RSE [25 et 20]. Les théories conçues dans le contexte de la grande entreprise ne peuvent être que partiellement appliquées à la PME [18].

2.3 HISTORIQUE ET ETAT ACTUEL DE LA RSE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

2.3.1 EVOLUTION DE LA RSE AU MAROC

Dans le contexte marocain, la responsabilité sociale des entreprises est un nouvel ordre du jour sur les tables de discussions des institutions au Maroc. Selon Filali Maknassi [26], la philosophie moderne de la RSE est entrée au Maroc par le maillon des Multinationales implantée au Maroc ou dans une logique de transfert au profit de partenaires locaux d'entreprise non implantées. La généralisation de la RSE a été liée à l'intégration massive des grandes entreprises internationale au tissu économique marocain suite à des implantations d'entreprises comme Renault-Nissan, Groupe Danone, Lafarge, Groupe Accor...

En 2003, la loi n°11-03 relative à la protection de l'environnement et à la valorisation écologique dessine le périmètre légal de la protection et de la gestion de l'environnement. Elle communique les fondements législatifs et les instructions directrices de la conservation de l'environnement. En 2004, le nouveau code de travail a été publié. Celui-ci a renforcé l'adhésion du royaume du Maroc aux traités internationaux et a confirmé sa volonté de promouvoir les droits de l'Homme dans le milieu social. La publication du code a connu des suites. Le Maroc a adhéré aux normes internationales notamment la norme NM00.5.600 qui renvoie aux principes de *Social Accountability*, connu sous SA 8000, et aux normes de l'Organisation Internationale du Travail. Ces normes convergent vers la réelle implémentation d'un système d'audit social [27 et 28]. A cela s'ajoute, le discours royal, en 2005, qui s'est inscrit dans une lignée de promotion d'initiative dans le domaine de la RSE. Le souverain affirmait avec solennité : « Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel, et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...) que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance ». ¹ Malgré tous les efforts fournis, la RSE reste souffrante de quelques entraves qui sont selon Filali Maknassi [26] la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières. Ces facteurs trouvent leurs sources dans l'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles [29] ; la prédominance des PME dans le paysage économique du Maroc ; le décalage entre la conscience des cadres dirigeants et les nouveaux enjeux de la RSE [28] ;

L'expansion de la RSE est favorisée par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation. Cette tendance a attiré l'attention des parties prenantes (personnel, actionnariat, clientèle, fournisseur et société civile) sur l'éthique économique et la gouvernance d'entreprise. Les débats ont mis la pression sur les entreprises à intégrer les questions de gouvernance dans leurs visions.

Il faut également souligner l'engagement des hautes instances du royaume représenté par le message royal livré aux participants des « Intégrales de l'investissement » en 2005, lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « L'Investissement Socialement Responsable », était hautement symbolique de l'engagement des autorités marocaines en faveur du Développement Durable et de la RSE.

La Ministre Déléguée Chargée de l'Environnement au Maroc, Hakima EL HAÏTI, a annoncé officiellement, mercredi 02 Décembre 2015 à Paris, que Marrakech abritera du 07 au 18 Novembre 2016 la prochaine édition de la Conférence des Nations unies sur le climat 22. La COP 22 à Marrakech sera celle de l'innovation en matière d'adaptation et d'atténuation des effets du changement climatique et aussi de sensibilisation aux enjeux du développement durable pour toutes les parties prenantes.

2.3.2 LES MESURES CONCRETES PRISE PAR LES INSTITUTIONS MAROCAINES

L'ACTION CONTRE LA CORRUPTION

Les entreprises et le grand public perçoivent la corruption comme le principal obstacle à des opérations commerciales et à la croissance économique du Maroc. La corruption augmente le coût des affaires et réduit la compétitivité, ce qui influence négativement l'attractivité des investissements directs étrangers.

