

QUELLE ALLIANCE POSSIBLE ENTRE BONNE GOUVERNANCE ET STRATEGIE RSE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DANS LA PME MAROCAINE

WHAT POSSIBLE ALLIANCE BETWEEN GOOD GOVERNANCE AND CSR STRATEGY FOR BETER PERFORMANCE IN MOROCCAN SMES

DLIMI Soumaya

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,

Université Hassan II, Casablanca, Maroc-

Laboratoire GECIAS

soumayadlimi@gmail.com

Date de soumission : 16/10/2020

Date d'acceptation : 07/12/2020

Pour citer cet article :

DLIMI S. (2000) « Quelle alliance possible entre bonne gouvernance et stratégie RSE pour une meilleure performance dans la PME Marocaine », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 6 » pp : 151- 177.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans une économie marocaine en pleine expansion, les différents modèles de gouvernance suscitent une panoplie de réflexions dans la mesure où le seul objectif de toute organisation est le maintien durable de la performance de ses équipes. Aussi, la pratique d'une gouvernance alliée à la stratégie RSE a un impact sur les décisions stratégiques dans la PME ainsi que sur la performance de ses équipes-éléments sur lesquels nous nous concentrerons dans cet article-.

En effet, nous tenterons de comprendre dans ce contexte, comment arriver à maintenir la performance des équipes dans la PME casablancaise. Nous commencerons par analyser le concept de la gouvernance pour démontrer le rôle de la bonne gouvernance dans la gestion des performances humaines. De surcroît, nous réfléchirons autour de la stratégie RSE au service de la PME. Notre article présentera les résultats partiels de nos travaux de recherche, face to face, entretien semi directifs, et questionnaire, que nous avons mené à ce jour au sein de 120 PME dans la région du grand Casablanca.

Mots clés :

Gouvernance ; Stratégie ; PME ; Performance ; équipes ; RSE

Abstract

In a booming Moroccan economy, different governance models elicit several reflections, since the sole objective of any organization is the sustainable maintenance of the performance of its teams. Also, the practice of CSR-allied governance has an impact on strategic decisions in SMEs and on the performance of its teams-elements, which we will focus on in this article.

Indeed, we will try to understand in this context how to manage to maintain the performance of teams in Casablanca SME. We will begin by analyzing the concept of governance to demonstrate the role of good governance in human performance management. In addition, we will reflect on the CSR strategy for SMEs. Our article will present the partial results of our research, face to face, interview, and questionnaire, which we have conducted to date in 120 SMEs in the region of greater Casablanca.

Keywords :

Governance; strategy; SME; performance; team; CSR

Introduction

La gouvernance est enfant de la complexité, car elle ne prétend plus que le monde est placide et simple, mais elle accepte le défi de chercher à mettre en place des mécanismes de prospection et de collaboration, qui assurent une coordination certaine, et qui peuvent mener vers une durabilité de l'action, et donc de maintien de la performance des équipes.

De prime à bord, il est à signaler que si la PME marocaine a pour objectif l'adaptation pour un maintien de sa stabilité et une présence effective dans l'économie marocaine, elle n'a de recours que la mise en place d'une bonne gouvernance capable de mener ses équipes vers la durabilité de l'action. Dans ce sens, la clé serait certes de savoir les parties prenantes, les intéresser aux partenariats, dessiner des alliances sur la base de principes promettant une collaboration effective, sans omettre la mise en place des mécanismes qui vont sans l'ombre d'un doute converger des actions inspirées par des objectifs divergents, et certainement, assurer le minimum d'adhésion aux normes, afin que chaque partenaire soit porté à honorer ses engagements.

La gouvernance ne peut donc pas se contenter de mettre au point certaines pratiques utiles pour améliorer la gouvernance des organisations, elle doit aussi se lancer dans un processus nouveau d'innovation dans la prise de décision. La gouvernance donc est le lieu de la cartographie mentale de l'organisation, de son environnement, de sa mission, de ses projets. Sa mission est de donner sens et autorité aux divers processus par lesquels l'apprentissage collectif se concrétise, et l'organisation se transforme, innove, se renouvelle, et donc permet à ses équipes de s'épanouir, et donc de maintenir durablement leur performance (Dlimi, 2018). Ainsi, travailler à bien penser la gouvernance à la recherche de la performance de l'équipe reste complexe. Pourquoi ? Tout simplement car examiner la configuration des intervenants qu'elle tente de mobiliser, connaître les pouvoirs, droits, besoins, obligations, etc de chaque acteur, devra nous mener à mieux comprendre pourquoi et comment ils coordonnent leurs activités pour une cohérence de l'action collective.

Ce sujet de recherche s'intéresse à une problématique organisationnelle en lien direct avec la performance des équipes dans la région du grand Casablanca. La question qui s'impose à l'évidence devant nous est : « Comment la gouvernance alliée à la stratégie RSE peut –elle représenter un réel levier de performance dans la PME Casablancaise ? »

Ainsi nous visons à travers la présente recherche d'étudier la problématique gouvernance et son rôle dans la croissance des PME casablancaises tout en dévoilant son impact sur la performance du capital humain. Dans le même pôle, nous expliquerons comment la stratégie

RSE représente –elle un pilier indispensable qui permet la durabilité et la pérennité de l'efficacité et de l'efficience des équipes.

L'étude que nous comptons présenter dans cet article est le résultat partiel de notre projet de recherche sur les facteurs permettant et conduisant au maintien de la performance des équipes. Nous avons fort heureusement entamé la partie empirique (visite de 120 entreprises) .Dès lors, le plan de notre article se présente comme suit : nous tenterons dans un premier temps dans cet article de percevoir l'impact de la bonne gouvernance sur la performance des équipes, et surtout, quelle gouvernance pour une meilleure performance des équipes? Par ailleurs, nous aborderons la stratégie RSE, son importance et surtout son rôle dans la PME Casablancaise, dans la mesure où nous la considérons comme stratégie pour une meilleure performance. En effet, notre présent article vise à réfléchir -dans un second volet -sur l'intérêt d'instaurer la démarche RSE dans la PME marocaine, et expliquer comment peut-elle représenter une opportunité de développement et un levier de compétitivité de la PME marocaine.

1. De la gouvernance à la bonne gouvernance : stratégie pour une meilleure performance des équipes dans la PME :

Réfléchir à la performance en teamwork c'est faire référence à la notion « d'équipe », nous trouvons de prime-à-bord un groupe humain soudé par un objectif commun ; qu'il s'agisse d'une équipe de football, d'une équipe commerciale opérant sur le terrain ou de l'équipe d'ingénieurs et de scientifiques chargés de mettre un satellite en orbite, il s'agit avant tout de gagner ensemble (Raynal et Chedru, 2009). En revanche, suite à la méta-analyse de Raynal et Chedru, (2009), nous remarquons que la performance de l'équipe est un concept multidimensionnel. En effet, elle englobe les trois niveaux suivants de résultats : « la quantité de la performance en équipe (volume des ventes, nombre d'idées, le temps d'exécution des tâches), la qualité de la performance de l'équipe (prise de décision, créativité et innovation, résolution de problème, et l'intégration sociale au travail.)

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats ». En d'autres termes si une entreprise veut atteindre la performance, elle doit impérativement, respecter ce triptyque et réaliser la cohérence entre ses composantes.

Les relations entre ces éléments sont : La pertinence entre les moyens et les objectifs / L'efficacité entre les résultats et les objectifs /L'efficience entre les résultats et les moyens.

Dans le même sens, « La performance » est définie selon A. Bourguignon (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, en trois sens différents : « 1°- la performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la

réussite, variable selon les entreprises et les acteurs. 2°- la performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus 3°- la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ». Il est utile de découvrir les différentes formes et principes de gouvernance pour pouvoir mieux comprendre comment peut-elle être un des critères de base pour une meilleure performance.

