

**Profil distinctif des dirigeants de PMI marocaines et niveau d'engagement
responsable**

Soufiane NOURI
Docteur chercheur en RSE

Profil distinctif des dirigeants de PMI marocaines et niveau d'engagement responsable

Résumé

Plusieurs recherches ont démontré l'influence profonde du dirigeant sur l'orientation stratégique de son entreprise et en particulier sur l'engagement RSE.

Cependant, l'état actuel de nos connaissances ne nous permet pas de cerner avec précision les caractéristiques distinctives du dirigeant ainsi que les modalités par lesquelles s'exerce son influence non seulement lors de l'adoption de la RSE mais aussi sur le niveau de l'engagement responsable.

Cet article présente les résultats d'une étude empirique qui analyse en profondeur certaines caractéristiques du dirigeant, ce dernier étant considéré comme un facteur déterminant lors de l'adoption de la RSE et el niveau de l'engagement responsable dans les PME manufacturières. Les résultats permettent de constater qu'il existe de fortes relations entre les composantes du profil du dirigeant et le degré de l'engagement responsable de l'entreprise.

En particulier, il ressort clairement qu'une attitude positive envers le risque, une attitude proactive et le sentiment de confiance et de sécurité chez le dirigeant sont les composantes les plus fortement et positivement corrélées au degré de responsabilité de leurs entreprises. Certaines caractéristiques du processus décisionnel des dirigeants, dont en particulier un horizon de planification orienté vers le long terme, des méthodes d'analyses plus raffinées ainsi qu'une propension au changement, sont aussi positivement corrélées au niveau de la RSE. En outre, les entreprises plus engagées expriment le plus souvent les valeurs et convictions de leurs dirigeants.

Ces résultats suggèrent qu'au-delà de la simple constatation de l'importance du dirigeant lors de l'adoption des pratiques responsables, il devient essentiel de connaître les contributions des différentes composantes de ces profils retrouvés dans les entreprises plus responsables. Dans une perspective évolutive, le dirigeant d'une PME déterminerait donc en grande partie la trajectoire de son entreprise en ce qui concerne son niveau d'engagement RSE.

INTRODUCTION

Les entreprises sont devenues indispensables pour fournir au monde les biens et services dont il a besoin et pour assurer les conditions de vie auxquelles la société humaine est arrivée

et s'est habituée. Néanmoins, la plupart des observateurs sont d'accord sur le fait que la production et la commercialisation des biens et services présentent des effets indésirables, appelés « externalités négatives ». Ainsi, l'activité des entreprises exerce un impact plus ou moins grand, directement ou indirectement, sur l'environnement naturel, la santé, les conditions sociales, ... etc.

Aussi pour parer à ces effets négatifs, les entreprises sont appelées à être à l'écoute de leur environnement et à développer des habiletés spécifiques afin de pouvoir constamment réagir voire anticiper les attentes de leurs différents partenaires. Les idées de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) répondent justement à cet enjeu en proposant une représentation élargie de l'environnement des firmes -entendu dans ses dimensions économique et financière, mais aussi sociale, humaine, culturelle, politique et écologique- et en posant la question de la capacité de celles-ci à en gérer simultanément toutes ces dimensions.

Par ailleurs, force est de constater que de nombreux partenaires conjuguent leurs efforts pour enraciner la culture RSE parmi les entreprises. Ces dernières subissent des pressions et des incitations pour les amener à adopter des pratiques RSE.

Les appels concernant l'intégration de la RSE ont eu des conséquences directes sur les changements des objectifs des entreprises. Traditionnellement, la maximisation du profit a été considérée comme l'objectif ultime de l'activité de toute entreprise. Aujourd'hui, les managers déclinent plusieurs autres objectifs à l'entreprise : profit plutôt à long terme qu'à court terme, rémunération des partenaires, image de marque, croissance de l'entreprise et respect de l'environnement ... (Boiral, 2006).

Dans un tel contexte, l'adoption de la RSE devient un enjeu stratégique pour l'entreprise et en particulier pour la PME. Or, force est de constater le retard accusé par les PME marocaines dans ce domaine. De toute évidence, plusieurs facteurs peuvent être invoqués pour expliquer que nos entreprises n'adoptent pas des comportements responsables au même rythme que les pays occidentaux. Un des facteurs déterminants serait, selon plusieurs auteurs, l'influence des membres de la haute direction.

Il n'est donc pas étonnant de constater la forte implication des dirigeants dans cette prise de décision. Plusieurs recherches ont fait état de ce rôle dominant et nécessaire des dirigeants de PME pour l'engagement responsable de l'entreprise.

Par définition, la RSE c'est aller au-delà des exigences juridiques. Aussi, l'engagement responsable commence à partir de la satisfaction des lois en vigueur, ce qui pose la question du niveau d'engagement responsable des entreprises et de l'influence du profil du dirigeant sur celui-ci.

Cependant, l'état actuel de nos connaissances ne nous permet pas de cerner avec précision l'impact des caractéristiques distinctives et le profil du dirigeant sur le niveau de l'engagement responsable.

