

Responsabilité sociale des entreprises et rentabilité des PME : Approche par la satisfaction des principales parties prenantes

Corporate social responsibility and profitability of SMEs: An approach based on the satisfaction of the main stakeholders

ID BAHA Mohamed

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

m.idbaha@uiz.ac.ma

Date de soumission : 01/05/2021

Date d'acceptation : 14/07/2021

Pour citer cet article :

ID BAHA M. (2021) «Responsabilité sociale des entreprises et rentabilité des PME : Approche par la satisfaction des principales parties prenantes », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 404- 428.

Résumé

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a connu ces dernières années un regain d'intérêt croissant auprès des petites et moyennes entreprises (PME). Vu leurs caractéristiques uniques, ces entreprises peuvent générer des avantages multiples, toute en adoptant un comportement socialement responsable, surtout auprès de leurs principales parties prenantes (Jenkins, 2009). Dans un souci d'y apporter quelques éclaircissements empiriques, cet article a pour objectif d'analyser l'effet des pratiques de la RSE sur la rentabilité de PME de la région de Souss Massa au Maroc. Pour ce faire, une étude quantitative a été menée auprès des dirigeants de 56 PME. Les résultats des données collectées et testées par le système des équations structurelles (SmartPLS) ont permis de conclure l'influence positive et significative de trois actions socialement responsables sur la rentabilité de ces entités. Il s'agit de la satisfaction des employés et des clientes, et du soutien apporté à la communauté locale de l'entreprise. Cependant, l'implication des fournisseurs dans cette approche RSE n'est pas démontrée par cette étude.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises ; rentabilité des PME ; satisfaction des employés ; satisfaction des clientes ; soutien à la communauté locale.

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) has seen increasing interest in recent years among small and medium-sized enterprises (SMEs). Given their unique characteristics, these companies can generate multiple benefits, while adopting socially responsible behavior, especially with their main stakeholders (Jenkins, 2009). For the sake of providing some empirical clarification, this article aims to analyze the effect of CSR practices on the profitability of SMEs in the Souss Massa region in Morocco. To do this, a quantitative study was carried out among the managers of 56 SMEs. The results of the data collected and tested by the system of structural equations (SmartPLS) allowed to conclude the positive and significant influence of three socially responsible actions on the profitability of these entities. It's about employee and customer satisfaction, and supporting the local business community. However, the involvement of suppliers in this CSR approach has not been demonstrated by this study.

Keywords : Corporate social responsibility ; profitability of SMEs ; employee satisfaction ; customer satisfaction ; support for the local community.

Introduction

Avec la libéralisation des économies et le désengagement progressif des États vis-à-vis de la question sociale (Fisette & Salmi, 1991), le monde des affaires est sensé d'adopter l'approche de la RSE dans le but de soutenir son développement économique. Pour mieux gérer leurs activités et réaliser des bénéfices rentables, les entreprises s'orientent de plus en plus à intégrer des valeurs sociales dans leurs stratégies globale (Berger-Douce, 2008). Ceci est d'autant plus important pour bâtir un développement durable qui intègre, au sens de Spence et al. (2007), une triple rentabilité économique, sociale et environnementale.

La RSE devient aujourd'hui un enjeu majeur qui encadre la contribution des entreprises au développement durable. Bien qu'il n'y a pas de consensus concernant le concept de la RSE (Vogel, 2005), la littérature a démontré que la plupart des définitions de tel concept prennent en compte trois dimensions principales : économique, sociale et environnementale (Hediger, 2006). Au niveau de cette recherche, nous considérons la RSE comme l'impact des décisions et des activités de l'organisation sur la société et son environnement, et ce par le biais des procédures transparentes et des comportements éthiques qui contribuent au développement durable. Ces actions prennent en compte la santé et le bien-être de la société ainsi que les attentes des parties prenantes (Norme ISO 26000).

La relation entre la responsabilité sociale et la rentabilité des entreprises a soulevé auprès des chercheurs des raisonnements controversés. Les auteurs de l'école néoclassique ont soutenu le fait que les actions menées dans le cadre de cette approche RSE peuvent augmenter les coûts de l'entreprise, en créant plutôt un « désavantage » concurrentiel par rapport aux concurrents (Friedman, 1970). D'autres chercheurs ont fait valoir, cependant, que les entreprises qui agissent d'une manière sociale aux attentes de leurs parties prenantes peuvent profiter des avantages économiques supplémentaires (Berrone et al., 2007 ; Hillman & Keim, 2001). Selon d'autres études, l'amélioration de la performance sociale produit un effet positif sur les employés (Brammer et al., 2005 ; Hillman & Keim, 2001), les clients (Hillman & Keim, 2001 ; Folkes & Kamins, 1999), les fournisseurs (Hillman & Keim, 2001 ; Clarkson, 1995) et sur la communauté (Hillman & Keim, 2001 ; Clarkson, 1995).

En s'inscrivant donc dans le sillage de la satisfaction des parties prenantes¹, et grâce à la pénurie de telles études concernant le cas des PME marocaines, la présente recherche propose de traiter la problématique suivante : *Dans quelle mesure, la responsabilité sociale auprès leurs principales parties prenantes contribue-t-elle à améliorer la rentabilité des PME de la région de Souss Massa ?*

La réponse à cette question problématique est censée améliorer la durabilité des PME, en répondant systématiquement aux attentes de leurs partenaires, de manière équilibrée et à long terme. Pour se faire, le traitement de cette recherche sera étalé sur quatre parties. La première identifie la revue de littérature relative aux questions de la RSE, la théorie des parties prenantes et l'influence de celles-ci sur la rentabilité des PME. La deuxième partie présente le modèle et les hypothèses de la recherche. Pour la troisième et la quatrième, il s'agit d'exposer et discuter les résultats de l'étude empirique menée auprès des dirigeants de 56 PME installées à la région de Souss Massa.