La corruption au Maroc se manifeste sous diverses formes allant de haut niveau de corruption politique à la corruption de tous les jours et les pratiques frauduleuses. Afin de réduire les effets néfastes de la corruption, plusieurs actions ont été mises au Maroc, ces actions se concrétisent par des mesures législatives portant sur la suppression de la Cour spéciale de justice, l'adaptation de la législation pénale et l'amélioration des contrôles juridictionnels et internes sur les finances publiques. Le Maroc est signataire, en 2003, de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. A la suite d'un plan d'actions gouvernementales de lutte contre la corruption en 2006, une Autorité Centrale pour la Prévention de la Corruption a été créée en 2008.

¹Extrait du texte intégral du message de S.M. le Roi S.M. le Roi Mohammed VI adressé un message aux participants à la troisième édition des conférences « Les Intégrales de l'Investissement » organisée, sous le Haut patronage de S.M. le Roi, les 1ers et 2 décembre courant à Skhirat, sous le thème : « l'investissement socialement responsable ».

Après une remontée de 11 places en 2014, le Maroc a dégringolé de 8 places dans l'Indice 2015 de perception de la corruption de Transparency International mesurant la perception de la corruption dans le secteur public dans 175 pays à travers le monde. Un mauvais classement qui place le Maroc dans la classe des pays où la corruption dans les institutions publiques est encore monnaie courante. Jamal Hyabi directeur de communication du groupe Lafarge Maroc a déclaré dans une interview accordé au journal la Vie Economique du 22 Janvier 2016 que : l'intégrité est un facteur-clé du succès de notre organisation et un moyen nécessaire pour la pérennité de nos activités.

De sa part, Fouad Benseddik, DG de Vigeo Maroc, agence de notation sociale, a annoncé dans son entretien accordé au journal la Vie Economique du 21 Janvier 2016, que sur 32 secteurs évalués à l'échelle mondiale par Vigeo, le BTP, la pharmacie et les biotechnologies, les équipements et les services médicaux, les secteurs parapétrolier et automobile, les opérateurs dans les infrastructures et les services publics des transports, de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement restent les plus controversés en matière de corruption.

Le Maroc semble décidé à combattre la corruption et se donne les moyens de le faire. le directeur de l'Instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) créée en 13 Mars 2007, Abdeslam Aboudrar s'était réjoui de l'adoption de la stratégie de lutte contre la corruption le lundi 28 Décembre 2015.

LA NORMALISATION MAROCAINE

L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR), le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP), le Comité Technique de Normalisation (CTNs) et les Services de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) sont les 4 instituts de normalisation marocaine.

Des normes nationales relatives aux principaux systèmes de management ont été également établies en matière de RSE. Il s'agit notamment de la norme NM 00.5.600 : Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise ; la norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610)

Il existe des normes internationales utilisées dans le cadre du management de la qualité (normes ISO 9000 et ISO 9001) ou dans celui de l'environnement (normes ISO 14000 et ISO 14001). La logique de la norme ISO 26000 approuvée en 2010, traite presque les mêmes axes que le Label RSE de la CGEM au Maroc qui existe depuis 2006.

LE LABEL CGEM POUR LA RSE MAROCAINE

Les entreprises marocaines qui bénéficient du label de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines - CGEM – depuis 2006, sont distinguées par leur engagement en faveur de la RSE qualifiant certaines de ses entreprises de responsables socialement en suivant un système de notation extra-financière assez particulier. Elles reconnaissent observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de DD dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur. En outre, 9 neuf axes d'engagements de la Charte du Label RSE de la CGEM :

1. Respecter les droits humains;
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles;
3. Protéger l'environnement ;
4. Prévenir la corruption;
5. Respecter les règles de la saine concurrence;
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ;
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ;
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
9. Développer l'engagement sociétal.

Le Label CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteurs, de produits ou de services. En Décembre 2015, on comptait 71 entreprises marocaines labélisées RSE.

Les entreprises bénéficiaires de ce label obtiennent des avantages et traitements spécifiques de la part de partenaires administratifs (douane, fisc, assurance sociale) ou bancaire (Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la BMCI), comme la tarification préférentielle, la simplification des procédures, l'assouplissement des contrôles, la gestion personnalisée et la rapidité dans le traitement des dossiers.

