

## **La responsabilité sociétale et la performance au sein des petites et moyennes entreprises d'Agadir : Attitudes et perceptions**

## **Corporate social responsibility and performance in small and medium-sized enterprises in Agadir : Attitudes and perceptions**

**Omar OUBBA**

Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Equipe de Recherches en Management et Développement Durable (EREMADD),  
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG),  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

**Said AKRICH**

Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales  
Equipe de Recherches en Management et Développement Durable (EREMADD),  
Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG),  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

## Résumé

Le présent article vise l'appréciation des perceptions et les attitudes vis-à-vis de la responsabilité sociétale (RSE) auprès des petites et moyennes entreprises (PME) de la ville d'Agadir. Pour ce faire, une enquête est menée auprès d'un échantillon constitué de 30 PME. L'étude cherche, en particulier, à apprécier les connaissances et les compétences des dirigeants des PME, leurs attitudes envers la RSE et leurs préoccupations et perceptions relatives à la contribution de l'intégration de la RSE dans la performance de leurs entreprises. Les résultats stipulent que la perception de la RSE auprès des dits dirigeants est favorable, en particulier les connaissances et les compétences dont ils disposent sont suffisantes et évolutives. Les attitudes sont aussi favorables envers la RSE. Cependant, la contribution de la RSE dans l'amélioration des performances surtout sociales, sociétales et environnementales des PME d'Agadir restent limitées et contraignantes.

**Mots-clés :** Responsabilité sociétale des entreprises, petites et moyennes entreprises, performance.

## Abstract

This article aims to assess perceptions and attitudes towards social responsibility (CSR) among small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Agadir. A survey is conducted among a sample of 30 SMEs. The study seeks, in particular, to appreciate the knowledge and skills of SME managers, their attitudes towards CSR and their concerns and perceptions about the contribution of the integration of CSR in the performance of their companies. The results stipulate that the perception of CSR among these leaders is favorable, in particular the knowledge and skills available to them are sufficient and evolving. Attitudes are also favorable towards CSR. However, the contribution of CSR in improving the social, societal and environmental performance of Agadir's SMEs remains limited and restrictive.

**Keywords :** Corporate Social Responsibility, small and medium enterprises, performance.

## INTRODUCTION

La préoccupation internationale en matière du développement durable et de la responsabilité sociétale (RSE) ne cesse d'augmenter. Les entreprises sont contraintes à intégrer une approche managériale basée sur la RSE pour assurer leur pérennité. Il convient de poursuivre à la fois des objectifs de nature économique, sociale et environnementale. De ce fait, « *les entreprises qui réussissent sont celles qui savent s'engager en retour vis-à-vis de la collectivité, du village, de la ville ou du pays [...], les entreprises intègrent dans leur stratégie des principes de base de responsabilité, de précaution, d'anticipation et de participation. Ils sont à l'écoute des populations auxquelles sont destinés leurs produits ou services. Ils savent qu'il est essentiel de préserver l'environnement qui regorge de richesses* » (Kamdem, 2016, p. 12). Certes, à côté des grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME) assument aussi leurs responsabilités envers l'environnement et la société, et leur flexibilité leur permet éventuellement de s'adapter aux exigences sociétales. Cela est possible avec la prise en compte de l'aspect multidimensionnel dans leurs performances (Germain, 2004).

Au Maroc, les PME constituent environ 90% du tissu productif national, elles opèrent dans tous les secteurs économiques, elles représentent 31% des exportations et 40% de la production nationale (Rapport de CDVM, 2011). Suite à plusieurs facteurs, tels que la concurrence, la mondialisation, etc., la performance de la PME marocaine ne doit pas se baser uniquement sur le côté économique et financier, mais elle doit s'intéresser au côté social et environnemental. Dans ce sens, le Maroc, a mis en place la stratégie nationale du développement durable (SNDD) dans le cadre de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable élaborée en 2010. Il est surtout question « *d'exploiter les ressources aujourd'hui, sans compromettre les générations futures de satisfaire leurs besoins* ». Dans cette perspective, il est important de s'interroger sur la place des PME d'Agadir en matière de l'adoption de la RSE et du développement durable. La question à laquelle nous allons essayer d'apporter les éléments de réponse est la suivante : Comment les petites et moyennes entreprises d'Agadir, perçoivent-elles la contribution d'une approche de responsabilité sociétale des entreprises dans l'amélioration de leurs performances ?

De cette question, relève toute une série de questions suivantes :

- Quelles sont les attitudes des PME envers la RSE ?
- Disposent-elles des acquis suffisants pour adopter une approche de la RSE ?

- Comment apprécient-elles les fruits de l'adoption d'une approche RSE sur les performances de l'entreprise ?
- Quelles sont les entraves qui empêchent les PME d'adopter une approche RSE ?

Pour répondre à ce questionnement, Une enquête par questionnaire est menée auprès d'un échantillon constitué de 30 PME installées à la ville d'Agadir.

Le présent travail est structuré en deux axes : Le premier axe présente une revue de littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises et la performance des PME. Dans le deuxième axe, nous allons essayer de mettre en avant le déroulement d'une étude empirique sur un échantillon constitué de 30 PME à la ville d'Agadir. Dans cet axe, la méthodologie de recherche adoptée sera présentée, ainsi que les résultats escomptés.

## **1. RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE) ET PERFORMANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) : REVUE DE LITTERATURE**

Dans ce premier axe, Il s'avère nécessaire de clarifier ce qui est la responsabilité sociétale des entreprises (1.1) et les principaux apports théoriques traitant la problématique de la performance et de la RSE, notamment dans les petites et moyennes entreprises (1.2).

### **1.1. Responsabilité sociétale : Approche de performance plus responsable pour les entreprises**

Ces dernières années, un concept, qui peut sembler particulièrement abstrait au premier abord, a émergé dans le discours des entreprises (qu'il s'agisse de PME ou de multinationales, de l'économie sociale ou de l'économie capitaliste). Ce concept est celui de la « responsabilité sociétale des entreprises (RSE) » (Fatoux, 2011, p.77 ; Cité par : Oubba et Akrich, 2018, p. 701 et 702). Un consensus n'a jamais été fait sur la RSE, et les définitions retenues jusqu'à présent, sont données soit par des structures institutionnelles ou académiques (Koutaya et Koutaya, 2018, p. 130).

Issue de la stakeholder theory<sup>1</sup> de Freeman (1984), la problématique de la RSE préconise une responsabilité à la fois sociale et sociétale de l'entreprise à l'endroit de son environnement direct et de la société dans son ensemble (Mousli, 2010, p.56). Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation* » et insiste sur la nécessité pour l'entreprise de satisfaire leurs intérêts et de renforcer sa performance non seulement économique et financière, mais aussi sociétale. Le concept de la RSE est la déclinaison des

---

<sup>1</sup> Théorie des parties prenantes.

principes du développement durable à l'échelle des entreprises. Le développement durable est un concept macroéconomique désignant le « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Bruntland, 1987). Ainsi, la RSE est un concept microéconomique visant l'opérationnalisation du développement durable au niveau des agents économiques (y compris l'entreprise). La responsabilité sociétale (ou sociale<sup>2</sup>) est la contribution des entreprises au développement durable. Elle est définie par la Commission Européenne comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Pour Carrol (1983) ; Cité par : Falilou et Petitjean (2018, p. 4), « *la responsabilité sociale consiste à gérer l'entreprise de telle manière à ce qu'elle soit profitable, qu'elle respecte la loi et l'éthique. Il distingue ainsi quatre catégories d'obligations ou de responsabilité : Economique, légale, éthique et philanthropique<sup>3</sup>* ». Autrement dit, la RSE repose sur la prise en compte des dimensions économique, environnementale et sociale par les entreprises dans leur activité quotidienne et, partant, dans l'appréciation de leur performance qui dépasse dès lors le seul aspect financier pour devenir globale (Falilou et Petitjean, 2018, p. 4).