1.1 Caractéristiques du concept « Gouvernance » et pluralité terminologique :

Dans une ancienne étude que nous avons menée en 2017 sur le même thème : « la gouvernance et son rôle dans la PME », nous avons découvert que les lieux de gouvernance sont maintenant plus éclatés, quoi qu'on dise, et un nouveau pragmatisme est en train de s'installer qui se construit sur un appel direct au réalisme de la négociation moderne (Dlimi, 2017). Ce qui engendre donc des équipes non performantes au continu, ce sont ces pathologies de gouvernance à travers des règles de transparence et d'imputabilité qui suivent chaque dérapage. Et comme l'affirme Daniel Innerarity (2006), « c'est plutôt l'impératif du calcul qu'il faudrait remplacer, en lui préférant celui du débat » (p .232).

En fait, il continue en soulignant que« le futur appartiendra à ceux qui seront capables d'imaginer adéquatement le mixte, le complexe, et l'articulation de l'hétérogène ». Ce qui manque ce sont « des concepts et des actions en adéquation avec une complexité nous interdisant de nous reposer sur un expert qui nous épargnerait l'effort et la responsabilité de la traiter par les procédures démocratiques ». Si l'on comprend mieux certains principes d'architecture organisationnelle, nous observerons de meilleurs résultats pour ce qui est de la gouvernance. Quelques principes simples mais tout aussi imposants et robustes restent à dévoiler tel que le principe de multi-stabilité qui suggère que la meilleure manière de stabiliser un système différencié est de le segmenter en sous-systèmes, et de permettre à celui des sous-systèmes le plus apte à le faire de s'occuper des ajustements nécessaires quand il y'a choc ou perturbation. Cela permet d'arriver à des coûts moindres, car le système n'est pas obligé ni forcé de se modifier dans son ensemble. Nous découvrons aussi le principe de concurrence : pourquoi ? Car c'est le principe d'anti-monopole.

La concurrence est source d'innovation, d'apprentissage et d'efficacité et donc d'efficience des équipes. Dans ce cadre, nous retrouvons le principe de démocratie lorsqu'il s'agit d'assurer le maximum de connaissance mise en commun, le maximum de participation, et donc il s'agit en effet d'un engagement à honorer des engagements pris, au vu et au su de tous. Dans le même sens, il existe le principe de la vérité des prix et des coûts, qui reste un principe simple de transparence et de clarté. Il permet à tout acteur de prendre les décisions

les plus sages. Le principe de subsidiarité : ce principe privilégie les procédures qui reportent au niveau le plus bas et le plus local possible la prise de décision. Dans ce cadre, il n'est pas possible d'accepter de déporter la décision à un niveau supérieur que si c'est indispensable.

1.1.1 Le maintien de la performance et de la gouvernance :

Dans ce volet, il est indispensable de penser à la notion de collaboration, puisque cette dernière, malgré sa nature ambiguë, garde sa puissance et permet la mobilisation du réseau (le réseau est une façon d'organiser la production et le partage de la connaissance et la collaboration, mais elle peut aussi se déployer en mouvement de foule ou de synchronisation qui, par contagion, peuvent devenir dangereux ! (Nadine Massard, 1997). Il est utile à présent de penser au rôle de la réflexivité et de la gouvernance pour un maintien de la performance.

1.1.2 La réflexivité et la gouvernance comme moteur de performance :

Puisque la gouverne ne viendra pas directement du leader tout le temps et en toute circonstance, mais nous retrouverons beaucoup plus le pilote comme l'affirme Skidmore, (2004), la volonté donc est de rendre l'action pérenne, durable, stable et donc, un maintien de la performance des équipes. La réflexivité engendre au fil de l'expérience une redéfinition des problèmes. Ce processus ne vise pas seulement à réfléchir sur les processus d'auto-guidage, d'autorégulation qui émerge, mais aussi sur le processus d'autocréation que l'organisation est en train de vivre (Paquet, 2005).

Le défi d'un leader est de se poser mille et une question, et à travers les multiples réponses récoltées, conduire son bateau à bon port. Ce leader comprend ce qui motive chaque membre de son équipe, visionnaire, il ne se décourage pas facilement et donc encourage, motive et booste son équipe pour maintenir sa performance.

1.2 La gouvernance et son intérêt pour un manager à la recherche de la performance maintenue de ses équipes :

Parler de « gouvernance », c'est connoter la coordination de tous les partenaires obligés si l'on désire réellement atteindre une bonne performance. Il est devenu clair que personne ne peut plus s'arroger le rôle de meneur de jeu. Admettant que le chef d'équipe qui ambitionne de mener son équipe vers une meilleure performance, tente de se faire le catalyseur, il pourrait donc devenir « un bricoleur » d'une coordination plus au moins efficace de toutes les forces allant dans toutes les directions pour assurer la performance de ses équipes.

La question qui s'impose à l'évidence devant nous c'est: Pourquoi dans le cadre d'un « environnement perturbé » où vit et survie les PME marocaines, parler de gouvernance ? Quel est l'intérêt pour une équipe de réfléchir profondément à cette pratique? Ainsi, l'absence

de la pratique de bonne gouvernance peut être l'un des facteurs qui empêche ou freine la performance des équipes non performantes. Jean-Pierre Gaudin rappelait que le mot gouvernance existe depuis le 13^e siècle, et pourtant, il a resurgi au 21^{ème} siècle pour des besoins inédits. Personne ne peut plus imposer autocratiquement sa gouvernance dans une organisation où les ressources, le pouvoir et l'information sont distribués entre plusieurs mains.

L'intérêt donc de parler de gouvernance dans le cadre de la PME Marocaine est de considérer que la gouvernance est à la fois une manière de voir, un cadre d'analyse et un langage de définition et de solution de problème, un appareil d'examen clinique pour remonter à la source de la mauvaise performance. Il s'agit en effet d'un outillage mental pour chaque designer organisationnel, pour devenir un architecte social. Pour répondre donc à notre question citée plus haut : Pourquoi la gouvernance et quel intérêt pour la performance des équipes dans la PME Marocaine ? Nous affirmerons tout simplement qu'il s'agit aujourd'hui de nécessité ! La déconcertation pose des problèmes graves, et ces derniers sont souvent mal diagnostiqués vu qu'ils sont souvent abordés via des perspectives fonctionnelles réductrices.

Nous imaginons un triangle où coexiste la Hiérarchie, la coopération et l'échange, chacun en haut d'un pic, et au milieu du triangle un enchevêtrement relationnel, où les mécanismes sont entremêlés. On pourra donc plus voir coexister divers mélanges de relations marchandes, hiérarchiques et coopératives dans divers compartiments au sein de la même organisation, et voir ces mélanges évoluer selon les changements de la donne (Froehlicher, 2000).

Aussi, si la hiérarchie, la coopération et l'autonomie responsable s'entremêlent, nous assisterons à un système malléable de production et de traitement de la connaissance, et ainsi, à une meilleure performance des équipes. Si l'on désire arriver à une meilleure performance, le mieux serait de revenir à la problématique gouvernance, qui cherche à définir l'organisation par son ADN informationnel, par la nature des messages échangés, et par la contribution du capital organisationnel à la production de connaissance et de compétences (Saint-Onge, Armstrong, 2004). Nous arrivons si l'on suit le cheminement que nous traçons depuis les premières lignes de notre article, au fait suivant : nous sommes devant une dimension clé du design organisationnel, car si nous cherchons à modifier la trame informationnelle (messages et relais) de manière à transformer les incitations et motivations dans le sens d'un apprentissage accéléré, source de valeur ajoutée et d'innovation, nous sommes conscients que l'adaptation et l'apprentissage empruntent souvent des voies imprévisibles, et peuvent prendre des voies indésirables.

Nous pensons lorsque nous soulignons l'importance du concept « design » aux processus complexe et en évolution dans le cadre de chaque organisation, et qui ne peuvent se construire simplement. Il s'agit de lancer un processus d'exploration intelligente, d'une « enquête » guidée par une appréciation fugitive des lieux fondée sur l'expérience passée, en vue de produire (au sens de Donald A, et Schön, 1990) « a selective representation of an unfamiliar situation that sets values for the system's transformation. It frames the problem of the problematic situation and thereby sets directions in which solutions lies and provides a schema for exploring them”.