3 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

L'intérêt de notre contribution est double. Elle a une utilité locale qui vient de la rareté des travaux portant sur la RSE des PME au Maroc. A cela s'ajoute une utilité conceptuelle qui réside dans l'étude conjointe de deux thématiques ayant été longtemps séparée dans la recherche scientifique, notamment la RSE et la PME. Il est vrai que la littérature est abondante sur

le thème de la responsabilité des entreprises et sur la Petite et Moyenne entreprise [30]. Cependant, on peut facilement relever que l'intersection entre les deux domaines de recherches ouvre la porte à un domaine inédit et riche en enseignement à l'aune du nouveau contexte où les maîtres mots sont la mondialisation et la responsabilisation des entreprises.

3.1 LE CADRAGE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre approprié pour concrétiser les utilités sus-décrites serait celui d'une méthodologie exploratoire de nature abductive au sens de David [19]², ce qui équivaut à l'adduction de Thiétart [31]³. L'objectif étant, non pas de tester un objet théorique à l'épreuve d'une réalité spécifique mais, de permettre la génération de nouvelles hypothèses et propositions, par la démarche de la découverte prévue dans le cadre des études exploratoires.

Le contexte de la perception de la RSE au Maroc, qu'il convient d'explorer, regorge de connaissance de nature culturelle (conviction, valeurs, croyances en faveur ou en défaveur de la pratique RSE), institutionnelle (cadre juridique, procédure, mesures incitations publiques en rapport avec la promotion de modèles économiques responsables), économique (influence de la RSE sur la performance économique-financière), territoriale (politique administrative et avantages inhérents dans le cadre des localités, rapport aux rouages de l'Etat), ... Bref, il s'agit d'un contexte complexe qui fait intervenir une variété de facteurs qui ne peut que susciter la curiosité scientifique. On retrouve ici l'impulsion abductive qui cherche à donner du sens à partir d'un examen observatoire de la richesse du terrain d'étude et à organiser la connaissance d'une réalité polymorphe en un ou des modèle(s) simplifié(s) [32]. D'où l'intérêt de notre choix du procédé adductif.

Afin de chercher des éléments de réponses aux questions de notre recherche, nous avons mené une enquête auprès des responsables des PME marocaines. Le dispositif mobilisé est celui de la méthode des cartographies cognitives.

Au-delà de son intérêt immédiat pour notre article, l'utilisation de cet outil a un intérêt au niveau de l'approche de la PME et de la RSE de façon générale. En d'autres termes, il suscite une réflexion sur les méthodologies cognitives et leurs vertus pour la recherche managériale au-delà des recherches traditionnelles de nature néo-classique. En effet, jusqu'à la moitié des années 90, les méthodologies investies pour l'étude de l'entreprise se basait sur des questionnaires avec des questions plus ou moins fermées et des outils de quantification sur des thématiques plus ou moins restreintes. C'est également le cas des travaux sur la perception éthique des dirigeants et la tenue en compte de la perspective du développement durable (pour les principaux travaux voir : Wilson E., 1980 ; Chrisman J.J., Fry F.L., 1982 ; Brown D.J., King J.B., 1982 ; Chrisman J.J., Archer R.W., 1984 ; Longenecker J.G. et al., 1989). Ceci est d'autant plus vrai dans les recherches qui concernent l'éthique en affaire et le développement durable où l'utilisation de ces outils monte à 80 % au détriment de l'investigation qualitative [33]. Ces auteurs considèrent que ces méthodologies amènent à des résultats fragmentaires, manquant brutalement de réalisme car elles forcent le répondant à s'inscrire dans des cadres préétablis qui ne le représentent aucunement. D'autres travaux martèlent cette critique, d'un angle d'attaque similaire à celui de la RSE, en l'occurrence celui de l'éthique des affaires, en soulignant le caractère fermés des travaux classiques, notamment Hornsby et ses co-auteurs [34].