C'est pourquoi nous avons mené une recherche dont l'objectif principal était de mieux comprendre certaines des caractéristiques des dirigeants associés aux entreprises les plus actives dans le domaine de la RSE. Notre travail vise à confronter différents profils des dirigeants avec différents niveaux d'engagement responsables pour élucider l'interaction entre ces deux niveaux et mettre en lumière l'impact des premiers sur les seconds.

I- REVUE ET FONDEMENTS THEORIQUES:

Les entreprises transforment leurs comportements et y intègrent de plus en plus la pratique de RSE afin de mieux répondre aux nouvelles exigences du marché et de la société.

La modification du rôle de l'organisation au sein de la société résulte donc des nouvelles attentes de des partenaires envers les entreprises, qui se traduisent par une législation de plus en plus contraignante, des pressions des parties prenantes et une tendance du marché qui responsabilisent désormais la corporation face à ses impacts sociétaux, environnementaux et économiques. Les dirigeants de retrouvent au centre de la dynamique de l'engagement RSE. Nous allons dans ce qui suit présenter les différents concepts auxquels nous allons faire appel dans cette recherche, ainsi que leurs soubassements théoriques.

I-1- LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE :

Le concept de « *Corporate Social Responsibility* » est traditionnellement traduit en français par Responsabilité Sociale des Entreprises. Cette traduction littérale perd toute sa signification si l'on emploie le terme « sociale » en français. En effet, *social*, en anglais, ne couvre un sens plus large qu'en français en rassemblant la responsabilité sociale interne (vis-à-vis des salariés) et externe (auprès de la communauté dans son ensemble). Cette confusion des termes fut développée par Clarkson (1995) en soulignant le manque de clarté et de spécificité. Par souci de transparence et de précision, il conviendrait donc de traduire ce terme par **sociétale**, définissant ainsi la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et faisant ainsi référence à un champ d'action le plus large possible.

Diversité des définitions du concept de la RSE

Les recherches présentées précédemment, ont montré qu'il n'existe pas de définition unifiée de ce concept. Cependant, tous les chercheurs sont d'accord pour dire que, le concept de la RSE, est entrain de définir de nouvelles règles économiques, sociales et écologiques.

Force est de constater la difficulté de choisir une définition de la RSE, à cause, d'une part, du nombre considérable de définitions souvent contradictoires, et d'autre part, de la

difficulté d'élaborer une nouvelle définition, au risque d'ajouter à la confusion préexistante des définitions.

Parmi les définitions qui ont marqué la littérature sur la RSE, celle de la commission européenne qui en 2002 définit la RSE comme étant « *l'ensemble des pratiques sociales et environnementales, liées à leur activité, et allant au-delà de leurs obligations légales* ». Le Livre Vert de la Commission européenne sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (2001) la définit comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

On retrouve dans ces deux définitions, très souvent mobilisées, deux principes pouvant faire figure de dénominateur commun de la RSE. Le premier est celui du champ de la RSE : bien que l'on parle de responsabilité sociale de l'entreprise ou de « corporate social responsibility », ce sont bien les impacts environnementaux et sociaux au sens large qui sont évoqués. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), définissent la RSE comme « *l'ensemble des aspects sociaux, environnementaux et sociétaux de la responsabilité d'entreprise* » et y intègrent la préoccupation sociétale. En effet, l'interprétation de la dimension sociale peut être biaisée en y associant uniquement les aspects de gestion des salariés et de leurs conditions de travail.

La RSE recouvre un grand nombre de questions sur la finalité et les conditions d'exercice des activités économiques. De l'éthique des affaires à la préservation des ressources naturelles, en passant par la lutte contre la discrimination ou l'amélioration des conditions de travail des salariés.... Dans le concept de RSE on inclut aussi bien, les préoccupations d'ordre économique et financier, qu'écologiques et environnementales, mais aussi sociales et sociétales. L'idée clef véhiculée dans les discours RSE, est la conciliation entre les intérêts économiques, environnementaux et sociaux au sens large.

Les différentes définitions de la RSE semblent converger sur trois critères :

- 1- La RSE est un engagement volontaire (unilatéral, multilatéral, etc.). En effet, étant donné que chaque entreprise est sensée respecter la réglementation, l'objectif annoncé par la RSE est d'aller au-delà des exigences réglementaires.
- 2- La RSE consiste à mettre en évidence et valoriser la relation et les interactions de l'entreprise avec ses parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques, actionnaires, etc.).

3- La RSE n'est pas en contradiction avec la poursuite des objectifs économiques de l'entreprise et consiste en l'homogénéisation des sphères: économique, environnementale et sociale.

I-2- Le dirigeant et l'adoption des nouvelles stratégies dans les PME

L'influence des dirigeants d'entreprises de tailles réduite lors de l'adoption de nouvelles stratégies est primordiale.

Dans le cas des PME qui ont fait le premier pas vers la RSE, le dirigeant est non seulement le premier à avoir l'idée d'adopter un comportement responsable, mais il est de plus celui qui, dans la majorité des cas, prend la décision de l'engagement RSE. Même dans les très grandes entreprises et dans le contexte plus général d'adoption de la RSE, le dirigeant joue un rôle très actif.

