

L'impact de la démarche RSE sur les PME : Une exploration théorique

The impact of the CSR approach on SMEs: A theoretical exploration

DLIMI Soumaya

Professeure chercheure, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, UH2C

Affiliée à l'EST, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

FASLY Asmaa

EST, Université Hassan II, Casablanca, Maroc. Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

Date de soumission : 19/09/2024

Date d'acceptation : 20/11/2024

Pour citer cet article :

DLIMI S. & FASLY A. (2024) «L'impact de la démarche RSE sur les PME : Une exploration théorique»,

Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1577- 1590

Résumé

La RSE suppose en effet un élargissement du champ de la responsabilité à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Freeman, 1984). En 2001 déjà, les PME étaient invitées à rejoindre la mouvance de la RSE et ils ont cherché à reproduire le comportement RSE des plus grandes entreprises (CE, 2001). Depuis lors, des auteurs comme Morsing et Perrini (2009), ont encouragé les chercheurs à réaliser des études sur la spécificité de l'engagement de la responsabilité sociétale des PME. C'est ainsi que de nombreuses recherches (Berger-Douce, 2008 ; Russo et Tencarti, 2009 ; Spence et Lozano, 2000 ; Coppa et Sriramesh, 2013) ont pu témoigner ces dernières années des initiatives en RSE qui se sont multipliées dans les PME des différents pays de l'Union Européenne.

La revue de littérature que nous avons mobilisée dans notre article montre une divergence des visions d'auteurs sur le concept de la RSE et sa démarche au sein des PME. Etant donné de l'impact de la démarche RSE sur les PME. Notre article se donne alors comme principal objectif de proposer une revue de littérature traitant la démarche RSE au sein du PME afin de découvrir l'impact de cette dernière sur les PME.

Mots clés : PME, RSE, Responsabilité, Initiatives, Engagement

Abstract

CSR implies a broadening of the scope of responsibility to include all the company's stakeholders (Freeman, 1984). As far back as 2001, SMEs were invited to join the CSR movement and seek to replicate the CSR behavior of larger companies (CE, 2001). Since then, authors such as Morsing and Perrini (2009) have encouraged researchers to investigate the specific nature of SMEs' commitment to social responsibility. In recent years, numerous studies (Berger-Douce, 2008; Russo and Tencarti, 2009; Spence and Lozano, 2000; Coppa and Sriramesh, 2013) have documented the growing number of CSR initiatives undertaken by SMEs in various European Union countries.

The literature review we have mobilized in our article shows a divergence of views among authors on the concept of CSR and its approach within SMEs. Given the impact of the CSR approach on SMEs. The main objective of our article is therefore to propose a literature review of the CSR approach within SMEs, in order to discover the impact of this approach on SMEs.

Key words : SME, CSR, Responsibility, Initiatives, Commitment

Introduction

Nous vivons aujourd'hui dans un contexte de mondialisation caractérisé à la fois par une accélération des échanges internationaux et un progrès technique remarquables. Néanmoins c'est au nom de ce succès que sont nées de multiples controverses. Par ailleurs L'humanité a gagné une conscience accrue de périls majeurs dont certains aux conséquences irréversibles : la dégradation de la biosphère, l'épuisement des ressources naturelles et l'atteinte à la santé du consommateur font croître les préoccupations du public quant à son milieu de vie et à l'environnement en général.

Mais au-delà de la seule perspective écologique, le milieu des affaires est également conscient de ces défis, ces derniers requièrent de reconsidérer la finalité et l'objet social de l'entreprise qui n'est plus centré sur la réalisation du profit. C'est ainsi que la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a émergé sur le devant de la scène, et elle a connu un engouement très fort ces dernières années. Cependant, la RSE n'est pas un concept nouveau, les discussions sur les règles de conduite acceptables pour les entreprises et leurs employés ont donné lieu depuis que les échanges commerciaux existent.

Néanmoins, ce n'est que dans les années 1950 que l'on constate une première tentative de définition de la RSE, attribuée à Howard Bowen qui est souvent considéré comme le précurseur du débat moderne autour des questions que les organisations doivent envisager. dans son ouvrage intitulé « social responsibilities of the businessman » (responsabilités sociétale de l'entrepreneur), où il a défini le terme doctrine de la responsabilité sociale comme étant associé à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre les problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons.