Le jumelage de la cartographie cognitive à la perception de la RSE chez les responsables des PME contribue à l'évolution de la pensée et de la pratique managériale en insufflant un nouveau souffle au management stratégique qui se voit dorénavant le garant de la tenue en compte des nouvelles impératives liées aux développements durables et la promotion des objectifs sociaux et sociétaux dans les sphères économiques. Au-delà de l'utilité exploratoire de ce travail, il peut avoir une vocation de sensibilisation dans les milieux professionnels. La démarche d'ensemble aura pour finalité de favoriser la réalisation d'une meilleure adéquation entre les problèmes vécus au-jour-le-jour par les PME et les solutions pensées par la recherche académique.

3.2 LE PROCÉDE : ÉTUDE DE CAS MULTIPLES

Pour répondre aux objectifs exploratoires de notre étude, nous avons opté pour une étude de cas multiples [35], appelée également comparaisons inter-sites. Ce genre de démarche est très adapté pour baliser un nouveau terrain de connaissance car il favorise une meilleure compréhension de l'objet étudié [36 et 35]. Pratiquement, la comparaison inter-sites permet

² L'abduction « consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie » (David A., 2001, p.85).

³[Définition littérale de Thiétart]

de cerner un objet de recherche dans une logique contextualisant qui tient compte de l'ancrage culturel sur la base d'un nombre limité de cas. A notre sens, l'étude de la perception de la RSE chez les dirigeants de PME au Maroc est à son début, c'est un terrain quasiment inexploré qu'il faut découvrir, d'où la nécessité de recourir à la méthode des cas multiples préconisés par Yin.

L'étude de notre objet de recherche est conditionnée, certes, par l'état actuel des connaissances sur la RSE et sur la PME au Maroc, mais également par la faisabilité empirique liée aux possibilités d'accès au terrain de recherche. Par conséquent, nous avons opté pour un échantillonnage de convenance qui a été construit en tenant compte de la disposition des responsables des PME à communiquer leurs perceptions sur la pratique de la RSE au sein des entreprises où ils exercent. Ceci dis, une difficulté que nous avons rencontrée est celle d'identifier des responsables de PME en mesure de livrer leur avis, de façon authentique, sur le sujet de la pratique de la RSE. Cette difficulté est à l'origine d'un biais d'approche que nous avons tenu compte au cours de différentes étapes de déroulement de notre étude (traitement, analyse, résultats, discussion).

3.3 L'ECHANTILLONNAGE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

La collecte de donnée s'est fait sur la base d'un échantillon de 4 PME qu'il convient de considérer comme quatre cas à étudier. Dans cet échantillonnage nous avons retenus trois critères : la variété, la taille de l'entreprise et le statut de décideur chez les répondants. D'abord, vue la nature exploratoire de notre enquête nous avons cherché à faire appel à des contextes différentes pour avoir un maximum découverte. Par conséquent, nous avons cherché à étudier des PME exerçants dans quatre secteurs d'activités différents. Ensuite, en s'appuyant sur les critères de discrimination entre la PME et La grande entreprise en vigueur au Maroc (chiffre d'affaire annuel, nombre d'employé à plein temps et total du bilan), nous avons retenus des entreprises ayant un statut de PME. Enfin, la personne interrogée devra nécessairement être un responsable impliqué dans les processus de décision stratégique de la PME en question.

De notre traitement de données ressortent des cartes cognitives individuelles : pour chaque responsable de PME interviewé une carte sera esquissée de nature à représenter graphiquement son univers de représentations dans le domaine de la RSE et de sa pratique par sa PME. D'après Axelrod [37], une carte cognitive peut être définie comme une représentation visuelle des représentations, croyances et convictions d'un individu sur un phénomène particulier. Ceci dis, une carte cognitive n'est pas un modèle scientifique au sens positif du terme, mais bien la représentation qu'une personne se fait sur un thème bien spécifié [38] (ici la RSE de la PME). Comme dans toutes études liées à la cognition, on est loin de la reproduction objective de la conception du monde.