En fait le design organisationnel est une conversation avec la situation qui mène à l'invention de structures qui révèlent conflits et dilemmes dans le système d'appréciation. Cela s'explique par les divergences et différences des cadres de références des participants. L'approche gouvernance présente à travers une longue revue de littérature l'organisation comme un ensemble d'armistices temporaires et fugitifs entre valeurs et contexte, et l'analyse organisationnelle qui veut fonder une intervention utile repose fondamentalement au départ, comme l'affirme Flyvbjerg (2001), sur les réponses à quatre questions : où allons-nous ? Ces développements prévus sont-ils désirables ? que peut-on faire ? et qui perd et qui gagne par quels mécanismes de glissement de pouvoir ? Une telle approche se fonde sur beaucoup de renseignement épars, de connaissance du particulier, de sagesse inductive, mais l'objectif est de répondre à la question clé de notre article : que peut-on faire pour une meilleure performance des équipes ?

1.2 .La stratégie RSE au service de la PME casablancaise : quels enjeux pour un maintien de la performance ?

Le comportement face à la RSE dans la PME est bien différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013 ; Jenkins, 2004). Plusieurs auteurs considèrent que « la RSE n'est que très faiblement intégrée » dans leurs stratégies (Capron & Quairel- Lanoizelée, 2007). D'autres précisent qu'il s'agit plus d'une réorientation profonde de la logique, du management, de la stratégie de l'entreprise, et donc de la vision stratégique vers une approche de durabilité (Addelineau & Cromarias, 2011 ; Saulquin & Schier, 2007). L'engagement des PME dans une démarche RSE est au Maroc soutenu par la vision du dirigeant et commence fort heureusement à être beaucoup plus formalisée.

Les PME, se trouvent alors, dans la nécessité de suivre ce changement afin de garantir leur développement et avec lui leur pérennité. Dès lors, les dites firmes sont amenées à mettre en question et à maintenir leur performance. Dans ce cadre, l'instauration d'une approche RSE

implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011), et la vision stratégique du dirigeant lors d'une bonne gouvernance, doit ainsi intégrer des principes de responsabilité sociale. Aussi, cette vision stratégique reflète toute son importance car elle permet d'expliquer les actions stratégiques mises en place dans le cadre des stratégies compétitives et de se focaliser sur le caractère non formel de la PME (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). La responsabilité sociale des PME en tant que stratégie compétitive dépend des facteurs culturels ou religieux (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006). Torrès (2000, 2003) explique cela par l'effet de la proximité qui caractérise les PME. Dans le moment où, les grandes entreprises, ont dépassés la sphère financière afin de changer leur système de mesure de la performance, Chow et al. (1997), abordent dans ce sens d'autres volets, notamment des volets stratégiques et managériaux. Or, les études des indicateurs de performance dans la PME restent encore peu nombreuses.

La RSE pour les PME a créé un réel débat au MAROC, vu qu'elle reste une expertise à mettre en place en urgence. Mais le problème qui se pose assez souvent, est que ses normes et ses certifications sont plus adaptées aux grandes entreprises. Ce qu'il ne faut pas omettre c'est que La PME marocaine représente 98^{o/o} du tissu économique et donc mérite l'attention de tous les chercheurs. Découvrons à présent comment la RSE peut y représenter une opportunité de développement.

1.2.1. La RSE alliée à la gouvernance : gage de performance sociale et levier de développement pour la PME :

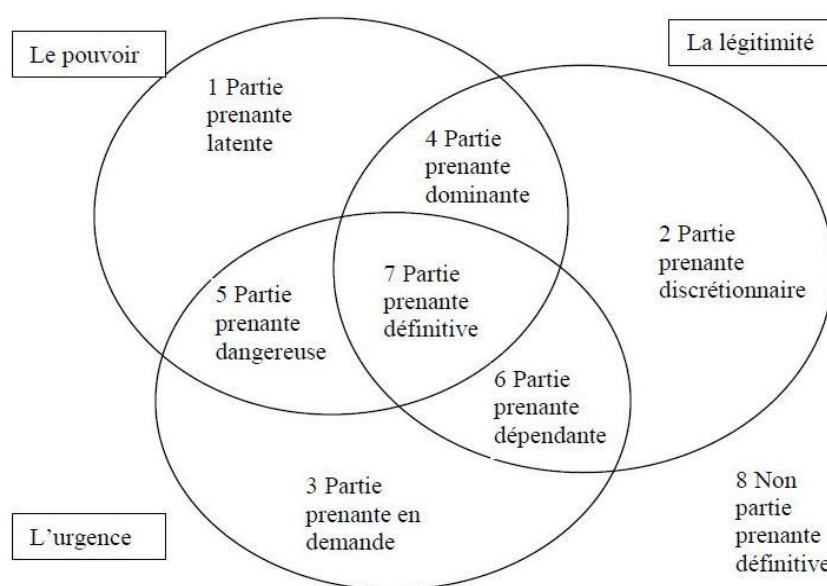
Pour mieux comprendre le rôle de la RSE dans le cadre d'une bonne gouvernance, nous nous appuierons sur l'étude de quelques théories. Il existe plusieurs théories de la RSE et bien qu'un nombre important de ces théories est disponible dans la littérature à savoir: (théories : politique, institutionnelle, de la légitimité, du capital social, du contrat social, des parties prenantes, de l'agence, etc.), il convient de préciser qu'au niveau de cette section nous nous concentrerons seulement sur l'étude de quelques théories les plus fréquemment débattues et souvent soulignées dans la littérature. Toutefois, nous ne détaillerons pas les théories, mais nous les présenterons brièvement afin de répondre à la question qui nous intéresse.

-La théorie du contrat social : La théorie du contrat social a été déduite grâce à des théories politiques du contrat social de Rousseau, Hobbes et Locke, dans le but d'expliquer la relation entre l'entreprise et la société (Aras G., et Crowther D. (2008)). Le principe de la théorie du contrat social consiste à la façon par laquelle l'entreprise peut être liée à la société.

D'après Moir L. (2001), l'entreprise doit manifester un comportement responsable, non seulement parce que cela tend vers la réalisation de son intérêt commercial, mais parce qu'elle fait partie de la perception de la société pour la fonction de l'entreprise. En d'autres termes, selon cette théorie, une entreprise est vue comme une institution sociale et doit se relier avec d'autres structures sociales afin de contribuer à l'amélioration de la vie en société. En outre, d'après ce paradigme de contrat social, l'entreprise et la société sont considérées comme des partenaires égaux, ou chacun dispose d'un ensemble de droits dont il va bénéficier, de devoirs et de responsabilités à assumer de manière réciproque.

-La théorie des parties prenantes : La question centrale de la théorie des parties prenantes (Stakeholders) est : «qui est important pour une entreprise et à qui elles devraient prêter attention ? » (Mitchel R.K, Agle B.R et Wood D.J. (1997)). Selon Mitchell et al. , l'entreprise entretient des relations avec plusieurs acteurs, non seulement les actionnaires ou "stakeholders", mais des partenaires intéressés ou touchés par les activités et les décisions de l'entreprise à savoir: les clients, les fournisseurs, les salariés, la société en général.

Figure 1: La typologie des parties prenantes de Mitchell et al(1997)



Source: Mitchell et al. (1997).

Au niveau de la littérature organisationnelle, on ne relève pas une divergence des définitions attribuées aux parties prenantes. Cependant, la littérature montre un véritable problème dans la désignation des acteurs qui sont les plus impactés par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Mitchell et al., (1997)). La théorie des parties prenantes est venue pour donner du sens à la notion de RSE. Toutefois, lorsque nous parlons de la responsabilité

envers la société nous désignons la responsabilité envers les parties prenantes. Dans ce sens, Freeman suggère un certain nombre d'approches de cette théorie dont on retient les trois suivantes : une approche descriptive, instrumentale et normative (Donaldson et Preston, 1995).

D'une part, les approches descriptives et instrumentales supposent qu'il existe une relation contractualiste entre la firme et ses parties prenantes (Hill C.W.L., et Jones T.M. ,1992). Elles commentent la nature des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ainsi que l'importance accordée par l'entreprise pour répondre aux attentes de ces acteurs. D'une autre part, l'approche normative de la théorie transforme les constats en des observations pour un comportement plus juste. Par conséquent, en se basant sur ces approches issues de la théorie des parties, on contribue au développement des fondements théoriques de la notion de RSE. Ces échelonnements des fondements favorisent de nouvelles conceptions de la RSE.