Selon les lignes directrices de la Responsabilité Sociale qui s'inspirent de la norme ISO 26000<sup>4</sup> « *la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable qui se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte* ». De ce fait, l'organisation évolue dans une société dans laquelle elle est tenue de se comporter de façon responsable et contribuer à son développement sociétal (Koutaya et Koutaya, 2018, p. 131).

Par ailleurs, dans une perspective à long terme, Crutzen et Caillie (2010, p.17) notent que les intérêts des différents acteurs se rencontrent et la croissance économique, la cohésion sociale ainsi que la protection de l'environnement sont liées. Le développement durable résulte ainsi de l'intégration de trois sphères : l'environnement, le social et l'économie. Wartick et Cochran (1985) élargie cette approche en mettant en exergue la spécificité de la RSE comme

---

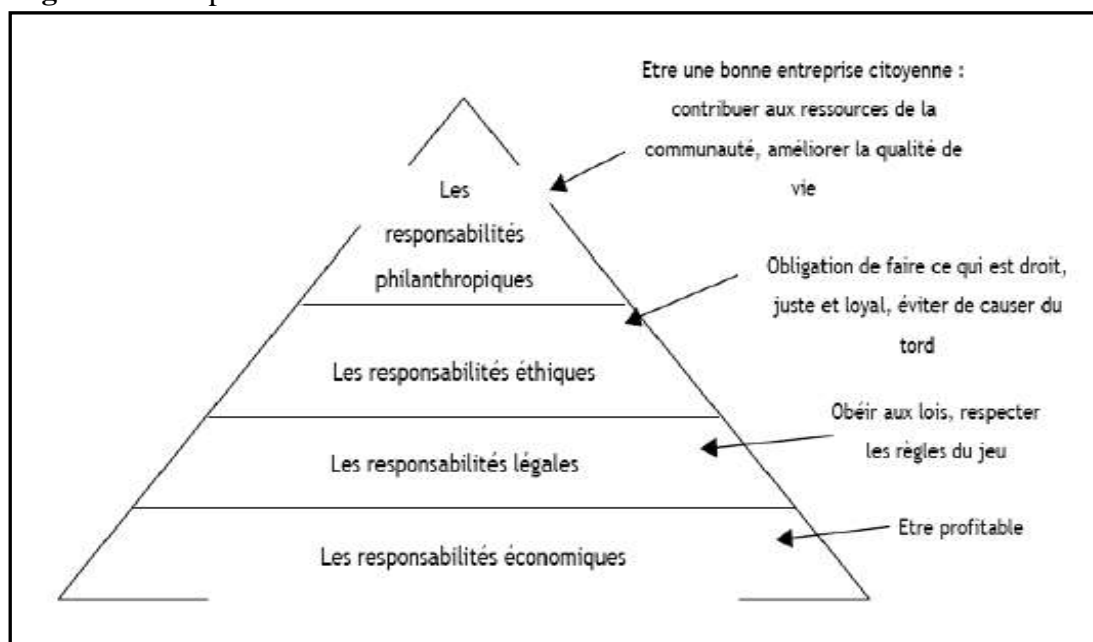
<sup>2</sup> Après une revue de la littérature, force est de constater que le terme « responsabilité sociale » est utilisé comme synonyme de « responsabilité sociétale » par la littérature (Crutzen et Caillie, 2010, p.17).

<sup>3</sup> La responsabilité discrétionnaire (dénommée philanthropique dans une actualisation de son modèle) consiste à agir en bon citoyen et à mettre en œuvre des actions à caractère philanthropique désirées par la société.

<sup>4</sup> ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales.

une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes, processus et politiques. Ils rappellent, par ailleurs, que la RSE est « *une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises institutions et la société dans son ensemble* » (Saulquin et Schier, 2007, p.58). Dans ce contexte, la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise (performance financière) est progressivement remise en cause et une vision tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise se développe. Ainsi, la performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte de ses objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, à savoir sociales et environnementales (Reynaud, 2003 ; Cité par : Crutzen et Caillie, 2010, p.17).

**Figure 1:** Composantes de la RSE



Source : Amaury (2012, p. 10)

## 1.2. Performance des petites et moyennes entreprises : Quels critères de la RSE prises en compte ?

### 1.2.1. Définition de la PME

Avant de mettre en avant les apports relatifs à la performance des PME et la RSE, il convient de définir d'abord la PME, surtout dans le contexte marocain. La PME est un concept évolutif qui dépend de la période et de l'espace dans lesquels elle évolue<sup>5</sup>. Pour définir la PME, on peut recourir en général à deux critères (Tableau 1) :

<sup>5</sup> Sur la base de ces éléments, la définition de la PME dépend du secteur de l'entreprise en question, l'économie dans laquelle elle évolue, le marché dans lequel elle débouche et la période dans laquelle elle est utilisée.

- Les critères quantitatifs : Ils concernent l'aspect représentatif de la taille de l'entreprise. Il s'agit de l'effectif, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée etc. ;

- Les critères qualitatifs : Sont utilisés pour compléter les critères quantitatifs et donner à la PME une image fidèle. Elles concernent la structure interne de l'entreprise, son organisation et ses méthodes de gestion (Daanoune et al, 2018, p. 601).

Au Maroc, Aucune loi n'est pas encore promulguée pour définir la PME. Une définition unanime de la PME est le résultat de l'engagement d'un ensemble d'organismes<sup>6</sup> marocains s'intéressant à la promotion de la PME. Ces organismes ont aboutis à la prise en considération d'un seul critère pour la définir, c'est le chiffre d'affaire (CA). Selon ce critère, trois types d'entreprises ont été distinguées : La très petite entreprise dont le CA est moins de 3 millions MAD, la petite entreprise réalisant un CA entre 3 et 10 millions MAD et La moyenne entreprise dont le CA se situe entre 10 et 175 millions MAD.