Toutefois, on retrouve également la situation inverse où l'influence du dirigeant s'avère négative et constitue ainsi l'un des principaux obstacles à l'adoption de la RSE.

Dans la mesure où tout semble confirmer que, dans certaines situations, le dirigeant est l'un des principaux obstacles à l'adoption de pratiques responsables, nous étudierons exhaustivement son apport en abordant quatre aspects cruciaux : ses caractéristiques personnelles, ses attitudes et traits de sa personnalité, les particularités de son processus décisionnel, ainsi que les propriétés organisationnelles liées à son influence.

I-2-1- Les caractéristiques personnelles du dirigeant

Ces caractéristiques sont destinées à élucider les rapports du dirigeants avec son travail et sa carrière à travers son cursus de formation, son expérience, son ancienneté... elles sont destinées à mesurer le recul dont dispose le dirigeant de la PME qui est appelé à prendre une décision stratégique.

La première variable de ce niveau et la plus importante est la propriété de l'entreprise. En effet, qu'il soit propriétaire de l'entreprise ou d'une grande partie de son capital ou qu'il soit salarié ne donnent pas lieu aux mêmes comportements face aux décisions stratégiques et à l'horizon de planification et de projection. Une de ces caractéristiques, marquante concernant la propriété du capital est la mobilité des dirigeants non propriétaires (salariés). Cette mobilité oriente leurs horizons de projection et de décision vers le court terme. Il en résulte des actions basées sur des informations incomplètes ou inadéquates marquées par l'absence de la prise d'initiative.

L'expérience professionnelle, ainsi que le niveau d'éducation du dirigeant influenceraient la décision d'engagement responsable.

Ces caractéristiques personnelles du dirigeant, que nous pourrions appeler fiche signalétique, seront mesurées par les 7 variables de recherche présentées au tableau 1 (premier ensemble de variables indépendantes).

Tableau 1- Variables de recherche retenues et mesures opérationnelles utilisées

Variable indépendante
1) Caractéristiques de l'entreprise
VI: propriété de l'entreprise
V2 : nombre d'années de service dans l'entreprise
V3 : nombre d'années de service dans ce secteur d'activité
V4 : nombre d'années de service dans sa fonction de dirigeant
V5 : structure de l'entreprise
V6 : cursus professionnel
V7 : niveau d'éducation et de formation
2) Attitudes et traits de personnalité du dirigeant
V8 : attitude envers les changements
V9 : attitude envers le risque
V10: attitude proactive
V11 : sentiment de sécurité et de confiance
3) Caractéristiques du processus décisionnel du dirigeant
V12 : source d'information interne ou externe
V13 : horizon de planification
V14: conscience de la stratégie
V15 : analyse
V16: Evaluation
4) Caractéristiques organisationnelles liées à l'influence du dirigeant
VI7 : technocratisation
VI8 : centralisation
VI9: formalisation

I-2-2- Attitudes et traits de personnalité du dirigeant

Compte tenu de l'influence du dirigeant dans la gestion et la direction de l'entreprise, et ce, particulièrement dans les PME (D'Amboise, 1989 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Castaldi, 1986), ses attitudes envers les changements en général et les changements d'orientations stratégiques liées à l'engagement responsable en particulier sont décisives. Parallèlement, une attitude favorable envers le risque et une attitude proactive sont positivement associées à l'adoption de la RSE. Selon Kahn et Manopichetwattana (1989), ces trois aspects mesurent aussi la capacité entrepreneuriale.

Les deux derniers traits de personnalité du dirigeant, l'attitude proactive et le sentiment de confiance et de sécurité sont interconnectés. La proactivité avec les partenaires de l'entreprise (internes et externes) alimente le sentiment de sécurité chez le dirigeant qui à son tour augmente la proactivité du dirigeant. Et l'instauration d'un sentiment de confiance chez le dirigeant renforce son sentiment de confiance en général et le pousse vers plus de proactivité.

Par ailleurs, le sentiment de sécurité du dirigeant est important lors de la prise de décisions relatives à l'orientation stratégique de l'entreprise. Un dirigeant ayant un sentiment de confiance et de sécurité aura tendance à s'orienter vers le long terme et à prendre des actions responsables. Inversement un dirigeant n'ayant pas le sentiment de sécurité et de confiance aura tendance à

privilégier le court terme et à se concentrer sur le profit et le rendement sans se soucier des actions RSE plus qualitatives et nécessitant des investissements en capital et en ressources humaines.

I-2-3- Le processus décisionnel du dirigeant

La façon même dont la décision d'adopter un comportement responsable est prise deviendrait, selon plusieurs auteurs, l'un des facteurs d'adoption les plus influents (Dean, 1987 ; Meyer et Goes, 1987 ; Pennings, 1987). Puisque le dirigeant a une influence considérable lors de l'adoption de la RSE, il en découle logiquement que son implication lors des différentes phases du processus décisionnel devient primordiale.