-Les théories néo-institutionnelles de la légitimité :

Cette approche se focalise sur l'environnement institutionnel de l'organisation. Selon les auteurs de cette théorie, il existe à l'extérieur des entreprises un ensemble de normes, de cultures et de modèles organisationnels qui impactent leurs structures et leurs styles de management (Meyer, J. W., et Rowan, B. (1997)). Les parties prenantes sont considérées comme des acteurs très influents qui se dotent de certaines valeurs humanitaires et manifestent des inquiétudes d'ordre social et environnemental. Par exemple, si une entreprise dont l'activité est polluante, établit un partenariat sans aucun compromis avec une ONG qui défend l'environnement, elle érigera l'image de sa responsabilité. En guise de conclusion, nous pouvons souligner que les postulats de cette théorie expliquent le développement des pratiques de reporting social, de référentiels, de normes et de labels, etc. En conséquence, les entreprises, qui opèrent au sein d'un contexte d'incertitude et de risque de dégradation de réputation, se lancent dans ces pratiques qui influencent positivement les parties prenantes, ce qui contribue au processus d'institutionnalisation de la RSE.

-La théorie du leadership stratégique : La naissance de la théorie du leadership stratégique résulte des travaux des deux auteurs Hambrick et Mason qui précisent selon cette théorie, que pour comprendre les comportements organisationnels, il faut se référer à un seul acteur qui est l'Homme. Par conséquent, les traits personnels des membres de l'équipe dirigeante traduisent le comportement de l'entreprise. Enfin, les théories citées ci-dessus représentent les théories les plus couramment traitées et liées à la RSE. Toutefois, nous devons préciser qu'il

ne s'agit pas d'une liste exhaustive puisqu'il existe dans la littérature plusieurs autres théories (Klimosky R. (1991), à l'exemple de la théorie comportementale et la théorie de l'échange sociale. Donc à partir de ce constat, il est possible de ceindre la définition de la RSE, grâce aux théories qui se sont développées jusqu'à nos jours en fonction des liens qui existent entre l'entreprise et la société (Gond J.P., et Matten D. (2007).

1.2.2. La RSE : Opportunité réelle pour une meilleure performance des équipes :

La « corporate social performance » ou performance sociétale des entreprises (PSE) peut être définie comme l'évaluation de la capacité des entreprises à assurer leur responsabilité sociale. De sa part, Gond présente quinze modèles différents de PSE entre 1979 et 2000. Cette diversité de dimensions et de niveaux d'analyse limite la construction d'une définition claire et unique de la PSE, ce qui a poussé Gond à conclure que ce concept ne peut être unificateur ou intégrateur du champ de la RSE : « Alors que certains modèles centrent l'analyse sur l'organisation (Wartick et Cochran, 1985 ou Wood, 1991), d'autres sont beaucoup plus focalisés sur la caractérisation des dimensions externes de l'environnement (Husted, 2000 ou Sethi, 1979).

Le concept de PSE apparaît donc comme un construit à géométrie variable, regroupant un ensemble de dimensions d'analyse de l'environnement sociétal de l'organisation, de l'organisation interne mise en place pour faire face à cet environnement, et de la capacité de mise en adéquation par les entreprises des deux dimensions précédentes, sans qu'aucun consensus clair ne se dégage quant aux dimensions centrales du concept dont il faut tenir compte » (Gond, 2006). De plus, pour Wood, les recherches sur la PSE restent ambiguës et controversées puisque tous les travaux récents sont centrés sur l'étude du lien statistique entre PSE et PF. Par conséquent, actuellement, on ne peut pas aboutir à un consensus à propos de la PSE. Il avance donc " qu'il est possible, et même désirable, de prendre un point de vue différent sur la PSE " (Wood D.J. ,2010), ainsi, qu'il est possible d'adopter un point de vue plus descriptif en « cherchant à décrire les activités des organisations et en se focalisant sur leurs impacts et conséquences sur la société, les PP et l'entreprise elle-même », en regard des principes de RSE. Nous pouvons conclure que la littérature sur la PSE se caractérise par une multiplication des approches mais elle manque d'une réelle construction de ce concept. En prenant en compte cet état de fait, nous présenterons les principaux modèles de PSE qui ont été conçus et qui sont les plus marqués dans les recherches académiques.

- Les modèles théoriques de la PSE :

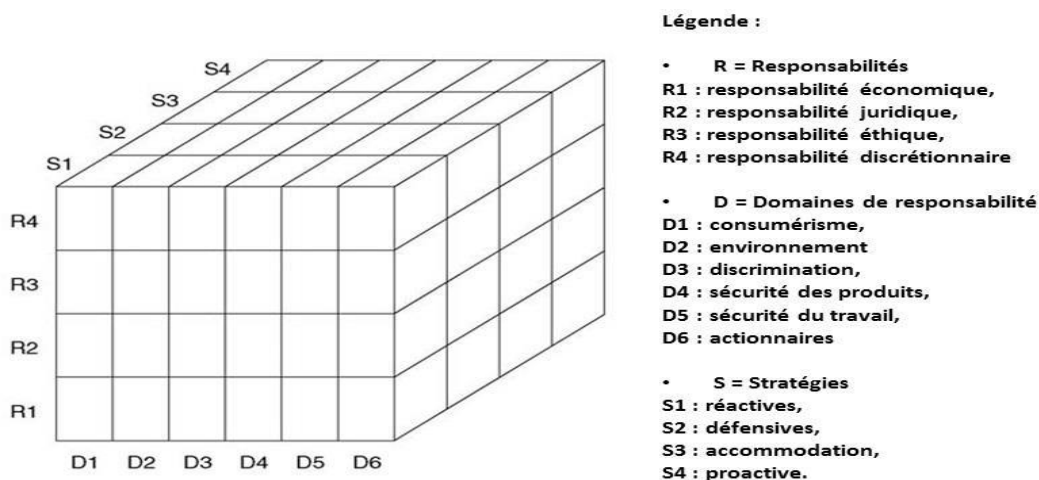
En 1979, Carroll était le premier auteur qui a proposé un modèle de PSE. En effet, pour lui, le terme de "responsabilité" est moins opérationnel et n'est pas mesurable pour une entreprise. Pour cette raison, il choisit, d'attribuer une autre appellation à ce terme et le remplacer par la notion de "performance " (Wood, 2010). Par conséquent, on a assisté, par la suite, à un passage de la notion de RSE à celle de PSE pour Carroll. Le modèle de Carroll (1979) est également l'un des plus largement utilisés pour présenter le construit de PSE (Wartick S.L. & Cochran P.L.,(1985). Son modèle décrit quatre niveaux de responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire.

- Responsabilité économique : Elle consiste à proposer des biens et services adaptés aux besoins des consommateurs dans le but de maximiser la richesse des actionnaires.

- Responsabilité légale : Elle consiste à réaliser son activité dans le respect du cadre légal et des règlements établis par la société.

- Responsabilité éthique : Elle s'attache aux autres activités menées par l'entreprise qui ne sont pas soumises au cadre légal mais considérées comme juste pour la société.

- Responsabilité discrétionnaire : Elle s'attache à l'ensemble des actions volontaires menées par l'entreprise, qui dépassent les lois et règles éthiques. Par exemple, l'engagement de l'entreprise dans des activités citoyennes ou philanthropiques pour la valorisation du bien-être et le développement de la société. Carroll met ces différentes responsabilités au regard des questions sociétales qui doivent être considérées par les entreprises (consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits...), pour intégrer, à la fin, une troisième dimension qui définit les différentes philosophies de réponses possibles des organisations (réaction, défense, pro-action, adaptation). En somme, ce modèle permet une meilleure prise de décision à travers l'intégration des différents éléments constituant la RSE. Toutefois, ce modèle est présenté par un cube de 96 cases qui regroupent les trois dimensions:- Carroll (1979)- :

Figure 2: Le modèle de performance sociale de Carroll

Source: Adapté de Carroll, "A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, 1979

Le modèle de Carroll a été repris par plusieurs auteurs, comme Aupperle (1984) par exemple qui a opérationnalisé son modèle pour créer la première échelle de mesure de la PSE, et servira au développement d'autres modèles de PSE. Cependant, le modèle de Carroll a été critiqué par plusieurs auteurs qui se doutent de la pertinence de certaines dimensions prises en considération dans son modèle.