**Tableau 1** : Critères de définition de la PME

Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins de 200 employés permanents ;</li> <li>- Moins de 50 millions de dirhams de chiffre d'affaires ;</li> <li>- Total du bilan annuel inférieur à 40 millions de dirhams ;</li> <li>- Coût de l'investissement de l'ordre de 75000 dirhams par emploi ;</li> <li>- Aucune participation d'un groupe dans le capital de la PME.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle omniprésent du dirigeant à la fois propriétaire et gestionnaire ;</li> <li>- Manque de spécialisation pour le personnel de direction ;</li> <li>- Part de marché restreinte ;</li> <li>- Indépendance vis à vis d'un groupe ;</li> <li>- Inaccessibilité aux marchés financier et bancaire.</li> </ul>

**Source** : Elaboré par les auteurs, d'après Daanoune et al (2018, p. 602)

### 1.2.2. Performance des petites et moyennes entreprises et RSE

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. En gestion, le terme de « performance » est défini comme l'association de « l'efficacité » et de « l'efficience ». L'efficacité<sup>7</sup> consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs

<sup>6</sup> Le Ministère de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique (MCINET), le ministère de finances, l'agence nationale pour la promotion de la PME, la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) se sont engagés sur une nouvelle définition des PME, la disposition faisant partie des mesures prévues par le pacte national de l'émergence industrielle (PNEI) pour l'amélioration de la compétitivité des PME.

<sup>7</sup> Traduction de l'anglais « Effectiveness ». L'efficacité reste dans la littérature une notion polarisée sur le résultat annoncé. L'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable (Saulquin et Schier, 2007, p.60).

définis. L'efficacité<sup>8</sup> correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

Dans le champ de la performance, la revue de littérature a révélé la diversité des performances éventuellement ciblées par les entreprises (Performance économique, financière, sociale, sociétale et environnementale, individuelle, concurrentielle, stratégique, etc.). En fonction de la problématique de cette recherche, nous limiterons ce titre dans le champ de performance économique, sociale et environnementale. La réunion de ces trois dimensions est qualifiée par la littérature d'une « performance globale ». Lepetit (1997, p. 64) définit la performance globale « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* ». Cette performance ne se définit plus par une mesure en quelque sorte unique, mais par des indicateurs multicritères et multi-acteurs. La performance globale peut se définir aussi comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006), elle est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Dorénavant, les rapports des entreprises sont entretenus aussi bien avec leur environnement naturel, que leur environnement sociétal. De ce fait, la performance globale sert à l'évaluation de la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises (Capron & Quairel, 2005) et prendre compte de leurs responsabilités sociétales devant leurs diverses parties prenantes (Renaud et Berland, 2007, p.2), par la réunion de la performance financière, sociale et sociétale (Germain, Trébucq, 2004).

Par ailleurs, l'alignement des décisions et les comportements des managers sur les référentiels du développement durable et de la RSE, implique une reconfiguration des structures des performances de l'entreprise (Berland et Simon, 2010, p.145 ; Cité par : Oubba et Akrich, 2018, p. 699). Avec l'influence de la mondialisation, la PME est alors confrontée à un environnement complexe et incertain, caractérisé par une concurrence forte et défavorable. Ce qui leur impose d'identifier les facteurs déterminants de sa performance. Ces facteurs ne dépendent pas seulement d'indicateurs physiques et financiers mais reposent essentiellement sur des composantes immatérielles (Daanoue et al, 2018, p. 594).

Dans le contexte de la PME, les pratiques de RSE restent peu explorées dans les travaux académiques français (Berger, 2008, p. 9). Apparemment quelques spécificités sont parmi les

---

<sup>8</sup> Traduction de l'anglais « Efficiency ». L'efficacité est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec les moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens ; c'est en fait une productivité et une rentabilité (Saulquin et Schier, 2007, p.60).



forces de ces PME telles que l'adoption de la pratique du reporting social et environnemental. Or, l'absence d'évaluation financière des activités de la RSE et l'une des faiblesses subies par ces entreprises (Berger, 2008, p. 27).

Une étude réalisée par Berger (2008, p. 22) dans le contexte des PME Françaises, sur un échantillon de 85 PME rentables, conclue que ces PME adoptent un comportement assez classique en matière de la RSE. Ainsi, cette étude contribue à la mise en avant des pratiques et des engagements en matière de la RSE des PME en question (Tableau 2).

**Tableau 2** : Engagements sociaux, sociétaux et environnementaux des PME rentables en France

Engagement social	Engagement sociétal	Engagement environnemental
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du dialogue social</li> <li>- Développement des compétences</li> <li>- Assurance de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle des salariés ;</li> <li>- Diversité au travail (diversité que ce soit en termes d'âge des salariés, de genre ou d'origine ethnique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du tissu économique local (préoccupation stratégique) ;</li> <li>- Activités non économiques (sponsoring d'activités externes, mécénat humanitaire ou social ponctuel, participation dans des projets de réinsertion professionnelle, partenariat de long terme avec une association de type ONG, traitement systématique des réclamations et attention forte en faveur d'un management relationnel) ;</li> <li>- Partenariat formalisé avec les fournisseurs (respect de réglementation) ;</li> <li>- Engagement sociétal faible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de l'environnement dans la réflexion stratégique (réduction des impacts environnementaux des activités à travers les actions suivantes : réduction et recyclage des déchets, consommation d'énergie, prévention de la pollution, préservation de l'environnement naturel, choix d'options de transport durable (covoiturage), plan de déplacement entreprise, achat de véhicules propres ;</li> <li>- Affectation des ressources humaines spécifiques à l'environnement ;</li> <li>- Evaluation du coût financier des actions en matière d'environnement ;</li> <li>- Valeurs personnelles du dirigeant en termes de protection de l'environnement ;</li> <li>- Certification environnementale ISO 14001 (Intégration de l'environnement dans la sphère de la qualité) ;</li> <li>- Meilleure image de l'entreprise</li> <li>- Réponse aux pressions réglementaires.</li> </ul>

**Source** : Elaboration des auteurs, à partir de Berger (2008, p. 22)

Suite à une autre enquête réalisée auprès de 66 entreprises australiennes, Hoque et James (2000) ont parvenu à un constat selon lequel « *Les représentations formelles non financières de la performance sont a priori plus répandues dans les grandes entreprises que dans les PME* » (Germain, 2004). Dans ce sens, l'auteur conclue que la majorité des entreprises (PME)

recourt aux indicateurs relatifs aux clients et aux processus clés, car elles donnent la priorité à la mesure de la performance de nature financière.

Selon Ahsina (2011), la théorie de la contingence postule que la survie et la performance d'une organisation dépendent du degré d'alignement entre ses éléments structurels et différents facteurs de contingence tels que l'environnement, la taille, la technologie ou la stratégie. En effet, l'absence de la stratégie auprès des PME justifie éventuellement le recours faible aux indicateurs non financiers. Oubba et Akrich (2018, p. 707) soulignent à cet effet que « *Les entreprises ayant déployé une stratégie RSE ont mis en place des outils de gestion pour piloter cette stratégie et améliorer leur performance sociale et sociétale* ». Les auteurs ajoutent, sur la base de l'étude menée auprès d'une entreprise coopérative opérant dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, que « *la RSE est au cœur de la stratégie générale de la coopérative, les bénéfices de la RSE et du développement durable sont multiples, tant sur la performance économique et financière que sur la performance sociale et sociétale de la coopérative* » (Oubba et Akrich, 2018, p. 716). La taille de l'entreprise peut également expliquer la quasi-absence des indicateurs non financiers dans les PME. C'est dans ce sens que (Berger, 2008, p. 27), conclue que les profils de PME responsables semblent se dessiner selon leur taille. Aussi, les résultats d'une enquête réalisée auprès de 83 entreprises montrent que, dans les PME, la mesure de la performance est souvent déséquilibrée par rapport à ce que préconise le *Balanced Scorecard*, parce qu'elle « *n'intègre pas la variété d'indicateurs qui permet de relier la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financière à long terme* » (Kaplan et Norton, 1998). L'équilibre entre les aspects financiers et non financiers (sociaux et environnementaux) est assuré au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente et dans le cas où son environnement est complexe et incertain (Germain, 2004). Dans cette perspective, nous pouvons constater que les pratiques de la RSE dans les PME restent contingentes. De plus, la disponibilité des ressources financières constitue un élément incontournable notamment en matière d'engagement environnemental (Tilley, 1999). Les dirigeants de PME perçoivent comme obstacle le manque de ressources financières (Hillary, 2000). Ainsi, le manque du temps et des moyens humains (Berger, 2008, p. 13).