Les techniques de cartographies cognitives sont multiples ; la méthode que nous utilisons s'inspire des développements récents de Cossette [39, 40 et 41], des travaux d'Eden [38, 42 et 43] tout en s'inscrivant dans le cadre tracé initialement par les auteurs classiques [37, 38 et 44]. Physiquement, nos cartes cognitives se construisent de *nœuds*, qui sont les concepts extraits des discours des responsables de PME, et de *flèches*, qui sont les différentes liaisons entre les concepts extraits telles que communiquées par les interviewés. Les liaisons entre les concepts sont, dans les travaux empiriques ayant utilisées les cartographies cognitives, de multiples natures, mais pour notre étude nous nous contentions des liaisons d'*influence* qui peuvent être positive ou négative.

Quant à la méthode de collecte des données, nous faisons appel à la technique des entretiens semi-directifs individuels. Les questions sont de nature ouvertes pour favoriser une meilleure expression des responsables des PME selon leurs propres théories et cadres de références. Ces questions sont éventuellement complétées par des phrases d'accompagnement que l'interviewer utilise pour accompagner les responsables à verbaliser au mieux leurs perceptions.

Le traitement du matériau recueilli se fait selon les dispositions de la méthode cognitive communément admises pour maximiser la fiabilité des données produites [37,42et 43]. En harmonie avec ces dispositions, nous utilisons le logiciel Decision Explorer® développé par Eden et ses collaborateurs⁴. Ce logiciel permet de restituer et d'analyser sous une forme topographique les données traitées.

⁴ Initialement COPE puis appelé Graphics COPE.

4 RESULTATS ET DISCUSSIONS

4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS

De nombreuses études empiriques ont enrichi la connaissance sur la RSE. Mais ces études concernent surtout les pays développés et tout particulièrement les pays anglo-saxons.

Concentrés fondamentalement sur l'action, les dirigeants de PME n'ont bien souvent ni le temps, ni les moyens, ni même l'organisation nécessaire pour l'appropriation d'une démarche RSE. Les résultats de notre étude indiquent qu'il existe des différences significatives entre les grandes entreprises structurées et les PME dans le contexte marocain.

Notre étude qualitative a permis de mettre en évidence, les motivations et freins à la mise en œuvre d'une démarche RSE chez les dirigeants de la PME marocaine. On peut en déduire qu'au Maroc, la PME opte pour la RSE parce qu'elle pense que cette pratique permet d'améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes ce qui va se répercuter sur leurs compétitivité surtout suite aux accords de libre-échange signés avec plusieurs pays dans le monde.

L'étude révèle que les dirigeants de la PME dans le contexte marocain voient dans la le respect et la conformité à la loi et les pressions des parties prenantes, un moyen pour appréhender la RSE.

Lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient prêts à mettre en place une démarche RSE, une grande majorité des interviewés répondent qu'ils sont prêts à transformer leur style de management pour impliquer les salariés. Toutefois, même si les dirigeants des PME dans le contexte marocain expriment une certaine motivation pour l'appropriation d'une démarche RSE, les soucis liés au manque des ressources financières, humaines sont souvent soulevés par les interviewées qui constatent que les mise en place d'une démarche RSE est couteuse, ajoutant à cela les barrières liées l'importance du rôle des dirigeants de PME marocaines dans l'adoption d'une démarche de RSE, dans le sens où leurs manque de familiarisation avec le concept même de RSE et ses contours, le scepticisme quant aux bénéfices économiques d'une démarche RSE, le niveau d'exigence et de maturité organisationnelle que nécessite cette démarche RSE constituent des freins à l'appropriation de la RSE dans les PME marocaines.

Notre enquête souligne par ailleurs qu'une part des PME n'a pas confiance dans la démarche RSE, Ce qui interpelle la critique à la valeur ajoutée d'une telle démarche pour ces PME. Au final, les motivations et freins évoqués par les dirigeants des PME marocaine offrent aussi des pistes intéressantes pour évaluer l'apport d'une démarche RSE pour une PME dans le contexte marocain.

Les 4 PME ont des parties prenantes internes et les intervenants externes tels que les employés, les propriétaires, les clients, les fournisseurs, la communauté, ainsi que l'environnement. Les 4 PME déclarent que les parties prenantes internes en particulier les clients sont la partie la plus importante comme l'a souligné tous les dirigeants propriétaires que la société ne peut pas survivre sans ces principales parties prenantes. Toutes les parties prenantes internes et externes sont fondamentales aux 4 PME.