On a donc retenu quatre variables (troisième ensemble de variables indépendantes), correspondant aux différentes phases du processus décisionnel proposé initialement par Simon (1977) et repris plus récemment par Meyer et Goes (1987). Ainsi, à la phase « intelligence » (ou recherche d'informations) correspondrait la recherche systématique d'informations internes ou externes à l'entreprise. Les trois autres variables, l'horizon de planification, la prise de conscience et l'analyse de la stratégie se rapportent à la phase « évaluation-choix ».

I-2-4- Les caractéristiques organisationnelles liées à l'influence du dirigeant

Les caractéristiques organisationnelles (quatrième ensemble de variables indépendantes) présentant le plus d'intérêt pour notre étude sont celles qui sont fortement influencées par le dirigeant de l'entreprise et qui peuvent ultimement promouvoir l'adoption de la RSE.

L'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien reconnue dans la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de PME. Certains auteurs sont même allés plus loin en démontrant empiriquement la relation entre certains traits de personnalité du dirigeant et certaines configurations organisationnelles (Miller et Toulouse, 1986a ; Miller et Drøge, 1986 ; Kets de Vries et Miller, 1984).

Plusieurs auteurs ont aussi démontré l'importance de certaines caractéristiques organisationnelles particulières quant à l'engagement responsable des entreprises.

Deux autres propriétés organisationnelles associées à certains traits du dirigeant, soit la formalisation et la centralisation, semblent également influencer en interaction avec la décision stratégique de l'engagement responsable. En effet, une formalisation de l'architecture de l'entreprise et une centralisation de la décision pourraient faciliter la décision d'adopter des orientations stratégiques (pratiques responsables) en limitant, par exemple, le nombre d'intervenants (Zaltman *et al.*, 1973 ; Normann, 1971 ; Rogers et Shoemaker, 1971).

Inversement la décentralisation pourrait être un catalyseur de la créativité et l'initiative, facilitant l'adoption de pratiques dans le sens des orientations stratégiques de l'entreprise.

II- Aspects méthodologiques

Une grandes difficultés pour la réalisation de cette recherche est inhérente à la détermination la définition et la mesure de la variable dépendante.

II-1- Difficultés méthodologiques liées au choix de la variable dépendante

Une première difficulté est étroitement liée à la pluralité des définitions de la RSE. Or, compte tenu du fait que la RSE constitue la variable dépendante dans de nombreuses recherches, les problèmes créés par la difficulté de saisir ses attributs engendrent, selon plusieurs auteurs, des points de vue à la fois fragmentaires et contradictoires (Dewar et Dutton, 1986).

II-2- Définition de la variable dépendante

Comme souligné plus haut, être engagé sur la voie de la RSE consiste à aller au-delà de ce que la loi exige, ce qui ne fixe aucune limite à l'engagement responsable et donne lieu à des niveaux d'engagements différents. Ceci étant, le niveau d'engagement RSE devient un critère distinctif entre les entreprises.

Aussi, pour déterminer notre variable dépendante (le niveau d'engagement responsable des entreprises) nous avons procédé en plusieurs étapes:

La première étape pour la définition de notre variable dépendante a consisté en le recensement des pratiques RSE les plus courantes parmi les PME marocaine. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des travaux de Cherkaoui 2016 qui a présenté les pratiques responsables des PME de la région de Casablanca (Tableau 3).

Tableau2- actions RSE les plus répandus parmi les PME marocaines

Les pratiques sociales des PME
Mesures d'hygiène supplémentaires Aides à la scolarisation des enfants des employés Indemnités en cas de maladies ou d'incapacité de travail Promotion en interne pour une meilleure gestion des carrières Journées famille Temps de repos et congés aménagés Prêts sans intérêts Paiement d'une cotisation retraite supplémentaire Transports collectifs du personnel Flexibilité des horaires de travail (management par objectifs) Couverture médicale complète Mesures de sécurité au travail renforcées Aide aux logements Teams building et coaching Alphabétisation des ouvriers Prime de rendement/performance Primes occasionnelles (fêtes religieuses, mariage, de naissance, pèlerinage...) Formation continue du personnel Déclaration des salariés et paiement des cotisations sociales (CNSS, AMO, retraite....)
Pratiques Sociétales des PME
Dons et subventions ponctuelles à des ONG locales de bienfaisance Encadrement et formation gratuitement des nouveaux stagiaires Sous-traitance d'une partie de la production à des coopératives locales

Promotion et commercialisation des produits du terroir Approvisionnement en matières premières au niveau local Dirigeant- membre fondateur d'une association à caractère social L'entreprise limite ses actions en interne Financement des caravanes médicales organisées par une ONG Actions de formation et de sensibilisation sur la sécurité routière Animation gratuite de séminaires et de cours dans plusieurs établissements de formation supérieure Livraison à temps pour les clients en respectant les engagements.
Pratiques Environnementales des PME
Commercialisation d'équipements intégrant des aspects de protection de l'environnement Achat de véhicules peu polluants Entretien permanent des véhicules et camions Dématérialisation de certaines actions en vue de limiter les déplacements Préparation pour l'obtention de la certification ISO 14001 Recyclage des déchets en plastiques Traitement des matières plastiques Recyclage des déchets par les coopératives locales Tri et traitement des déchets de la production Vente des produits " amis de la nature" respectant l'environnement Rationalisations de la consommation en eau et en électricité et en papier Optimisation de la consommation des cartouches d'ancre Informatisation des supports de travail Réduction des émissions de gaz et d'eau polluée Installation de filtres à air et à eau

Source Charkaoui 2016

Ensuite, nous avons fait appel à un panel de 10 experts venant de divers milieux (universitaire, dirigeants d'entreprises, experts) familiers avec la RSE. Les entretiens avec ces experts nous ont permis de classer les actions RSE selon un continuum selon l'importance de l'action concernée. Puis par la suite, d'établir un groupe d'actions RSE radicales et un groupe d'actions RSE incrémentales.