Nasi et ali (1997) ont mené une étude sur les entreprises forestières canadiennes et finlandaises, ils ont constaté une relation positive entre l'engagement environnemental des entreprises et leurs rentabilités (Berger, 2008, p. 13). Ce résultat a été confirmé par Willsher (2004) ; Cité par : Berger (2008, p. 13), et l'étude de Russo et Fouts (1997) auprès de 243

entreprises américaines permet de conclure sur l'existence d'un lien positif entre la performance environnementale et la rentabilité. Cependant, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) insistent sur l'ambiguïté du lien RSE et performance financière et la démonstration pose des difficultés majeures (Berger, 2008, p. 13). Ce lien reste faible, mais positif, Concluent-t-ils Allouche et Laroche (2005).

## 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET RESULTATS

### 2.1. Méthodologie de recherche

#### 2.1.1. Collecte de données

Les données de terrain ont été collectées par un questionnaire auprès des dirigeants, gérants ou les responsables des PME de notre échantillon. Le questionnaire a été administré auprès de 80 PME distribuées sur la ville d'Agadir. Pour s'assurer d'un niveau satisfaisant de participation à l'enquête, 30 questionnaires ont été retournés (taux de réponse de 38 %). L'échantillon est constitué des entreprises de service, elles sont les plus représentées (59%). Viennent ensuite par niveau de représentativité, les entreprises commerciales (33%), puis les entreprises industrielles (8%). Le tableau ci-dessous représente la nature et le domaine d'activité des entreprises de l'échantillon d'étude.

**Tableau 3 :** Domaines d'activité des PME de l'échantillon d'étude.

Nature de PME	Pourcentage	Domaines d'activité
<b>Commerciale</b>	33 %	- Commercialisation des automobiles ; - Droguerie et matériels de construction ; - Distribution des fruits et des légumes ; - Vente des appareils de purification de l'eau (électroménager).
<b>Industrielle</b>	8 %	- Menuiserie aluminium ; - Elevage des vaches et production laitière ;
<b>Services</b>	59 %	- Automatisation et sécurité informatique ; - Enseignement et formation ; - Traitement de l'air, climatisation, Electricité et installations des systèmes de l'aération ; - Assurances, domaine du transport et location de voitures ; - Restauration ; - Comptabilité et fiscalité.

**Source :** Elaboré par les auteurs.

#### 2.1.2. Description du questionnaire

Le questionnaire est composé de deux parties : La première vise l'identification du dirigeant de la PME et son activité. Dans cette partie, nous cherchons des informations sur l'âge, le

sexe, le domaine d'activité, le niveau d'instruction, le statut juridique et la taille de l'entreprise dirigée, l'effectif employé, le chiffre d'affaires, le capital, le marché de commercialisation et le réseau de distribution des produits de l'entreprise. La deuxième partie a pour objectif l'appréciation de la perception de la contribution de la RSE à la performance des PME de la ville d'Agadir. Dans cette partie, et sur une échelle de mesure de Likert allant de 1 à 5, (1) Tout à fait d'accord à (5) Pas du tout d'accord, nous avons testé les éléments suivants : L'appréciation des connaissances et des compétences des dirigeants des PME en matière de la RSE et le développement durable ; L'appréciation de leurs attitudes et l'appréciation de leurs préoccupations en matière de la contribution de l'intégration de la RSE à la performance de leurs entreprises.

## 2.2. Analyse des données et résultats de l'étude

### 2.2.1. Résultats de l'analyse descriptive

Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées peuvent se présenter dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 :** Résultats sur l'identification des dirigeants des PME et les caractéristiques de leurs entreprises.

Caractéristiques des dirigeants des PME	Résultats escomptés
<b>Age du dirigeant</b>	44% des dirigeants ont un âge situé entre 31 et 35 ans. 26% sont âgés entre 36 et 40 ans et 10% ont un âge de moins de 25 ans.
<b>Genre du dirigeant</b>	La totalité des dirigeants interrogés sont des hommes.
<b>Niveau d'instruction</b>	81% ont un niveau supérieur (Diplôme professionnel délivré par OFPPT, Licence et Master). 15% ont un niveau secondaire (Niveau Baccalauréat) et uniquement 4% reste sans niveau scolaire.
<b>Statut juridique et taille de l'entreprise dirigée</b>	La majorité des dirigeants de notre échantillon ont créé des sociétés à responsabilité limitée (SARL) (81%), poursuivi par les dirigeants des sociétés anonymes (SA) (11% des cas) et le reste de l'échantillon est constitué des dirigeants ayant un statut de personne physique.
<b>Effectif de l'entreprise<sup>9</sup></b>	63% des entreprises emploient de 10 à 15 personnes. 22% d'entre eux disposent de 15 à 25 personnes et 15% ont un effectif situant entre 26 et 50 personnes.
	La majorité des entreprises réalise un chiffre d'affaires (CA)

<sup>9</sup> L'effectif est le critère retenu pour qualifier les entreprises enquêtées des PME. Celles-ci disposent d'un nombre d'employés situé entre 10 et 50 personnes.

<b>Chiffre d'affaires de l'entreprise</b>	annuel situant entre 101 et 200 mille dirhams (41%). 22 % atteignent moins de 100 mille dirhams de CA, 22% réalise un CA de 200 à 400 mille dirhams. 7% dont le CA est situé entre 800 mille et 1 million dirhams. Une entreprise atteint un CA situé entre 400 et 800 mille dirham. Enfin, une seule autre entreprise a déclaré un CA qui s'élève à plus d'un million de dirhams.
<b>Capital de l'entreprise</b>	48% des entreprises ont un capital de 101 à 300 mille dirhams. 30% dispose de moins de 100 mille dirhams. 7% ont un capital de 300 à 600 mille, 7% dispose de 600 à 900 mille. Juste 4% ayant un capital de 901 à 1 million dirhams et 4% dispose d'un capital de plus d'un million de dirhams.
<b>Marché de commercialisation des produits de l'entreprise</b>	81% commercialisent leurs produits sur le marché local et 59% sur le marché national.
<b>Réseau de distribution des produits de l'entreprise</b>	Un grand nombre des PME de notre échantillon (52%) vendent leurs produits aux détaillants, suivi par 30% qui ciblent les particuliers et 26% commercialisent leurs produits auprès des grossistes. 22% ont comme cible de clients les semi-grossistes et 15% vendent leurs produits aux grandes et moyennes surfaces (GMS).