-Le modèle de Strand (1983), Wartick et Cochran (1985) :

En 1983, Strand, défend la liaison des trois dimensions de responsabilité, de réceptivité et de réponse sociale et les intègre dans un système qu'il appelle "L'implication sociale organisationnelle" ou (Corporate social involvement). Cet auteur développe une troisième dimension appelée "la gestion d'enjeux sociaux" (Social issues management), ce qui distingue son modèle de celui de Carroll. Cette gestion d'enjeux a pour finalité de réduire les risques d'un environnement turbulent des entreprises. D'une manière générale, ce processus de gestion d'enjeux sociaux se divise en trois moments différents: "issues identification, issues analysis, response development" (Wartick S.L. & Cochran P.L. ,1985).

Carroll et Strand, Wartick et Cochran, ont défini leurs modèles de la PS comme étant: "the underlying interaction among the principles of social responsibility, the process of social responsiveness, and the policies developed to address social issues" (Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985)). En fait, Wartick et Cochran élargissent l'approche de Carroll (Responsabilité sociale, réponse sociale et enjeux sociaux) et de Strand et mettent la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le

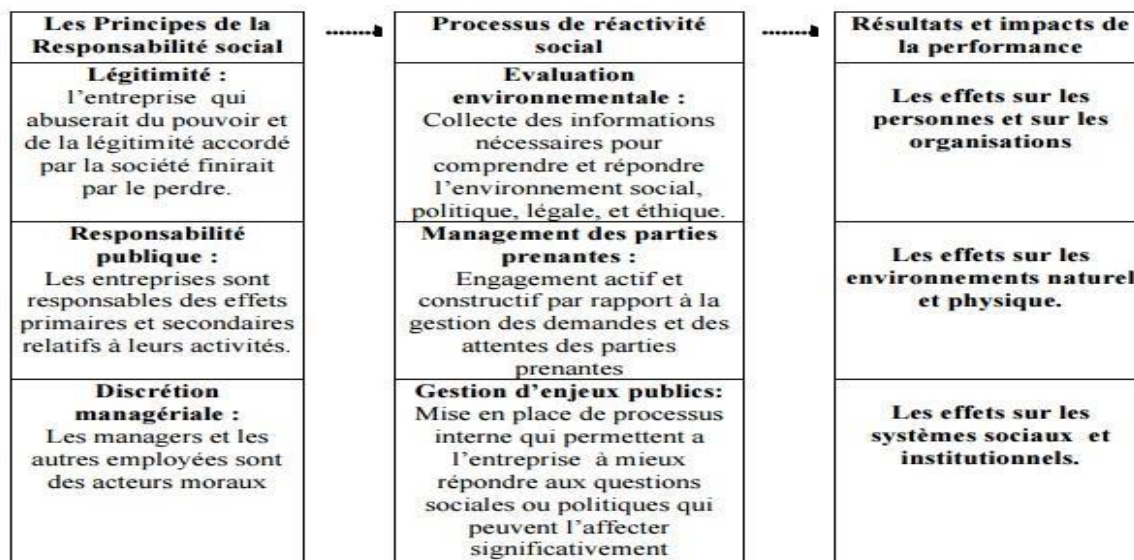
processus de sensibilité sociale et les politiques mises déployées face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Sur le plan macroéconomique, les principes de responsabilité sociale proviennent de l'environnement social. Pour Wartick et Cochran, la RSE est une approche microéconomique où les politiques de gestion concernent l'entreprise et ses intervenants immédiats. A ce propos, ces deux auteurs concluent leur article ainsi: "The philosophical orientation relates primarily to the principles of social responsibility, the institutional orientation relates primarily to the process of social responsiveness, and the organizational orientation relates primarily to the policies of social issues management" (Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985)).

-Le modèle de Wood (1991)

De sa part, Wood a attribué une définition de la performance sociale qui diffère de celle de Carroll. Il fait partie des rares auteurs qui ont proposé une définition explicite de la PSE. (Gond, 2006). Selon lui, la performance sociale peut être définie comme "Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise" (Wood D. J. (1991)). Wood voit donc la PSE comme une intersection entre trois dimensions. Les dimensions présentes dans son modèle sont les suivantes :

-Principes de responsabilité sociale : composés de trois niveaux : institutionnel (principe institutionnel de légitimité comme les obligations et les sanctions sociales), organisationnel (principe organisationnel de responsabilité publique), individuel (principe individuel de la discrétion managériale)-**Processus de sensibilité sociale** : prenant en considération l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des questions sociales/sociétales, contrairement au modèle de Carroll (1979) pour qui les modes de réponse des organisations sont présentés par les processus de sensibilité sociale.-**Résultats du comportement responsable de l'entreprise** : Intègre les trois niveaux de politiques, programmes et pratiques en prenant en considération leurs effets sur les parties prenantes, sur la société en général et sur les environnements naturels et physiques.

Le modèle de Wood (1991, 1994) comme exposé dans l'article Wood (2010) est révélateur de données intéressantes, nous choisissons de le présenter pour un meilleur approfondissement:

Figure 3: Le modèle de performance sociale de Wood (1991)**Source: Wood (2010)**

Dans sa définition de la RSE, Wood intègre un paramètre supplémentaire relatif aux parties prenantes (représentées par les relations sociétales), ce qui a élargi l'incorporation progressive de concepts et théories connexes au sein du construit de PSE (Gond, 2006)). La gestion des parties prenantes occupe, alors, une place importante dans le modèle de Wood en faisant une dimension transversale à l'ensemble des catégories : "la PSE peut se définir comme l'intersection des catégories du modèle de Wood (1991) avec les relations entre les différentes parties prenantes (...). En bref, les parties prenantes définissent les normes de comportement des entreprises, agissent sur les entreprises et produisent des jugements sur leurs expériences" (Wood D. J. & Jones R. E. ,1995).

-Le modèle de Clarkson (1995)

Complétant les travaux antérieurs, Clarkson intègre la théorie des parties prenantes, qui constitue alors la seule dimension de son modèle de PSE : "*la PSE est la capacité à satisfaire les parties prenantes et à les gérer de manière proactive*" (Clarkson M.B.E. ,1995), en proposant une typologie de problèmes rencontrés par chaque catégorie de PP qu'il distingue, et un degré de réactivité de l'entreprise vis-à-vis de chaque PP identifiée. Dans son modèle, il considère la PSE comme la capacité de l'entreprise à gérer et à réaliser les intérêts des différentes parties prenantes ou stakeholders, qui sont: les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents. Après avoir présenté les principaux modèles des concepts de RSE et de PSE, il convient maintenant de passer vers un nouveau volet pour mieux comprendre cette dimension.

1.2.3. RSE , innovation et stratégie pour une performance sociale:

Il faut signaler que la RSE concerne bien toutes les PME à travers leurs actions quotidiennes et de gestion (recyclage de déchets, approche genre et égalité homme/femme, durabilité et qualité des services et produits, achats responsables, engagement dans les territoires et les professions...

Aussi il est judicieux de préciser que la démarche RSE s'inscrit souvent et forcément dans le long terme, dans l'économie réelle et l'investissement productif. Ainsi elle permet de construire certainement un outil de production compétitif, et de conserver un personnel motivé tout en renforçant le capital immatériel de l'entreprise à la hauteur de son image et de sa réputation. Toutefois, il ne peut y avoir de RSE ni de compétitivité de la PME sans innovation. Cette dernière peut être technologique ou de gestion, incrémental ou de rupture.

-L'innovation-responsable et la performance :

Parler de l'innovation dans la stratégie RSE dans le cadre d'une bonne gouvernance, revient aux enjeux de taille de la compétitivité de la PME et de sa recherche de la performance durable. L'homme est par nature innovant, ce qui suppose que l'innovation est avant tout un principe intrinsèque à la constitution des individus. Ainsi, il est intéressant de préciser qu'il ne s'agit pas de s'opposer à l'innovation, mais de savoir comment innover en comprenant le pourquoi et son utilité sociale.

