

L'engagement responsable des PME : une analyse par l'approche des ressources et compétences.

The social responsibility of SMEs: analysis by resource-based view

Abdelaali ABBASSI

Enseignant-Chercheur

Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilité et Développement Durable
FPD de Safi, Université Cadi Ayyad

abbassi82@gmail.com

Charaf SAIDI

Enseignant-Chercheur

Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilité et Développement Durable
FPD de Safi, Université Cadi Ayyad

chsaidi@yahoo.fr

Date de soumission : 13/08/2019

Date d'acceptation : 18/10/2019

Pour citer cet article :

ABBASSI A. & SAIDI C. (2019) «L'engagement responsable des PME : une analyse par l'approche des ressources et compétences » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 210 - 228

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3520012>

Résumé :

L'objectif de cet article est de comprendre l'engagement responsable des PME marocaines sous l'angle de l'approche des ressources et compétences. En s'appuyant sur une base de données issue d'une enquête par questionnaire réalisée auprès de 78 PME, notre travail vise à identifier l'impact des connaissances, ressources et compétences sur l'engagement des PME marocaines dans la démarche RSE.

Les résultats révèlent, en premier lieu, que le niveau de connaissance par les entreprises de notre échantillon de la RSE, de ses références et de ses institutions, favorise l'engagement des PME enquêtées dans la démarche. En second lieu, pour le rôle des ressources, notre étude suggère que la situation financière, la taille et l'âge de l'entreprise n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement responsable de la PME. En dernier lieu, consacré aux compétences, l'étude constate l'importance de celles associées à la certification qualité ISO 9001 (ou la capacité organisationnelle au sens de GAZERIAN 1999) et de celles liées à l'innovation. Par ailleurs, concernant l'exportation, et contrairement à un ensemble de travaux, nos résultats montrent que les exportations ont un impact significatif sur l'engagement responsable de la PME exportatrice. Autrement dit, les entreprises exportatrices de notre échantillon sont exposées aux pratiques et lois de la RSE imposées par les importateurs, notamment, européens.

Mots clés : RSE ; Ressources ; Compétences ; Connaissances

Abstract:

The objective of this communication is to understand the responsible commitment of Moroccan SMEs in terms of the approach of resources and skills. Based on data from a questionnaire survey of 78 SMEs, our work aims to identify the impact of knowledge, resources and skills on the engagement of Moroccan SMEs in the CSR approach.

The results show, first, that the level of knowledge of CSR, its references and its institutions by the companies in our sample favors the engagement of SMEs surveyed in CSR. Second, for the role of resources, our study suggests that the financial situation, the size and the age of the company do not have a significant impact on the responsible commitment of the SME. Finally, for skills, the results confirm the importance of those associated with ISO 9001 quality certification (or organizational capacity as defined by GAZERIAN 1999) and those related to innovation. For export, unlike a whole body of work, our results suggest that exports have a significant impact on the responsible commitment of SMEs. In other words, exporting companies in our sample are exposed to CSR practices and laws in different regions, especially in Europe.

Keywords: CSR; Resources; Competences; Abilities.

Introduction

La prise en compte progressive des préoccupations environnementales et sociales par les gouvernements et les organismes nationaux et internationaux, conjuguée avec la pression de l'opinion publique et des médias provoque progressivement un changement dans les mentalités, les valeurs et les perspectives d'activités des entreprises. Les dirigeants sont ainsi conscients de la démarche RSE, c'est-à-dire, la nécessité de prise en compte de la qualité de l'environnement social et des préoccupations écologiques dans leurs stratégies et dans les politiques qui en découlent pour assurer la pérennité de leurs entreprises.

Ce concept de la RSE est intimement lié à la mise en œuvre du développement durable par les entreprises. Selon l'AFNOR, le développement durable se base sur la conciliation de trois piliers : économique, social et environnemental. Le volet économique concerne la performance économique et la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise. L'aspect social fait référence aux conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons (employés, fournisseurs, clients, communautés et société en général). Enfin, l'aspect environnemental correspond à la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes.

Toutefois, l'engagement des entreprises dans la démarche de la RSE dépend de plusieurs facteurs. En effet, dans le cadre de l'approche des ressources et compétences, les entreprises développent des stratégies en fonction de leurs compétences et de leurs ressources.

Au niveau théorique, depuis les travaux de Freeman, la théorie des parties prenantes constitue la base pour tous les auteurs travaillant sur la RSE quelle que soit la taille de l'organisation. Les études sur les PME n'échappent pas à ce cadre, les lignes directrices définissant les règles d'un management durable à destination des PME reprennent cette approche de la RSE. Cependant, les entreprises sont soumises, dans leur engagement responsable, à des exigences internes liées à leurs ressources, leurs compétences et leurs connaissances. Sur la base de ces trois derniers principes, la théorie des ressources et compétences permet d'expliquer comment l'entreprises s'organise pour intégrer les principes de RSE afin d'assurer sa continuité et son développement.

Néanmoins, la mise en œuvre d'une démarche RSE nécessite des investissements matériels et immatériels importants. Il s'agit en effet d'entreprendre de profondes réorganisations de la stratégie de l'entreprise et parfois du mode de production. La vulnérabilité économique des PME implique qu'elles favorisent les investissements liés à leur activité et rejettent les investissements à long terme dont les retombées économiques positives sont difficilement perceptibles à priori.

Dans ce contexte, il serait donc intéressant de comprendre l'engagement responsable des PME marocaines sous l'angle de l'approche des ressources et compétences. Par conséquent, notre objectif dans cet article est d'examiner l'importance des déterminants internes à savoir les ressources, les compétences et les connaissances dans l'engagement des entreprises dans la démarche RSE. De ce fait, notre problématique est la suivante : Quel est l'impact des

ressources, compétences et connaissances sur l'engagement social et environnemental des PME ?

La première partie est consacrée au cadre théorique. Cette partie vise à rapprocher la théorie des ressources et compétences et ses principes à l'engagement responsable des entreprises. La seconde partie présente le cadre méthodologique de l'étude empirique. La dernière partie traite et analyse les résultats issus de l'enquête empirique.