Les résultats obtenus auprès du panel d'experts illustrent bien l'écart entre les actions RSE de base telles que la formation du personnel, la sécurité au travail... et les actions RSE plus profondes telles que les certifications RSE.

La plupart des actions RSE qualifiées d'incrémentales par les experts correspondent à des actions liées au personnel de l'entreprise compte tenu de l'acception de la RSE largement courante parmi les dirigeants de PME marocaines et qui associe la RSE au seul volet social lié au personnel de l'entreprise (Cherkaoui 2016).

Les actions RSE jugées plus radicales relevées par les experts de notre panel correspondent surtout à des actions environnementales et sociétales destinées à l'ensemble des partenaires de l'entreprises car moins courantes et évoquent l'adoption de la philosophie RSE plus en profondeur par l'entreprise. Par ailleurs, les actions radicales retenues correspondent dans leur majorité à des actions nécessitant des investissements importants et une forte implication de la direction de l'entreprise.

Cependant, évaluer le niveau de l'engagement RSE de façon dichotomique (adoption d'actions RSE incrémentales contre adoption d'actions RSE radicales) apparaît comme une simplification légèrement abusive. En effet, nous pensons que, dans un contexte de PME, l'adoption de plusieurs actions RSE incrémentales peut représenter un pas responsable plus décisif que l'adoption d'une seule action RSE radicale. Il s'agirait dès lors de nous éloigner de cette simple dichotomie pour tenter de redéfinir le degré responsable d'une entreprise.

Aussi, nous avons demandé aux experts de notre panel de classer les actions RSE du tableau 4 en un continuum incrémental-radical. La typologie des actions RSE retenue par le panel comprend les pratiques responsables les plus fréquentes dans les PME marocaines et pour lesquelles les experts ont accordé un score sur une échelle variant entre 1 (= incrémental) et 7 (= radical). Il est donc proposé de pondérer chaque action RSE adoptée par le score moyen accordé par les dix experts et de faire l'addition de toutes les actions RSE adoptées ainsi pondérées. Cette somme pondérée donne non seulement le nombre d'actions RSE, mais aussi la nature radicale et incrémentale de ces dernières.

Le niveau d'engagement ainsi calculé représente la variable dépendante retenue dans le cadre de cette recherche. Cette façon de quantifier le niveau d'engagement RSE constitue une première dans la recherche au Maroc.

II-3- Choix du contexte organisationnel

Plusieurs recherches ont démontré l'importance des caractéristiques organisationnelles lors de l'adoption de la RSE dont tout particulièrement la taille de l'entreprise et le secteur d'activités. Le retranchement de certaines caractéristiques organisationnelles pourrait expliquer partiellement pourquoi certains résultats de recherche sont si contradictoires. Pour pallier cette difficulté, l'étude présentée ici est restreinte à un groupe d'entreprises de même taille et de même secteur d'activités.

L'univers visé par l'enquête est très clairement défini : il s'agit d'entreprises manufacturières établies au Maroc dans le secteur d'activités de l'industrie agro-alimentaire et dont la taille varie entre 10 et 200 employés.

Cette limite inférieure très arbitraire permet d'exclure les très petites entreprises qui ont, dans l'ensemble, très peu adopté d'actions RSE. La limite supérieure (moins de 200 employés) est celle qui est fixée dans la définition standard des PME (charte des PME).

Nous avons choisi, comme secteur spécifique, celui de l'industrie agro-alimentaire, puisque de nombreuses entreprises de ce secteur sont connues pour être des leaders en matière de RSE et que cette dernière est une pratique courante parmi les entreprises du secteur mais aussi en raison de la main d'œuvre nombreuse employée par le secteur et de son impact écologique important.

II-4- Les répondants

Un questionnaire ayant déjà fait l'objet d'un prétest auprès de 12 personnes fut envoyé directement aux dirigeants de 176 entreprises du secteur de l'industrie agro-alimentaire. La plus stricte confidentialité fut assurée aux participants. Après un rappel, nous avons reçu 53 réponses d'entreprises, ce qui constitue un taux de réponse de 30 %.

Nous avons éliminé 08 questionnaires étant donné que les entreprises concernées se contentent du seul respect des lois en vigueur sans autres actions en faveur de la RSE.

Par ailleurs, nous avons éliminé deux autres questionnaires en raison de la dépendance des entreprises concernées des décisions émanant de maisons mères. En définitive nous avons retenus 43 questionnaires exploitables.