Nous avons été sensibles aux effets bénéfiques du télé-travail sur la performance des salariés, surtout dans la période de confinement au Maroc allant de Mars 2020 à mi-Juillet 2020. Il s'agit d'une démarche novatrice dans le cadre d'un management novateur, et une démarche de gouvernance nouvelle mettant l'accent sur l'innovation tout en préservant la vie et la sécurité des salariés. En effet, une plus grande performance et une autonomie au travail fut observée puisque les salariés se sont sentis responsables, et ont redoublé d'effort pour mériter la confiance de leurs hiérarchies dans ces circonstances particulières (auxquelles ils n'étaient pas prêts) du confinement. Dahmani et al.(2000) précise dans ce sens « que le salarié gagne en autonomie et devient responsable de sa prestation , de la qualité de son travail, et non pas uniquement de son temps de travail effectif »

Bergson met le doigt sur l'innovation-responsable d'un point de vue « entreprise » et « manager » et la relation entre l'innovation- responsable et la performance. Xavier Pavie (2012) précise dans ce sens que la question est complexe, car il y'a interaction entre l'individu innovateur-responsable, le manager et l'entreprise .Le manager est un individu et c'est un ensemble de « manager » qui forme l'entreprise. Ainsi un individu devient salarié, et lui

même se transforme en outil de production pour une entreprise. Ces acteurs s'ils contribuent à travers leurs innovations responsables vers une action collective, et vers l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, leur action mènera indubitablement vers la performance durable. Il faudra signaler aussi que les origines de l'innovation-responsable peuvent être trouvés chez le philosophe Hans Jonas qui, en 1979, dans Le Principe responsabilité, a développé le concept suivant : le savoir humain surpasse le savoir prévisionnel. De ce fait, il est essentiel selon la vision de Jonas d'adopter une éthique destinée à combler cet écart. Jonas dans ce sens expose la nécessité de déployer une responsabilité à visage humain face aux risques que la technologie apporte et qui met en jeu l'humanité.

2 Méthodologie, Résultats et Recommandations de l'étude empirique :

2.1 Méthodologie :

La problématique qui s'impose à l'évidence devant nous se présente comme suit : « Comment la gouvernance alliée à la stratégie RSE peut –elle représenter un réel levier de performance dans la PME Casablancaise ? ». Pour y répondre, nous avons commencé par une étude théorique, comme présenté plus haut, autour des concepts clés de notre étude pour cerner la pluralité terminologique présente dans la littérature. De surcroît, nous avons effectué une étude empirique sur un échantillon de 120 PME principalement implanté dans la région du grand Casablanca, vue la forte concentration des entreprises dans cette zone, due au fait que Casablanca reste la capitale économique par excellence.

Nous nous sommes inscrits dans le positivisme aménagé, dans une démarche hypothético déductive. Notre échantillon de répondants se présente comme suit :

Tableau 1 : Fiche signalétique de notre échantillon :

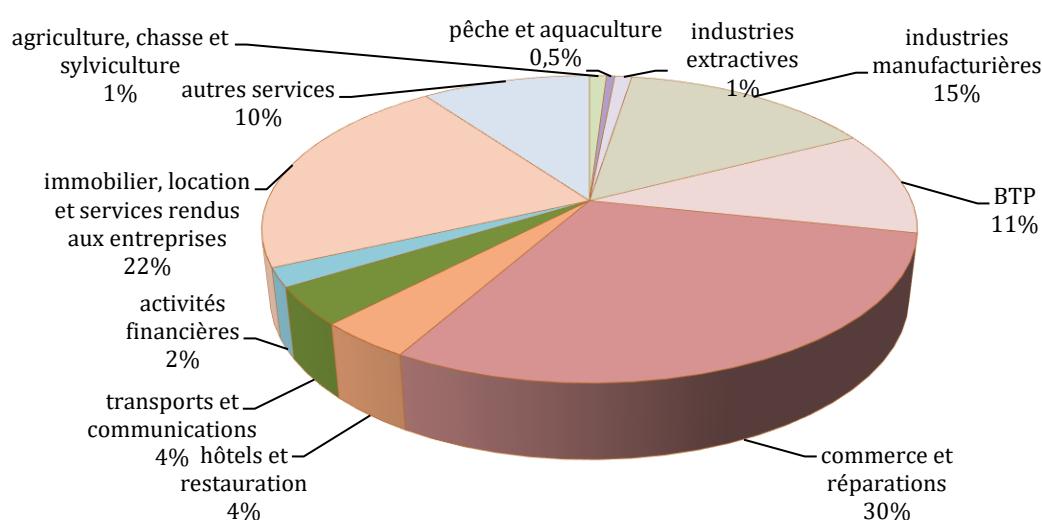
Eléments	Information sur nos répondants
Ville	Région du grand Casablanca
Age / niveau d'étude	Entre 25 et 54 ans - Entre Bac+2 et Doctorat
Nbr d'année d'expériences	Entre 3ans minimum et 30ans d'expérience
Genre des répondants	-30°/°femmes 70°/° hommes – nous avons remarqué que les hommes occupent plus des postes de responsabilité
Profil	-profil : Responsable, chef de service, chef de département, chef de projet, manager, directeur
Nbr d'équipes gérées	Entre 1 équipe gérée de 10 salariés et plateau de 5000 salariés (secteur textiles/Telecom)

Secteur d'activité des PME participantes	Secteur du Transport et communication/Secteur des BTP /Secteur Immobilier /Secteur Industriel/ Secteur bancaire/ Secteur du commerce-Services
---	---

Source : Nous-mêmes

Pourquoi avons-nous choisi comme terrain d'étude la PME marocaine ? Nous justifions notre choix par l'importance des PME dans les pays en développement, qui se confirme sur le plan statistique. Elles représentent 90°/° des entreprises dans la majorité des pays en développement (OCDE, 2002, 2006, et 2007 ; Douing Business, 2014). Au Maroc la PME crée 50°/° des emplois, contribue à hauteur de 20°/° au PIB, contribue de 30°/° aux exportations et de 40°/° à la production (ANPME, 2013).

Figure 4 : Répartition des PME par branche d'activité économique :



Source : ANPME,2015

Malgré leur part de 15°/° dans la population des PME, les industries manufacturières génèrent la plus grande valeur ajoutée avec une contribution de 37°/°. Elles sont suivies des activités de commerce et réparations (19°/°) et de l'immobilier et services aux entreprises (13°/°).

En termes de nombre d'entreprises, le poids de la PME représente 98% de l'ensemble du tissu productif national. La part des PME est de plus de 90% dans toutes les branches d'activité sauf celle de la production et distribution d'électricité, gaz et eau, où cette participation est uniquement de 50%.

Or, La PME reste vulnérable vu les multiples contraintes qu'elle se voit forcée d'affronter, d'où le combat continu des dirigeants pour maintenir la performance de leurs équipes.

Pour réussir l'étude qualitative, nous avons sollicités 180 PME à ce jour mais nous avons eu le retour de 120 que nous avons interviewées personnellement. Chaque entretien a duré entre 1h30 à 2h. Les axes du questionnaire récoltés se présentent comme suit :

Axe 1 : Quelle Gouvernance au sein de la PME ?

Axe 2 : Rôle de la RSE dans l'amélioration des performances sociales

Axe 3 : Défaillances au niveau de la gestion des équipes

Axe 4 : Pratiques pour de meilleures performances des équipes.