1. Cadre théorique : la théorie des ressources et compétences et l'engagement responsable des entreprises

1.1. La théorie des ressources et compétences

Depuis les années 80, la théorie des ressources et compétence est mobilisée par Wernerfelt (1984), dans le champ du management stratégique. En outre, dans cet environnement concurrentiel et innovant, cette théorie permet de montrer le rôle stratégique des ressources et compétences de l'entreprise dans la construction d'un avantage concurrentiel défendable. Dans ce contexte les auteurs (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Teece et al. 1997 ; Nelson et Winter, 1982) identifient quatre courants différents mais complémentaires : L'approche fondée sur les ressources, la théorie des compétences fondamentales, la théorie des compétences dynamiques et l'approche évolutionniste. Ces différents courants permettent à l'entreprise soit d'identifier ses ressources et de réaliser un diagnostic, soit de favoriser l'exploitation des ressources ou enfin de favoriser l'exploitation de nouvelles ressources et compétences.

Par ailleurs, les principes de développement durable offrent de nouvelles perspectives de développement et une nouvelle opportunité pour l'entreprise. Dans ce sens, J-P Gond et A. Mullenbach-Servayer (2004) considèrent la théorie des ressources et compétence comme un renouvellement potentiel des fondements stratégiques de la RSE. Elle permettrait de dépasser la vision de la RSE en tant que contrainte à une phase où la RSE est une opportunité stratégique pour construire un avantage concurrentiel durable. Les principes de DD constituent ainsi des leviers d'accroissement de la rentabilité de la firme qui permettent de générer un avantage concurrentiel durable.

Sur la base de l'article de Hart (1995) où l'avantage concurrentiel réside dans la nature de ses relations avec l'environnement naturel, Sandrine Gherra (2010) considère que l'intégration des variables de développement durable au sein de la théorie des ressources et compétences, permet de déterminer quelles sont les ressources et compétences à mobiliser en fonction du niveau de proactivité du management environnemental. Il conclure ensuite que le comportement environnemental s'inscrivent sur un continuum allant de la menace jusqu'à l'opportunité de développement. Autrement dit, les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale, lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour des raisons d'opportunisme ou pour ne pas supporter des régulations plus contraignantes ou plus coûteuses (CAPRON ; 2003 ; p : 16).

En effet, dans la stratégie réactive, les variables sociétales sont indépendants et constituent une menace pour de l'entreprise. Cette dernière met en place des suggestions, qui ne

nécessitent pas la mobilisation de nouvelles compétences. Ainsi, dans une stratégie accommodante, les exigences de développement durable sont internalisées et contribuent au développement de ressources et compétences stratégiques et spécifiques. Cependant, dans la stratégie proactive, les données sociétales sont prises comme des opportunités permettant d'engendrer des rentes basées sur les ressources et compétences, l'entreprise adopte, par conséquent, un comportement fortement basé sur le développement durable, et par le développement de nouvelles ressources et compétences stratégiques.

Dans le management social, où les ressources internes de l'entreprise sont une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise pourrait, par exemple, créer un cadre de travail convivial, mettre en place un système d'incitation démocratique, avoir une politique de formation....

1.2. Les principes de la théorie des ressources et compétences et l'engagement responsable des PME :

Le sujet de la responsabilité sociétale de l'entreprise a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les années cinquante (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Husted, 2000 ; Gendron, 2000 ; Capron et Quairel, 2004). Toutefois, la RSE est un concept dynamique, assez complexe et possède des règles ouvertes et étendues d'application. Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont prises par les chercheurs pour cerner ce concept, sans pour autant qu'un consensus ne soit déterminé.

Si les grandes entreprises disposent des ressources pour s'investir dans la démarche de la RSE, les PME, quant à elles se caractérisent par des ressources matérielles et immatérielles limitées. Cette insuffisance des ressources est identifiée par un ensemble d'auteurs (CBSR, 2003 ; Lapointe, Gendron, 2005 ; ACFCI, 2006 ; Quairel-Lanoizelée, 2007) comme étant un des principaux freins à leur engagement dans la RSE.

Les nombreux travaux, sur les freins et moteurs perçus par les PME dans le domaine de développement durable, recensent des facteurs désormais « classiques », en termes de connaissances, de compétences et de ressources (BERGER-DOUCE ; 2007). D'abord, la marge de manœuvre financière de la majorité des PME est insuffisante pour supporter le coût d'initiatives majeures de RSE et a fortiori pour supporter un système de gestion formel de monitoring et de reporting de responsabilité sociale. Ensuite, les entrepreneurs sont trop occupés dans les opérations quotidiennes pour s'interroger ou se préoccuper d'attentes sociales qui ne sont pas clairement exprimées. Enfin, l'absence d'activités de veille environnementale dans les PME expliquée par le manque de conscience des opportunités et des moyens d'engagement dans la RSE.

1.2.1. Les connaissances des PME :

La connaissance (ou "intelligence " en anglais) est la fraction de l'information utilisée par le processus de décision pour prendre une décision ou effectuer une action. Ainsi, au niveau individuel, les connaissances sont la conscience et la familiarité acquises au travers de l'expérience. Au niveau organisationnel, les connaissances sont l'expérience collective

partagée, accumulée à travers des systèmes, des routines et des activités de l'entreprise (ROY. M-J, BERGER-DOUCE. S et AUDET. J ; 2008).

Dans le cadre du développement durable, GONDRAN. N (2001) définit l'intelligence environnementale comme «l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise des impacts environnementaux de l'entreprise et du développement de sa dynamique environnementale. Cette mise en relation implique en particulier :

- ✓ la mobilisation des hommes sur la prévention de la pollution ;
- ✓ le traitement et l'analyse de l'information et de la connaissance environnementale orientés vers une finalité opérationnelle ;
- ✓ la maîtrise des enjeux liés à l'environnement ;
- ✓ la réduction effective et quantifiable des impacts environnementaux de l'entreprise;
- ✓ la circulation efficace des informations et des connaissances environnementales au sein des organisations concernées.

S'informer alors sur la démarche de la RSE, des lois en vigueur, des plans d'aides offerts ou des sources d'information disponibles est une action indispensable pour savoir les exigences actuelles et prévoir celles à être imposées à long terme. Néanmoins, plusieurs études (CEC, 2002 ; Douce, 2007 ; Roy, et al. 2008) démontrent que les dirigeants de PME sont généralement moins informés sur le sujet de la RSE, ce qui expliquerait en partie sa faible engagement dans la démarche responsable.