II-5- Choix des mesures opérationnelles des variables de recherche

Les variables de nature factuelle qui correspondent aux caractéristiques personnelles du dirigeant ne posent pas de problèmes de mesure. Les autres indicateurs sont appréciés soit sur des échelles de Lickert en six points et ceux en utilisant des questions à choix multiples.

Tableau 3: Opérationnalisation des variables indépendantes

Variable indépendante	Opérationnalisation
1) Caractéristiques de l'entreprise	
VI: Taille et Propriété de l'entreprise V2 : Nombre d'années de service dans l'entreprise V3 : Nombre d'années de service dans ce secteur d'activité V4 : Nombre d'années de service dans sa fonction de dirigeant V5 : Structure de l'entreprise V6 : Cursus professionnel V7 : Niveau d'éducation et de formation	- Capital détenu dans l'entreprise - Nombre d'années - Nombre d'années - Nombre d'années - Existence d'organes de contrôle et de ratification des décisions - Secteurs d'activité, postes, entités - Spécialités, diplômes
2) Attitudes et traits de personnalité du dirigeant	
V8 : Attitude envers les changements V9 : Attitude envers le risque V10: Attitude proactive V11 : Sentiment de sécurité et de confiance	- Importance accordée aux changements. - Degré d'acceptation du risque. - Importance accordée à la proactivité. - Niveau du sentiment de sécurité et de confiance ressenti
3) Caractéristiques du processus décisionnel du dirigeant	
V12 : Investissements V13 : Source d'information privilégiée V14: Horizon de planification V15 : Analyse V16 : Evaluation de la stratégie	- Importance accordée aux investissements. - Internes ou externes ou les deux - Horizon en années. - Importance accordée à l'analyse des choix stratégiques - Importance accordée à l'évaluation et la réorientation stratégique
4) Caractéristiques organisationnelles liées à l'influence du dirigeant	
VI7 : Technocratisation VI8 : Centralisation V19: Formalisation	- Niveau de technicité dans l'entreprise - Niveau de la centralisation des décisions dans l'entreprise - Niveau de formalisation dans l'entreprise

3. Discussion des résultats

L'objectif fondamental de cette recherche est d'étudier la relation entre le degré de l'engagement responsable et les variables présentées au tableau 3. Rappelons que ceci constitue

une démarche assez inédite, puisque très peu de recherches empiriques ont pris en considération le caractère radical des actions RSE. Selon nous, aucune évidence empirique n'existe sur ce plan dans le milieu spécifique des PME et de l'engagement responsable.

Les résultats du tableau 4 montrent clairement que les actions RSE les plus radicales demandent par leur nature même un engagement responsable. Le niveau de formation du dirigeant positivement associée au degré d'ancrage de la RSE dans l'entreprise, et ce, de façon significative, alors qu'une relation négative est observée au regard de la propriété du capital. Notons que l'âge du dirigeant est positivement, mais non fortement associé au niveau de l'engagement RSE. Par contre, le nombre d'années durant lesquelles il a travaillé dans l'entreprise et dans le secteur d'activité donnent des résultats peu concluants.

L'engagement RSE apporte des changements majeurs et profonds qui exigent des attitudes très positives de la part de la haute direction. Une attitude favorable envers le changement et le risque, une attitude proactive et un sentiment de sécurité et de confiance sont autant de facteurs positifs.

Les actions RSE les plus radicales impliquent des éléments de nouveauté, de nombreuses incertitudes et certaines difficultés peu prévisibles. Ces actions sont considérées comme potentiellement perturbatrices voire menaçantes. Par conséquent, il semble que leur adoption dans un contexte de PME demanderait une recherche systématique d'informations très intense, un horizon de planification qui dépasse le court terme, des analyses plus poussées et une conscience accrue de l'orientation stratégique de l'entreprise.

Notons que l'information externe a moins de poids que l'information interne.

Les structures organisationnelles et leur relation avec l'adoption d'actions profondes de RSE ont aussi retenu notre attention. Cependant, les résultats restent contradictoires en fonction du type de l'action et du contexte organisationnel. La centralisation du pouvoir décisionnel entre les mains du seul dirigeant, aurait tendance à promouvoir des actions radicales. En revanche la dilution du pouvoir et la disponibilité d'une structure hiérarchisée et de spécialisation dans l'entreprise avec une marge de décision à la disposition de chaque département donneront lieu à des actions incrémentales, car les efforts RSE deviennent alors institutionnalisés. À notre avis, cet argument ne s'applique guère à des PME mais plutôt à des entreprises de plus grande taille. Cependant, bien que la concentration du pouvoir décisionnel soit de façon générale très élevée en milieu de PME, elle ne semble pas avoir de relation avec le degré d'engagement responsable. Toutefois, l'aspect « formalisation » dans le tableau 4 laisse transparaître des différences beaucoup plus importantes, les structures plus formelles ayant une relation négative significative avec le niveau d'engagement RSE.

L'analyse du tableau 3 ne pourrait être complète sans examiner l'effet de la taille. Les résultats des recherches précédentes sont contradictoires quant à l'effet de la variable « taille ». Bien que dans leur majorité concluent à une relation positive entre la taille de l'entreprise et l'engagement responsable.