LES EMPLOYÉS

Dans notre échantillon, toutes les entreprises ont reconnus l'importance de leurs employés, parce que les employés peuvent toujours avoir de grandes répercussions sur les entreprises en particulier dans les PME. Par conséquent, il est essentiel de bien prendre soin de la santé et le bien-être des employés. Le niveau de salaire doit être plus élevé que le niveau moyen, ce qui indique que les employés peuvent avoir une meilleure qualité de vie et devenir plus satisfaits de l'entreprise surtout dans ces derniers temps marqués par la crise économique. Le respect de tous les employés est une autre approche adoptée par les 4 PME, ce qui les motive à donner le maximum d'eux-mêmes. Voici comment ces 4 PME ont établis une relation à long terme avec leurs employés.

LES ACTIONNAIRES (PROPRIÉTAIRES)

Puisque les PME opèrent d'une manière différente, comparée avec une équipe de gestion structurée des grandes entreprises, vue la dépendance au propriétaire-dirigeant. Le propriétaire déterminera la nature et la position de la société, qui va influencer la manière dont la société se développer dans l'avenir. Par conséquent, d'être responsable envers le propriétaire est de première étape d'une démarche RSE d'une PME. Les PME enquêtées prennent cette responsabilité à travers un domaine économique, retourner l'argent nécessaire au propriétaire dans le temps, ce qui est le retour sur investissement suggéré par Carroll (1979).

LES CLIENTS

Pour être responsable vis-à-vis des propriétaires, les 4 PME ont besoin de garder la rentabilité, ce qui signifie qu'ils doivent avoir une bonne relation avec les clients (Yin, 2012). Comme l'a dit un propriétaire dirigeant : *"Nous devons veiller à la qualité des œuvres et des produits et de fournir de meilleurs services autant que possible à notre clientèle"*. Ce qui revient à dire que les activités visant à augmenter le chiffre d'affaires désignera la maximisation des profits ou la valeur des actions et peuvent être considérés comme ayant la responsabilité sociale économique. Shanghai Lumière se concentre sur la qualité des produits et services, faire des bénéfices, quant à lui, en prenant la responsabilité sociale. Cependant, ils ne rendent pas compte. Cette situation est logique parce que les PME ont déjà fait certaines activités SCR, mais n'a pas réussi à utiliser la voie professionnelle pour les définir (Roberts et al., 2006).

Les 4 PME sont conscientes d'établir une relation gagnant-gagnant avec les clients, mais le conducteur est d'avoir une entreprise à long terme à but lucratif. Cependant, la relation est toujours dynamique en raison des besoins d'occasion, ce qui implique que est pas vraiment se soucient de long terme, les avantages non-économiques qui est en contraste avec

LES FOURNISSEURS

La relation entre les 4 PME et leurs fournisseurs est similaire à la relation entre les clients et ces 4 PME. La différence est que cette fois les 4 PME changent leurs rôles du fournisseur au client. Ils essaient d'avoir une relation à long terme avec les fournisseurs en ayant un contrôle régulier de leur performance de qualité, ce qui montre que les 4 PME ne peuvent se soucier de la qualité des matières premières. En conséquence, la relation avec les fournisseurs est également dynamique, car on peut toujours trouver un nouveau fournisseur de haute qualité et à bas prix.

LA COMMUNAUTÉ

Toute les entreprises enquêtées ont une relation avec la communauté locale selon un propriétaire dirigeant : "Nous avons toujours une relation harmonieuse avec la communauté où nous sommes situés par la création d'emplois l'embauche de personnel, et répondent en partie aux attentes de la société afin d'avoir une responsabilité sociétale. Les quatre PME ont contribué à la construction d'un puit pour avoir de l'eau potable dans un douar en plus de la contribution à la construction d'un certain plusieurs d'école primaire dans des petits patelins. Cependant, ce sont les choses de base et ne coûte pas trop cher.