En outre, les obstacles affectant l'accès des PME à l'information dans ce domaine peuvent être liés, selon GONDRAN (2001), aux personnes qui communiquent : émetteur et récepteur (rétention d'information, filtrage du récepteur, manque de disponibilité), à l'échange entre l'entrepreneur et l'émetteur d'information environnementale et sociale, (confidentialité des informations, l'absence de pertinence d'une information), ou au message lui-même (complexe, ambigu et incertain).

Néanmoins, dans une étude auprès de 136 PME manufacturières québécoises (ROY. J-M et al. 2008), les résultats indiquent que les PME avec une stratégie environnementale proactive, consacrent plus d'efforts aux activités de veille. Parmi ces activités, les fournisseurs et les associations industrielles sont davantage exploités. Cette situation permet à J-M Roy et al. (2008) de remarquer la nécessité d'imposer des programmes de sensibilisation et d'éducation, afin que l'information pertinente, tant technique que scientifique ou managériale, puisse parvenir aux PME, qui bien souvent ne possèdent pas l'expertise requise permettant une approche proactive au management environnemental.

En effet, grâce à sa proximité avec les acteurs de son milieu, la PME perçoit mieux leurs préoccupations économiques, sociales et environnementales qu'elle peut transformer avec leur concours en solutions innovantes. Pour LABELLE et AKA (2011), lorsque ces acteurs

sont dans des réseaux, ils peuvent donner à la PME accès à des informations privilégiées, des connaissances et des savoir-faire en matière de développement durable.

De ce fait, CABAGNOLS A. et LE BAS C. (2006), indiquent que la formalisation des connaissances constitue un facteur explicatif de l'engagement sociétal et environnemental des entreprises. Ceci tend à valider les efforts faits pour construire des référentiels, codes et «guidelines», transferts d'expérience et de savoir-faire, et autres outils.

Hypothèses 1: *L'engagement social et environnemental de la PME dépendrait de ses connaissances;*

1.2.2. Les ressources de la PME:

Les ressources d'une entreprise représentent l'ensemble des actifs matériels ou immatériels qui sont attachés à l'entreprise. Elles sont de trois types : humaines, informationnelles et financières.

Pour les ressources humaines, plusieurs études (Udayasankar, 2008; Lepoutre, Heene, 2006; Lapointe, Gendron, 2005) ont montré que la taille des firmes était une variable déterminante pour expliquer le comportement social et environnemental des entreprises. La petite taille peut constituer à la fois un frein, mais aussi un levier pour l'adoption des démarches RSE grâce à la mobilisation de toute l'entreprise par simple coordination informelle autour du projet de la RSE.

Selon l'Observatoire des PME européennes (2002 ; p : 17), « si on prend en compte la taille des entreprises, la plupart des concepts-clefs et des outils relatifs à la RSE ont été développés par et dans le contexte de grandes entreprises. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce fait. D'une part, les grandes entreprises ont un profil grand public qui génère plus d'intérêt pour leurs actions de RSE. D'autre part, les grandes entreprises sont plus aisément accessibles». En effet, l'existence des ressources humaines importantes peut faire croire qu'il sera facile de faire face aux questions de développement durable. La présence au sein de l'entreprise des employés maîtrisant les sujets liés au développement durable est un atout important lorsque l'on sait qu'à défaut d'avoir dans ses places un tel spécialiste, l'entreprise craint de ne pas être en mesure de dégager les nouvelles technologies environnementales (SCHAPER ; 2002).

De la même manière, et dans une étude empirique qui examine les facteurs de l'engagement environnemental des petites et moyennes entreprises (ROY. J-M et al. 2008), les résultats confirment l'importance de la taille comme déterminant de l'engagement environnemental. L'Enquête du Réseau Européen de recherche sur les PME (ENSR) auprès de plus de 7000 PME: "European SME's and Social Environmental Responsibility" (NOVETHIC ; 2004), fait ressortir aussi une corrélation entre la taille de l'entreprise et le degré d'implication dans les différents types d'activités sociétales.

Néanmoins, dans une enquête sur l'application de la RSE dans les PME de la région centre de la France, Bazillie et Suarez (2011) n'identifient pas de différences de comportement entre TPE (moins de 20 salariés) et les autres PME (entre 20 et 499 salariés). Le même résultat

constaté par COURRENT et al. (2012) dans leur étude sur la relation entre la taille et le reporting sociétal externe.

Concernant les ressources financières, la situation financière de l'entreprise est un facteur essentiel en matière d'engagement responsable dans la mesure où le manque de moyens financiers est souvent considéré comme le frein majeur perçu par les responsables des PME (ROY. J-M et al. 2008). Pour plusieurs auteurs, les PME, dont les ressources financières limitées, ne peuvent vraisemblablement pas s'engager dans de longs processus de recherche et d'acquisition de compétences liées à la démarche de la RSE, ce qui impacte l'engagement environnemental et social de l'entreprise. Dans ce contexte, il semble donc légitime de penser qu'une situation financière favorable constitue un préliminaire indispensable à la mise en œuvre d'une démarche de la RSE.

Au niveau environnemental, l'engagement de l'entreprise est lié au coût financier qui regroupe à la fois des investissements environnementaux et des charges courantes destinées au maintien des installations « vertes » dans le temps. Dans ce sens, Nasi et al. (1997) ont constaté que l'engagement environnemental des entreprises forestières canadiennes et finlandaises observées avait tendance à décliner lorsque ces entreprises enregistraient une rentabilité moindre (BERGER-DOUCE ; 2007). Toutefois, les résultats obtenus auprès d'un échantillon de 136 PME manufacturières québécoises (ROY. J-M et al. 2008), suggèrent que le résultat financier et l'ancienneté n'influencent pas sur l'engagement environnemental. Ce dernier (engagement environnemental) ne doit donc pas être perçu comme l'apanage des entreprises ayant une situation financière positive ou ayant atteint un stade de développement important. Ces aspects, selon ces auteurs, ne semblent pas non plus constituer des obstacles au développement des démarches visant l'intégration des aspects environnementaux.