La méthode de traitement que nous avons choisi pour l'instant est la rédaction des Verbatims et l'analyse sur le logiciel NVIVO pour l'analyse de contenu thématique. Pour cet article, nous présenterons les résultats en cours, et pour le résultat de la deuxième phase quantitative (Logiciel SPSS prévu) nous la présenterons dans notre futur article. Nous avons choisi 4 hypothèses pour notre étude empirique :

H1 : La bonne gouvernance conduirait vers une meilleure performance des équipes

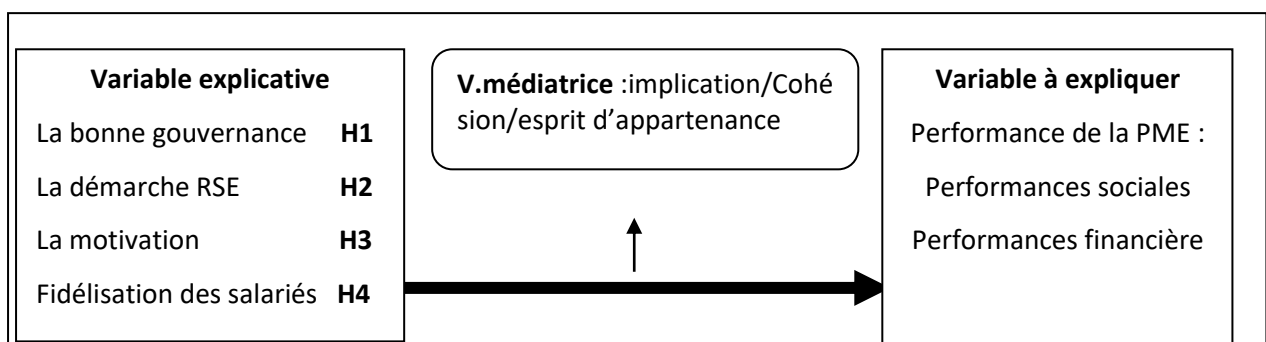
H2 : La démarche RSE contribuerait à la fidélisation des salariés et augmenteraient leur performances

H3 : La motivation salariale serait générée par une bonne gouvernance et par une démarche RSE mise en place, ce qui permet le maintien des performances dans la PME

H4 : La gouvernance alliée à la RS mèneraient la PME vers de meilleures performances

Pour les variables explicatives et à expliquer qui nous intéressent, nous les présenterons dans le modèle conceptuel suivant :

Figure 5 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Nous-mêmes

2.2 Résultats et Recommandations :

Nous nous sommes posés au début de ce projet de recherche la question suivante : Mais comment dans ce contexte actuel de crise maintenir encore et toujours la performance des équipes ? la réponse alors est que le défi pour maintenir durablement la performance des équipes est de déceler ce qui permet aux personnes d'avoir envie de se battre, de canaliser leur énergie pour que, dans l'action, ils apprennent plus sur eux et qu'ainsi, ils trouvent du plaisir à partager leurs talents, à coopérer, à devenir plus souples, plus réactifs et qu'ils utilisent cette énergie disponible pour anticiper le changement, pour rester tout le temps performant ! Pour ce faire, le meilleur moyen pour le gestionnaire est de se poser les bonnes questions avant toutes actions : comment les objectifs sont-ils fixés, négociés ? Dans quelle mesure sont-ils acceptés par les membres de l'équipe ? s'estiment-ils peu informés, peu consultés ?

Selon les résultats des échanges avec les répondants, il est clair pour nous aujourd'hui qu'il s'agit de comprendre que la présence de changement au continu, et l'installation de stratégies compétitives pour faire face aux vents et marées qui perturbent l'entreprise, peut affecter considérablement l'efficacité et l'efficience de l'équipe. La performance de l'équipe peut être une fois à la hausse, une autre à la baisse. Si l'on suit ce raisonnement, nous pouvons en conclure que ce ne sont pas les stratégies compétitives qui ont un impact négatif sur la performance de l'équipe, mais plutôt l'impact des gestionnaires, leaders ou dirigeants, et leurs modes de gouvernance en phase de haute performance. Nous recommandons alors une bonne gouvernance, mais dont les composantes s'allient avec l'instauration d'une RSE engagée, qui permet la fidélisation de tous, et garantie la motivation au quotidien pour un maintien durable de l'action.

Comme implication managériale de notre travail, nous pouvons affirmer à présent que notre étude apporte à chaque manager une nouvelle façon de concevoir sa gestion des RH, à travers un nouveau design organisationnel, dans le cadre d'un management transversal, basé sur la coercition, la collaboration, la culture commune, mais aussi dans une démarche sous le signe de la Responsabilité sociale. De plus, notre étude permettra, nous l'espérons- pour tout manager désireux d'obtenir une performance durable, de revoir sa propre façon de gouverner !

Nous pouvons affirmer aujourd'hui suite aux résultats obtenus que la notion de problématique gouvernance a un grand flou stratégique. Et donc la donne que nous avons dégagé de nos travaux de recherches est qu'il y'a eu dans la gouverne des organisations : un Grand G

« Gouvernement », plus coercitif, autoritaire, hiérarchique et centralisé ; et puis des modes de gouverne petit g, qui sont plus horizontales, pluralistes, participatives, et expérimentalistes.

Nous recommandons ainsi à tout manager ou responsable d'ores et déjà de comprendre en premier lieu que le mot gouvernance rappelle à tous ceux qui prétendent être en autorité que toutes nos PME n'ont plus comme autrefois, un maître absolu à bord. La direction n'est pas le fait d'une personne, d'un pilote, mais de circuits et réseaux complexes, s'ajustant constamment aux circonstances environnantes, un peu comme c'est le cas pour le pilote automatique d'un avion. De ce fait, nous avons découvert que la gouvernance ce sont ces circuits et réseaux qui relient actionnaires, sociétaires, citoyens, travailleurs, fournisseurs, clients, groupes d'intérêt, médias, élus, fonctionnaires et autorités réglementaires des divers niveaux de gouvernement, et qui amènent les divers acteurs à coordonner leurs activités de manière à assurer une réelle performance dynamique. Nous recommandons alors le leadership comme pratique managériale car, le pilote, -comme nous l'avions appelé plus haut et nous nous sommes permis l'allégorie de chef d'orchestre-a un programme, mais souvent personne ne peut être tenu responsable d'une faille car plusieurs intervenants ont participé à la prise de décision. Et là nous l'avouons, existe bel et bien la pathologie de gouvernance, qui peut mener vers une performance misérable.

Au terme de notre travail, nous désirons clarifier que la « bonne gouvernance » vise à assurer que l'information circule bien, que réseaux et circuits sont bien nets de brouillage, que chaque agent connaisse bien ses droits et responsabilités. Il reste tout de même très difficile de faire comprendre à ceux et celles qui se prennent pour des potentats que personne n'est en charge, que personne ne peut prendre tout seul le contrôle de l'appareil: qu'il faut collaborer pour une meilleure performance de toute l'équipe ! Il faudra plutôt un mélange astucieux de mécanismes de diverses sortes : coercition, réciprocité et bien plus, et les enchevêtrer pour orchestrer efficacement la bonne exploitation des connaissances en place, tout en explorant les connaissances nouvelles, et là nous nous positionnons très loin du caporalisme taylorien !

Par ailleurs, plusieurs répondants ont lié notre sujet à la crise du Covid 19 actuelle, et ont lié toutes les réponses à la gestion des risques dans les circonstances que nous traversons. Nous déduisons d'après les réponses récoltées que l'environnement de l'entreprise actuel est rempli d'opportunités mais de risques aussi. La plupart des entreprises sont en affaires non pas pour gérer le risque mais pour améliorer leur performance, alors que, même la recherche de l'amélioration de la performance peut s'accompagner voire générer des risques pour l'organisation.

Aussi, nous avons découvert que cette compétitivité qui représente aujourd'hui une vraie quête par la PME et l'ensemble des dirigeants ou gestionnaires, reflète la recherche permanente de croissance. Et cette croissance ne passe pas forcément par une guerre des prix mais plutôt par la fourniture de produits et des services innovants, mise en œuvre ou réalisés de façon innovante, en utilisant une démarche typique de chef d'entreprise, sous l'égide de la devise suivante : conviction et pragmatisme.

En effet, loin d'imaginer une responsabilité qui contraindrait l'innovation, il est possible au contraire de prouver qu'intégrer dans le cadre d'une bonne gouvernance la responsabilité dans l'innovation permet d'accroître ses performances de façon durable, vu qu'il est envisageable de mettre en œuvre l'innovation-responsable – en tant que stratégie compétitive- dans la PME, afin d'articuler culture de l'innovation dans la PME et culture de la responsabilité dans le cadre d'une bonne gouvernance.

Conclusion :

Soumises à un environnement incertain, marqués par les crises financières, et dans le but d'atteindre l'efficacité et l'efficience, de plus en plus d'entreprises sont conscientes de l'importance de la gestion des risques. Ainsi il ressort de notre étude que la RSE peut présenter dans ce champ de vision une réponse à la PME, pour être plus compétitive en appliquant la démarche RSE, et surtout mieux gérer les risques.