A la suite des travaux de Bowen, d'importantes contributions théoriques ont donné lieu à de multiples acceptions de la notion RSE. Bien qu'elles soient diverses, ces définitions ont au moins le mérite de faire ressortir deux grands aspects : la prise en compte des effets des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel, ainsi que l'intégration des visions et des souhaits de toutes les parties prenantes pour lesquelles le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

En effet depuis quelques années, ils se développent également dans le champ des PME, ces dernières représentent 90% des entreprises dans les pays à travers le monde (Ondoua-Biwolé, et al, 2008 ; Torrès, 2003), et elles jouent un rôle fondamental dans le processus de

développement économique et social. Par ailleurs, la flexibilité de leurs structures et leurs capacités leur permettent une meilleure adaptation aux pressions multiformes de l'environnement économique. En effet Pour les PME, mettre en place une stratégie de RSE peut avoir de nombreux avantages : faire des économies, réduire leur impact environnemental, améliorer leur impact social et économique et gagner en compétitivité et en productivité.

Cependant, certaines particularités freinent la motivation des PME à mettre en place des actions en matière de RSE à savoir : le manque de temps, des connaissances insuffisantes dans le domaine de la RSE et des ressources financières réduites. Il est donc légitime de se poser la question sur la pertinence de l'applicabilité de tout le corpus théorique développé autour de la grande entreprise, à la PME (Spence L.J., Rutherford R., 2003; Jenkins H., 2004).

Afin de mettre la lumière sur l'impact de la démarche RSE sur les PME l'objectif de notre travail est de démontrer comment la démarche RSE impact les pme. Notre choix se justifie par le fait que la RSE est aujourd'hui d'une importance capitale et reste d'actualité pour tout type d'entreprise qui veut prospérer vers un avenir plus durable. Dans ce sens nous nous sommes posé la question suivante : quel est l'impact de la démarche RSE sur les PME?

Tout d'abord, nous allons mener une revue de la littérature approfondie pour examiner les différents concepts de base de la RSE. Ensuite, nous allons identifier les principaux enjeux de la RSE pour l'entreprise, nous avons aussi mettre en lumière les outils pratiques de la RSE. Dans la deuxième partie de notre recherche nous allons présenter la PME comme étant une source de développement économique nous allons par la suite étudier la valorisation de la pratique RSE au sein de la PME et enfin nous allons mettre en lumière les différentes pratiques RSE applicables dans les PME.

1. RSE : cadre théorique et outils pratiques

La propagation de la démarche de RSE au 21ème siècle dans le monde a renforcé l'ambiguïté et la complexité de ce concept. Même si les définitions ne manquent pas, il n'existe pas à ce jour de consensus autour de la définition de la RSE. De ce fait, nous procéderons dans un premier temps aux définitions retenues par les chercheurs réunis sur ce thème, puis par quelques institutions actives dans le domaine.

1.1 Définitions et concepts de base de la RSE

Ce sont des définitions issues de recherches et d'articles effectués par les académiciens. Nous allons essayer de présenter les définitions les plus reprises par la littérature. Parmi les premières définitions de la RSE proposées par les auteurs du domaine, on y trouve celle de Davis qui a affirmé en 1960 que « la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise ».

de l'autre côté Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) proposent une définition d'ordre managérial : « la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances ». Ce dernier est parmi les pionniers dans les recherches sur la RSE, nous avons aussi Carroll qui a avancé en 1979 que « La responsabilité sociale de l'entreprise, englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné ». Il est intéressant de noter que la conception de Carroll a longtemps dominé. En effet, l'auteur présente la RSE comme les obligations qui incombent l'entreprise à l'égard de la société. Comme l'expose Carroll à travers sa pyramide de responsabilité sociale.

❖ Développement durable

Le concept de développement durable (DD) a été forgé dans les années 1980 par des scientifiques de l'union internationale pour la conservation de la nature et il a commencé à être popularisé en 1987 par un rapport de la commission sur l'environnement et le développement de l'ONU (rapport Brundtland) intitulé « notre avenir à tous ». C'est la définition fournie par ce rapport qui est la plus fréquemment citée : « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs besoins », notamment « pour les plus démunis ».

Le développement durable est un développement qui prend en compte trois dimensions : économiques, environnementales et sociales autrement appelé « Triple Bottom Line », et ceci à l'échelle planétaire. La RSE, quant à elle, peut être considérée comme l'ensemble des moyens mis en œuvre par les entreprises pour participer à un développement économique durable. Elle est donc une sorte de déclinaison des principes macro du développement durable à un niveau micro, celui des entreprises.