De même pour les ressources informationnelles, les entreprises âgées déploient plus d'efforts au développement durable grâce aux modes d'apprentissage davantage basés sur l'expérimentation et l'accès plus facile aux ressources formelles de l'information sur les besoins et les attitudes de leurs clients.

Hypothèses 2: *L'engagement responsable dépendrait des ressources des entreprises ;*

1.2.3. Les compétences de l'entreprise

Les compétences font référence à des processus organisationnels intangibles. La compétence constitue la capacité de l'entreprise à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs entrepreneuriaux prédéfinis, pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle. Dans ce cadre le Chaire du Management Responsable des PME-PMI de l'ESDES (DUPUIS. J-C, HANED et LE BAS 2006) affirme que peu des PME ont des compétences fortes autour de la problématique RSE.

De nombreuses recherches ont montré que les entreprises innovantes adoptaient en majorité un management responsable proactif (DELPUECH, 2008 ; TEMRI, 2008, 2010; Elise, 2009) et qu'elles démontraient plus de créativité dans le choix de leurs solutions environnementales (Florida et Davidson, 2001). Dans ce cadre Gondran (2001) considère l'innovation comme facteur essentiel à l'intégration de l'environnement par les PME/PMI « Réciproquement, les

capacités à innover sont développées par le souci d'anticipation des réglementations et du marché et par l'analyse de l'outil de production sous un angle nouveau à travers le bilan environnemental». Ainsi, les résultats de l'étude de J-M Roy et al. (2008), confirment le rôle essentiel de l'innovation dans l'engagement environnemental des PME. En effet, pour ces auteurs, plusieurs alternatives aux problèmes environnementaux sont technologiques et nécessitent l'examen et la modification des processus et procédés de fabrication existants ou l'implantation de nouveaux outils moins nocifs pour l'environnement. Ainsi, les firmes plus innovatrices cherchent davantage de nouvelles méthodes et équipements et dégagent plus de ressources à la fonction recherche et développement. De plus, elles répondent plus facilement aux pressions variées des différentes parties prenantes et ont ainsi tendance à intégrer plus facilement, dans leurs processus décisionnels, des préoccupations environnementales (la réduction des impacts environnementaux).

Les activités exportatrices jouent également un rôle de facilitateur de l'engagement social et environnemental des PME. En effet, les entreprises exportatrices sont confrontées à des pressions supplémentaires propres aux différents types de partenaires et impositions avec lesquels elles doivent se comporter. Dans ce sens, les PME exportatrices doivent développer un plus grand degré d'adaptation et de détection de ces pressions multiples.

Par ailleurs, une expérience antérieure de la qualité, dans le cadre d'une certification ISO 9000, paraît favorable à l'engagement environnemental dans la mesure où les philosophies sous-jacentes à ces deux démarches sont proches (BERGER-DOUCE ; 2005). Dans le même sens, ROY et al. (2008) constatent l'importance de la certification qualité ISO 9000 dans l'engagement environnemental des PME manufacturières québécoises. Pour ces auteurs, la démarche qualité constitue de bons outils pour l'intégration des enjeux environnementaux grâce à la similitude entre les objectifs poursuivis. La poursuite des objectifs de la certification qualité (réduction de rejets, amélioration de la qualité et amélioration des procédés de fabrication) permet d'atteindre les objectifs de la réduction de la pollution. De ce fait, la présence de cette démarche développe certainement des routines administratives et de culture qui permettent d'être efficace dans la mise en œuvre des programmes environnementaux. Les entreprises désireuses d'améliorer leurs pratiques sociétales pourraient certes profiter de ces synergies en incluant, dans leur système qualité, des objectifs environnementaux. Ce constat est approuvé par GHERIB (2009) dans une étude empirique sur le développement durable dans les entreprises tunisiennes.

Hypothèses 3: *L'engagement responsable des entreprises dépendrait de ses compétences*

2. Cadre méthodologique

2.1. Collecte des données :

La démarche méthodologique de cette recherche est hypothético-déductive. Elle s'applique à un échantillon de 78 entreprises. La rigueur méthodologique de la méthode de G.A. CHURCHILL (1979), voudrait que le chercheur définisse un échantillon comportant 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP. Cette dernière doit regrouper le plus grand nombre d'items. Toutefois pour Roussel (2005 ; p : 255), les

recherches s'appuient sur des échantillons de convenance où le chercheur contacte toutes les personnes qui lui sont accessibles dans la mesure où elles correspondent à la définition précise de la population étudiée et permettent de créer un échantillon homogène au regard de critères clés (nombre d'employés inférieure à 250 salariés). Pour les deux cas de la méthodologie de CHURCHILL (1979) précitées, notre ACP contient au maximum 7 items. La taille de notre échantillon est de 78 entreprises. Elles représentent 8 fois l'ACP contenant le plus d'items. Nous remplissons donc le critère fixé par G.A. CHURCHILL (1979).

Pour la constitution de l'échantillon, nous avons choisi la méthode probabiliste, dans la mesure où tout élément de la population présente une probabilité d'appartenir à l'échantillon.

La collecte des données s'effectue au moyen d'un questionnaire administré de trois manières: soit avec la méthode de face à face, soit par une distribution à domicile avec un deuxième passage pour la récupération du questionnaire rempli (et éventuellement porter plus d'éclaircissements sur les questions ambiguës), soit à l'aide de la messagerie électronique. Après tri des observations collectées, nous avons retenu 78 questionnaires exploitables.

L'analyse des données s'est faite à l'aide du logiciel : SmartPLS pour l'analyse confirmatoire et le test du modèle de recherche. Tout au long de cette démarche, les questions de fiabilité, et de validité sont soulevées.

2.2. Les instruments de mesure

Les instruments de mesure transforment les hypothèses de recherche en variables, en vue de les confirmer ou de les infirmer. Pour construire un instrument de mesure, il est nécessaire donc de sélectionner les échelles à adopter pour mener l'enquête avant de traiter les questions relatives à la rédaction et l'organisation du questionnaire. Par ailleurs, nous avons développé des mesures multi-items évaluées par une échelle bipolaire en cinq ou trois points pour la plupart des variables.