Il est possible de penser que le caractère radical des actions RSE vienne confirmer cette relation. En effet des actions RSE radicales avec les investissements qu'ils nécessitent et la technicité qu'ils requièrent paraissent plus dans les cordes des entreprises de grande taille plutôt que des PME dont les ressources sont dans la majorité des cas limitées. Par ailleurs, il semblerait que l'accroissement de la taille d'une entreprise soit de nature à favoriser l'adoption d'actions RSE radicales mais serait à l'inverse un handicap quant à l'adoption de plusieurs actions incrémentales du fait que les entreprises de taille relativement grandes et structurées manqueraient de la souplesse nécessaire et l'adaptation structurale propice à l'émergence de ces actions. D'après le tableau 4, la relation entre la taille de l'entreprise et le niveau d'engagement RSE est légèrement positive mais non significative, ce qui constitue un indice partiel selon lequel l'adoption cumulée de plusieurs actions RSE requiert des ressources plus importantes. Cependant, la taille semble jouer un rôle très secondaire par rapport aux attitudes et aux traits de personnalité et aux caractéristiques du processus décisionnel du dirigeant.

Tableau
Analyse des corrélations entre le niveau RSE et les variables indépendantes (n = 74)

Variables indépendantes	Coefficient de Pearson	Niveau de signification (S>
Nombre d'années de service dans l'entreprise	0.04	0.374
Nombre d'années de service dans ce secteur	-0.13	0.128
Nombre d'années de service en tant que dirigeant de cette entreprise	0.03	0.396
Cursus professionnel	-0.32	0.003***
Structure de l'entreprise	-0.06	0.318
Niveau de formation	0.44	0.0000***
Propriété de l'entreprise	-0.12	0.163
Age du dirigeant	0.018	0.059*
Attitude envers les changements technologiques	0.40	0.000***
Attitude envers le risque	0.52	0.000***
Attitude proactive	0.49	0.000***
Sentiment de sécurité et de confiance	-0.39	0.000***
Investissements	0.34	0.002***
Source d'information privilégiée	0.45	0.000***
Horizon de planification(1)	0.47	0.000***
Analyse(1)	0.47	0.000***
Evaluation de la stratégie	0.37	0.001***
Technocratisation	0.37	0.001***
Centralisation(1)	-0.04	0.372
Formalisation(1)	-0.35	0.001***
Taille (4)	0.11	0.181

- 1) Mesures basées sur des échelles de Likert en 7 points d'ancrage où 1 indique le plus bas niveau et 7 le plus haut.
- (2) Une valeur peu élevée indique un champ de contrôle interne et une valeur élevée indique un champ de contrôle externe.
- (3) Échelle ordinale ; graduation de 0 à 5 selon les années d'études : 0 désigne les études secondaires et 5 les études de doctorat.
- (4) Le logarithme naturel est ici utilisé pour normaliser cette variable.
- (5) *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$.

Conclusion

En contexte de PME, l'étude des actions stratégiques ne peut être menée sans tenir compte a priori du caractère propre du dirigeant, puisque la direction stratégique de l'entreprise sera fortement imprégnée de son influence (Mintzberg, 1988). L'adoption de la RSE est certes l'une de ces actions stratégiques mais, cependant, trop peu d'études empiriques s'y consacrent en contexte de PME. À cet égard, nous croyons que notre recherche a permis de mieux cerner la contribution de l'ensemble des caractéristiques associées aux dirigeants dans l'action stratégique que représente l'adoption de la RSE.

Ainsi, les résultats de cette recherche empirique ont démontré que l'attitude envers le risque et l'attitude proactive sont les plus fortement corrélées au niveau de l'engagement responsable, suivies de trois caractéristiques du processus décisionnel du dirigeant (horizon de planification à long terme, méthodes d'analyses plus poussées et recherche systématique d'informations internes). Le niveau de formation et l'âge du dirigeant seraient aussi des atouts qui favorisent l'adoption des nouvelles technologies. On peut aussi constater une primauté des variables individuelles (reliées à l'individu, c'est-à-dire au dirigeant) sur les variables organisationnelles (reliées à l'organisation) considérées. Ceci suggère que si les différences individuelles ne sont pas prises en compte dans l'étude des facteurs d'adoption des actions responsables, certaines variables primordiales risquent fort d'être négligées, du moins en contexte de PME.

Enfin, la redéfinition proposée du niveau d'engagement RSE permet une graduation plus subtile en considérant non seulement le nombre d'actions mais aussi leur nature radicale ou incrémentale. Le score ainsi obtenu permet de mieux classer les PME selon un continuum de moins engagées à plus engagées et pallie certaines lacunes méthodologiques rencontrées dans des études précédentes.