L'alliance entre bonne gouvernance et l'engagement des entreprises dans une démarche RSE peut impacter la performance optimale de la PME. Beaucoup de facteur entrent dans la mesure de la performance sociale, qui dépend aussi des comportements des parties prenantes de l'entreprise. La perception des salariés de l'entreprise pour la RSE est un point déterminant pour l'avenir des politiques RSE déployées par cette dernière.

De notre analyse thématique nous relevons aussi que la gouvernance est étroitement liée à la performance de l'équipe. Ce qui nous paraît plus facteurs de maintien de leur performance est indubitablement les rôles que détiennent les collaborateurs au sein de chaque équipe. Le maintien de la performance des équipes sera possible donc grâce à un leader adepte de la pensée positive, qui connaît les avantages de la flexibilité, et qui reste à l'affût de toute possibilité d'amélioration.

L'évolution de la RSE a permis de considérer que l'entreprise doit rendre des comptes à tous les acteurs qui sont concernés par son activité. Elle ne pourra pas être performante sur les plans économique, social et environnemental si elle ignore les besoins et les attentes de ses parties prenantes ainsi que ceux de la société qui l'entoure. Au final, nous pouvons conclure

que la RSE reste une solution pour les PME marocaines. Elle représente une arme pour les dirigeants pour atteindre leurs quête : compétitivité et performance ».

Nous déduisons de notre étude que la conception relationnelle du réel permet de comprendre comment la collaboration émerge fondamentalement de l'obligation à s'ajuster et à s'adapter aux actions des autres. Ce travail adaptatif permet un système de prospection car il ya présence d'interaction et relations qui génèrent habitudes et conventions comme l'affirme Mead (1963) et comme soutenu dans les dires des dirigeants que nous avons interviewés. Nous pouvons souligner à présent qu'il faut certains processus pour arriver à la durabilité de l'action dans le cadre de bonne gouvernance : un effort pour attirer l'attention sur l'écart entre la réalité actuelle et ce qui serait désirable, de manière à faire reconnaître par tous la nécessité d'explorer les actions possibles.

La limite de ce travail de recherche fut le nombre de notre échantillon qui ne nous permet pas d'arriver à des conclusions couvrant tout le territoire marocain. Le confinement a été pour nous un grand frein aux faces to face envisagés avec les dirigeants. Comme perspective de notre recherche, nous envisageons une continuité de cette étude sur un échantillon plus large si les conditions de confinement et fermeture des villes suite au Corona virus n'ont plus lieu. Sinon, si les villes marocaines restent fermées et que nous continuons à vivre dans l'état d'urgence actuelle, nous serons contraints d'abandonner le qualitatif, pour passer à la diffusion en ligne de questionnaire, pour récolter au moins le maximum de réponse de la part de dirigeant.

Bibliographie :

- Allain S. (1999), Approche cognitive de la gestion stratégique dans entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole, *Revue internationale de la PME*, Volume 12, Numéro 1–2, 1999, p. 31–60
- Aras G., et Crowther D. (2008), « Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? », *Journal of Business Ethics*, 87 (1), p (279 288).
- Asselineau A., Cromarias A., « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, n° 36, 2010, p. 92-107.
- Bourgignon A. (1996), The American balanced scored versus the french tableau de bord : the ideological dimension, *Management Accounting Research*, 15, (2), 107-134.

- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, Enjeux, Stratégie*, Paris, La Découverte, Entreprise et Société.
- Carroll A.B., et Schwartz M.S. (2003), « Corporate Social Responsibility. A Three Domain Approach », *Business Ethics Quarterly*, 13(4), p (503-530).
- Carroll A.B et Buchholtz A.K, (2006). "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", 6th Edition, International Edition.
- Clarkson M. B. E. (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p.92-117.
- Chow et al. (1997), The economic exposure of U.S multinational firms, *Journal of financial Research*, volume 20, Issue 2.
- Ciliberti F, P Pontrandolfo, B Scozzi, (2008b), Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains : a SME Perspective, *Journal of Cleaner Production*, vol 16, pp 1579-1588
- Dahmani, A. and ELAKRY, E. 2020. La COVID-19 un accélérateur du Télétravail pour les Entreprises. *International Journal of Management Sciences*. 3, 4 (Nov. 2020).
- Dlimi S., (2018), *Performance des equips: cas des PME marocaines*, Edition l'Harmattan, Paris, France.
- Donald A. Schön, Martin Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Book, 1994
- Donald A; Schön, "The Design Process" in V.A Howard (ed) *Varieties of Thinking*, London: Routledge, 1990, 131-132.
- Donaldson T., Preston, L. (1999), Stakeholder management and organizational wealth, *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, p.619-620.
- Douing Business, (2014), *Comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises*, Thème Edition, publication phare du Groupe de la Banque mondiale
- Frimousse, 2013 ;
- Flyvbjerg B. (2001), *Making Social Science Matter*. Cambridge: Cambridge University Press,.
- Froehlicher T., (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle, conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*.

- Gond J.P, (2006), Construire la relation entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR, Revue d'Economie financière, Vol 85 pp 63-79
- Gond J.-P. (2006), Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction social, impact financier, Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, Toulouse.
- Husted B.W. (2000), A contingency theory of corporate social performance, Business and Society, vol.13, n°3, p.286-294.
- Husted, W.B (2000), The impact of national culture on software piracy. Journal of Business Ethics, 26 (3), 197-211
- Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992) Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies, 29, 131-154.
- Innerarity D. (2006) , La démocratie sans l'Etat, Paris : Climats .
- Jenkins H., (2004), Corporate social responsibility and environmental management, Wiley Online Library, Vol 11, Issue 1.
- Jonas H. ,(1979), Le Principe responsabilité : Une éthique pour la civilisation technologique, Broché.
- Klimoski, R. (1991). Theory presentation in human resource management. Human Resource Management Review, 1(4): 253-271
- Lepoutre J., Heene A. (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review », Journal of Business Ethics, n°67, p.257-273.
- Massard N., (1997) “Externalités, apprentissage et dynamique technologique-Retour sur la notion de réseau »in Bernard Guilhon et al (sld), Economie de la connaissance et organisations, Paris : L'Harmattan, p349.
- Moir L. (2001), What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance, 2001, Volume:1 Issue:2 Page:16 - 22
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, 22, 853-886.
- Meyer, J.W. et Rowan, B. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth, Academy Press,1997, Washington D.C., pp. 13-18
- Pavie X. , The importance of responsible innovation and the necessity of innovation –care, Philosophy of Management, 13, (1), 21-42.

- Paquet G.& Wilson CH., « Collaborative co-Governance as inquiring Systems” www.optimumonline.ca 41(21) 2011
- Paquet G., the New Geo-Governance: A Baroque Approach, Ottawa: The University of Ottawa Press, 2005, ch5
- Raynal S.& Chedru M., (2009), Multiculturalité en management de projet, , Humanisme et entreprise, 2, n)292, p 77-99
- Saulquin J-Y., Schier G. (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, /1 n°223, p. 57-65.
- Smida A. & Condor R., (2001), Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises, Gestion 26 (4), 12-22.
- Strand F.L (1983), Annoucement, Journal of Neurobiology, Volume 14, Issue 1.
- Saint-Onge U., Armstrong CH., The Conductive Organization, Amsterdam: Elsevier, 2004
- Skidmore P., (2004), Disorganization : why future organizations must “loosen up », Edition Demos.
- Stephen J. Zaccaro and Richard J. Klimoski. Chapter 1: The ... organizational levels (Day & Lord, 1988; Hunt, 1991; Jacobs & Jacques, 1987; Katz & Kahn, 1978 ...
- Torres. O, (2000), "L'entrepreneuriat face à la globalisation", dans Histoire d'entreprendre (sous la dir. de T. VERSTRAETE), Editions ESM, juillet 2000.
- Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985), The evolution of the Corporate Social performance Model, Academy of Management Review, 10, 785-769.
- Wood D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Journal, vol.16, p.691-718.
- Wood D.J, 2010, Measuring corporate social performance: A review, International Journal of Management Review, Vol 12, Issue1.