ENVIRONNEMENT

Les 4 PME ont commencé à prendre en compte l'aspect environnemental. Selon un propriétaire dirigeant : « Nous essayons d'être respectueux de l'environnement dans notre fonctionnement quotidien, de ne pas imprimer autant que possible, puis économiser de l'énergie ». En outre, les 4 PME mettent en place un mécanisme de gestion des émissions ou des déchets, afin d'assurer la qualité des produits.

4.2 LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE POSSIBLES

Certains points limitent la portée de cette recherche et mériteront de nouvelles investigations dans le futur, Tout d'abord, l'étude porte sur un échantillon de convenance, un échantillon non probabiliste basé sur le volontariat et les résultats non « extrapolables » à l'ensemble des douze régions du Maroc, ainsi que la difficulté d'identifier la fiabilité des réponses des interviewés. Ne pas négliger les différents facteurs liées à l'environnement de l'enquête qui pouvant influencer les réponses des interviewés.

Afin d'appréhender la problématique de la RSE au Maroc, plusieurs voies de recherche seront envisageables, mener une étude comparative entre la RSE dans les PME dans le contexte marocain et le contexte français, adopté un plan d'échantillonnage basé sur la méthode aléatoire, avec une méthode quantitative pour compléter et généraliser les résultats dans le contexte marocain.

5 CONCLUSION

Cet article vise à explorer la perception de la RSE par les PME marocaines au-delà des discussions normatives. Cette initiative d'exploration de la RSE dans les PME marocaines cible aussi de stimuler l'examen dans de la RSE dans contexte des pays en voie de développement, dans un monde marqué par une concurrence acharnée et l'ouverture des frontières, les

entreprises marocaines sont amenées à s'aligner sur les nouvelles pratiques managériales intégrées dans le contexte mondial, la RSE en est une.

Notre étude qualitative exploratoire nous renseigne que la compréhension même du concept de RSE et de son opérationnalisation est encore dans un stade embryonnaire. Le cadre institutionnel marocain se focalise surtout sur l'humain ce qui réduit la RSE à la dimension social pour une bonne partie des entreprises. Dans ce sens, le respect des nouvelles lois marocaines en matière de code du travail est perçu comme une forme de responsabilité sociale. Les entreprises enquêtées reflètent un manque de connaissance de l'univers de la RSE, principalement en ce qui concerne la dimension environnementale. Nous avons constaté une confusion des actions d'une stratégie sociétale proprement dite qui se voit traduite dans tous les niveaux du management de l'entreprise, avec des actions de philanthropie, de sponsoring. Les initiatives du gouvernement marocain pourraient constituer des outils pour l'encouragement des PME à intégrer également la RSE dans leur stratégie d'entreprise de base.

Enfin, étant donné que la RSE dans le contexte marocain est encore dans sa phase embryonnaire en termes de sa conceptualisation et sa mise en œuvre, cet article fournit de la matière pour les chercheurs et les praticiens (gestionnaires et décideurs), afin de contribuer à développer une meilleure compréhension du concept RSE et de son intégration dans le management stratégique des entreprises dans le contexte marocain. Un long chemin attend l'appropriation d'une démarche RSE par les PME dans le contexte marocain.