**Source :** Elaboré par les auteurs.

### 2.2.2. Résultats de l'analyse explicative

L'analyse explicative porte sur l'appréciation des connaissances et des compétences des dirigeants des PME d'Agadir, l'appréciation de leurs attitudes et leurs préoccupations en matière de la contribution de l'intégration de la RSE et du développement durable<sup>10</sup> dans la performance de leurs entreprises. Ci-après les résultats de l'analyse explicative.

#### 2.2.2.1. Appréciation des connaissances et des compétences des dirigeants des PME en matière de la RSE

La majorité des dirigeants des PME enquêtées espèrent que le développement durable s'agit d'une stratégie (63%). Des autres l'ont considéré comme une politique (33%), poursuivi par 19% des dirigeants interrogés qui voient que le développement durable est un plan particulier. Un seul dirigeant qui le considère comme un phénomène. Le développement durable a pour finalité économique pour 44% de l'échantillon, 41% préconise la finalité écologique. Ensuite

<sup>10</sup> Nous essayons de rapprocher le concept de la RSE aux interrogés en utilisant le concept « mère » qui est le développement durable souvent entendu et connu par la majorité des dirigeants des PME de l'échantillon interrogé. En conséquence, dans le reste de l'analyse, nous utiliserons, parfois, le développement durable comme synonyme de la RSE.

les dimensions humaine et politique arrivent en dernier ressort successivement par 33% et 30% selon les dirigeants des PME interrogés.

L'amélioration des conditions de vie des générations actuelles et futures est vue par les dirigeants des PME en question, comme la principale préoccupation du développement durable (48%). 37% d'entre eux voient que la dite préoccupation s'intéresse à l'amélioration des conditions de vie des générations actuelles et futures dans des pays pauvres et les pays en voie de développement. La protection de l'environnement et faire face aux problèmes écologiques pour 33% est la préoccupation du développement durable. 30% voient que ce dernier se préoccupe de l'amélioration des conditions de vie des personnes défavorisées, la croissance du produit intérieur brut (PIB) (croissance économique), la promotion de l'emploi et baisse du chômage et politique internationale (amélioration de la réputation des Etats à l'international). Enfin, 15% privilégie la sensibilisation et l'intéressement aux droits de l'homme comme préoccupation du développement durable.

Lorsque nous avons interrogé les chefs d'entreprises sur les dimensions du développement durable, ceux-ci répondent en favorisant le côté économique en particulier (1<sup>er</sup> rang) sur les autres côtés (social et environnemental) (37%) et l'équilibre entre les trois dimensions arrive à être préconisé par 37% aussi. Le côté environnemental voit 15% qu'il domine les autres dimensions du développement durable. Seulement 11% privilégie la dimension sociale sur les autres dimensions.

Sur le plan d'acquisition des connaissances et des compétences en matière de développement durable et de la RSE, 55% des responsables de notre échantillon ont comme source d'informations les médias, suivis par l'université 55%, puis l'Etat lorsqu'il s'engage dans des grands investissements en la matière 52%, et les entreprises à travers une publicité responsable et leurs actions envers le développement durable 48%. Le lycée, les associations, le collège, l'école primaire et la maison arrivent à être considérés comme source d'informations sur le développement durable pour successivement 41%, 37%, 26%, 22% et 15% selon les dirigeants des PME interrogés.

Pour ces derniers, les facteurs poussant les Etats à poursuivre l'approche de développement durable sont : Le réchauffement climatique, l'augmentation d'émission de CO<sub>2</sub> dans la planète et les consommations intensives d'énergies, ainsi que l'augmentation d'émission de gaz à effet de serre dans l'atmosphère et la fonte, sans cesse, des glaces respectivement 74%, 70%, 44%, 37% et 37%. Les pluies acides (55%), le phénomène du Tsunami (33%), les tremblements de terre (33%) et l'élargissement sans cesse du trou d'ozone (26%) ne

constituent pas les facteurs principaux de l'adoption des approches du développement durable par les entreprises, au moment où ce dernier facteur est considéré par 18% comme raison de la tendance vers le développement durable et la RSE. Les dirigeants des PME enquêtées considèrent aussi les circulations routières et les productions industrielles irresponsables et intensives comme facteurs poussant vers le développement durable (67%). Enfin, l'augmentation du niveau de la mer (48%) et l'extinction du phénomène des réfugiés climatiques (30%) sont éloignés par les entrepreneurs en question comme causes poussant vers l'adoption du développement durable et de la RSE.

### **2.2.2.2. Appréciation d'attitudes des dirigeants des PME, en matière du développement durable et de la RSE**

Les attitudes concernent exactement, les opinions des dirigeants sur le développement durable. Comment ces derniers perçoivent-ils l'intérêt du développement durable ? Leurs opinions sont presque similaires concernant la question de l'atteinte d'objectif d'une société (Economie, social, écologie) évoluant dans une perspective du développement durable. Selon 89% des dirigeants enquêtés, la réponse aux défis d'une société durable dépend des sciences et la technologie, ces derniers doivent se focaliser sur des innovations durables. Ils sont d'accord aussi que la durabilité d'une société et d'une économie dépend de :

- Changement de style de vie des hommes et des femmes (consommations, transport, etc.) ;
- Changement des modes et de procédés de productions industrielles ;
- L'engagement individuel (Engagement personnel) ;
- L'engagement collectif (Entreprises, associations, coopératives, etc.) ;
- L'engagement au niveau publique/ politique ;
- La normalisation de l'application du développement durable par l'Etat.

Dans ce cadre, l'engagement au sein d'un groupement environnemental est méconnu par un grand nombre des dirigeants interrogés, ils ne savaient pas dans quelle mesure va-t-il contribuer à la durabilité d'une société (selon 44% des responsables de l'échantillon). Par ailleurs, la responsabilité d'assurer un développement durable et équitable, revient en premier rang à l'Etat, aux entreprises, aux citoyens et à l'école en dernier ressort, avec respectivement 63%, 63%, 60% et 56%. Au niveau individuel, selon les chefs des PME, l'individu doit s'engager envers le développement durable via l'utilisation d'énergies renouvelables (78%), l'utilisation de façon rationnelle l'énergie à domicile (63%), productions industrielles responsables (59%), l'utilisation des formes douces de la mobilité (22%) et uniquement 11%

des dirigeants privilégie de se préférer à la consommation des produits beaucoup plus biologiques.

Les dirigeants des PME ont déclaré qu'ils n'ont jamais participé à une pétition visant le changement des comportements vers un développement durable et la RSE (selon 56%). Alors que 33% entre eux participaient à une pétition visant la protection de l'environnement, puis 15% participait à une pétition défendant les droits de l'homme au travail et 11% défendent les initiatives visant la protection des animaux. Dans ce sens, lorsque nous avons posé la question relative au souci des dirigeants de prendre l'initiative (participation à une pétition du développement durable et la RSE) lors de leurs vacances, 41% d'entre eux répondaient qu'ils n'ont pas la volonté de participer aux groupements de développement durable. 33% des cas, lors de leurs vacances, veulent participer à un événement sur le climat (conférences, exposition, congrès, etc.), et 30% cherche la participation aux événements favorisant la promotion des pratiques du développement durable par les acteurs économiques et sociaux. Et uniquement 15% qui a la volonté d'intégrer un groupement défendant la protection de l'environnement, intégrer une association ou groupement défendant les droits de l'homme au travail et intégrer une association organisant les compagnies de sensibilisation sur le développement durable et la RSE. Le rôle des établissements de l'enseignement et la formation n'est pas éloigné de l'esprit des PME enquêtées. Ces dernières ont insisté sur le rôle de l'école et la formation que cette dernière offre aux étudiants et aux élèves. Et pour acquérir les compétences en matière du développement durable, et promouvoir des perspectives d'action en faveur du développement durable, l'école doit s'ouvrir sur la société et doit permettre d'organiser des visites d'institutions sociales (Exemple : institutions intéressées par les droits de l'homme), déclarent-ils 78% des dirigeants interrogés. 74% stipule de faire des visites aux sites extrascolaires (Sites verts, Associations défendant le développement durable, Clubs du développement durable, etc.). Pour 67% de l'échantillon d'étude, l'école doit permettre l'acquisition des compétences nécessaires pour planifier et réaliser un projet à long terme (un projet durable). Il est aussi important aux étudiants et aux élèves d'assister dans le cadre scolaire à des discussions avec les acteurs de la société (Hommes et Femmes politiques, organisations non gouvernementales, hommes et femmes d'affaires, etc.) et ils doivent également bénéficier des possibilités d'acquisition des connaissances sur les problèmes écologiques (56% des PME). 52% préconisent l'acquisition de compétences nécessaires en vue d'une meilleure appréciation de situations écologiques et réfléchir à la position de personnes défavorisées qui ont été les victimes de la production



industrielle irresponsables, ou de la pollution de l'environnement écologique, et les victimes aussi du non respect des droits de l'homme, notamment au travail.

Les dirigeants des PME en question ont été d'accord pour le renouvellement des programmes scolaires en vue de l'intégration du développement durable et de la RSE, ainsi de fournir aux enseignants des formations basées beaucoup plus sur l'éthique (48%). Les responsables des PME enquêtées encouragent les bénéficiaires des formations scolaires ou professionnelles de prendre comme exemples des investisseurs qui ont atteint le succès relatif à la mise en pratique du développement durable et de la RSE dans leurs vie et activité professionnelles et souhaitent de se mettre dans la perspective d'acteurs économiques responsables, déclare-t-il 44% des PME interrogées.

Dans un autre coté, les dirigeants lorsqu'ils ont été interrogés sur leurs attitudes envers les investissements réalisés, et les mesures prises par l'Etat au Maroc dernièrement et dans quelle mesure contribueront-elles à l'atteinte des objectifs du développement durable et de la RSE. Ils ont été tout à fait d'accord, que l'Etat a mis en œuvre des mesures et des actions concrètes visant la promotion du développement durable et l'équilibre du climat. 70% d'eux considère la participation aux conférences des parties (Exemple : COP 21 organisée à Paris en 2015) comme une bonne initiative de la part des pouvoirs publics. Suivi par 44% préconisant l'organisation de la COP 22 à Marrakech en 2016. La réalisation des grands investissements visant la production d'énergies renouvelables est considérée par 37% des dirigeants comme une mesure nécessaire et l'engagement de l'Etat de réduire l'émission de CO<sup>2</sup> (33%). Des attitudes différentes ont été constatées dans ce cadre, 41% de l'échantillon est satisfait de l'engagement de l'Etat de réduire l'émission de Gaz à effet de serre, alors que 22% ont déclaré que cette mesure est en question, notamment pour 33% qui n'ont pas de réponse à la question de réduction de l'émission de CO<sup>2</sup>. Une action qui a été mise en œuvre dernièrement par le gouvernement qui est l'interdiction d'utilisation et la production des sacs en plastique, semble fructueuse pour le développement durable et la RSE, d'après 30% des PME, alors que 22% d'entre elles ne voient pas de fruits dans ce sens. Nous n'avons pas oublié les investissements réalisés, relatifs à la création des stations du traitement des eaux usées, 37% ont déclaré que cela est une valeur ajoutée pour le développement durable et surtout envers la protection de l'environnement, au moment où 26% des dirigeants interrogés ne savaient pas que cette mesure portera un plus pour le développement durable.

### **2.2.2.3. Appréciation des préoccupations des dirigeants des PME, en matière de la contribution de l'intégration du développement durable et de la RSE dans la performance de leurs entreprises**

La volonté d'intégration du développement durable et/ou de la RSE dans la stratégie des dirigeants des PME est en question. Pour 78% cette mesure est nécessaire en ce moment, et 22% ne pense pas à l'intégration de la RSE. Nous allons analyser dans le cadre de cet axe, les trois dimensions de la RSE, et les conséquences de l'adoption d'une stratégie en la matière sur la performance et la compétitivité de l'activité des PME. Ainsi, comment ces dernières estiment-elles les fruits de la RSE sur le côté social, sociétal et environnemental de leurs entreprises.

- **Conséquences de l'adoption d'une approche de la RSE sur la rentabilité et la compétitivité de la PME**

Sur le plan de compétitivité et de performance, les propos des dirigeants des PME enquêtées se voient assez différents. Sur le marché local et national, les dirigeants estiment que la RSE permettrait à leurs entreprises d'être plus compétitives 37%, et 19% n'estime pas l'amélioration. D'après les enquêtés, la RSE impacterait d'une manière significative la productivité de la main d'œuvre et l'utilisation optimale des matières premières (37%). Sur ce dernier point, 37% n'ont pas de réponse. 33% déclare qu'il aurait une augmentation de la part de marché, seulement 30% sont optimistes sur les questions de la satisfaction des clients, restructuration de l'entreprise, l'automatisation des processus de production et l'utilisation des techniques économiques en consommation d'énergies. Sur ces deux derniers points, quelques PME ne sont pas d'accord sur une amélioration éventuelle. La satisfaction des clients est vue par 33% comme insatisfaisante. Concernant l'amélioration du chiffre d'affaires, 26% des dirigeants enquêtés déclarent qu'il y aurait une augmentation légère de ce dernier et ils sont tout à fait d'accord sur les questions relatives à l'amélioration de la rentabilité et le renforcement de l'avantage concurrentiel par rapport aux concurrents et l'accès aux nouveaux marchés plus porteurs, au moment où 33% ont des estimations ambiguës sur l'amélioration de la rentabilité de leurs entreprises. La RSE permet la promotion de l'innovation des produits d'après 56% des dirigeants de PME. Ces derniers n'ont pas de réponse par rapport à la question de la fidélisation de la clientèle (41%). La réduction des coûts (main d'œuvre, coût de revient, etc.) est préconisée par pas mal de PME (22%), vient en dernier ressort les attitudes différentes sur la question de l'amélioration de la coopération avec

les partenaires, 26% n'ont pas de réponse satisfaisante à cette question, 22% montre qu'il y aurait une satisfaction totale sur ce point et 19% prévoient des conséquences négatives.