❖ **Parties prenantes (Stakeholders)**

Ce sont toutes les personnes plus ou moins directement impliquées dans les décisions de l'entreprise, comprenant en interne les dirigeants, les salariés et leurs représentants (syndicats) ainsi que les actionnaires, et en externe les sous-traitants, clients, fournisseurs, partenaires financiers, ONG, concurrents, collectivités locales et autres organismes dits « société civile ».

Selon Freeman, le terme stakeholder (partie prenante) a été employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute (SRI), sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le mot stockholder (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise. Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses stakeholders. Il est donc très important que l'entreprise soit capable d'identifier et de définir les besoins et les attentes des parties prenantes (PP) sur la base d'un dialogue ouvert avec elles.

1.2 Les enjeux de la RSE pour l'entreprise

Plusieurs enjeux peuvent être cités quand il s'agit des conséquences d'un engagement socialement responsable d'une entreprise vis-à-vis de son environnement et de la société, d'une manière générale, nous pouvons citer les enjeux d'ordre: écologiques, sociaux, économiques et stratégiques.

✓ **Les enjeux écologiques**

Il s'agit des enjeux liés à l'environnement naturel, il détermine l'importance des ressources naturelles qui deviennent de plus en plus limitées, nous pouvons citer par Exemple : la prévention de la pollution par les entreprises, l'utilisation responsable et durable des ressources naturelles, la limitation des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise, la réduction de la consommation d'énergie, le tri et le recyclage des déchets.

✓ **Les enjeux sociaux et sociétaux**

L'entreprise joue un rôle social de premier ordre, que ce soit vis-à-vis de ses salariés ou vis-à-vis de la société dans son ensemble. D'un point de vue social, cela peut porter sur : l'amélioration de la sécurité au travail, le dialogue social, la motivation des salariés, la gestion des compétences, la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes au travail, ainsi que la diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes. D'un point de vue sociétal, cela concerne essentiellement : le développement du tissu économique local, les actions de mécénat et de sponsoring ; la réinsertion professionnelle...etc.

✓ **Les enjeux économiques**

Pour faire face à la globalisation et aux évolutions du marché, les entreprises devront s'adapter aux différentes mutations des secteurs de l'économie. Dans ce cas, il est favorable d'adopter une démarche de RSE qui va assurer : la compétitivité et l'innovation technique et sociétale, la promotion d'une politique d'achats responsables ; le respect de l'éthique des affaires et de la déontologie de la profession et l'évaluation de l'impact des actions RSE mises en place et d'en organiser la communication.

✓ **Les enjeux stratégiques**

La mise en œuvre d'une démarche de RSE permet à chaque entreprise d'adapter en permanence sa stratégie en tenant en compte les enjeux de son secteur d'activité et des attentes de ses clients et de ses parties prenantes. Cela permettra à l'entreprise de : valoriser son image et de préserver la réputation de la marque, d'attirer un nombre important d'investisseurs et d'avoir de nouvelles capacités à innover. En résumé, l'entreprise doit d'être la plus exemplaire possible dans sa gestion au regard des enjeux environnementaux et sociaux, et d'en tirer un bénéfice dans son exploitation.

Et là un point essentiel de la démarche RSE qui doit être souligné : elle se doit d'être vertueuse économiquement tout en permettant d'accroître les performances d'exploitation de l'entreprise. La prise en compte de ces enjeux par les firmes a engendré la multiplication de codes de conduite, de rapports visant à rendre compte des activités des entreprises et avoir un comportement socialement responsable.

1.3 Les outils pratiques de la RSE

Au cours des dernières années, la RSE a gagné une grande importance sur la scène internationale, tout en subissant des modifications conceptuelles. De nouveaux instruments ont été mis au point, tandis que des instruments existants ont été actualisés et développés.

Les outils pratiques de la RSE étaient très nombreux, nous avons décidé d'en analyser quatre qui sont fréquemment utilisés actuellement par les entreprises responsables à savoir : les codes de conduite, l'audit social, le reporting et les labels.

❖ **Les codes de conduite**

Les codes de conduite sont les outils les plus connus de la RSE. Ils sont généralement compris comme une déclaration formelle volontaire relative aux valeurs et aux pratiques commerciales qu'une entreprise entend respecter et ne relèvent donc pas du droit contraignant. Cependant, leur non-respect est désormais assimilé à une « pratique

commerciale trompeuse ».