2.2.1. Connaissance de la démarche de la RSE:

La connaissance est une information valorisable appréhendée à travers la pratique et se transmettre grâce à une interaction entre les différents acteurs. L'engagement environnemental et social nécessite une veille intensifiée pour obtenir des informations sur cette démarche. Dans cette étude, 10 sources d'information utilisées pour mesurer la variable connaissances des entreprises.

2.2.2. Les ressources de l'entreprise:

Les ressources de l'entreprise sont de trois types : humaines, informationnelles et financières. Ces ressources sont mesurées proportionnellement par trois types de variables: la taille de l'entreprise (nombre d'employés), son âge (nombre d'années depuis la création) et sa situation financière (performance de l'entreprise depuis les trois dernières années, comparativement à celle de ses concurrents relativement à quatre éléments liés à la performance financière).

2.2.3. Les compétences de l'entreprise

Dans cette étude la mobilisation des compétences est liée à l'innovation, l'exportation et l'expérience du management de la qualité (ISO 9001).

Pour évaluer l'innovation des entreprises, Craig et Dibrell (2006) ont adapté le concept de l'innovation introduit par Davis, Dibrell et Janz (2002). Cette échelle de mesure met l'accent sur l'ensemble des activités de l'innovation, y compris les innovations de produits et de procédés. L'innovation peut porter sur les produits, les procédures, l'investissement en recherche et développement et l'innovation par l'introduction de nouveaux produits-services. En s'inspirant de Sharma et al. (2004), nous avons demandé aux dirigeants d'évaluer la capacité de leurs entreprises de générer des innovations en produits, services et processus pour minimiser les problèmes sociaux et environnementaux.

3. Analyse et traitement des résultats

3.1. Validation des résultats :

La première étape de l'analyse consiste à vérifier la capacité d'un modèle théorique à expliquer la variance commune entre plusieurs variables à l'aide de construits latentes identifiées a priori. L'application de la méthode PLS sous le logiciel SmartPLS2.0 sur un modèle nécessite deux niveaux de validation. La qualité du modèle de mesure et celle du modèle structurel.

3.1.1. Modèle de mesure :

Nous cherchons, dans ce paragraphe, de nous assurer de la cohérence interne, de la validité convergente et de la validité discriminante de nos construits.

Dans la fiabilité des construits : les « composite reliability » doivent également être supérieures au seuil de 0.70 (Fornell et Larcker, 1981) et donc les indicateurs retenus formeront de façon fiable un même construit au niveau de chaque variable latente. La validité convergente : les « average variance extracted » (ou variance moyenne extraite ou encore les communalités) doivent être supérieures à 0.50 (Fornell et Larcker, 1981), cela veut dire que chaque construit partagera plus des variances avec ses propres items qu'avec d'autres construits (ROUSSEL.P et al. 2005).

Au niveau de la validité discriminante : les racines carrées des AVE doivent être supérieures aux corrélations entre différents construits (Barclay et al. 1995 ; Hulland, 1999), cela signifie que les construits du modèle devront être différents.

Dans notre étude, les mesures de la fiabilité des items de la situation financière ($\text{loading} > 0,70$), de la fiabilité des construits ($\text{C.R.} > 0,70$) et de la validité convergente ($\text{A.V.E.} > 0,50$) sont satisfaisantes (voir annexe).

De même, la contribution factorielle des items mesurant l'innovation de la PME confirme la fiabilité de mesure de cette dimension. Ainsi, les indicateurs standardisés partagent plus de variance avec leur construit latent qu'avec leur erreur de mesure ($\text{AVE} > 0,5$). A cet effet, la convergente de ce construit est validée (voir annexe).

En outre, les conditions requises pour vérifier la validité des trois construits de la RSE sont assurées : la fiabilité des items ($\text{loading} > 0,70$) est suffisante, la fiabilité des construits ($\text{Composite reliability} > 0,70$) et la validité convergente ($\text{A.V.E.} > 0,50$) sont acceptables (annexe).

Enfin, la validité discriminante entre les différents construits est acceptée selon les résultats du tableau de Cross Loading en annexe (voir annexe).

3.1.2. Le test des hypothèses : (modèle structurel)

Le modèle structurel permet de reproduire les relations entre les différents construits pour tester les hypothèses du modèle théorique. La validation de ces hypothèses dépend de l'importance et de la significativité des relations structurelles obtenues.

Dans le cadre de la méthode PLS, la qualité du modèle global peut être estimée en observant deux critères : le premier est le coefficient de régressions multiples standardisés (β) (path coefficients) relatif aux liens retenus entre les variables latentes endogènes et les variables latentes exogènes et dont les valeurs de la statistique (t) permettront de déterminer les niveaux de signification ; les valeurs de la statistique t seront obtenues à l'aide de la technique de Bootstrap qui consiste à échantillonner aléatoirement "n" observations avec remise en puisant dans l'échantillon disponible. Le deuxième est le pourcentage de variance expliquée (R-deux) qui permet d'apprécier l'aptitude à capter le maximum de variance des variables latentes endogènes.

En outre, sur la base de Repeated Indicator Approach, le tableau ci-dessous nous permet de tester nos hypothèses de recherche concernant la relation entre les ressources, les compétences et les connaissances d'une part, et les dimensions de la RSE d'autre part. En effet les coefficients de régression (*Estimate*) sont bien non nuls et seulement le rapport $\frac{\text{Estimate}}{\text{StandardError (SE)}}$ de la relation entre les compétences de l'entreprise et la RSE est supérieur à **1,96**. Aussi les «P» ne sont très significatifs que pour la même relation. Donc on peut conclure, avec pas trop de chances de se tromper ($P < 0.05$), que :

Path Coefficient des hypothèses de recherche

Hypothèses	Std.Beta	Std.Erro r	T-Value	Décision
Ressources>>>>RSE	0.009	0.077	0.114	Non validée
Compétences>>>>RSE	0.719	0.072	9.954	Validée
Connaissances>>>>RSE	0.188	0.081	2.083	Validée

Source : Auteurs

Dans cette étude le $R^2=0.549$, autrement dit, 55% de l'engagement responsable des PME enquêtées est expliqué par les ressources, les compétences et les connaissances des entreprises.

3.2. Discussion des résultats :

Sur la base de Repeated Indicator Approach, notre étude confirme l'importance des connaissances et compétences de l'entreprise dans l'engagement responsable des PME. Par ailleurs, contrairement à un ensemble des travaux, nos résultats suggèrent que les ressources de l'entreprise n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement responsable de la PME.