- **Conséquences de l'adoption d'une approche de la RSE sur le plan social de la PME**

Sur le plan social, un grand nombre des dirigeants de PME ont prévu une amélioration des conditions de travail des employés, notamment les conditions de sécurité (59%). Vient 52% d'entre eux considérant que la RSE contribuerait au non emploi des enfants. L'amélioration de l'encadrement des collaborateurs et l'évitement d'accidents de travail, absentéisme, conflits sociaux, etc. manifesterait des taux positifs (44%). Les dirigeants prévoient différemment la formation du personnel, 33% prévoit une certaine amélioration, alors que 22% n'ont pas de réponse satisfaisante. La dernière portion des dirigeants n'a pas pu prévoir un certain progrès par rapport à la sensibilisation au droit de l'homme au travail, 33% sur ce dernier point ont déclaré une satisfaction totale et une amélioration dans ce sens. Enfin, la satisfaction et la motivation des employés pourraient afficher des taux importants en matière d'amélioration, déclarent-ils 33% des dirigeants de PME de la ville d'Agadir, et 19% de ces derniers sont ni en accord, ni en désaccord sur ces derniers points.

- **Conséquences de l'adoption d'une approche de la RSE sur le plan sociétal et environnemental de la PME**

Sur ce dernier plan, qui est une dimension importante du développement durable et de la RSE, les dirigeants de PME ont des réponses plus ou moins différentes. La lutte contre les nuisances (pollutions) afficherait des taux significatifs, déclaré par 52% des enquêtés. 37% de ces derniers ont été d'accord relativement à l'amélioration de la réalisation des économies d'énergies, l'amélioration de la légitimité de leurs entreprises auprès des partenaires externes et internes et l'amélioration de la notoriété (image) des produits de leurs entreprises sur les marchés. La dernière proportion des dirigeants n'a pas de réponse satisfaisante sur la possibilité de l'acquisition des meilleures standards de la qualité (ISO 9000, ISO 14000....). Seulement 33% des chefs de PME estiment des conséquences significatives de la RSE sur l'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise (innovation). La réalisation de l'économie de l'eau touchera un taux positif, d'après 30% des dirigeants. Uniquement 22% estime que la mise en place d'une stratégie de la RSE aurait des conséquences plus ou moins significatives sur la réflexion au recyclage des déchets et au traitement des eaux usées. Enfin 26% des dirigeants des PME d'Agadir prévoient que la RSE leur permettrait de demander la certification aux parties compétentes et il permettrait aussi une certaine amélioration de la

réputation (image) de l'entreprise auprès des parties prenantes tant internes qu'externes, ainsi qu'une amélioration des procédés de production. Cependant, 33% des PME enquêtées, n'ont pas de réponse satisfaisante à ce dernier point.

#### **2.2.2.4. Les entraves et difficultés rencontrées par les dirigeants de PME, en matière de l'adoption d'une approche de la RSE dans leurs entreprises**

Les obstacles de l'adoption d'une approche de la RSE dans l'activité des dirigeants sont multiples. L'absence de financements lourds des procédés de production spécifiques à la RSE est vu par 89% comme une entrave principale, suivi par l'absence des événements (Formations, conférences, congrès, journées d'études ...), sur les pratiques du développement durable et de la RSE au sein des entreprises (59%). 52% des responsables enquêtés constatent une baisse de la part du marché de l'entreprise, ce qui empêche d'investir dans cette nouvelle approche. Ainsi 56% déclare l'absence des nouvelles opportunités d'investissement. 41% estiment que l'éventualité d'augmentation des coûts constitue une entrave majeure de l'adoption d'une approche de la RSE. Sur le plan de financement des nouvelles perspectives de la RSE, les enquêtés (37%) confirment que les initiatives sont absentes et qu'il y a un accès faible au financement dans le cadre des projets visant la promotion du développement durable et de la RSE dans l'activité des entreprises. La volonté demeure en question auprès des dirigeants de notre échantillon, surtout lorsqu'on n'a pas reçu une réponse satisfaisante de leurs part, ils ont déclaré qu'ils sont ni en accord ni en désaccord concernant la question de la « volonté » de s'inscrire dans une démarche de la RSE et du développement durable. Peut être l'entrave est des investissements lourds générés par la RSE et le développement durable, d'après 18% des dirigeants enquêtés. Peut être le manque du « temps » par les uns (19%) au moment où un grand nombre des chefs de PME ne considèrent pas cette dernière variable comme entrave de la mise en place d'une démarche de la RSE dans les PME de la ville d'Agadir (30%).

### **CONCLUSION**

Dans le cadre de cette étude, nous rappelons que l'objectif de ce travail de recherche est d'essayer d'apprécier les perceptions et les attitudes vis-à-vis de la RSE auprès des PME de la ville d'Agadir. La question à laquelle nous avons essayé d'apporter les éléments de réponse est la suivante : Comment les PME d'Agadir, perçoivent-elles la contribution d'une approche de la RSE dans l'amélioration de leurs performances ?

L'appréciation des perceptions des PME de la ville d'Agadir a été faite sur les connaissances et les compétences, les attitudes envers la RSE et la préoccupation de ces PME en matière de la contribution d'une démarche de la RSE dans l'amélioration de leurs performances. Dans ce sens, une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon constitué de 30 PME de la ville d'Agadir.

Selon les résultats escomptés, les connaissances et les compétences relatives à la RSE auprès des dirigeants des PME de la ville d'Agadir connaissent une certaine évolution. Elles se sont détachées de l'idée habituelle selon laquelle la RSE s'intéresse au côté environnemental. Dans ce cadre, les dirigeants, malgré des légères divergences sur quelques aspects, ils ont pu disposer des informations sur la cible de la RSE, ses dimensions, son objectif et les facteurs poussant les Etats, les économies et la société vers l'adoption de l'approche RSE. Cette évolution des connaissances peut être expliquée, d'une part, par la diversité des sources d'informations sur la RSE et le développement durable auxquelles ils font appel, qui sont les médias, (1<sup>er</sup> rang), la publicité responsable des entreprises, les associations, l'Etat, etc. D'autre part, par le niveau d'instruction supérieur dont dispose la majorité des dirigeants des PME interrogés (81%).

Sur le plan des attitudes, les fruits de la RSE sur les PME sont qualifiés de « favorables » par les dirigeants des PME en question. Leurs attitudes sont aussi favorables selon presque 44% des dirigeants. D'après ces derniers, la durabilité d'une société et de l'économie dépend des facteurs individuels et institutionnels. Une volonté plus ou moins favorable est exprimée par les dirigeants enquêtés, d'être les acteurs prometteurs de la RSE. Une grande responsabilité pour promouvoir cette dernière, revient aux établissements de formation pour former des générations pensant à la durabilité de leurs sociétés et de leurs économies. Les dirigeants ont constaté un manque d'initiatives réelles afin de motiver les PME vers l'acquisition d'un esprit de la RSE et l'adoption de cette dernière dans leur activité quotidienne.

Sur le plan des préoccupations d'intégration de la RSE dans les stratégies des dirigeants des PME d'Agadir, ces derniers se voient optimistes que la RSE contribuerait à une amélioration significative de la compétitivité et la performance de leurs entreprises. Ils prévoient qu'il serait fructueux sur le plan tant social que sociétal et environnemental de leurs structures, déclarent-ils les dirigeants interrogés. Cela est en adéquation avec les apports cités par Berger (2008, p. 22) en matière des engagements économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux des PME rentables en France. Cet auteur a confirmé un lien positif entre la RSE et la performance des PME. C'est dans cette perspective que Nasi et ali (1997) ; à travers

une étude menée sur les entreprises forestières canadiennes et finlandaises, ont constaté une relation positive entre l'engagement environnemental des entreprises et leurs rentabilités. Ce résultat est confirmé par Russo et Fouts (1997) ; Willsher (2004) ; Allouche et Laroche (2005). Cependant, le lien RSE et performance financière est encore ambigu et sa démonstration pose des difficultés majeures d'après Capron et Quairel-Lanoizelée (2004).

L'adoption et l'intégration d'une approche de la RSE dans les stratégies des PME n'échappent pas aux contraintes et entraves. La tendance défavorable de l'activité de ces entreprises, le faible accès aux financements des initiatives visant la promotion de la RSE par les dirigeants interrogés et le risque d'une augmentation des coûts, constituent les obstacles majeurs empêchant la volonté de ces dirigeants d'intégrer les démarches de la RSE dans les stratégies de leurs entreprises. Ce résultat rejoint les apports de Tilley (1999) et ceux de Hillary (2000) insistant sur l'importance des ressources financières pour adopter la démarche relative à la RSE dans les PME. Ainsi, les dirigeants de PME d'Agadir insistent sur l'éventualité de manque du « temps » qui est considéré par Berger (2008) comme un obstacle majeur en plus du manque des ressources humaines. Il convient, de préciser la limite de cette recherche qui réside dans l'absence des données relatives à la population mère des PME en question, d'où l'insuffisance de la taille de l'échantillon d'étude, qui se limite uniquement des PME de la ville d'Agadir. Il est donc possible d'élargir l'échantillon pour affecter d'autres villes ou régions du Maroc.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J. et Laroche P, (2005), " A Meta-Analytical Examination of the Link between Corporate Social and Financial Performance ", *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n° 57, p.18-41;
- Amaury. G, (2012), " L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences ", *Management & Avenir*, 2012/4 (n° 54), p. 237-257 ;
- Baret. P, (2006), " L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? ", 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS, p. 1-24 ;
- Berger-Douce. S, (2008), " Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française ", *Management & Avenir*, 2008/1 (n°15), p. 9-29 ;
- Berland.N, Simon.F.X, (2010), *Contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques*, Edition d'organisations, Eyrolles ;
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F, (2005), "Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale", *Journée Développement Durable – AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, p. 1-22 ;

- Capron. M et Quairel-Lanoizelee. F, (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La découverte, Paris ;
- Carroll, A., (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", Academy of Management, October, n°4, p. 497-505;
- Crutzen. N et Van Caillie. D, (2010), " Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants ", *Humanisme et Entreprise* 2010/2 (n°297), p. 13-32 ;
- Daanoune. R, Elarfaoui. M et El Akhiri. S, (2018), " perception et gestion du capital immatériel dans les petites et moyennes entreprises marocaines : Une étude exploratoire ", *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 5 : Juin ;
- Falilou B. M et Petitjean J. L, (2018), "Le pilotage de la performance globale dans les entreprises africaines : l'exemple de deux entreprises du secteur de l'énergie au Sénégal", *Revue des sciences de gestion*, Juin ; Cité dans : <https://www.larsg.fr/articles-en-attente-de-publication/#.W7ZmKNdKjIU>;
- Fatoux. F, (2011), "Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise", *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, Mai, p. 76-79 ;
- Freeman.R. E, (1984), " Strategic management : a stakeholder approach ", Marshall, M.A. Pitman, Boston ;
- Germain, C. et Trebucq, S. (2004), "La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ", Semaine Sociale Lamy, Octobre, n°1186, pp.35-41 ;
- Germain. C, (2004), " La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME ". *Finance, Contrôle, Stratégie*, Association FCS, 2004, 7 (1), pp.33-52 ;
- Hillary. R, (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffi eld;
- Kamdem. E, (2016), *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : Définitions et opportunités*, Etudes Africaines, Editions Harmattan ;
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation ;
- Koutaya. A et Koutaya. Y, (2018), "Contribution à l'étude des pratiques RSE dans le management des ressources humaines des clubs sportifs professionnels marocains : cas du Wydad Athletic Club de Football", *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 5, Juin ;
- Lepetit. M, (1997), " Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan ", Cité dans l'ouvrage collectif : *Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage*, Edition Economica, Paris ;
- Mousli. M, (2010), " Le déplacement du contrôle de gestion vers la RSE : un «éco-contrôle » plus juste ou juste l'écho d'un contrôle ? Cas de 50 sociétés cotées françaises ", *Management & Avenir*, 2010/10 (n° 40), p. 54-72 ;
- Mousli. M, (2014), " Mesure et pilotage de la performance de la RSE par un système de contrôle différencié : Le cas du Balanced Scorecard ", *Revue de l'organisation responsable*, 2014/1 (Vol. 9), p. 57-70 ;

- Nasi. J et al, (1997), " The Evolution of Corporate Social Responsiveness : An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies ", *Business and Society*, vol. 36, n°3, p. 296-321;
- Oubba. O et Akrich. S, (2018), "L'adoption d'une approche de responsabilité sociétale dans les grandes entreprises coopératives marocaines et les reconfigurations du système de contrôle de gestion : Cas de la région Souss-Massa", *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 5 : Juin ;
- Pinkston T., Carroll A. (1996), " A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed ? ", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 199-206;
- Rapport Brundtland, (1987), "Notre avenir à tous", Commission mondiale sur l'environnement et le développement, L'Assemblée générale des Nations unies ;
- Rapport du CDVM, (Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières), (2011), " Le financement des PME au Maroc ", Mai;
- Renaud. R et Berland. N, (2007), " Mesure De La Performance Globale Des Entreprises " *Comptabilite Et Environnement* ", <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>, France, Mai ;
- Reynaud E. (2003), " Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ", Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, Mai ;
- Russo M.V et Fouts P.A, (1997), " A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability ", *Academy of Management Journal*, n°40, p. 534-559.
- Saulquin. J. Y et Schier. G, (2007), " Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? ", *Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 (n°223), p. 57-65 ;
- Tilley F, (1999), " The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behaviour of Small Firms ", *Business Strategy and the Environment*, n° 8, p. 238-248;
- Union Européenne (2001), "Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises", Juillet ;
- Wartick. S et Cochran. P, (1985), "The evolution of the Corporate Social Performance Model ", *Academy of Management Review*, 10;
- Willsher. R, (2004), " SMEs : Can Environmental Improvements Save Money ? ", *Accounting & Business*, vol 7, n° 8, p. 27-39;