❖ **L'audit social**

L'audit social est un processus exercé par des professionnels qui vise à examiner les opérations des différentes activités de la fonction ressources humaines, il consiste donc, à rendre compte dans des sites de production des conditions de travail des salariés et permet donc de comparer la réalité constatée avec les exigences inscrites dans le référentiel de l'entreprise.

L'audit social permet ainsi de réaliser des bénéfices considérables tels que : la comparaison de la qualité sociale de l'entreprise avec les standards externes avec celle de ses concurrents, il est dans plusieurs cas régulier et il est conduit la plupart du temps chaque année, en phase avec l'audit financier et il est soumis à une vérification extérieure qui permettra de garantir l'objectivité des résultats et la crédibilité de la démarche, notamment vis-à-vis des publics extérieurs à l'entreprise.

L'audit social permet ainsi, à l'entreprise de se donner des objectifs de progrès, en l'amenant à surveiller particulièrement certains aspects de son activité, il aide celle-ci à contrôler son propre développement, en accord avec ses engagements. L'entreprise surveille mieux ses activités et ses pratiques, reconnaît elle-même ses « failles » et devient ainsi dans l'avenir moins vulnérable aux attaques extérieures qui pourraient profiter de ces faiblesses.

❖ **Le reporting**

Le reporting (rapport) est en général, un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Chacun peut ainsi faire progresser ses projets en connaissance de la situation générale.

Le « reporting » en matière d'environnement est une méthode que les entreprises utilisent fréquemment, notamment pour accroître leur transparence et améliorer la diffusion de l'information au public. La production de rapports sur l'environnement et en matière de santé et sécurité est fréquente dans de nombreuses entreprises (commission européenne, 2001).

Les rapports de développement durable, par exemple, sont un type de rapport visant à diffuser l'information relative aux impacts économiques, environnementaux et sociaux engendrés par leurs activités.

Ce type de rapport peut aider l'entreprise à mesurer les impacts causés et il représente un document clé afin de communiquer les mesures de performance au public et aux

investisseurs potentiels (Global Reporting Initiative, s.d.)

❖ Les labels

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives et d'obtenir des informations sur les conditions sociales et environnementales qui entourent la fabrication des biens ou des services ou encore le comportement des entreprises détenues. Ils sont fournis par des ONG, des syndicats ou des pouvoirs publics. Cette dernière décennie s'est illustrée par le nombre croissant de labels existants. Face à cette prolifération et face au manque de contrôle externe de certains labels, les risques de confusion et de perte de confiance des consommateurs sont importants. C'est la raison pour laquelle un contrôle externe est nécessaire afin de redonner une crédibilité et une qualité aux labels utilisés par les entreprises.

2. La démarche RSE dans le contexte de la PME

2.1 La PME : source de développement économique

Les PME représentent la grande majorité des entreprises à travers le monde. Pourtant, elles sont souvent les grandes absentes des travaux empiriques pourtant elles jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social. Dans cette section, nous définissons ce que le terme PME recouvre comme réalités et caractéristiques.

Définir une PME n'est pas une chose facile. Les définitions sont multiples et retiennent des critères variés comme la taille, le chiffre d'affaires (CA), la structure du capital...etc. Ces derniers changent d'un secteur à un autre et d'une économie à une autre. Il n'existe donc pas une terminologie universelle et unique de la PME. Cependant, la définition retenue par l'UE (Union Européenne) est celle adoptée dans le cadre algérien en 2018, elle est fondée sur trois critères qui sont : les effectifs, le chiffre d'affaires (CA) et l'indépendance de l'entreprise.

La PME est alors définie quel que soit son statut juridique comme étant « une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, avec un CA annuel n'excédant pas 2 Milliards de Dh ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 500 Millions de Dh, et conforme aux critères d'indépendance ».

2.2 La valorisation de la démarche RSE dans la PME

La démarche RSE suscite un intérêt largement partagé dans le monde des PME qu'elle que soit la taille, l'âge, le secteur, la mission ou la localisation de ces dernières. Cependant, ce

n'est que récemment que les PME ont eu connaissance de ce concept. Elles seraient encore beaucoup à ne pas le connaître même lorsque leur comportement correspond dans la pratique à la philosophie de la RSE (Fassin, 2008).