En résumé, ces résultats s'inscrivent dans la volonté de mieux cerner et de mieux définir la problématique de l'adoption et de la diffusion de la RSE dans nos PME manufacturières. À cet égard, il est essentiel de relever les différentes dimensions du rôle des dirigeants lors de l'adoption de ces pratiques responsables. Alors peut-être pourrons-nous mieux comprendre un des facteurs essentiels à l'adoption de la RSE et ultimement élaborer à la fois des options

politiques incitatives et des programmes de formation susceptibles de supporter et de promouvoir les efforts accordés au développement durable et à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Bibliographie

- Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*. Editions Hommes et Techniques, Paris, 165 p.
- Asselineau A. & Cromarias A. (2011), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n° 84, p. 29-48.
- Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, L'entreprise et la famille*, Inter-éditions, Paris..
- Benraiss-Noailles L. & Bentaleb C. (2014), Chapitre 26 : « Etat des lieux de la RSE au Maroc » p. 253 in « Ressources Humaines et Responsabilités sociétales », sous la direction de Frimousse S., Igalens J., Orsoni J. & Thevenet M., EMS.
- Berger-Douce, B. (2007). *Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables*. XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique. AIMS. Montréal, 1-24.
- Blombäck, A. et Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 20(3), 255-270.
- Bruna G. M. et al. (2014), « La désarticulation de la politique RSE des entreprises : Une étude exploratoire », *Question(s) de management* 2014/3, n° 7, p. 13-38.
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), (2003), *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, Vancouver, CBSR, 20 pages, www.cbsr.ca
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs, Enjeux et Stratégies*. Editions La Découverte, Paris, 256 p.
- Carroll A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social – Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- Castro J.-L. (2002), *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'Université Paris Dauphine le 26 mars.
- Cherkaoui A. "Pratiques RSE des PME au Maroc: une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais" *Questions de management* 2016 n 14. P 13-26.
- Cherkaoui A. (2014), La réceptivité de la RSE : Un cadre d'analyse de l'expérience marocaine, *Revue Recherches en Economie et Management Africain*, vol. 1, n° 1, p. 185-226.
- Cherkaoui A. (2016a), *Perception et Sensibilité RSE des dirigeants Casablancais des PME : Un Essai Exploratoire*. Actes de la 18e université de printemps de l'audit Social, 5 et 6 Mai, ESFAM, Sofia – Bulgarie.
- Commission Européenne (2002), *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, *Emploi & affaires sociales*, n° 347.
- Courrent J.-M. (2012), « RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir », De Boeck.
- Creplet F., Mehmanpazir B. (2000), *Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale*, Working paper, Universités Louis Pasteur & Robert Schuman, n° 2000-04, BETA, Strasbourg
- Duchéneau B. (1997), Le profil du dirigeant de moyenne entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 95-110
- Frimousse S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », *Management & Avenir*, vol. 2, n° 32, p. 14-35.
- Frimousse S. (2013), « La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné », *Humanisme et entreprise* n° 315.
- Frimousse S., Peretti J.-M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance »,

- Question(s) de management 2015/1, n° 9, p. 65-89.
- Gasse Y. (1982), L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 7, n° 4, p. 3-10.
- Guillaud F. (2015), « Une responsabilité sociale élargie, vecteur d'innovations sociétales et de performance, comme socle de transformation de l'entreprise et recréation de la confiance », *Question(s) de management* 2015/1, n° 9, p. 29-36.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Édition Vuibert, Paris
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1992), *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME*, Piccola Impresa, n° 1, p. 13-42
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, Montpellier, 1-14.
- Lepoutre, J. et Henne, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Mahé De Boislandelle H. (1998), GRH en PME, Universalité et contingences : essai de théorisation, *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 2-3, p. 11-30
- Martinet A.-C. & Reynaud E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2001, n° 136, p. 12-25.
- Martinet A.-C. & Reynaud E. (2004a), « Entreprise durable, Finance et Stratégie », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, vol. 5, n° 152, p. 121-136.
- Martinet A.-C. & Reynaud E. (2004b), « Stratégies d'entreprise et écologie ». Editions Economica, Paris, 165 p.
- Martinet A.-C. (1984) « Management Stratégique : Organisation et Politique », McGraw Hill.
- Mercier Samuel. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». 10e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 5-7 juin 2001.
- Mireille C (2015)., « Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience », *Question(s) de management* 2015/1, n° 9, p. 37-51.
- Murillo, D. et Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR : An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.
- Polge, M. et Temri, L. (2009). Les démarches innovantes ancrées dans le développement durable sont-elles viables pour les entreprises artisanales ? Dans K.
- Messeghem, M. Polge et L. Temri (dir.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales* (p. 175-187). Cormelles-le-Royal, France, Éditions EMS.
- Quairel Françoise. « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux ». *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2004, 1, vol. 10, p. 7-36.
- Sahraoui D. & Louitri A. (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc », *Revue Marocaine des Sciences de Management*, n° 3, p. 85-100.
- Santos M. (2011), « CSR in SMEs : strategies, practices, motivations and obstacles », *Social Responsibility Journal*, vol. 7, n° 3, p. 490-508.
- Spence, M. (2005). PME et Développement durable : menace ou opportunité ? École de Gestion, Université d'Ottawa Document de travail. 1-18.
- Suchman Mark. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Wacheux, F., 2005, « Management des ressources humaines », Méthodes de recherche, édition De Boeck .
- Yin, R. K., 1994, « Case Study Research. Design and Methods », Thousand Oaks, Sage Publications, 171 p.