De manière très détaillée, c'est-à-dire après la suppression du facteur de second ordre, la faiblesse de ressources immatérielles est souvent avancée pour expliquer les difficultés inhérentes à la mise en place de démarches responsables dans l'entreprise. En effet, il a été suggéré que la taille a non seulement une influence sur les pratiques de DD des entreprises (Observatoire de la Commission Européenne ; 2002), mais aussi sur l'importance de la perception d'être engagé. Contrairement à ce constat, l'existence des ressources humaines importantes dans les entreprises enquêtées n'est pas un facteur de développement de la RSE dans les PME. De même, la RSE des entreprises enquêtées ne peut être déterminée par l'âge de l'entreprise. En effet, de jeunes équipes de dirigeants peuvent diriger de vieilles entreprises et vice versa pour les jeunes entreprises, ainsi que l'effet de possibles restructurations de l'organisation, de la gestion... qui peuvent intervenir au cours du cycle de vie des entreprises (CABAGNOLS et LE BAS ; 2009). La RSE s'intéresse alors à tout type d'entreprise quel que soit sa naissance ou son savoir.

Si Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) affirment qu'habituellement les dirigeants des PME ont la possibilité d'implanter la RSE uniquement quand les résultats financiers sont bons, la démarche de la RSE de notre échantillon ne se limite pas aux entreprises ayant un résultat financier performant ou ayant atteint un stade de développement plus élevé. Ce résultat appuie le constat du Bazillier, Leonardo et Suarez (2011) où l'aide matériel aux entreprises ne dégage pas un engagement plus développé.

Ces aspects, ressources et savoir, ne semblent pas non plus constituer des obstacles au développement des démarches visant une meilleure intégration des questions sociales et environnementales. Ce qui nous permet de dire que les freins d'engagement de la PME dans la RSE ne sont pas d'ordre matériel mais davantage psychologiques.

Concernant les compétences qui favoriseraient la démarche de la RSE, les résultats montrent l'importance de celles associées à la certification qualité ISO 9001 (ou la capacité organisationnelle au sens de GAZERIAN 1999) et de celles liées à l'innovation. Contrairement au constat de Gondran (2001) « les PME mettant en place une certification qualité consacrent toutes leurs ressources à la qualité au détriment d'une réflexion supplémentaire à propos de leurs performances environnementales », la démarche qualité constitue de bons moyens pour l'intégration des préoccupations sociales et environnementales. Ainsi, la présence de ce type de démarche et programmes développe une standardisation administrative et une culture qui permettent d'être efficace dans l'instauration d'initiatives responsables (ROY et al. 2008). Les entreprises, qui ont la volonté d'améliorer leur performance durable, pourraient certes développer ces synergies en incluant, dans leurs systèmes qualité, des objectifs spécifiques en matière sociétale et environnementale.

Quant aux compétences liées à l'innovation, conformément à la littérature, nos résultats confirment qu'elles semblent essentielles à l'engagement social et environnemental. Les entreprises les plus innovantes adoptent généralement une philosophie de la RSE (Observatoire de la Commission Européenne ; 2002). En effet, plusieurs solutions aux problèmes sociaux et environnementaux sont technologiques et demandent la modification et le changement des procédés et méthodes de fabrications existantes ou l'acquisition de

technologies propres et amies de l'environnement. Ainsi, les entreprises innovatrices exploitent davantage de nouvelles méthodes et équipements. De plus, elles répondent de manière rapide aux pressions variées des différents partenaires et ont ainsi tendance à intégrer facilement, dans leurs processus décisionnels, des préoccupations environnementales.

Nos résultats suggèrent également que les exportations ont un impact significatif sur l'engagement responsable de la PME. Autrement dit, les entreprises exportatrices de notre échantillon sont exposées aux pratiques et lois de RSE de différentes régions d'exportation, surtout européennes.

En termes de connaissances, les sources d'information utilisées par les entreprises de notre échantillon favorisent leur engagement dans la démarche RSE. Un environnement favorable approprié est donc nécessaire pour sensibiliser et encourager les PME qui font preuve d'un comportement plus responsable d'un point de vue social et environnemental. En effet, être au courant des lois et procédures de la démarche et des références d'implantation de la RSE s'avère essentiel à l'engagement responsable des dirigeants des entreprises. Connaître les programmes et services offerts aux PME ainsi que les stratégies mises en œuvre par les autorités pour aider les PME à adopter des pratiques sociales et environnementales plus saines, favorisant l'intention durable et responsable du dirigeant à intégrer la démarche de la RSE. Dans ce cadre, des programmes de sensibilisation et d'éducation privées et publiques tant techniques que scientifiques et managériales permettent un engagement sain de la PME dans la démarche RSE. Une attention particulière doit être accordée à l'intégration de la RSE dans les formations adaptées aux responsables et aux dirigeants des PME. GHERIB, J-B-B (2009), dans son étude sur l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le Développement Durable, donne une grande importance aux partenaires publics et privés des PME pour communiquer sur la RSE de façon utile et compréhensible.

Conclusion :

Cette recherche constitue un enrichissement des travaux sur les déterminants de l'engagement responsable des PME dans la démarche RSE. D'un point de vue managérial, cet article renseigne les normalisateurs ou organisations nationales et internationales, notamment les fédérations d'entreprises et autres associations professionnelles (A titre d'exemple, la CGEM-patronat marocain) que les obstacles d'engagement de la PME dans la RSE ne sont pas d'ordre matériel ou humains mais davantage psychologiques et que toutes les actions de sensibilisation, d'accompagnement et de formation dans le domaine de la RSE favorisent la démarche dans cette catégorie d'entreprise.

Toutefois, cette recherche se heurte à des limites dont la principale se rapporte à la taille et la structure de notre échantillon. Les entreprises enquêtées ne représentent pas l'ensemble de la population. Nous ne pouvons pas avoir un échantillon représentatif de toutes les petites et moyennes entreprises marocaines. Cependant, le caractère non représentatif de notre échantillon, bien qu'il constitue une limite à cette recherche, il n'est pas rédhibitoire quant à sa validité. En effet, l'objet de cette recherche n'est pas d'établir une norme ou de généraliser les résultats à toute la population, mais il s'agit bien de comprendre l'effet des ressources, compétences et connaissances des PME sur leur engagement responsable.