- **Les avantages d'adoption d'une démarche RSE dans une PME**

L'observation des démarches RSE dans le contexte des PME mérite de faire un éclairage particulier sur les avantages dont peuvent bénéficier ces dernières. En la matière, les travaux de Jenkins (2006) sont parmi les travaux les plus importants. Dans ce qui suit, nous allons établir une typologie de ces avantages en énumérant ceux qui sont purement économiques, et ceux qui sont plus stratégiques et ceux qui sont liés au positionnement concurrentiel et enfin ceux participant à la performance globale de l'entreprise.

- **Les avantages économiques**

Comme le souligne Jenkins, la nature des bénéfices est variable et peut porter sur l'image ou la motivation des collaborateurs et elles peuvent être de fait totalement intangibles. Cependant, les initiatives environnementales peuvent procurer des économies de coûts mesurables. Les travaux de Courrent (2012) sur les PME socialement responsables confirment ce constat ; les démarches RSE peuvent aider les entreprises à réduire leurs coûts. En effet, diverses études empiriques remarquent des économies sur l'utilisation des ressources, de l'énergie ou encore sur la gestion des déchets (Berger- Douce, 2011). Ces avantages se retrouvent au sein de l'entreprise et dans la construction de sa chaîne de valeur (Jenkins).

- **Les avantages concurrentiels**

Les PME peuvent également trouver un avantage compétitif dans leur chaîne de valeur. En effet, les grandes entreprises peuvent choisir leurs partenaires selon des critères d'engagements RSE. Ainsi, les démarches RSE peuvent donner aux PME l'accès à de nouveaux marchés. En général, les pratiques socialement responsables peuvent être considérées comme des signaux positifs, notamment pour les consommateurs (Murillo, Lozano, 2006). Il est donc possible d'admettre que les démarches RSE peuvent être un moyen de différenciation pour les PME en termes d'avantages concurrentiels.

- **Les avantages sur la performance globale**

Les démarches RSE ne s'arrêtent pas à la chaîne de valeur et à la satisfaction des consommateurs. Les réponses qu'elles peuvent apporter à d'autres parties prenantes participent à la performance globale de l'entreprise. Les salariés font partie des parties

prenantes généralement prioritaires. Toutes les formations et le développement de leurs compétences ont un impact direct sur la performance de l'entreprise (Berger-Douce, 2008). Ce type d'avantages est difficile à mesurer et intangible, évoqué par Jenkins, l'une des plus importantes initiatives de RSE. Dans ces réponses aux parties prenantes, les PME vont «jouer» sur leurs actifs incorporels, ce qui contribuera à terme à la durabilité et à la performance globale (Mathieu, Renaud, 2005). Enfin, parmi les bénéfices de la RSE dans les PME, nous citons: l'amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise, une position potentiellement compétitive susceptible d'ouvrir de nouveaux marchés, une réduction des coûts et d'utilisation des ressources.

2.3 L'impact de la démarche RSE sur les PME

La responsabilité sociale des entreprises ne se limite pas à certaines entités économiques. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille sont concernées. J.Longenecker et coll (2006) ont constaté que les dirigeants des pme s'intéressent à la dimension éthique au même titre que les dirigeants des autres types d'entreprises. Ce engagement social des PME peut faire partie d'une approche proactive provoquée par la culture d'entreprise, ou il peut faire partie d'une approche adaptative provoquée par la pression sociale, notamment la pression réglementaire (A.Amara et F.Bensebaa,2009).

A cet effet, plusieurs facteurs motivent les dirigeants des PME à assumer la responsabilité sociale des entreprises. Le premier est lié à la nature de l'environnement (J.Covin et D.Selvin, 1989). Dans le cas d'un environnement défavorable, les PME sont contraintes d'adopter des stratégies plus proactives que passives (dans le cas d'un environnement favorable). Ainsi, les PME sont plus susceptibles d'adopter la dimension sociale dans un contexte d'environnement défavorable (stratégie proactive) plutôt que dans un environnement favorable (stratégie réactive). Cependant, cet environnement difficile exige que les PME réagissent rapidement. Le deuxième facteur est le degré de dépendance aux ressources (F.Quairrel et M.N.Auberger,2005).Le troisième facteur est la sensibilité envers les parties prenantes (Thlaudal,2011). Les petites et moyennes entreprises sont généralement plus sensibles aux besoins sociaux que les grandes entreprises. (O.torres (2000) a expliqué cette observation par le facteur de proximité.

