

Le rôle des dirigeants dans la conception de la responsabilité sociale des PME marocaines

The role of owner in the conception of social responsibility of Moroccan PME

BOUZEKRAOUI Hanane,

Doctorante en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Marrakech

Université Cadi Ayyad - Maroc

Laboratoire des Etudes Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)

Loulid Mohammed

Professeur de l'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Marrakech

Université Cadi Ayyad - Maroc

Laboratoire des Etudes Interdisciplinaires de Recherche et d'étude en Management et Droit de l'entreprise (LIRE-MD)

Date de soumission : 28/07/2024

Date d'acceptation : 06/09/2024

Pour citer cet article :

BOUZEKRAOUI. H., LOULID. M. (2024) « Le rôle des dirigeants dans la conception de la responsabilité sociale des PME marocaines », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 9 » pp : 115-133.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Dans le contexte marocain, les politiques de développement ont touché tous les acteurs économiques, parmi lesquels figurent les PME. Ces entreprises contribuent à la durabilité à travers l'engagement dans des pratiques socialement responsables, qui touchent plusieurs aspects de la société (Social, sociétal, environnemental...). De ce fait, elles sont étudiées distinctement des grandes firmes en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Notre article s'inscrit dans la continuité des recherches sur la RSE des petites et moyennes entreprises (PME) et se focalise sur le rôle des dirigeants dans la conception de celle-ci.

Mots-clés : RSE ; PME ; Dirigeant-proprétaire ; la théorie de l'échelon supérieur ; Carte cognitive.

Abstract:

In the Moroccan context, development policies have affected all economic actors, including SMEs. These companies contribute to sustainability through the commitment to socially responsible practices, which affect several aspects of society (Social, societal, environmental, etc.). As a result, they are studied separately from large firms in terms of corporate social responsibility (CSR). Our article is part of the continuity of research on the CSR of small and medium-sized enterprises (SMEs) and focuses on the role of managers in its design.

Key words: CSR; SMEs; Owner of SMEs; Upper echelons theory; Cognitive map.

Introduction

Ces dernières décennies, le débat autour de la responsabilité sociale et les politiques de développement a fait couler de l'encre. Les gouvernements ont adopté dans leurs stratégies de croissance, le concept de développement durable pour favoriser l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales. En sus, ils ont engagé plusieurs acteurs autour d'un ensemble de programmes de développement. Les petites et moyennes entreprises figurent parmi les principaux personnages auxquels le rôle du développement est confié en raison de leur poids dans l'économie mondiale. Elles sont des acteurs qui apportent une grande valeur ajoutée à la société et l'environnement. En effet, depuis les années 2000, la prise de conscience de l'importance de la responsabilité sociale dans le contexte de ces entreprises s'est amplifiée vu la place cruciale qu'elles occupent dans le progrès vers la durabilité. Au Maroc, cette conscience ne cesse d'augmenter d'où la nécessité d'explorer la conception de la responsabilité sociale et environnementale et d'identifier les raisons pour lesquelles ses pratiques sont adoptées, dans un terrain fertile et favorable comme celui des PME. Une étude, dans ce sens, va permettre de dévoiler la perception et les représentations des dirigeants des PME marocaines de la responsabilité sociale et environnementale. Elle va déterminer ses pratiques adoptées ainsi que les facteurs motivateurs et les barrières qui limitent son intégration. Cet article tire dès lors, son intérêt et son originalité du fait qu'il tient compte de l'émergence de la responsabilité sociale et environnementale dans les PME marocaines et présente des apports théoriques, empiriques et managériaux. D'où la problématique suivante : Comment les dirigeants des PME conçoivent la RSE de leurs entreprises ? Pour répondre à la problématique, nous avons mobilisé le plan suivant : Pour répondre à la problématique, nous analyserons la littérature sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et bien spécifiquement celle des PME. Ensuite, nous explorerons le rôle des dirigeants dans la conception et l'intégration des pratiques de RSE au sein des PME marocaine.

1. Revue de littérature

1.1 Pourquoi la RSE ?

L'étude généalogique de la RSE révèle que le débat sur celle-ci remonte à la fin du XIX^e siècle au début duquel la RSE se présentait comme une tradition de philanthropie corporative qui s'inspire de la religion protestante plutôt que des enjeux pratiques et qui incarne le devoir des hommes d'affaires envers leurs communautés (Gond et Igalens, 2020). Par la suite, et suite aux effets de la révolution industrielle et la hausse de la production, elle s'est amorcée comme un remède pour faire face aux problèmes sociaux qui ont touché les entreprises de ladite période

(Jenkins ,2009). Après la deuxième guerre mondiale, la doctrine de la responsabilité sociale s'est affirmée de nouveau dans le contexte américain et ces pratiques se sont qualifiées par l'acronyme RSE pour la première fois (Bowen, 1953). Celles-ci se développaient auprès des dirigeants qui tirèrent profits de ses bienfaits et s'exprimèrent explicitement de leurs politiques sociales pour regagner leur légitimité (JBARA, 2017). L'après-guerre est également marqué par le passage de la RSE du monde des affaires au monde académique à travers la multiplication des publications scientifiques (Gond et Igalens, 2020).

Depuis le passage au sphère académique, plusieurs définitions ont été proposé pour appréhender la responsabilité sociale dans des contextes différents et selon des dimensions bien précises. Ce qui oriente souvent le concept vers des intérêts spécifiques et empêche ainsi le développement d'une définition intégrée (Van Marrewijk, 2003). Généralement, elle est présentée comme une construction sociale qui incorpore cinq dimensions (Dahlsrud, 2006) : Une dimension environnementale qui renvoie au respect de l'environnement naturel ; une dimension sociale qui aborde la relation société entreprise ; une dimension économique qui étudie la rentabilité de l'entreprise et sa contribution au développement économique ; une dimension des parties prenantes qui s'appuie sur l'interaction de l'entreprise avec ses parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, clients, employés...); une dimension volontaire qui met l'accent sur les pratiques responsables non prescrites par la loi et que l'entreprise adoptent de manière volontaire.

1.2 Le dirigeant des PME

Les petites et moyennes entreprises figurent parmi les principaux acteurs auxquels le rôle du développement est confié en raison de leur poids dans l'économie mondiale. Elles sont des personnages qui apportent une grande valeur ajoutée à la société et l'environnement. Concurrément à la place économique qu'elles occupent, elles ont reçu un grand intérêt de la part des communautés scientifiques particulièrement en sciences de gestion. Dans ce sens, et depuis le début des années quatre-vingt, les études théoriques relatives aux PME se sont multipliées. Elles se sont focalisées sur des champs variés à l'instar de l'économie (justification théorique des PME), la stratégie, l'entrepreneuriat, la finance, la psychologie, ... En addition, la littérature a tenté également de définir les PME et à cerner leurs limites. A cet effet plusieurs significations sont mobilisées dépendamment du contexte, des critères retenus et de l'angle d'analyse des chercheurs. En d'autres termes, ces significations diffèrent naturellement, puisqu'ils ne cherchent pas la définition de la PME pour les mêmes motifs (Fongang, 2014). Généralement, les PME sont classées en se référant à trois approches : une approche

quantitative (basée sur des critères mesurables : taille, chiffre d'affaires, bilan...); une approche qualitative (basée sur la dimension humaine au sein de l'entreprise); une approche sur continuum (basée sur un ensemble de continuums allant de moins à plus). En plus, elles partagent des caractéristiques communes qui les distinguent des autres entreprises. Julien (1997) les synthétise dans la petite taille; la centralisation de la gestion; la faible spécialisation; les systèmes d'informations informels.

Les dirigeants des PME, quant à eux, constituent un champ de recherche tout entier. Ils sont étudiés afin d'appréhender le fonctionnement de cette catégorie d'entreprise et comprendre ses particularités managériales. Généralement, la littérature sur ceux-ci se concentre sur la relation entre les valeurs et les caractéristiques personnelles du dirigeant et les objectifs de son entreprise (Pigé, 2002; Duchesneau et Gartner, 1990; Marchesnay, 1993). En addition, elle met l'accent sur les différentes typologies des dirigeants (Collins et Moore, 1970; Filion, 2003; Bauer, 1993) ainsi que leur caractéristiques et traits de personnalité (Julien et Marchesnay, 1990). Dans ce sens, un grand nombre de travaux concernant les typologies du dirigeant des PME soulignent le rôle prépondérant que jouent ses représentations personnelles et sa vision dans la prise de décision. Parmi les typologies les plus utilisées, le PIC (Pérennité – Indépendance financière – Croissance) et le CAP (Croissance – Autonomie de décision – Pérennité), qui exposent deux configurations paradoxales de dirigeants de PME en rapport avec le comportement stratégique de l'entreprise (Marchesnay, 1992). Le comportement de la première typologie repose sur l'aversion au risque et la gestion patrimoniale de l'entreprise tandis que le comportement de la deuxième typologie concerne la saisie d'opportunités et la recherche de relais de croissance.

Dans la littérature sur l'engagement RSE de la PME, ces dirigeants ont un rôle central dans la conception des pratiques socialement responsables. Ce rôle a été démontré par plusieurs auteurs (Spence et al, 2003; Bon et Van Der Yeught, 2019; Lapointe et Gendron, 2005). En effet, Spence et al (2003) soulignent que la philanthropie, la conscience, et les valeurs du propriétaire-dirigeant sont le socle d'une démarche RSE dans le contexte des PME. Bon et Van Der Yeught (2019) montrent que les valeurs responsables des dirigeants stimulent leurs attentions et leurs processus cognitifs vers la mise en place de la RSE. Dans le même sens, Gabriel et al (2012) affirment à travers une recherche-intervention que la volonté du dirigeant est le moteur de l'intégration de la RSE présentée comme une culture de l'entreprise. Pour Castro (2002), les PME ont un style personnalisé de gestion qui se développe à travers les traits psychologiques

de la personnalité du dirigeant, qui peuvent contribuer à la modélisation de l'approche de l'entreprise en matière de RSE.

En revanche, il faut préciser que l'engagement RSE et sa conception ne dépend pas uniquement de la personnalité du dirigeant, mais aussi de certains déterminants issus du contexte comme l'insuffisance des ressources, l'incompréhension du concept, la difficulté d'opérationnaliser les cadres de références et le manque des compétences appropriées (Cherkaoui, 2019).

1.3 La théorie de l'échelon supérieur

La théorie retenue est la théorie de l'échelon supérieur développée principalement dans les travaux de Hambrick et Mason (1984) et évoluée en théorie du leadership stratégique. (Finkelstein et Hambrick 1996, Hambrick & Mason 1984). Selon les deux auteurs (Hambrick et Mason), la proposition de base de la théorie de l'échelon supérieur est que « les résultats d'une organisation, sa stratégie et son succès, sont perçus comme le reflet des valeurs et des bases cognitives des acteurs influents au sein de l'organisation ».

Cette théorie individualiste présente l'entreprise comme une construction humaine ou l'expression d'un projet humain. Elle admet que le principal acteur pour comprendre les comportements organisationnels est l'homme. Les travaux mobilisant la théorie de l'échelon supérieur, s'inscrivent généralement dans le courant de pensée « managérial » qui reconnaissent aux dirigeants et l'équipe dirigeante, le pouvoir déterminant sur plusieurs comportements au sein de l'entreprise. Ces comportements organisationnels ne seraient que le reflet des caractéristiques personnelles de la direction. Le processus devient ainsi : Les dirigeants reçoivent des stimuli de l'environnement, qui seront analysés et interprétés à l'aide des filtres de valeurs et de caractéristiques personnelles pour produire par la suite des comportements et des choix organisationnels.

Ce courant de pensée a été grandement mobilisé dans la compréhension des comportements et des engagements responsables. Wood (1991) a soutenu l'idée à travers laquelle la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas le résultat des acteurs organisationnels abstraits mais des acteurs humains.

Dans le contexte des PME, la théorie de l'échelon supérieur s'avère très pertinente du fait qu'elle s'intéresse au profil, aux connaissances spécifiques, aux expériences, aux valeurs et préférences des dirigeants-proprétaires qui représentent l'origine de tous les comportements organisationnels de cette catégorie d'entreprises. Cette théorie va permettre d'appréhender le rôle des facteurs managériaux dans l'engagement des PME en matière de durabilité.

2. La RSE au profit des PME

2.1 L'engagement RSE : les spécificités pour les PME

La recherche sur la responsabilité sociale des PME a pris du retard du fait qu'elle soit longtemps restée liée aux grandes entreprises. Dans ce sens, nous distinguons deux approches ; une approche qui met l'accent sur les particularités des PME et la nécessité de les traiter distinctement en raison de leur flexibilité et leur engagement par rapport aux valeurs et aux intérêts de leurs communautés locales qui les mieux placent à s'engager dans des comportements socialement responsables que les grandes entreprises et une approche qui considère que les PME sont des "petites grandes entreprises", qui peuvent être analysées de la même manière que les grandes entités (Magrizos et al, 2021). Malgré cette distinction, la littérature se focalise plus sur la deuxième orientation en cherchant à comprendre les différences dans les approches en matière de RSE des PME par rapport aux grandes entreprises multinationales. Mousiolis et al (2015) a exploré les divergences stratégiques entre les approches des PME en matière de RSE, soulignant que celles-ci sont plus flexibles par rapport aux multinationales, mais qu'elles manquent des ressources. Il a également ajouté que les décisions stratégiques en matière de RSE, prises par les grandes entreprises, affectent souvent les PME, car elles sont leurs fournisseurs, clients ou partenaires. Le fait que les PME soient plus proches de la communauté et de ses problèmes leur permet de trouver des solutions simples, tandis que les multinationales ont une approche plutôt générale pour aborder les problèmes sociaux mondiaux.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs travaux de recherches abordent les spécificités de la RSE dans le contexte des PME (Spence, 2005 ; Labelle, 2015 ; Lozano et Murillo, 2006 ; Cherkaoui, 2019). Kechiche et al (2012) a montré à travers une revue de littérature des différents champs que ces travaux sont en rapport avec :

<p>Définition de la RSE et ses pratiques</p>	<p>Les dirigeants de PME considèrent la RSE non pas comme un complément mais plutôt comme faisant partie de leur gestion globale au quotidien. Leurs pratiques responsables peuvent être classées en trois grandes catégories à savoir les dynamiques sociales internes, les dynamiques sociales externes et les dynamiques environnementales.</p>
--	--

<p>Les déterminants de l'engagement RSE dans les PME</p>	<p>La recherche académique révèle plusieurs facteurs qui prédisposent à l'engagement pour la RSE dans une PME. Le rôle central joué par le dirigeant lui-même, la proximité interne et externe de l'entreprise et enfin la petite taille de l'entreprise tendent à favoriser le développement de considérations éthiques plutôt qu'économiques.</p>
<p>Obstacles face à l'adoption et l'implémentation de la RSE des PME</p>	<p>Les PME ont certains points faibles tels que le manque de ressources, de temps et de connaissances notamment en matière de développement durable. Dans ses engagements en matière de RSE, une PME se heurte à des obstacles liés au marché notamment la difficulté d'appliquer les réglementations environnementales et/ou sociales. Les outils disponibles sont également peu adaptés aux PME.</p>
<p>Exemples positifs et conséquences de la RSE dans le contexte des PME</p>	<p>Les avantages pour une PME de mettre en place une stratégie RSE sont nombreux. Par exemple, des coûts réduits et une efficacité accrue apportent un avantage financier. En effet, en mettant en œuvre des mesures plus prudentes et plus économiques ou en introduisant des produits moins nocifs pour l'environnement, une PME peut réduire ses déchets et développer des produits et services innovants. La RSE permet également à une entreprise d'augmenter la motivation et la productivité de sa main-d'œuvre. Être conscient des enjeux de la RSE peut en effet constituer le socle d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise et valoriser l'image de l'entreprise</p>

Source : Adapté de Kechiche et al (2012)

En étudiant ces champs, les auteurs défendent la nécessité de distinguer entre les grandes entreprises et les PME en matière de la RSE. Spence (2007) ainsi que d'autres auteurs dressent une perspective différenciatrice entre les deux. Cette différence est présentée par Cherkaoui (2019) en s'appuyant sur trois dimensions : La visée, les motivations et le déploiement.

- La visée : Dans le contexte des PME, la responsabilité perçue s'adresse avec moins de parties prenantes et plus particulièrement la communauté la plus proche. Contrairement aux grandes entreprises qui adressent leur responsabilité envers multiples parties prenantes et envers toute la société.
- Les motivations : En PME, les déterminants de l'engagement social sont en liaison avec les valeurs et la perception des dirigeants tandis que dans les grandes entreprises se rapportent à la protection de l'image et la réponse aux pressions des consommateurs.
- Le déploiement : Il se fait en PME selon les valeurs, la stratégie et l'intuition du propriétaire-dirigeant. Cependant en grande entreprise, il se base sur les valeurs de l'entreprise et ses ressources et compétences en matière de RSE.

2.2 Le contexte de la RSE au Maroc

Au Maroc, les pratiques responsables des entreprises sont introduites initialement par les filiales des groupes multinationaux et par leurs partenaires nationaux (Filali Maknassi, 2009). Par la suite, et grâce à l'ouverture de l'économie marocaine, le pays s'est investi dans l'amélioration de ses conditions d'accueil pour promouvoir le territoire et le développement durable ainsi que pour inciter les investisseurs étrangers. Dans ce contexte, et depuis 2004, le cadre institutionnel et législatif a été revisité et enrichi par la publication du nouveau code de travail, par un ensemble de 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, ainsi que par la création de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ELBOUSSERGHINI, 2016). Dans le même ordre d'idées, le Maroc a connu un fort engagement politique qui se présente comme l'origine des principaux fondements de la RSE et du développement durable, à travers l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) lancé par le Roi Mohammed VI, et par le message royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005 (Hattaboui & Louitri, 2010).

En addition, le Maroc adopte, depuis des années, un mouvement de normalisation et certifications en croissance. Ce mouvement est concrétisé par la dotation de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines) d'une charte et d'un label RSE depuis 2006. Le nombre des entreprises labélisées par la confédération s'est développé au fil de temps,

ce qui fait preuve de l'accélération des appropriations de la RSE par les entreprises marocaines qui ont toujours aspirés à la modernité et tous les signaux y afférents (Benraïss-Noailles et Bentaleb, 2014).

Au niveau académique, les recherches portant sur la RSE des PME marocaines ont connu dernièrement un grand essor. Elles se sont intéressées à l'étude du contexte marocain et les spécificités qu'il présente en termes de RSE (ELBOUSSERGHINI et al, 2022). Ces études se sont focalisées également sur la vision stratégique du dirigeant (CHERKAOUI, 2016 ; ELBOUSSERGHINI, 2018), sur les états des lieux de la RSE au Maroc et l'apport des actions collectives dans le développement des pratiques responsables (HNICHE, et AQUESBI, 2015), sur les motivations des PME pour la RSE (BENAICHA, 2014), sur l'influence des facteurs institutionnels sur les pratiques responsables (EL BAZ et al, 2014), sur la relation entre le développement durable et le management de ces entités à travers une analyse en termes de proximité (LOUITRI et HATTABOU, 2010)

3. Le rôle des dirigeants dans la conception de la responsabilité sociale des PME marocaines

3.1 Méthodologie de la recherche : La carte cognitive

A l'origine, les cartes cognitives sont initialement inspirées des cartes géographiques. Ces dernières sont une caractérisation des territoires à travers des dessins conçus par le biais de l'imagination collective. En effet, la carte cognitive est apparue du fait que les personnes se construisent des présentations mentales des lieux avec lesquels elles ont des liens. Ces représentations peuvent être différentes de la réalité physique, sans pour autant la déformer totalement. La dissonance entre les deux ne constitue pas une perte d'information, mais un objet d'étude en soi. La notion de la carte cognitive est utilisée pour la première fois par Tolman (1948) dans le cadre de ses travaux sur la psychologie animale afin de comprendre les mécanismes d'apprentissage. Par la suite, elle a été exploitée par les psychologues, comme un outil qui permet de découvrir les mécanismes de perception de l'environnement et les réponses émotionnelles qu'ils peuvent engager. Parmi les travaux précurseurs sur ces outils cognitifs, les recherches attribuées à Axelrod (1976) en sciences politiques. L'auteur a exploité ces cartes pour structurer les problèmes. À cet effet, il a étudié la compréhension des individus, en concevant des représentations graphiques (qui les a nommés des cartes cognitives), par rapport à une situation ou un dilemme, permettant ainsi d'exprimer leurs croyances.

La littérature offre une panoplie de définitions de la carte cognitive. Cossette (2003) la définit comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait

d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier ». En d'autres termes, elle représente un schème (modèle mental, théorie, structure cognitive...), qui porte sur un objet plus au moins général, être plus ou moins contextualisé et se rapporter à une réalité dans laquelle le sujet est plus ou moins engagé.

En sciences de gestion, la carte cognitive décrit la représentation qu'un gestionnaire perçoit vis-à-vis d'un problème auquel il fait face. Cet outil est très utile pour comprendre le processus décisionnel car il permet de bien cerner la nature de ce problème (Damart, 2006). C'est une phase intéressante pour choisir les meilleures solutions mais trop souvent négligée. La carte cognitive se présente sous forme de mots clefs disposés de façon organisée, que nous pouvons nommer aussi par des concepts, qui exposent tous les éléments susceptibles à appréhender et décrire une problématique donnée. Ces concepts sont liés entre eux de la façon à montrer les liens qui peuvent indiquer une relation de causalité, d'opposition... Dans ce fait, la carte n'illustre pas que les composantes perçues mais également les interactions perçues entre elles. Pour les chercheurs de cette discipline (les sciences de gestion), la cartographie cognitive est un outil méthodologique qui permet de collecter les données et d'accéder aux représentations mentales des personnes en question. Elle est en rapport avec tout ce qui a trait à la perception et à l'interprétation, à la mémoire, à l'apprentissage et à la connaissance, à la résolution de problèmes, et à la cognition sociale (Huff et al.1990). Dans son article, HadjSlimane (2016) a attribué aux cartes cognitives cinq intérêts qui concernent l'analyse de contenu et la modélisation d'une partie de la cognition : Mesurer l'attention, l'association et l'importance relative des concepts ; Présenter les dimensions des catégories et des taxonomies cognitives ; Montrer les influences, causalités et dynamiques du système ; Montrer la structure des arguments, la logique sous-jacente aux conclusions, aux décisions d'agir ; Spécifier les schémas, cadres de référence et codes perceptuels.

Dans cette recherche, la définition que nous allons adopter est celle de Vidaillet (1997) qui définit la carte cognitive comme une application opérationnelle portant sur l'accompagnement du créateur d'entreprise. « Elle peut être un mariage subtil entre démarche d'essence analytique et démarche d'essence heuristique, bien qu'elle appartienne fondamentalement à la seconde catégorie. Elle nous semble être un outil pertinent au service de tout un ensemble de problématiques liées à la vision stratégique de l'individu, à l'interprétation de l'environnement, au positionnement de la firme, à l'identification des avantages concurrentiels et des options

stratégiques, à l'anticipation et à la prospective, et à l'identification des facteurs clés de succès ».

3.2 Préparation des cartes cognitives

L'étude tient compte d'une approche qualitative dont les dirigeants des PME sont les unités de recherche. Ce choix s'explique par le rôle de ceux-ci dans la compréhension de l'organisation. Ils se situent au cœur de la conception et le développement de la stratégie socialement responsable de ces entreprises. Ainsi, connaître leurs représentations, constitue un enjeu majeur dans l'étude du système de gestion. Dans le cadre de cette étude qualitative, nous avons mené des entretiens non structurés auprès de dirigeants de trois entreprises marocaines dans le but d'explorer la manière dont le concept de RSE est perçu et mis en pratique dans leurs entreprises. L'objectif de ce travail est de proposer une démarche de construction de cartes cognitives, qui accorde une vision objective des compréhensions des dirigeants des pratiques responsables.

Nous avons choisi de concevoir la carte cognitive de façon conversationnelle en interagissant et en dialoguant avec les dirigeants tout au long des entretiens. Ces trois entretiens ont duré un peu près 40 minutes chacun, pendant lesquelles, nous avons demandé aux dirigeants d'exprimer leur perception vis-à-vis de la responsabilité sociale de l'entreprise. La question de départ est « C'est quoi pour vous la responsabilité sociale de l'entreprise ? » Ou « Qu'est ce que vous interpelle, quand vous entendez parler de la responsabilité sociale de l'entreprise ? »

Après cette question, l'interviewé a présenté un ensemble de concepts liés à la RSE de ses différentes dimensions (sociale, sociétale, environnementale, économique). Par la suite, nous l'avons interrogé sur les relations et les liens qui peuvent exister entre ces concepts. Cela nous a permis de générer des nouveaux mots qui sont analysés dans les questions qui suivent. Les questions sont achevées quand il n'y a plus de nouveaux concepts ou liens importants.

Après la définition de la carte, nous avons procédé à sa validation à travers des entretiens durant lesquels, il est demandé au dirigeant de préciser les déterminants qu'il juge pertinent pour la conception de la RSE. En se basant sur ses réponses, nous avons noté chaque facteur et par la suite nous l'avons invité à approfondir sa pensée sur chaque déterminant indépendamment de l'autre, en précisons d'autres concepts qu'il juge être des causes ou des conséquences du déterminant identifié. Le même raisonnement est adopté pour tous les déterminants initiaux. L'entretien prend fin quand le répondant épuise ses idées et ses concepts vis-à-vis de la thématique, après avoir annoncé librement et autant de fois qu'il le désire les représentations et les réflexions qui incorporent dans sa cognition.

3.3 Présentation et analyse des cartes cognitives

Les cartes cognitives prennent deux formes. Une première qui a été conçue pendant les entretiens afin d'éviter la perte des concepts et de conserver les perceptions telles qu'elles sont exprimées par le dirigeant. Cela nous a permis de rester fidèle aux propos des interviewés et avoir une lecture claire et objective des termes et des liens proposés par les dirigeants. Et une deuxième forme enrichie après les entretiens, dans laquelle nous avons ajouter ou modifier certains composants et relations, qui nous ont échappé lors de la première étape. Cette deuxième version a été construite à l'aide du logiciel spécialisé dans l'analyse des cartes cognitives "Decision Explorer" (en sa version d'essai). Dans chaque carte, les concepts ont des numéros différents, qui se réfèrent à l'ordre de saisie et non à l'ordre d'importance.

Les modèles des cartes cognitives des trois dirigeants, sont présentées ci-dessous, avec l'identification des liens d'influence qui existent entre les concepts retenus dans les discours des répondants. Ces concepts sont reliés entre eux par un lien de causalité simple.

Figure 1 : Carte cognitive de E1



Figure 2 : Carte cognitive de E2

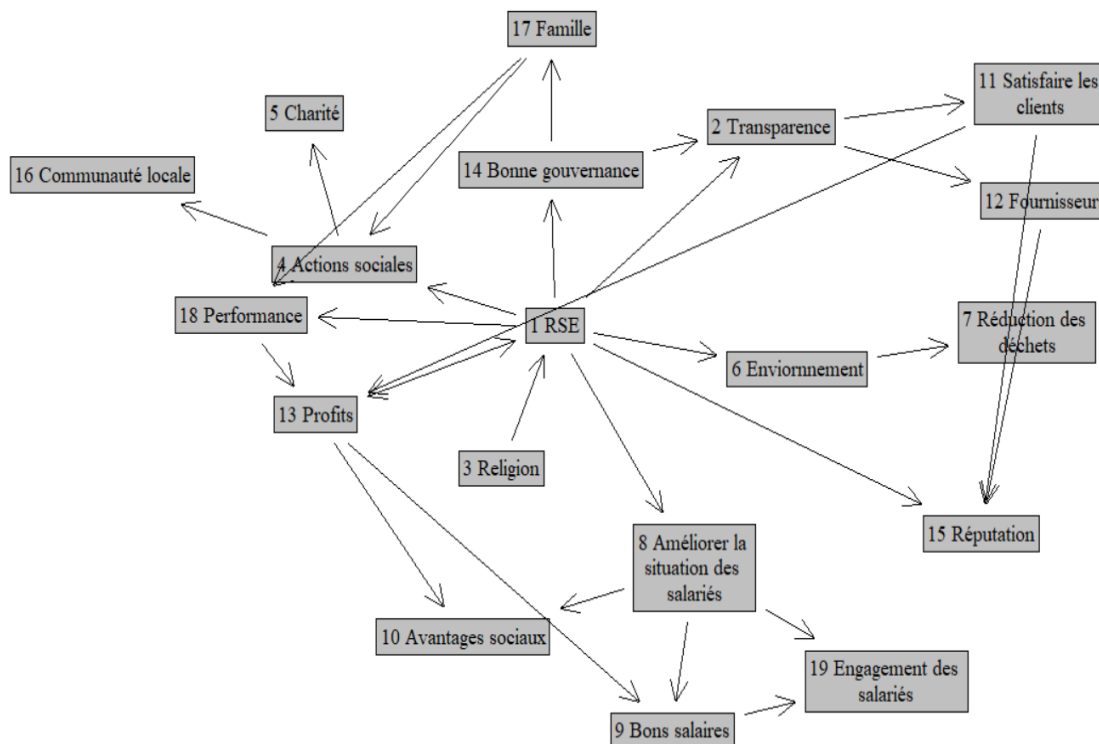
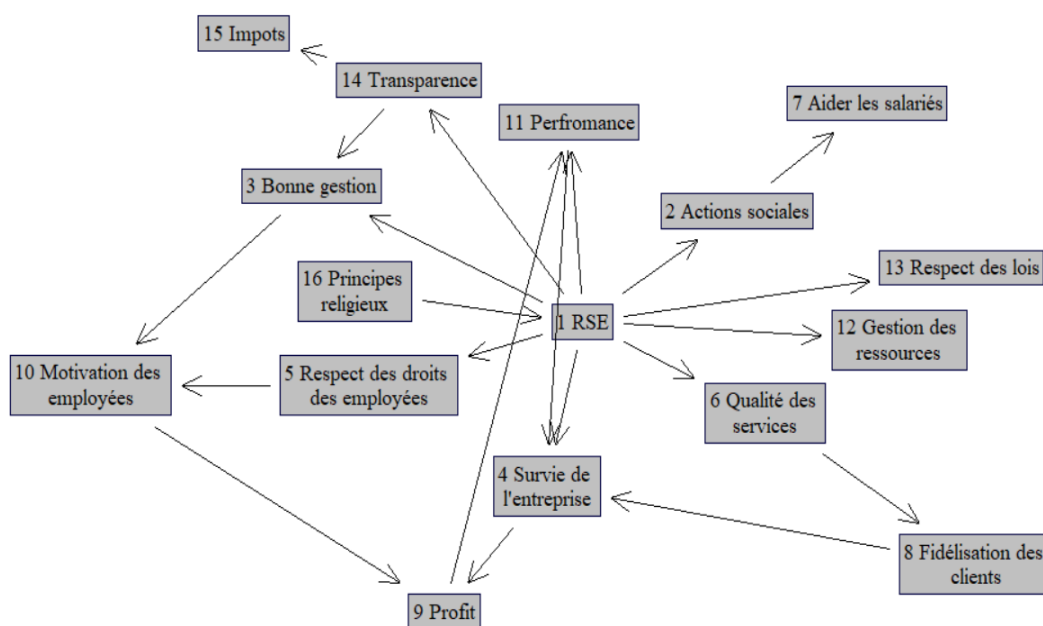


Figure 3 : Carte cognitive de E3



L'analyse des cartes cognitives permet de désigner les concepts centraux ayant des scores de centralité. Ces derniers sont générés par l'analyse de centralité réalisée par le logiciel "Decision Explorer". Ils sont attribués en fonction du nombre de facteurs auxquels un concept est attaché directement ou indirectement, soit comme facteur influencé par d'autres concepts ou facteurs influençant les autres concepts. Un concept présentant un score de centralité élevé est un concept important. En effet, le logiciel s'occupe du classement des concepts par ordre d'importance, du plus important au moins important. Ce classement est présenté à travers les trois tableaux ci-dessous.

Tableau : Les facteurs les plus importants dans les cartes cognitives E1, E2 et E3

E1		E2		E3	
Concepts	Influence	Concepts	Influence	Concepts	Influence
Protection de l'environnement	8	Profits	10	Principes religieux	6
Bonnes conditions de travail		Améliorer la situation des salariés		Respect des lois	
		Transparence Actions sociales		Performance / Profit	
Motivation des employés	7	Performance	9	Motivations des employés	
Faire du bien		Réputation		Impôts	4
Satisfaire les clients	6	Bonne gouvernance		Aider les salariés	
Religion		Satisfaire les clients	8		
Recrutement en continu		Environnement			
Bonne gestion					
Actions sociales					
Sans corruption					

Pour le dirigeant E1, la protection de l'environnement et les bonnes conditions de travail constituent les concepts les plus influents dans la compréhension de la RSE. Ces concepts dépendent directement de celle-ci et influencent à leurs tours d'autres concepts. Pour ce dirigeant, l'environnement est primordial dans la conception de sa vision sur l'engagement social. Il admet qu'il s'est engagé dans des pratiques sociales à travers ses actions en matière de conservation de l'eau et recyclage. Les conditions du travail sont également un des concepts clés dans sa conception. Du fait que l'entreprise E1 recrute en continu des employés locaux qui travaillent dans des conditions favorables.

Par rapport au dirigeant E2, les profits, la situation des salariés, la transparence et les actions sociales sont les concepts centraux. Ils sont tous liés directement à la RSE. Cela signifie que pour l'entreprise E2, l'engagement RSE renvoie essentiellement à la réalisation des profits pour la survie, la transparence vis-à-vis des parties prenantes (clients et fournisseurs), les actions sociales envers la communauté locale et l'amélioration des conditions de travail des employés. Ensuite, le dirigeant E2 met l'accent sur la bonne gouvernance et la satisfaction des clients comme des éléments qui expliquent sa conception de l'engagement social.

Pour le dirigeant E3, l'engagement RSE signifie essentiellement le respect des principes religieux et les lois en vigueur. Pour lui, être responsable consiste à s'engager dans des pratiques transparentes et se défaire des pratiques d'évasion et de fraude vis-à-vis des impôts. Le dirigeant également conçoit sa perception de la RSE à travers sa relation avec les ressources humaines, la performance de son entreprise qui garantit la survie et la qualité des services qui fait preuve de sa philanthropie.

Conclusion

A travers l'interprétation des cartes cognitives, nous concluons que les dirigeants des PME perçoivent différemment l'engagement responsable. Autrement, Il existe plusieurs représentations de la RSE dépendamment de la compréhension du dirigeant du concept, de ses facteurs déterminants et de ses apports à l'entreprise. Pour le premier dirigeant, la RSE s'explique par l'engagement dans pratiques environnementales et sociales ; Pour le deuxième, elle se focalise sur l'aspect économique et la transparence ; et pour le troisième, elle est liée à l'aspect légal, social et économique. En revanche, les trois dirigeants partagent des représentations communes comme leur inspiration de la religion.

Références bibliographiques :

Aastha, B. & al. 2019. « Corporate social responsibility practices in small and medium enterprises »

Ait Mhamed, H.2017. « La RSE dans les pme marocaines : une approche de la dimension implicite à travers les pratiques sociales – cas de pme de Tanger ».

BENAICHA, O. 2014. Les motivations des PME pour la RSE au Maroc.

BENRAISS-NOAILLES, L. et BENTALEB, C. État des lieux de la RSE au Maroc. In : FRIMOUSSE, S. ; IGALENS, J. ; ORSONI, J. et THEVENET, M. (éd.), Ressources humaines et responsabilités sociétales, Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti. Editions Management et Société (EMS), 2014, pp. 254-261

Bowen, R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Row.

CHERKAOUI, A.2016. Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management* 2016/3 (n° 14)

CHERKAOUI, A.2019. *La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc*. L'Harmattan.

Cossette, P. 2003. *Cartes cognitives et organisation*. Les Editions de l'ADREG.

Dahlsrud, A. (2006) *How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. John Wiley & Sons, Ltd., and ERP Environment.

El Baz, J. & al.2014. « Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-sized Enterprises in the Food-processing Industry: Differences Between France and Morocco»

ELBOUSSERGHINI, J. 2018. « L'intégration de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME. Cas des PME marocaines labellisées RSE».

ELBOUSSERGHINI, J., & al. 2016. Vision stratégique des PME orientées RSE - Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue Internationale des Sciences de l'organisation* N°1(1).

Filali Maknassi, R. 2009. *La Responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail*.

Fongang, D. 2014. *La pme en Afrique: Essai d'une définition commune*. Collection Harmattan.

Gond, J., Igalens, J. 2020. *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France.

HadjSlimane, H. 2016. Une Approche Par La Carte Cognitive De La Relation Entre La Responsabilité Sociale Des Entreprises Et Gouvernance D'entreprise : Cas De Deux Entreprises Algériennes. *Maghreb Review of Economic and Management*.

Hattabou A. & Louitri A. (2010), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », Revue Management & Avenir, N° 43, Avril, p. 122- 142

HNICHE, O., & AQUESBI, G. 2015. Etats des lieux de la RSE au Maroc et l'apport d'une action collective dans le développement des pratiques responsables. Revue marocaine de recherches en management et Marketing.

JBARA, N. (2017). Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 11(1), 86–102.

J. SPENCE, L. 2007. «CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C” s of CSR and Small Business Research Agenda ».

Kafetzopoulos, D.2020. « Performance management of SMEs: a systematic literature review for antecedents and moderators»

Kalyar,M. & al. 2012. «Factors Affecting Corporate Social Responsibility: An Empirical Study»

Kechiche, A., Soparnot, R. 2012. CSR within SMEs: Literature review. International Business Research 5(7)

Ki-Hoon, L. 2015. «Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice: A Swedish Perspective»

Magrinos S, Apospori E, Carrigan M, Jones R. Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. Eur Manag J. 2021 Apr;39(2):291–303.

Marchesnay, M.& Julien, P. 1990. The small business: as a transaction space, Entrepreneurship & Regional Development, 2:3, 267-278.

Nawawi, A. 2017. «Corporate Social Responsibility Practices among the SMEs in Malaysia – A Preliminary Analysis»

Onkila, T. 2021. « A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda »

Oueghlissi,R. 2013. «LA RSE ET LES PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI »

Saveanu,T. & al. 2021. « The Role of Owner-Managers in Shaping CSR Activity of Romanian SMEs »

Soundararajan, V.& al. 2017. « Small Business Social Responsibility: A Critical Multilevel Review, Synthesis and Research Agenda»

Torkkeli, L. & al. 2020. « Corporate Social Responsibility of SMEs: Learning Orientation and Performance Outcomes »

Van Marrewijk, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* **44**, 95–105 (2003).

Vázquez-Carrasco, R.& al. 2012. « Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature »

Worthington, I. 2006. « Giving something back’: a study of corporate social responsibility in UK South Asian small enterprises »