Enfin, bien que cette recherche nous ait permis d'atteindre nos objectifs, ses limites suggèrent un certain nombre de prolongements de la recherche. Il s'agit de combiner la théorie des parties prenantes avec la théorie des ressources et compétences pour constituer un cadre globale du management stratégique dans le contexte de la RSE, intégrer le réseau relationnel du dirigeant comme une variable intermédiaire, l'enrichissement du modèle par d'autres variables latentes...

Bibliographie :

- ABBASSI A. (2014), «La perception de la responsabilité sociale et environnementale par les dirigeants des PME: l'influence des facteurs psycho-sociaux », Thèse de doctorat en Sciences Economiques et de Gestion ; Université Mohammed Premier d'Oujda
- ABBASSI. A et OURQUA. A (2018) ; « L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc » ; Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ; N° 7 ; Décembre 2018 ; www.revuecca.com.
- BAZILLIER. R et LEONARDO (2011), « Les PME et le Développement durable Enquête sur l'application de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les PME en Région Centre », Document de Recherche n° 2011-04, [en ligne]: http://www.univ-orleans.fr/leo/images/espace_perso/bazillier/WP_2605.pdf
- BERGER-DOUCE. S (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », Revue internationale PME, vol. 18, n° 3-4, pp. 93-123.
- BERGER-DOUCE. S (2007), «Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Brulhart Franck *et al.* (2010), « Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités », *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 83-86. Disponible en ligne : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>
- CABAGNOLS. A et Le BAS. C (2006), « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise : Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », Cahiers de recherche de l'ESDES, n°2006-05, disponible en ligne : www.esdesrecherche.net
- CAPRON. M (2003), « L'ECONOMIE ETHIQUE PRIVEE : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique* N°7, p : 16
- CAPRON. M et QUAIRELLANOIZELÉE. F(2007), « La responsabilité sociale d'entreprise », La Découverte, Paris.
- COURRENT. J-M (2006), "L'imitation des pairs comme mode de définition de la responsabilité sociale en petite entreprise", *Bulletin OeconomiaHumana*, Volume 4, Numéro 11.
- COURRENT. J-M *et al.* (2012), « Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME : une étude empirique quantitative », disponible en ligne : http://hal.inria.fr/docs/00/69/09/71/PDF/472_Giordano-Spring_Villeseque-Dubus_Courrent.pdf
- CRAIG. J et DIBRELL. V (2006), « The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study », *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XIX, n° 4.
- DUPUIS et LE BAS (2007), « Les leviers des démarches RSE en PME : cadre d'analyse et premiers résultats », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 3-4.



- DUPUIS. J-C, HANED. N et LE BAS. C (2006), «La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », Bulletin Oeconomia Humana, Volume 4, Numéro 11.
- GHERIB. J-B-B (2009), « De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le Développement Durable: cas des entreprises tunisiennes », XXème conférence de l'AIMS, disponible en ligne: <http://www.strategie-aims.com/>
- Gherra S. (2010) ; « STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise » ; Revue française de gestion ; 2010/5 n° 204 | pages 141 à 153 ; Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-141.htm>
- GOND J.P et MULLENBACH S.A. (2004); "Les fondements théorique de la responsabilité sociétale de l'entreprise » ; la revue des sciences de gestion ; Jan/Feb 2004 ; 205 ; ABI/INFORM Global.
- GONDRAN. N (2001), « Système de diffusion d'information pour encourager les PME/PMI à améliorer leurs performance environnementales », Thèse de doctorat en sciences et techniques du déchet, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon et l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, p : 159.
- LABELLE.F et AKA. G. K (2011), « Processus d'innovation durable en contexte PME : le dirigeant comme traducteur-mobilisateur », « PME : en marche vers le développement durable », colloque international Montréal, 2011, disponible en ligne : <http://nbs.net/fr/files/2011/11/Actes-Proceedings2011.pdf>
- M'HAMDI et TRID (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009; INRPME, Trois-Rivières, Canada, [en ligne]: http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A13C42_FINAL.pdf
- NOVETHIC (2004), « Responsabilité sociale des TPE-PME dossier d'appui », Séminaire national d'experts, Marcq-en-Baroeul 23 Juin 2004, disponible en ligne : [http://ide.consultant.free.fr/IMG/pdf/NOVETHIC - Seminaire RSE-PME. Dossier - 23 Juin 2004.pdf](http://ide.consultant.free.fr/IMG/pdf/NOVETHIC_-_Seminaire_RSE-PME._Dossier_-_23_Juin_2004.pdf)
- Observatoire de la Commission européenne (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », rapport N°4.
- ROUSSEL.P et al. (2005), « Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », In ROUSSEL et WACHEUX. F (2005), op.cit. p.p : 308-309.
- ROY. M-J, BERGER-DOUCE. S ET AUDET. J (2008), « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances », Journal of Small Business and Entrepreneurship, Volume: 21, Source Issue: 1, pages 75-93.
- SCHAPER. M (2002), « The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SME and entrepreneurship academics », Radical Changes in the World: Will SME's Soar or Crash?, p: 525-534.
- SHARMA. S et al. (2004), « A contingent resource-based analysis of environmental strategy in the ski industry », disponible en ligne : <http://attila.acadiau.ca/library/ASAC/v25/articles/Sharma-Aragon-Correra-Rueda.pdf>

Annexe :**La validité convergente :**

Variables	Items	Loadin g	AVE	CR
Situation financière	Croissance des ventes	0.631	0.595	0.853
	Bénéfices	0.766		
	Rendement sur les ventes	0.832		
	Rendement sur investissement	0.837		
Innovation	Innovation sur les produits	0.782	0.607	0.860
	Innovation sur les procédés de fabrication	0.723		
	Investissements en R&D	0.831		
	Introduction de nouveaux produits-services	0.777		
Connaissances	Communication avec associations industrielles	0.682	0.504	0.834
	Suivi des changements du marché	0.752		
	Suivi des changements technologiques	0.821		
	Communication avec clients	0.622		
	Communication avec fournisseurs	0.657		
Responsabilité sociale	Offre de formation continue	0.753	0.492 ($\alpha=0.742$)	0.816
	Promotion du dialogue social	0.613		
	Promotion de la communication interne	0.560		
	Promotion de la santé et/ou de la sécurité	0.519		
	Recrutement des gents de la communauté	0.614		
	Non discrimination	0.563		
	Politique de rémunération	0.726		
Responsabilité environnementale	Gestion des déchets	0.714	0.584 ($\alpha=0.844$)	0.881
	Réduction de la consommation énergétique	0.755		
	Réduction de la consommation en eau	0.639		
	Gestion du transport et des déplacements	0.504		
	Utilisation de matières écologiques	0.703		
	Développement de produit et services respectueux de l'environnement	0.769		
	Plan de prévention des risques	0.793		
	utilisation d'énergies renouvelables	0.644		
Responsabilité sociétale	Privilégier les fournisseurs locaux	0.540	0.536 ($\alpha=0.819$)	0.871
	Privilégier un investissement auprès des partenaires locaux	0.807		
	Former des personnes issues du bassin d'emploi local	0.764		
	Financer des projets de développement local	0.589		
	Participer à des missions d'information sur le développement durable	0.833		
	Financer des associations sportives et/ou culturelles	0.804		

Source : Auteurs

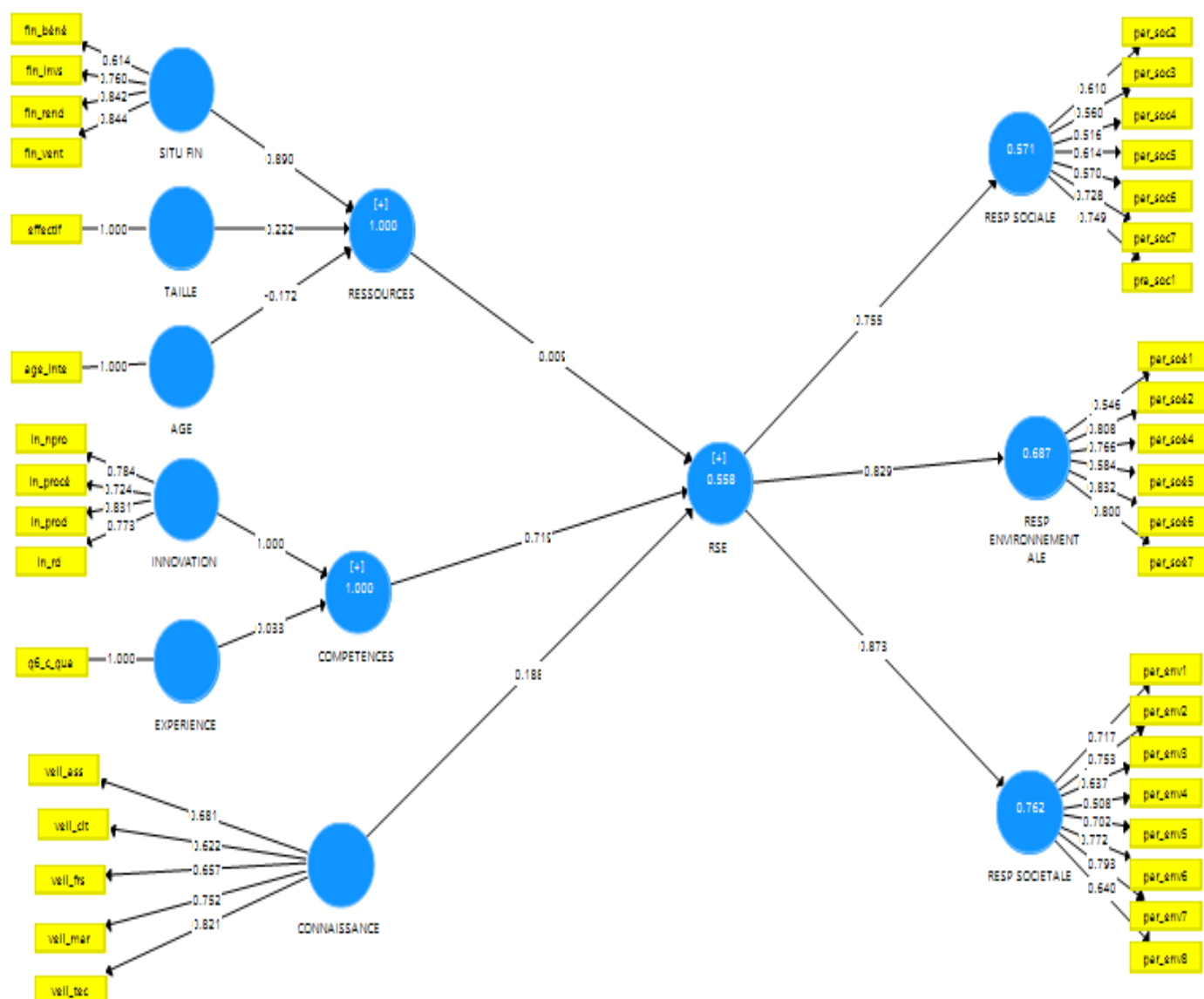
La validité discriminante : Cross Loading

	Situation financière	Innovation	Connaissances	Resp sociale	Responsabilité environn	Resp sociétale
fin_béné	0.614					
fin_invs	0.760					
fin_rend	0.842					
fin_vent	0.844					



in_npro		0.784				
in_procé		0.724				
in_prod		0.831				
in_rd		0.773				
veil_ass			0.681			
veil_clt			0.622			
veil_frs			0.657			
veil_mar			0.752			
veil_tec			0.821			
pra_soc1				0.749		
par_soc2				0.613		
par_soc3				0.560		
par_soc4				0.516		
par_soc5				0.614		
par_soc6				0.570		
par_soc7				0.728		
par_env1					0.714	
par_env2					0.755	
par_env3					0.639	
par_env4					0.504	
par_env5					0.703	
par_env6					0.769	
par_env7					0.793	
par_env8					0.644	
par_soé1						0.540
par_soé2						0.807
par_soé4						0.764
par_soé5						0.589
par_soé6						0.833
par_soé7						0.804

Source : Auteurs



Source : Auteurs