En effet, les systèmes d'information externes des PME sont simples et basés sur la proximité géographique avec les parties prenantes. Les PME sont donc plus sensibles aux besoins sociaux que les grandes entreprises comme le souligne M.Santos (2011), le principal

bénéfice que les PME retirent de l'action sociale est l'amélioration de leur réputation.

Conclusion

Le sujet de notre recherche est d'une grande pertinence; la responsabilité sociale des entreprises, plus communément appelée RSE, est aujourd'hui un enjeu fort, car elle impose aux entreprises d'être exemplaires et d'assumer leur responsabilité à l'égard de la société et de l'environnement. En effet, la mise en place d'une démarche RSE prend tout son sens et n'est plus uniquement une simple considération éthique ou un moyen qui permet de répondre aux pressions institutionnelles.

Elle doit être intégrée dans la stratégie même de l'entreprise afin que celle-ci renforce sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Les PME jouent un rôle majeur dans le développement économique des nations et sont considérées comme sources de richesse, leur impact sur la société est donc non négligeable, et ont beaucoup à gagner en adoptant une politique RSE.

En effet, les spécificités de la démarche RSE dans certains PME sont davantage liées à leur taille réduite, au manque des capacités financières et humaines, à la centralité des décisions, et à une relation plus directe avec les parties prenantes.

BIBLIOGRAPHIE

Alphonse-Tilloy I., Dupont C., Ferauge P. et Scoyez S. (2016), « Analyse de la sensibilité des dirigeants à la responsabilité sociale concernant le bien-être au travail et la gestion du risque : premiers résultats d'une enquête auprès de PME belges », *Congrès de l'Aderse*, Lyon, France.

Akeb H., Delchet-Cochet K. et Chi Vo L. (2015), « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 2, p. 5-27.

Antal A. B. et Sobczak A. (2007), « Corporate Social Responsibility in France : A Mix of National Traditions and International Influences », *Business & Society*, vol. 46, n° 1, p. 9-32.

Aragon-Correa J.A. et Matias-Reche F. (2005), « Small Firms and Natural Environment : A Resource-Based View of the Importance Antecedents, Implications and Future Challenges of the Relationship », (chap.5), in S. Sharma, J.A. Aragon-Correa (dir), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Editor Edward Elgar, p. 96-114.

Aragon-Correa J., Hurtado-Torres N., Sharma S. et Garcia- Morales V. (2008), « Environmental Strategy and Performance in Small Firms : a Resource-based Perspective », *Journal of Environmental Management*, vol. 86, n° 1, p. 88-108.

Boutaud. A., « La responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : un bref état des lieux ». Millénaire 3, Février 2010.

Basu K. et Palazzo G. (2008), « Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 1, p. 122-36.

Battaglia, M., Bianchi L., Frey M. et Iraldo F. (2010), « An Innovative Model to Promote CSR Among SMEs Operating in Industrial Clusters : Evidence from an EU Project », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, n° 3p. 133–141.

Ben Boubaker-Gherib J., Spence M. et Ondoua Biwolé V. (2009), « Développement durable et PME dans les pays émergents : entre proactivité, opportunisme et compromis », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 22, n° 3, p. 275-295.

Ben Hassine L. et Ghozzi-Nekhili C. (2013), « Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 26, n° 2, p. 59-80.

Ben Larbi S., Lacroux A. et Luu P. (2016), « Évaluation de la performance sociétale des entreprises nord-américaines : Construction d'une typologie et analyse comparative des profils identifiés », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 112, n° 1, p. 197-223.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, vol. 1, n° 15, p. 9-29.

Bonneveux. E et Saulquin. J-Y., « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, n°23, 2009

Capron. M et Quairel-Lanoizelée. F. 2007, « La responsabilité sociale d'entreprise », Edition la découverte, Paris, collection repères.

Dlimi S., (2015) The Importance of the Strategy Governance for the Preservation of the Performance of the Teams.

Soumaya DLIMI, Asmaa FASLY, Khawla BERAKKAB «le lien entre la RSE et le bien-être des employés dans les PME : une exploration théorique des pratique de RSE ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* (Année 2023, Volume 6 : Numéro 4), ISSN 2665-7473.

Lépineux. F et al. , Avril 2010 « La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2ème édition, Belgique.

Sobczak. A et Minvielle. N. 2011, «Responsabilité globale», édition : Vuibert, Paris.

Vermeulin. C et Vermeulin. F , Juin 2010, « Comprendre et entreprendre une démarche RSE : la responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs », Afnor éditions, France.