REFERENCES

- [1] Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2010) La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repères, Paris, La Découverte.
- [2] Igalens J. (2012) La responsabilité sociale des entreprises, Défis, Risques et nouvelles pratiques, Le cercle de l'entreprise et du management, Paris, Eyrolles.
- [3] Roberts S, Lawson R, Nicholls J. (2006) Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: lessons from responsibility Northwest. *J Bus Ethics* 2006; 67 (3) : 275–86.
- [4] Perrini F. (2006) SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective. *J Bus Ethics* 2006; 67(3):305–16.
- [5] Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.
- [6] Carroll A. (1979), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, p. 497-505.
- [7] Commission of the European Communities(2002). *European SMEs and social and environmental responsibility. Observatory of European SMEs*; 2002.
- [8] Allouche J., I, Huault et G. Schmidt, (2004) « Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? », 15e Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, septembre 2004.
- [9] Igalens Jacques,(2009) « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000. », *Management & Avenir* 3/2009 (n° 23) , p. 91-104.
- [10] Abrams F.W.,(1951) "Management Responsibilities in a Complex World", *Harvard Business Review*, XXIX, 3 May 1951.
- [11] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- [12] Clarkson, M. E. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- [13] Saulquin Jean-Yves, Schier Guillaume, (2007) « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*1/2007 (n°223) , p. 57-65.
- [14] Lepoutre J, Heene A. (2006) Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *J Bus Ethics* 2006;67(3):257–73.
- [15] Torres O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p. 9-43.
- [16] European Multi-Stakeholder Forum (2004). *Report of the round table on fostering CSR among SMEs*. 2004.
- [17] Observatory of European SMEs. *SMEs in Europe (2003)*. Brussels: Observatory of European SMEs; 2003.
- [18] Jenkins H. (2006) Small business champions for corporate social responsibility. *J Bus Ethics* 2006; 67(3):241–56.
- [19] Murillo D, Lozano JM. (2006) SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *J Bus Ethics* 2006;67(3):227–40.
- [20] Vives A. (2006) Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *J Corp Citizen* 2006;21:39–50.
- [21] Spence LJ. (1999) Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Bus Ethics Euro* 1999;8(3):163–74.
- [22] Thompson JK, Smith H. (1991) Social responsibility and small business' suggestions for research. *J Small Bus Manage* 1991; 29 (1) : 30–44.

- [23] Castka P, Balzarova MA, Bamber CJ, Sharp JM. (2004) How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corp Soc Responsib Environ Manage* 2004;11(3):140–9.
- [24] Enderle G. (2004) Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Bus Ethics Euro* 2004;13(1):51–63.
- [25] Hamann R, Agbazue T, Kapelus P, Hein A. (2005) Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the International Organization for Standardization's new social responsibility standard. *Bus Soc Rev* 2005; 110 (1): 1–19.
- [26] Filali Maknassi R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », in *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* sous la dir. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan.
- [27] Manal El Abboubi, Fatima El Kandoussi,(2009) « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Reflets et perspectives de la vie économique* 2009/4 (Tome XLVIII), p. 69-77.
- [28] Ettahri S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », *Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir, Maroc.*
- [29] Mezouar A.(2002), « L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable », Edit CRD (Centre d'Etudes et de Recherche des Dirigeants), p. 99-107.Newbury Park.
- [30] Gendre-Aegerter D. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), 584 p.
- [31] Thiétart R.-A.(dir.), 2003, *Méthode de recherche en management*, Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris.
- [32] Charreire S., Durieux F., (2003), Chapitre 3 : Explorer et tester: deux voies pour la recherche, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthode de recherche en management*, Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.57-80.
- [33] Randall D.M., Gibson A.M., 1990, Methodology in Business Ethics Research: a Review and Critical Assessment, *J. of Business Ethics*, vol. 9, no 6, juin, pp.457-472.
- [34] Hornsby J., Kuratko D.F., Naffziger D.W., Lafollette W.R., Hodgetts R.M., 1994, The Ethical Perceptions of Small Business Owners: a Factor Analysis Study, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no 4, octobre, pp.9-16.
- [35] Yin R.K., 1990, *Case Study Research, Design and Methods, applied social Research Methods*, vol. 5, Sage,
- [36] Eisenhardt K.M., (1989),*Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, pp.532-550.
- [37] Axelrod R. (dir.),(1976), *Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites*, Princeton University Press, Princeton.
- [38] Eden C., Jones S., Sims D., (1983), *Messing about in Problems: an informal Approach to their Identification and Management*, Oxford, Pergamon Press.
- [39] Cossette P., (2002), Analysing the Thinking of F.W. Taylor using Cognitive Mapping, *Management Decision*, vol. 40, no 2, pp.168-182.
- [40] Cossette P., (2003), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, no 1, pp.1-17.
- [41] Cossette P., (2004), *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec.
- [42] Eden C., (1988), *Cognitive Mapping: invited Review, European Journal of Operational Research*, vol. 36, no 1, juillet, pp.1-13.
- [43] Eden C., (1992), *On the Nature of Cognitive Maps, Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.261-265.
- [44] Huff A.S (dir.), (1990), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester.