

La stratégie RSE dans la PME marocaine : enjeu motivationnel pour une meilleure performance sociale, DLIMI, S.¹

1. Professeur Universitaire, FSJES, Laboratoire GECIAS, Université Hassan II Ain Chock, Casablanca, soumayadlimi@gmail.com.

Date de soumission : 17/06/2020

Date d'acceptation : 20/10/2020

Résumé :

Être socialement responsable devient une urgence. En effet, la prise en compte de sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement et de la société, agir dans l'intérêt social et sociétal de la communauté est le défi actuel de plusieurs PME marocaines. Cet objectif ne peut être atteint sans un changement radical des pratiques au niveau managérial et donc globalement au niveau des pratiques RH. Cet article se concentre sur la RSE en tant que stratégie pouvant mener à une meilleure performance du capital humain. Nous nous focaliserons sur le pôle social de la RSE car notre objectif est de démontrer que motiver les salariés par le biais de la RSE peut mener vers de meilleures performances.

L'approche méthodologique adoptée est la suivante : une étude théorique à travers une revue de littérature pour explorer le sujet et une étude empirique via l'approche qualitative : focalisation sur 80 PME marocaines par le biais d'entretien semi-directif pour la vérification de nos hypothèses. Nous avons utilisé NVIVO pour analyser nos données, et le positivisme aménagé fut le paradigme auquel nous avons adhéré dans le cadre d'un raisonnement hypothético-déductif. Les principaux résultats obtenus démontrent le changement transformationnel présent actuellement dans la PME marocaine. Nous avons découvert la conscience des PME marocaines de la nécessité de s'investir davantage dans la motivation du capital humain. Nous concluons à travers notre présent travail que la RSE peut être un gage de motivation améliorant indubitablement la performance salariale.

Mots clés : RSE ; stratégie d'entreprise ; performance ; performance sociale ; équité sociale.

The CSR strategy in Moroccan SMEs: a motivational challenge for better social performance

Abstract:

Being socially responsible becomes an emergency. Indeed, taking into account its responsibility vis-à-vis the environment and society, acting in the social and societal interest of the community is the current challenge of several Moroccan SMEs. This objective cannot be achieved without a radical change in practices at the managerial level and therefore globally at the level of HR practices. This article focuses on CSR as a strategy that can lead to better human capital performance. We will focus on the social pole of CSR because our objective is to demonstrate that motivating employees through CSR can lead to better performance.

The methodological approach adopted is as follows: a theoretical study through a literature review to explore the subject and an empirical study via the qualitative approach (focusing on 80 Moroccan SMEs through a semi-directive interview) for the verification of our assumptions. We used NVIVO to analyze our data, and engineered positivism was the paradigm we adhered to as part of hypothetico-deductive reasoning.

The main results obtained demonstrate the transformational change currently taking place in Moroccan SMEs. We discovered the awareness of Moroccan SMEs of the need to invest more in the motivation of human capital. We conclude through our present work that CSR can be a guarantee of motivation undoubtedly improving salary performance.

Keywords: CSR, corporate strategy, performance, social performance, social equity.

Introduction :

La problématique de développement durable devient de plus en plus une préoccupation majeure de l'ensemble des chercheurs soucieux de la protection de l'environnement. Cet état de fait mène bien évidemment à la réflexion autour de nouvelles pratiques managériales et de nouvelles stratégies économiques en entreprise. L'évolution devient urgence pour mieux gérer les risques de survie et de pérennité de l'entreprise !

Le challenge pour toute organisation est d'arriver à un équilibre entre compétitivité, logistique et respect de l'environnement. Dans ce sens la RSE devient une stratégie pouvant mener vers une meilleure performance. Penser à l'environnement comme priorité, le préserver et donc préserver les ressources est l'un des objectifs du développement durable et c'est dans ce sens où les entreprises s'engagent dans une vision stratégique autour de la responsabilité sociale.

Une production « verte » orientée vers la réduction des pollutions et des gaspillages via l'utilisation et le respect des normes environnementales : il s'agit bien des défis à relever au quotidien. Or, il existe une confusion réelle entre les concepts de « responsabilité sociétale » et du « développement durable ». Nous présenterons à travers une revue de littérature les principales distinctions.

La problématique qui s'impose à l'évidence devant nous se présente comme suit : comment la démarche RSE peut-elle représenter un réel levier de développement pour la PME et être un gage de performance sociale ? Pour ce faire, notre article sera scindé en deux volets. De prime à bord, nous découvrirons la démarche RSE qui représente à notre sens une réelle stratégie pour le développement de la PME. Nous tenterons de cerner le concept dans sa pluralité terminologique tout en nous attelant sur le rôle de la RSE dans l'essor de la PME.

De surcroît, il serait judicieux d'étudier ce concept en le liant à la performance surtout sociale pour découvrir justement comment la RSE peut-elle représenter un enjeu majeur au service des performances dans la PME.

L'expression « *la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise* » est un concept mis en exergue afin de responsabiliser les entreprises en termes de gestion des ressources humaines, et de respect de l'environnement et de la qualité dans l'ensemble de leur process. Ici nous retrouvons une approche beaucoup plus humaine et surtout plus responsable ayant pour objectif le développement de l'image de l'entreprise aux regards de ses employés en particulier et de la société en général.

Ainsi notre but à travers cet article est de réfléchir autour de la RSE en tant que nouveauté stratégique au Maroc, puisqu'elle représente aujourd'hui un outil de développement et d'atteinte des objectifs. Si la RSE est utilisée actuellement au Maroc pour traduire la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable, nous retrouvons alors qu'il s'agit d'un ensemble de moyens déployés par les entreprises pour participer à un développement

économique durable à l'échelle planétaire. Ceci s'explique par le fait d'avoir une sorte de déclinaison, des principes macro du développement durable vers un niveau micro, celui des entreprises (Ouhadi & Boumahdi, 2015, p.23).

Dans un premier volet de notre article, nous présenterons la démarche RSE en tant que stratégie pour le développement de la PME. Nous passerons ensuite vers l'analyse de la RSE au service des performances dans les PME. Nous adopterons une posture hypothético-déductive dans le cadre d'un positivisme aménagé qui nous permettra d'analyser les résultats de notre étude empirique sur la base de 80 entretiens semi directifs réalisés dans différentes PME marocaines.

1. La RSE, une stratégie au service de la performance globale des PME

1.1. La RSE, concept, approches et mécanismes

La RSE est un concept multidimensionnel dans la mesure où nous pouvons nous appuyer sur trois approches pour tenter de l'appréhender (en nous référant à la vision de Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.55). La première approche est dite normative, et elle se focalise sur la préconisation de l'élaboration des meilleures pratiques possibles avec l'idée que la RSE reste un modèle de contribution à une société meilleure.

La deuxième approche est plutôt constructiviste, et postule que la RSE est un concept qui s'est développé sans qu'un sens lui ait été donné et que le mouvement en marche peut lui en donner un. La troisième approche se veut interprétativiste et vise à comprendre à quoi correspondent le concept et le mouvement dans l'évolution contemporaine de nos sociétés.

1.1.1. Naissance du concept RSE

2.

La RSE est née aux USA après la seconde guerre mondiale. Vers la fin du 20^{ème} siècle, elle est devenue un concept répandu, réglementé et sollicité mondialement. Si l'on se réfère à la vision de Acquier (2007, p.42), il nous explique que de l'autre rive de l'atlantique, aux Etats Unis, la première moitié du XX^{ème} siècle était marquée par les concepts protestants de « public service », et de « *stewardship* ».

2.1.1. Approches théoriques de la RSE

Si l'on désire mieux comprendre les approches théoriques autour de la RSE, nous devons faire référence à Gond et Igalens (2008, p.87) qui soulignent qu'«*il existe plusieurs approches théoriques de la RSE. La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise* ». Présentons à présent une synthèse autour des approches théoriques de la RSE (tableau 1), en nous appuyant sur le travail de Gond et Igalens (2008).

Tableau 1 - Approches de la RSE :

Approches de la RSE	Perspectives sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme fonction de régulation	Approche fonctionnaliste : Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	Objectivisme/régulation : Intégration, stabilité, régulation, convergence	La RSE est un instrument de régulation sociale pour stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société
RSE comme relation de pouvoir	Approche sociopolitique : Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?	Objectivisme/changement : Pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté.	Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leur demande.
RSE comme produit culturel	Approche culturaliste : Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	Subjectivisme/régulation : Valeurs, représentations sociales, culture.	La RSE est le produit d'une culture, son contenu reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société
RSE comme construction sociocognitive	Approche constructiviste : Comment l'entreprise et la société se co-construisent ?	Subjectivisme/Changement : Apprentissage, ordre négocié, performativité	La RSE est le fruit de la construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.

Source : Gond et Igalens (2008, p.87)

2.1.2. Définitions autour de la RSE

Plusieurs auteurs ont tenté de cerner le concept RSE. Nous présenterons cette synthèse car elle reflète les multiples conceptions qui tentent d'éclairer le débat face à la complexité et à l'ambiguïté du concept RSE :

Tableau 2 - Les définitions de la RSE :

Bowen (1953)	« La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société. »
Ackerman et Bauer (1976)	« Par expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness) est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider de quoi faire ».
Capra et Spretnak (1984)	« La responsabilité sociale : inclut le domaine économique ; la justice sociale ; le contrat social ; les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités »
Livre Vert de l'UE (2001)	« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »
Boidin (2008)	On peut cependant délimiter ce terme en distinguant deux façons de le définir. La première conception est positive et la deuxième est normative
La norme ISO 26000 (2010)	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société

Source : Adapté de Decock Good (2000, p.56-78)

Bowen (1953, p.255) fut considéré comme père fondateur de la RSE mais par la suite, le concept a connu un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique, non seulement aux Etats Unis, mais aussi dans d'autres continents surtout en Europe, ce qui a multiplié la pluralité terminologique et les définitions autour de la RSE. Les facettes et aspects religieux n'ont pas vraiment disparu des fondamentaux qui ont structuré la RSE ; mais le concept a beaucoup évolué. L'évolution de la RSE peut être observée sous l'angle de la chronologie suivante :

Tableau 3 - L'évolution conceptuelle et mécanismes de la responsabilité sociale de l'entreprise selon Frederick :

	Période	Description de la notion et programme sous-jacent
RSE 1 Responsabilité sociale de sociétés	1950-1960	-Identifier une série d'obligations morales auxquelles les entreprises doivent être assujetties. -Mais difficultés relatives en l'absence de socle normatif cohérent permettant de fonder ces approches.
RSE2 Réceptivité sociale	1970-1980	-Focalisation sur les instruments et les processus de réponse des entreprises vis-à-vis des sollicitations de leur environnement.
RSE 3 Rectitude sociale de société	1980-2000	-Réintégrer la dimension normative au sein de l'analyse. -Développer un socle théorique et systématique (philosophie chrétienne et judéo-chrétienne, marxisme, humanisme...)
RSE4 Cosmos/ Science/	2000	-Sortir le concept de performance sociale de l'entreprise de sa crise morale.

Source : Tableau construit d'après Frederick (1994, p.150-164)

2.1.3. Modèles théoriques de la RSE

Avant de clarifier les modèles théoriques de la RSE, nous désirons présenter l'évolution conceptuelle de la RSE :

Figure 1 : Les dates clés de l'évolution conceptuelle de la RSE

	L'institutionnalisation du champ Business and Society	Performance Sociale de l'entreprise	Corporate Social Rectitude	1ers travaux CMS sur la RSE	La Citoyenneté de l'entreprise					
1920	1953	1970	1973	1980	1984	1986	1987	1997	2000	2001
Public Service	Publication de l'ouvrage « Social Responsibility of the Businessman »	Corporate social responsiveness (CSR2)	Théorie des parties prenantes	Développement Durable	Livre Vert					

Source : El Akremi et al. (2008, p.32)

Il est utile de préciser les modèles théoriques présents dans la littérature autour de la RSE, pour expliciter ultérieurement le modèle que nous mobiliserons pour notre étude :

Figure 2 - Modèles autour de la RSE :



2.2. La performance globale des PME : Conception, dimension et pilotage

En effet, la performance d'une équipe évalue le processus du travail et le résultat collectif réalisé par les membres (Piccoli et al., 2004, p.35). Elle se mesure par la qualité du travail réalisé, par les attitudes et les comportements des membres (Cohn et Bailey, 1997, p.55).

2.2.1. Concept de performance

Plusieurs auteurs ont tenté de délimiter le concept de performance et nous retrouvons Chandler (1992, p.122) qui considère la performance comme « *une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique* ». Pour Bernard (1988, p.68) la performance peut être perçue comme « *l'intensité avec laquelle un individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise devient constituant de sa satisfaction* ». Pour Marion et al. (2012) la performance est « *le résultat d'une action* », il est le « *le succès de l'action* » pour Bourgignon (1995, p.65), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986, p.89).

2.2.2. Création de valeur et mesure de la performance

La performance peut être associée à quatre principes fondamentaux selon Marion et al. (2012, p.93), à savoir : La **pertinence** met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La **cohérence** traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens. **L'efficience** met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés. Enfin, **l'efficacité** signifie l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.

Ainsi, l'analyse de la mesure de la performance peut être dirigée vers la capacité d'une PME à atteindre ses objectifs. Ceci est notable lorsque la performance est considérée comme le résultat

d'une action (Bouquin, 2004, p.88). Par contre lorsqu'elle se focalise sur une appréciation des processus mis en œuvre, son évaluation suppose l'intégration dans l'analyse des conditions d'obtention du résultat (Baird, 1986, p.86-92).

2.2.3. La performance des équipes

Nous nous sommes intéressés dans le cadre de ce travail à la performance sociale, plus précisément à « *la performance des équipes* ». Il faut souligner dans ce sens que pour comprendre la performance des équipes dans le cadre de la PME, nous pouvons nous appuyer sur l'explication de Lin et al. (2008) qui précisent que « *la performance des équipes traduit à quel point le résultat de l'équipe est conforme aux normes et aux standards d'évaluation* » (p.1023). Elle peut être évaluée par plusieurs indicateurs tels que la qualité du résultat, le processus de réalisation du travail, l'efficacité, les profits, l'innovation, la créativité et la création de valeur (Gibson et Gibbs, 2006, p.467).

Nous nous référons à Sundstrom (1999, p.330) pour mieux comprendre la notion d'équipe. Il précise que pour construire une équipe, il est judicieux de se focaliser sur trois éléments, de la part de tout manager : « *d'une part, définir clairement les équipes, d'autre part, développer des systèmes de soutien permettant aux équipes d'être efficaces et finalement, adapter ces systèmes de soutien aux types d'équipes concernés* ». De plus, que ce soit des équipes projet, ou équipes de management ou des équipes de travail, l'impact de la RSE sur leur performance est notable et c'est ce que nous verrons dans la présentation des résultats. Nous présenterons ci-dessous les auteurs qui ont tenté de clarifier les indicateurs de mesure de performance des équipes :

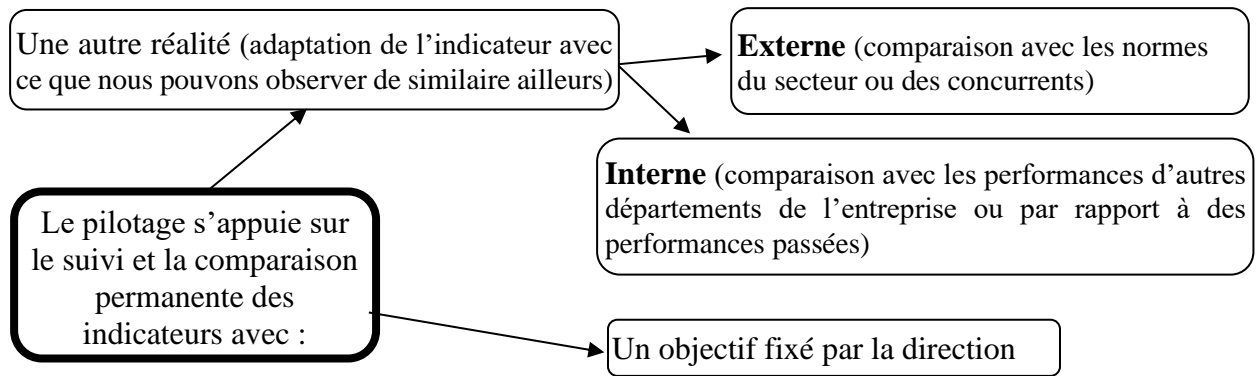
Tableau 3 - Indicateurs de mesure de performance des équipes :

Auteur	Année	Indicateur de mesure de la performance des équipes
Maznevski et Chudoba/ Lurey et Raisinghani/ Montoya-Weiss et al.	2000/ 2001/2001	Le processus de réalisation du travail
Aubert et Kelsey/Paul et al./ Furumo et Pearson	2003/2004 2006	Qualité du résultat
Paul et al./Furumo et Pearson/Gibson et Gibbs/Krayzer et al./Lu et al.	2004/2006/ 2006/2006/ 2006	L'efficacité/Les profits/ L'innovation/La créativité/ La création de valeur
Lin et al.	2008	La perception des membres

Source : Dlimi (2017, p.111)

Dans le cadre d'une application d'une démarche RSE, le suivi du gestionnaire qui réagit par rapport aux résultats, est un suivi d'indicateurs de performance en parallèle avec leur comparaison avec des référentiels. Nous citons Meier en (2008, p.80) qui a fait référence au pilotage par le biais d'une représentation graphique que nous présentons par la figure 3 ci-après.

Figure 3 - Représentation graphique du pilotage :



Source : Meier (2008, p.80)

Kaplan & Norton (2001,p.78) affirment qu'il est indispensable de « *construire des tableaux de bord stratégiques, en prenant en considération différents aspects de la performance des équipes* ». De surcroît, le rôle du pilotage de la performance des équipes dans le cadre de l'adoption de la démarche RSE consiste à mesurer et à suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs et à définir des actions correctrices ciblées, de manière préventive ou curative, toujours dans l'ambition de maintenir la performance de l'équipe.

2.3. Impact de la RSE sur la performance sociale des PME

2.3.1. La RSE au service des Performances dans les PME

Nous mobilisons dans ce cadre la théorie de la fixation des objectifs qui peut nous aider à mieux comprendre la recherche des performances. Les travaux de Locke (1968) mettent en exergue qu'un individu est motivé quand son manager lui fixe des objectifs clairs et qu'il lui fournit un feed-back approprié sur sa capacité à les atteindre. Ainsi, le gestionnaire aura la culture du « *faire faire* », c'est-à-dire qu'il fera travailler le salarié et ce dernier essaiera d'atteindre un objectif X car cela deviendra une source de motivation et améliorera sa performance.

2.3.2. Motiver le capital humain par la RSE pour de meilleures performances

Motiver le capital humain est une partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises. Définissons la motivation en premier lieu. Sur la base de la vision de Roussel (1996, p.94), nous retrouvons selon lui la définition la « *plus convaincante et la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine* » est celle de Vallerand et Thill (1933) qui affirment que « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et / ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Roussel, 1996, p.90).

Il faut signaler que la motivation est envisagée comme une détermination à s'engager, qui dépend de la valeur attribuée aux multiples conséquences probables de ces comportements et de la probabilité subjective donnée à la réalisation de ces conséquences (Vroom, 1964, p.88).

C'est ce que confirme le rapport « *Ressources Humaines axés sur la durabilité* », préparé pour Industrie Canada. Selon ce rapport, la RSE est rentable pour l'entreprise car elle procure une meilleure performance financière, et permet d' : améliorer les relations avec les actionnaires et les relations employeurs- employés ; avoir une bonne réputation et une image de marque différentes par rapport aux autres , recruter les talents qu'elle recherche et faciliter leur intégration ; améliorer la productivité ; fidéliser les salariés et renforcer leurs loyautés et engagements vis-à-vis de l'entreprise ; réduire l'absentéisme ; permettre une appréciation réaliste des revendications salariales ; et favoriser l'innovation et la communication interne.

La durabilité au niveau de l'action est notable, et les performances sont maintenues grâce à la RSE. D'ailleurs, la RSE permet en fin de compte un bien-être et une efficacité au travail : gage de performance. Plusieurs risques psychosociaux sont évités et l'utilisation de la stratégie RSE permet de : -Responsabiliser les managers sur la santé des salariés ; Impliquer la direction générale et le conseil d'administration ; Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail ; Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé ; Mesurer les conditions de santé et de sécurité au travail ; Préparer et former les managers au rôle de manager ; Valoriser la performance collective ; Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements ; et finalement, ne pas limiter la santé au travail aux frontières de l'entreprise et accompagner les salariés en difficulté (Lachmann et al. 2010).

2. Cadre empirique et méthodologique

2.1. RSE et performance sociale des PME au Maroc

Dans une logique de développement durable, nous retrouvons que la finalité est la réalisation de la durabilité de la société, et de la planète. Or lorsque nous nous positionnons dans une démarche RSO, nous découvrons que cette dernière se focalise plus sur la pérennité et la durabilité de l'organisation. Elle représente donc un enjeu majeur pour maintenir les performances permettant la durabilité de l'action et la survie de l'organisation dans un marché ultra concurrentiel.

2.1.1. Critique de la performance sociale des PME

Le concept de la performance sociale des entreprises selon Wood (2004, p.212) se traduit comme « *un concept relatif à l'implication des entreprises dans la société. Un cadre pour organiser l'information sur ces relations. Une idée qui demeure controversée* ». Nous choisisons de présenter la critique de Wood sur le modèle sociale des entreprises de Carroll (1979).

En effet, la performance sociale des entreprises se définit selon Wood (1991) « *comme étant une configuration d'entreprise où les principes de responsabilité sociale, les processus de rétroaction sociale et les résultats observables concourent à tisser les liens entre l'entreprise et la société* » (p.65). Ces trois dimensions (sociales, légales et économiques) de la performance sociale des entreprises sont inter-reliées et comprennent des sous-dimensions, incluant les principes structurels au niveau individuel, organisationnel, et institutionnel ; des processus corporatifs

d'évaluation de l'environnement , de gestion des parties prenantes, de gestion de problématiques ainsi que les réactions, au niveau des processus de décisions sociétales et ceux des parties prenantes, résultant des activités organisationnelles (Wood et Jones, 1995, p.232).

Commençons par la transparence :(principe de base pris en compte par la Norme ISO 26000), elle signifie l'accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et la volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète. Ainsi les salariés et collaborateurs partageant l'information ressentent l'esprit d'appartenance puisqu'ils sont impliqués et non rejetés, et ceci influe et améliore leur performance.

2.1.2. Rôle de la RSE dans l'essor de la PME marocaine

Les PME marocaines se voient interpellées sur leur implication et leur appropriation des pratiques managériales socialement responsables. Il faut signaler que la RSE a émergé au Maroc en 2005 lors des « *Intégrales de l'investissement* » organisées par la Direction des investissements extérieurs au Maroc. Après le discours royal prononcé lors de ces intégrales, le Maroc a pu avoir un Label RSE avec des lois et références accompagnant les entreprises voulant s'approprier une politique RSE. Ce Label justement est la charte de responsabilité sociale de la CGEM adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise. 9 axes structurent cette charte et définissent chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précise et mesurable.

Nous retrouvons que ces objectifs sont en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26000. Parmi ces neuf axes d'engagements, nous mettons en exergue « *le respect des droits humains* », « *l'amélioration en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles* » et « *le développement de l'engagement sociétal* ».

2.2 Approche méthodologique de l'étude

Pour répondre aux hypothèses de recherche nous avons utilisé une démarche en deux étapes : Phase exploratoire, en diffusant 10 questionnaires + l'observation participante, à travers notre présence effective durant plusieurs rencontres en entreprises /Le guide d'entretien semi directif, auprès de 80 PME.

2.2.1. Terrain d'étude

Dans le contexte marocain, et en nous appuyant sur les recherches de l'ANPME (Association nationale de la PME), et la CGEM, (Confédération générale des entreprises marocaine (2015), la PME est reconnue selon trois critères : Un effectif ne dépassant pas 200 personnes / Un chiffre d'affaire hors taxes inférieur à 75 Millions de Dirhams (DH=monnaie marocaine), ou un total bilan inférieur à 50 millions de Dirhams /Un programme d'investissement initial inférieur à 25 millions de dirhams.

La PME représente 95% du tissu économique marocain. Elle est présente dans tous les secteurs d'activité économique : l'agriculture, l'industrie, l'artisanat, le BTP, les commerces et enfin les services qui incluent le tourisme, les transports et les services financiers. La PME fut considérée comme un type d'organisation relevant d'une gestion avant tout pragmatique et informelle. Aujourd'hui, fort heureusement, elle fait l'objet de grandes attentions (Heneman et al., 2000). Permettre à la PME de réaliser une croissance pérenne, passe indubitablement par un levier clé de son développement : le capital humain.

Nous n'ignorons pas que les PME jouent un rôle important dans l'économie marocaine (98% du tissu économique) car elles représentent une source d'emploi par excellence. Nous nous sommes penchés sur l'étude de 80 PME marocaines implantées dans différentes villes du Maroc avec une prédominance de 30 PME à l'échelle de la région de Casablanca, vu la forte concentration économique dans cette métropole. Il faut signaler dans ce sens que nous nous sommes concentrés sur les définitions et cadrage offert par l'ANPME et la GCEM pour délimiter notre cadre d'étude. La vision de ces deux structures se focalisent sur le fait que la PME au Maroc est celle qui dispose d'un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes, avec un chiffre d'affaire hors taxes inférieur à 175 Millions de dirhams, ou un total bilan inférieur à 50 millions de Dirhams, et un programme d'investissement initial inférieur à 25 millions de Dirhams.

2.2.2. Paradigme et théories mobilisés

Nous nous sommes inscrits dans le positivisme aménagé, et nous adhérons à deux théories ; la première c'est la théorie de la confiance organisationnelle. Le choix de cette théorie vient du fait que nous avons voulu répondre à la question qui s'est imposée devant nous au cours de nos recherches, à savoir l'impact de la perception de la RSE par les salariés de l'entreprise sur leur motivation, et leur performance. Nous avons remarqué que si les salariés adhèrent à l'approche RSE, et ressentent qu'ils sont le noyau de toutes les préoccupations, ils s'impliquent plus, ils développent une confiance qui se répercute sur leur niveau de performance qui s'améliore. La seconde est la théorie des parties prenantes, qui clarifie l'impact et le pouvoir entre PME et parties prenantes et détermine la dimension de l'inclusion des parties prenantes.

Tableau 4 - Architecture de la recherche :

Terrain d'étude	PME Marocaines, de différents secteurs d'activités, et différentes villes du royaume
Echantillon	80 PME à ce jour
Critère du choix de l'échantillon	Effectif entre 10 et 200 salariés /PME industrielles/PME exportatrices PME familiales et non familiales
Public cible	Dirigeants / Managers/ Salariés exécutifs
Ambition	Arriver à dépasser les 300 PME

Nous avons choisi le « *positivisme aménagé* » comme paradigme de recherche, car il postule que la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la réalité. Cette réalité est objective et indépendante des observateurs qui la décrivent. La pointe (1996, p.45)

affirme que « *Le positivisme postule l'existence d'une réalité stable, extérieur et indépendante du sujet. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est alors comme étant le miroir de la réalité* ». Notre objectif donc est de rendre compte de la réalité marocaine, en restant objective et neutre vis-à-vis de l'objet de recherche. A la différence du paradigme « *interprétativiste* », ou « *constructiviste* », le positivisme aménagé nous a facilité notre tentative de compréhension des faits tels qu'ils existent dans la réalité.

2.2.3. Démarche mobilisée : Démarche qualitative

Nous avons donc choisi la démarche qualitative sur la base de 80 PME en suivant la méthode de choix aléatoire. Les données ont été récoltées lors d'un entretien semi-directif avec les dirigeants (durée moyenne 45min à 1h30 d'échange selon leurs disponibilités). Un pré test du questionnaire a été élaboré auprès de 10 PME, et a permis de re-préciser certaines questions.

2.2.4. Axes du questionnaire

Les données ont été recueillies par entretiens semi-directif, menés personnellement dans 120 entreprises marocaines, couvrant plusieurs villes du Maroc, et incluant différents secteurs d'activité. La période sur laquelle s'est étalée notre étude terrain est de 11 mois, de Avril 2019, à Mars 2020. Plusieurs questions concernaient l'identification permettant au démarrage de situer le répondant (Nom, Prénom, Poste occupé, etc.) et la nature de la PME (Entreprise, Secteur d'activité, Chiffre d'affaire, effectif de l'entreprise, valeur ajoutée de l'entreprise etc...). L'entretien portait sur les axes suivants : 1/ La RSE comme stratégie dans la PME 2/ Impact de la RSE sur la performance 3/ Satisfaction des besoins via la RSE 4/ Rôle de la motivation dans la performance du capital humain.

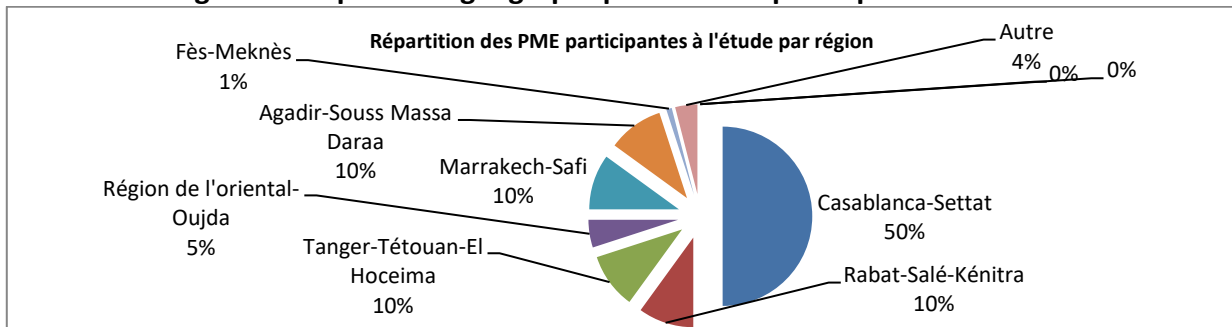
2.2.5. Nature de l'échantillon

Nous avons jugé judicieux de nous entretenir aussi avec des salariés pour étudier leurs propres perceptions des choses, et nous avons eu la chance d'effectuer « *3 focus group* » de 7 salariés pour chaque groupe principalement sur la région de Casablanca.

La population cible fût des gestionnaires, dirigeants, chefs de département et managers. De plus, afin que les réponses s'appuient sur une expérience significative, seuls les répondants ayant plus de deux ans d'ancienneté, et gérant ou faisant partie d'équipes ont été contactés. Présentons tout d'abord la répartition par régions de notre terrain d'étude (figure 4).

-La répartition géographique de notre échantillon tente de correspondre à la population mère des PME marocaines. En fait, 50% des PME marocaines participantes à notre étude sont de la région de Casablanca-Settat, vu la forte concentration économique de cette région en pleine croissance économique. De plus, 10% des participants sont des régions : de Marrakech-Safi, de Agadir-Souss Massa Darâa, de l'oriental et principalement de la ville de Oujda, et finalement de la Région de Tanger-Tétouan. Or par rapport à la région de Fès -Meknès, nous n'avons pas pu avoir que 1% des répondants.

Figure 4 - Répartition géographique des PME participante à l'étude :



L'étude étant exploratoire, il a été principalement question de faire appel à des analyses descriptives (tris à plat et analyse factorielle). Les secteurs d'activités inclus sont comme suit : Commerce, BTP, communication, tourisme, industries

-Profil des entreprises et des répondants de l'échantillon : Les PME marocaines ayant répondu ont un chiffre d'affaire inférieur à 75 Millions de dirhams, et elles emploient entre 10 et 200 salariés. Nous avons opté pour l'échantillonnage avec probabilité proportionnelle à la taille.

La zone d'activité des entreprises de l'échantillon est essentiellement nationale, elle a recouvert à ce jour les villes suivantes : Casablanca, Berrechid, Rabat, Kenitra, Meknès, Tanger, Oujda, Marrakech, Agadir, Ouarzazate.

L'échantillon des répondants est jeune, entre 25 et 55 ans, ainsi les répondants ont accumulé de l'expérience significative et leurs réponses peuvent certainement nous être très utiles pour la validité de notre recherche.

La fonction des répondants la plus marquée est la fonction RH/ commercial/ vente/marketing/ communication, Système d'information. Elle est la plus représentée avec 50 % des répondants, suivie des fonctions de directions et stratégie avec 30%, et de fonctions logistique et industrielles avec 10%, et enfin la fonction financière avec 10%.

Le profil des répondants membre des équipes : les personnes interrogées appartiennent à différents types d'équipe : équipe de travail (qui assure la production de façon régulière un produit ou un service), équipe projet (qui se focalise sur la création, le développement ou le lancement de nouveau produit ou de service), équipe de management (qui corrobore et dirige l'activité dans le cadre d'unités interdépendantes) et finalement (des équipes de réflexion (ont comme mission la formulation des propositions pour l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise). Certains répondants travaillent et collaborent avec plusieurs équipes, d'où l'importance de leurs réponses pour notre projet de recherche. Ils peuvent être rattachés à une équipe, et en parallèle, ils appartiennent simultanément à une autre.

2.3. Esquisse de modèle d'analyse

2.3.1. Nos hypothèses

L'hypothèse centrale sur laquelle repose notre vision actuelle de recherche, consiste à considérer « *la stratégie RSE* » comme facteur explicatif de l'amélioration des performances sociales dans les PME marocaines. Les hypothèses que nous avons essayé de vérifier sont comme suit :

L'hypothèse 1 : la mise en place de la démarche RSE au sein de la PME influence le rendement des équipes, et donc favorise leur performance.

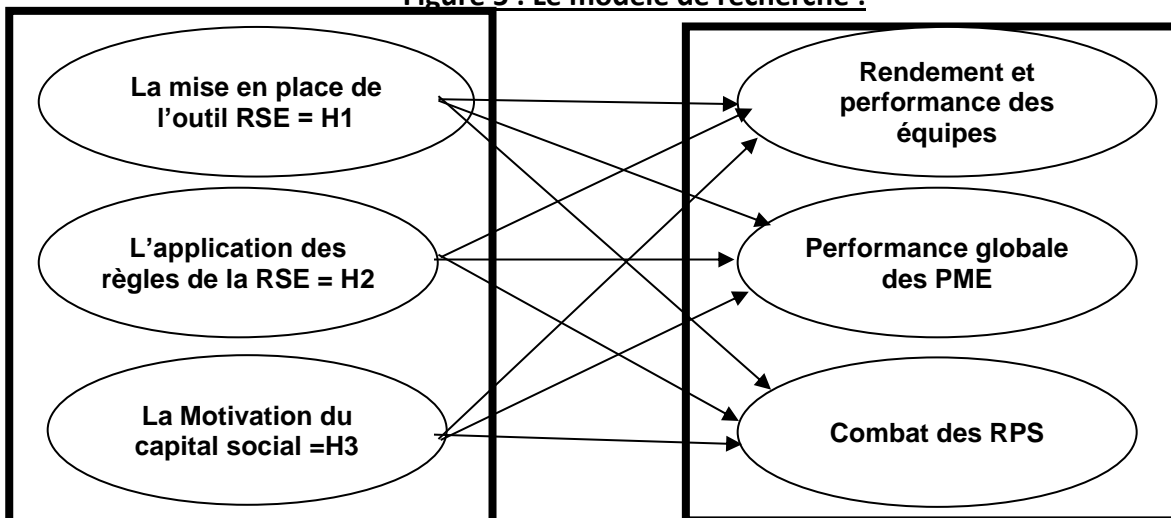
L'hypothèse 2 : L'application des règles de la RSE améliore la motivation du personnel au sein d'une PME et les mène vers la performance.

L'hypothèse 3 : la motivation du capital social los de l'utilisation de la démarche RSE peut devenir un outil stratégique pour combattre les risques psychosociaux dans la PME.

2.3.2. Le modèle de recherche

Notre modèle se présente comme suit :

Figure 5 : Le modèle de recherche :

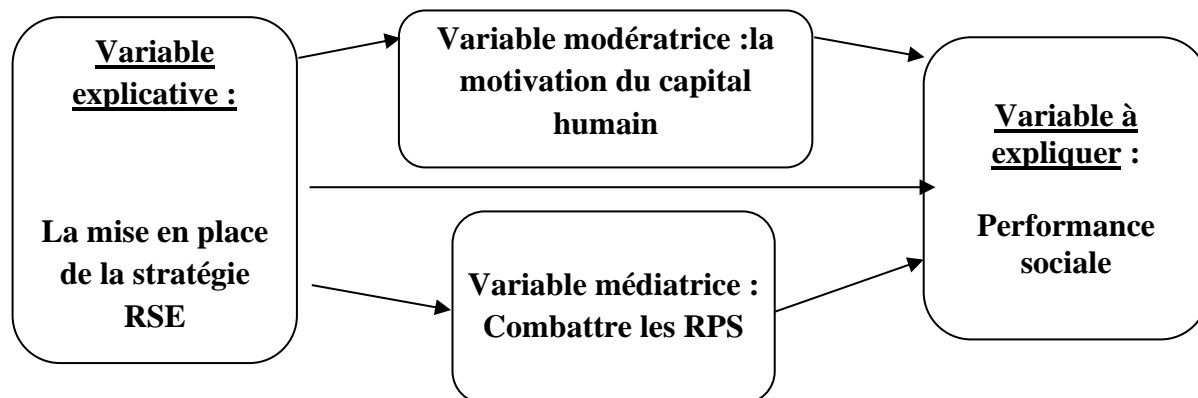


2.3.3. Le modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel met l'accent sur l'importance de l'installation de la stratégie RSE dans les PME marocaines. Cette démarche peut être considérée comme un gage de la durabilité de la performance des équipes. Aussi, se soucier du sort, des conditions et du devenir de ce capital humain est sans conteste une source de motivation qui peut combattre les risques psychosociaux, et améliorer les performances sociales.

A présent, il serait judicieux de passer à la présentation de nos résultats. Nous choisirons de présenter les pratiques RSE adoptées par les PME marocaines, ainsi que les perceptions des dirigeants et salariés de cette pratique. Nous passerons directement vers l'évaluation de l'efficacité sociale de ces dites pratiques.

Figure 6 - Le modèle conceptuel :



3. Résultats et discussion

3.1. Présentation générale des pratiques RSE adoptées par les PME marocaines

Avant de présenter les pratiques RSE adoptées par les PME marocaines, nous désirons de prime à bord rappeler les pratiques sociales et environnementales adoptées en général par les PME dans le tableau suivant, comme récapitulatif des visions des chercheurs dans la littérature.

Tableau 5 - Les pratiques RSE adoptées par les PME :

Pratiques sociales Internes	Pratiques sociales externes	Pratiques environnementales
Recrutement d'employé à long terme	Recrutement des gens de la communauté	Achat de fournitures recyclées
Amélioration de l'environnement de travail	Lobbying auprès des décideurs publics avec l'appui des communautés locales	Transformation de la ligne de production pour minimiser l'impact environnemental
Non discrimination Priorité au Dialogue social	Engagement des employés dans des actions sociales	Comité environnemental
Programme de santé, de sécurité, et d'amélioration du bien être des employés (Centre d'activités physiques, célébration d'événements familiaux, etc.)	Actions de communication externe (site interne, Blog, bulletin électronique, etc...)	Recyclage et traitement des déchets
Accès à la formation		Réduction de la consommation en énergie et en eau
Participation à la prise de décision		Système intégré de gestion environnementale
Partage des bénéfices annuels		Monitoring, reporting environnemental

Source : Spence et al. (2007, p.17-42)

A présent nous présenterons de façon synthétique les pratiques RSE que nous avons relevées dans les 80 PME que nous avons visitées : Co-voiturage dans une visée purement RSE : limiter l'impact des transports des salariés, cela conduit à une meilleure synergie entre les membres des équipes/Respect des règles de base de la santé et de l'hygiène au travail/Eclairage du lieu du

travail pour un intérieur plus lumineux et un meilleur bien-être au travail/Un bon système de ventilation pour une meilleure concentration au bureau/Open space revisité par des chaises design, couleurs attrayantes, plantes, tableaux décoratifs.../Egalité hommes femmes au niveau des salaires et congés/ Diversité genre dans les équipes projets pour une équité au niveau des promotions/ Réunion dont l'objet est de créer une culture d'entreprise autour des enjeux RSE pour une meilleure performance.

3.2. Evaluation de l'efficacité sociale des pratiques RSE dans les PME marocaines

Il nous paraît intéressant à ce stade de partager les pratiques qui ont donné une efficacité sociale, et qui ont participé à favoriser et à maintenir la performance sociale :

Tableau 6 - Efficacité sociale des pratiques RSE dans les PME marocaine :

	Pratique RSE adoptée	Efficacité ou non efficacité sociale de la pratique
1	Co-voiturage dans une visée purement RSE : limiter l'impact des transports des salariés, et cela conduit à une meilleure synergie entre les membres des équipes	Efficacité : Moins de retard, moins de stress, plus de synergie entre les membres des équipes
2	Egalité hommes femmes au niveau des salaires et congés/ Diversité genre dans les équipes projets pour une équité au niveau des promotions	Efficacité : fidélisation des équipes et motivation
3	Open space revisité par des chaises design, couleurs attrayantes, plantes, tableaux décoratifs... Respect des règles de base de la santé et de l'hygiène au travail/ Un bon système de ventilation pour une meilleure concentration au bureau	Efficacité : maintien des performances des équipes
4	Réunion dont l'objet est de créer une culture d'entreprise autour des enjeux RSE pour une meilleure performance	Efficacité : leadership et adhésion des équipes à la vision du leader
5	Eclairage du lieu du travail pour un intérieur plus lumineux et un meilleur bien-être au travail	Efficacité : augmentation du rendement/ Profit plus important

Source : Elaboré par nous-mêmes

Le logiciel NVIVO a pu nous dresser de l'échantillon global les items que les répondants reprenaient sont utilisés par plusieurs répondants en même temps. Nous choisissons de grouper les principaux items qui se sont répétés dans le discours de nos répondants :

Tableau 7 - Lexique/item/mots utilisés par les répondants autour du thème d'étude :

Evaluation Leadership Compétence	Evaluation / motivation Gouvernance	Progrès/ Rentabilité Productivité	Fidélisation/ Adhésion influence	Efficience Efficacité performance
Pilotage RSE Rôle du leader	Motivation confiance	Communication Equipe	Compétitivité concurrence	résultats

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.3. Discussion des résultats

Le premier résultat que nous désirons mettre en exergue est le suivant : qu'il serait judicieux de souligner qu'intégrer une approche RSE dans une PME au-delà de toutes les définitions citées plus haut, c'est avoir une nouvelle vision du profit. Il ne s'agit plus de bénéfice purement financier, mais d'autres avantages que procure la RSE et qui permettent à la PME d'augmenter son

rendement et de dégager un profit plus important. Cela rejoint parfaitement la vision de Michel Capron (2013). Nous commencerons par une vision synthétique (non exhaustive) du classement des ensembles similaires :

Tableau 8 - Classement des ensembles similaires :

« <i>Mots clés</i> » présents dans la majorité des réponses	Expressions/ Citations présentes dans la majorité des réponses
Objectif : cité 280 fois Buts : cité 120 fois Organisation : cité 50 fois Rentabilité : cité 50 fois Vision : cité 120 Décision : cité 200 fois Adaptation : cité 150 fois Prévision : cité 120 fois Cohésion : cité 98fois Planification : cité 10 fois Compétences : cité 50 fois Développement : Cité 80 fois Stratégie compétitive : cité 200 fois	« <i>Notre objectif est de survivre, la RSE nous aide</i> » cité 60 fois « <i>Notre objectif est de maintenir notre performance</i> » cité 55 fois « <i>Maintenir la performance des équipes est une nécessité aujourd'hui grâce à la RSE</i> » cité 65 fois « <i>La fidélisation de nos équipes et leur motivation est notre priorité</i> » cité 130 fois « <i>Un bon leader est la clé de la performance des équipes</i> » cité 70 fois « <i>L'impact de la RSE est positif sil y'a certaines conditions, qui doivent être présentes</i> » cité 170 fois « <i>La RSE devient une stratégie compétitive pour la garantie de notre survie</i> »

Source : Elaboré par nous-mêmes

Nous déduisons sur la base des résultats de notre étude empirique que la PME marocaine est aujourd'hui engagée dans une démarche RSE car elle désire faire face à l'environnement qui est en perpétuel changement, et voit nécessaire de suivre et de s'adapter. Les managers marocains veulent garantir le développement et la pérennité de leur structure, ainsi avec le débat actuel sur la RSE au Maroc, et l'urgence de mettre en place cette expertise dans presque toutes les structures, alors ils tentent de développer une nouvelle vision stratégique pour intégrer des principes de responsabilité sociale.

Il ressort de notre étude que la stratégie RSE est devenue un miroir qui représente une traduction managériale des valeurs et croyances de la société marocaine, qui tend vers un changement de ses pratiques et un développement de ses structures dans l'ambition d'un Maroc nouveau, d'un Maroc meilleur.

Notre objectif était de comprendre la RSE en tant que stratégie compétitive utilisée dans le cadre des PME pour un maintien des performances. Et nous avons découvert qu'elle peut être un levier de compétitivité en participant à la performance dans la PME marocaine.

Il est à souligner aussi dans le cadre des résultats obtenus, que les motivations éthiques des entreprises à la RSE stipulent que l'engagement de l'entreprise à la RSE peut être poussé par des valeurs personnelles et éthiques. De plus le rôle des valeurs personnelles dans les actions organisationnelles et plus exactement sur l'engagement responsable des entreprises. Ce qui ressort de la plupart des « *face to face* » que nous avons menés : que les dirigeants traduisent les stimuli environnementaux à partir de leurs propres valeurs personnelles et croyances et

mènent des comportements organisationnels adaptés à leur image. Aussi nous avons découvert que les managers agissent en fonction des représentations qu'ils se font.

Nous avons pu découvrir aussi qu'il y'a actuellement une réelle réflexion autour de facteurs et des modalités d'utilisation des indicateurs appelés « *indicateurs de la RSE* » comme outil de pilotage d'une « *performance qualifiée de globale* », nous avons eu la promesse de nous partager ultérieurement ces données dès que l'étude sera finalisée dans la PME concernée, et nous partagerons à notre tour ces données dans un futur article.

Plusieurs répondants nous ont affirmé que le dirigeant de la PME doit être conscient de la problématique de la santé mentale de ses salariés et équipes, quel que soit la taille ou le secteur d'activité de la PME. Nous relevons le même champ sémantique et les mêmes items utilisés par la majorité des personnes interviewés : « bien-être physique et mental », « *contrôle de risques physiques et psychiques* », « *favorisation de la communication* », « *formation du salarié* », « *respect* » et « *reconnaissance* ». Ainsi nous pouvons déduire que la politique RSE peut mener vers la satisfaction salariale, et donc à leur performance.

3.4. Synthèse et recommandation

Nous pouvons affirmer à présent que la RSE est transformative dans le cadre d'un management qui se soucie et de l'environnement et qui prône l'intérêt du capital humain de l'organisation. Nous affirmons aujourd'hui qu'adopter la démarche RSE reste un atout majeur pour la PME dans la mesure où cela contribuera à la transformation de la PME sur le plan économique mais aussi social.

Il est utile de présenter une analyse SWOT sur la performance sociale des PME au Maroc (tableau 9), que nous avons nous-mêmes élaboré suite aux résultats de notre étude empirique, pour justement, pouvoir présenter une analyse critique sur la question objet de notre étude :

Ainsi, nous remarquons que la RSE peut représenter un réel enjeu menant vers la performance, vu qu'elle participe à une meilleure cohésion salariale et un comportement éthique dans le cercle d'une même culture qui unie les salariés.

Trois autres facettes de la RSE se manifestent à l'évidence et permettent indubitablement une meilleure performance, à savoir la transparence, la « redevabilité » et reconnaissance des intérêts des parties prenantes. Il est utile dans ce sens que chaque manager se penche sur chacun de ses aspects de la RSE menant vers une efficacité et une efficience notables.

Insuffler un nouveau souffle au niveau des pratiques RSE dans la PME permettra indubitablement plus de motivation du capital humain, un risque moins élevé de stress professionnel, et surtout plus de performance sociale.

Tableau 9 - Analyse SWOT sur la performance sociale des PME au Maroc en adoptant la démarche RSE :

Strenghts (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des risques professionnels - Motivation des équipes - Plus d'efficacité et d'efficience - Amélioration des pratiques - Sentiment de confiances/d'appartenance - Croissance de l'entreprise - Traitement responsable du personnel - Engagement social/ Dialogue social constructif - Diminution du gaspillage 	<ul style="list-style-type: none"> - Attente de performance au continu - Résistance au changement - Problème de mesure de la performance - Problème possible lors de l'évaluation - Résultats liés à la bonne ou mauvaise gouvernance - Non égalité au niveau des traitements
Opportunités (Opportunités)	Threats (Menaces)
<ul style="list-style-type: none"> - Des équipes beaucoup plus impliquées - Culture partagée - Plus de compétitivité/ Synergie des équipes - Progression progressive - Elargissement du champ d'intervention - Qualité de vie au travail - Santé au travail/ Opportunité de création/d'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Stress du personnel qui sont toujours obligés d'être performants - Banalisation progressive des résultats - Trop d'attentes/Exigences de la part du personnel - Maintien du même niveau de performance - Non adaptation à la conjoncture économique

Source : Elaboré par nous-mêmes

Une RSE qui transforme les visions et les pratiques se veut motivationnelle mais aussi vecteur de la conduite du changement. Elle représentera une partie de l'ossature du modèle organisationnel, ou une sorte de levier stratégique, de source d'innovation et de stratégie de différenciation compétitive permettant d'arriver à une meilleure performance des équipes.

Nous recommandons alors que la RSE soit considérée comme une stratégie à part entière porteuse de force en interne. Le manager devra permettre aux pratiques RSE d'être adoptée en tant que pratique qui mobilise les ressources du dialogue social, qui est portée par la ligne managériale, et surtout appropriée par l'ensemble des parties prenantes. Nous recommandons aussi que les gestionnaires puissent installer de façon efficiente et efficace les pratiques RSE en permettant à cette dernière de s'incarner dans la culture, dans les comportements pour replacer le travail humain au cœur de l'organisation. Nous concluons par ailleurs que la perception de la RSE par les salariés en entreprise peut avoir des effets sur leur comportements en matière d'implication organisationnelle, et donc en terme de performance.

Conclusion et perspectives :

Au terme de ce travail, nous pouvons souligner que la RSE suscite aujourd'hui une réelle attention tant au niveau académique que professionnel au Maroc. Cette pratique évolue doucement mais sûrement dans le management au quotidien et cela s'explique par les multiples enjeux de la redéfinition des frontières des relations de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes. Le Maroc s'est engagé dans cette démarche organisationnelle, il multiplie les initiatives et cela encourage les PME à l'adopter en tant que stratégie pouvant mener vers la performance.

Nous intéresser à une telle problématique nous semble une priorité actuelle, surtout lorsqu'elle est adoptée aujourd'hui par plusieurs PME. La responsabilité sociétale est focalisée sur l'organisation, elle prône alors les responsabilités à l'égard de la société et de l'environnement.

Au final, nous pointons le doigt sur deux éléments : le caractère volontaire des actions entreprises et le recours aux « *parties prenantes* ». Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement.

Nous remarquons que le Maroc est engagé dans la mise en valeur et l'encouragement des PME à adopter la démarche RSE. Le royaume participe à plusieurs négociations à l'international, et intervient sur le plan législatif et en tant qu'initiateur d'une dynamique de pluri-acteurs pour renforcer les dispositifs institutionnels, ainsi que le foisonnement des initiatives prises par les acteurs économiques et sociaux. Nous avons cité plusieurs exemples dans ce sens tels que la CGEM- Confédération Générale des Entreprises marocaines-, les associations et les ONG, l'IMANOR- Institut Marocain de Normalisation-, et le Rating Vigeo.

Notre étude a heureusement abouti à une réponse à la problématique posée, et nous avons pu affirmer le rôle important de la RSE comme stratégie permettant une meilleure performance des équipes dans la PME marocaine. Implication, confiance, motivation, et maintien des performances sont le gain indéniable suite à l'adoption des pratiques RSE par les gestionnaires. Nous pouvons aujourd'hui affirmer que la propre perception de la RSE de la part du gestionnaire conditionne les formes et le degré de l'engagement dans la mise en place des pratiques RSE.

Les limites de notre étude se présentent comme suit :

- La compréhension même du concept RSE et son opérationnalisation est un fait encore limité, ce qui a freiné au début notre étude empirique.
- certaines PME n'ont pas de cadre de référence pratique, ce qui bloque la GRH et l'empêche d'instaurer un cadre nouveau régi par l'approche RSE ;
- le nombre d'entretien effectué qui reste insuffisant pour ressortir avec des déductions ou règles de loi applicables à tout cas de figure ;
- nous ne pouvons pas généraliser puisque nous n'avons pas dépassé 80 entretiens.

Suite au Corona virus nous n'avons pas pu diffuser des questionnaires et effectuer une étude confirmatoire quantitative, ce qui a limité l'aboutissement de nos ambitions de démarrage : ceux d'arriver à un minimum de 300 face to face avec les dirigeants.

Comme perspective de recherche, nous envisageons de travailler lors de notre futur article sur un échantillon beaucoup plus large, et surtout allier l'étude quantitative à notre étude qualitative, pour aller vers une étude confirmatoire 2, pour une triangulation méthodologique afin d'étudier la dimension RSE et son impact sur la performance des équipes. Nous prévoyons une concentration sur le rôle du dirigeant dans la mise en pratique de la démarche RSE.

Bibliographie :

Acquier A., (2007), Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie, 10 (2), pp. 5-35.

- Baird, L. (1986), *Managing Performance*, John Willey, p.89-93.
- Bernard, R. (1988), *Research methods in cultural Anthropology*, Edition AltaMira Press, p.68.
- Bouquin, H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, France, p.88.
- Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 61-66.
- Bowen, H. (1953), *Social responsibilities of the Businessman*, Edition Print Book, Serie Ethics and Economics of society, New York, Harper, p.255.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2015), *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris, France, p 55.
- Chandler, A. (1992), « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p.122.
- Cohn, R. & Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, Volume: 23 issue: 3, page(s): 239-290 Issue published: June 1, 1997, p.55.
- Decock Good, C. (2000), *Des déterminants de la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat*, Thèse de doctorat en science de gestion, sous la direction de Bernard Colasse, soutenue en 2000, à Paris9, France, p58-78.
- Dlimi, S. (2017), *Performance des équipes, cas des PME marocaines*, Edition l'Harmattan, Paris, France, p.111.
- El Akremi, A., Igalens, J. et Dhaouadi, I. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société*, revue cairn, p32.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought. *Business & Society*. Vol. 33, No. 2, 150-164.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence. *Administrative Science Quarterly*, pp451-495.
- Gond, J-P. et Igalens, J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Edition PUF, p. 87-102.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001), « The balanced scorecard-measures that drive performance », *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 1, October, p.78.
- Lin, C., Standing, G., Liu, Y. C. (2008), "A Model to Develop Effective Virtual Teams", *Decision Support Systems*, vol. 45, p. 1031-1045.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D. et Wissler, M. (2012), *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Dunod, p.89-99.
- Meier, O. et Schier, G. (2012), *Fusions Acquisitions, 4^e édition*, Dunod, p.80.
- Ouhadi, S. et Boumahdi, L. (2014), *RSE, Développement durable et éthique de l'entreprise*, 19 et 20 mars 2015, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion, FSJES, Marrakech, Maroc, p23.
- Piccoli, G., Powell, A. and Ives, B. (2004), "Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness", *Information Technology & People*, Vol. 17 No. 4, pp. 359-379. <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>.
- Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Editions Economica, p.90-94.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. & Ondoua Biwolé, V. (2007), *Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement*. *Revue internationale P.M.E.*, 20 (3-4), 17-42. <https://doi.org/10.7202/1008522ar>.
- Sundstrom, E.D. (1999), "Supporting work team effectiveness: best practices," In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco, pp. 301-342.
- Vroom, H., (1964), *Work and motivation*, Editeur Wiley, USA, p.88.
- Wood, D.J. & Jones, R.E. (1995), *Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance*, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), pp. 229-267.