1. Revue de littérature

Les PME constituent un pilier majeur pour le développement des économies modernes. Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2013), les PME marocaines représentent presque 95% des entreprises et accumulent plus de 50% des emplois actifs. Elles accaparent 50% des investissements productifs et participent à la création de la valeur ajoutée de l'ordre de 20%. Ainsi, pour s'adapter à un monde de plus en plus exigeant, ces PME, comme leurs homologues les grandes entreprises, sont appelées à investir davantage dans les actions socialement responsables et à entretenir de bonnes relations avec les différentes parties prenantes afin de garantir la réputation et le succès durable.

1.1. RSE dans les PME

La RSE signifie que les organisations ont des responsabilités morales et éthiques en plus de leurs objectifs d'avoir un rendement élevé pour leurs activités économiques. En d'autres termes, la RSE oblige les organisations à adopter une vision stratégique plus large, qui implique non seulement les actionnaires, mais aussi les employés, les fournisseurs, les clients, la communauté locale et d'autres groupes d'intérêts spéciaux. Le livre vert de la Commission européenne

¹ Dans cette étude, les principales parties prenantes des PME sont respectivement les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté sociale externe proche de l'entreprise. L'intérêt des actionnaires ou des associés n'est pas pris en considération.

(2002) définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques de l'ensemble de la société dans la gestion et la stratégie de l'entreprise, à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes* ».

Au début des années cinquante, la RSE s'est développée autour des grandes entreprises (Bowen, 1953) et commence ces dernières années à connaître un regain d'intérêt croissant auprès des PME. D'après Quairel et Auberger (2005), les chercheurs se réfèrent souvent aux pratiques des grandes entreprises pour décrire la RSE des PME. Toutefois, ce transfert de pratiques et de théories nécessite la prise en considération des spécificités propres à ces entités. Selon la confédération française des petites et moyennes entreprises (CPME) : « *La RSE, c'est le quotidien des dirigeants de PME. Une entreprise socialement responsable se caractérise par une gestion avisée de ses ressources, une prise en compte systématique de tous les coûts y compris ceux qui ne sont pas directement chiffrables* ».

En essayant de personnaliser la RSE appliquée aux PME, Lepoutre et Heene (2006) proposent une nouvelle terminologie sous l'appellation « Small Business Social Responsibility ». En effet, la PME présente des spécificités organisationnelles, personnelles et opérationnelles favorables à l'application de la RSE (Labelle & Aka, 2010). Elle se caractérise par de la flexibilité du management et sa proximité par rapport à ses partenaires, par le système d'information simple et par la forte influence managériale de ses propriétaires-dirigeants (Jenkins, 2009 ; Blombäck & Wigren, 2008 ; Spence, 2007). La flexibilité de la PME facilite l'intégration des pratiques de la RSE et sa proximité limite la hiérarchie organisationnelle et réduit les distances entre l'entreprise et ses parties prenantes (Torres, 2007). Le système d'information et de communication des PME est souvent informel, ouvert et fluide. Il facilite l'opérationnalisation de la RSE et l'implication des principales parties prenantes dans les stratégies de l'entreprise. La personnalité du propriétaire-dirigeant joue un rôle décisionnel quant à l'adoption ou non d'une approche RSE. L'adoption de cette approche est soutenue premièrement, par la recherche de la rentabilité économique qui constitue la finalité ultime de tout dirigeant (Delpuech, 2010), et aussi par une panoplie de motivations, telles que la recherche de la notoriété ou l'image positive qui favorise l'attractivité et l'accès facile aux ressources tangibles et intangibles (Pfeffer & Salancik, 1978). Selon la théorie entrepreneuriale, la volonté du propriétaire-dirigeant, ses valeurs, ses motivations, ses compétences et ses relations avec les différentes parties prenantes sont des éléments essentiels qui facilitent l'intégration de la PME dans les

actions socio-environnementales et par conséquent, l'amélioration du processus de la création de la richesse (Venkataraman, 2002).

Les PME présentent aussi des caractéristiques jugées défavorables à l'application des pratiques RSE. Elles sont souvent liées au manque à la fois des ressources financières, du temps et des compétences humaines (Blombäck & Wigren, 2008).

1.2. RSE et la rentabilité des PME

L'objectif de toute entreprise est de maximiser ses bénéfices (Perrini & Minoja, 2008). Pour Vasseur (2012), la RSE n'est pas l'ennemie de la rentabilité. Elle offre aux entreprises un ensemble de facteurs pouvant améliorer leurs résultats. Ainsi, l'application de la RSE dans une PME générera des bénéfices grâce, tels que l'économie d'énergie et la satisfaction des différentes parties prenantes.

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs recherches ont été portées sur la nature de relation entre les pratiques RSE et la rentabilité économique et financière des entreprises (Allouche & Laroche, 2005). Pour l'école libérale, la relation entre la RSE et la rentabilité des entreprises est négative (Friedman, 1962 ; Drucker, 1984). Les auteurs de cette école considèrent la RSE comme un coût supplémentaire pour l'entreprise et va à l'encontre des objectifs de maximisation des profits. Ainsi, pour Friedman (1970), la RSE est un obstacle de la compétitivité, et pour Drucker (1984), la seule responsabilité sociale des entreprises étant de créer des capitaux pour financer des emplois potentiels. Inversement, l'école des parties prenantes établit une relation positive entre la RSE et la rentabilité (Freeman, 1984). Selon les adeptes de cette école, la satisfaction des besoins des parties prenantes augmente la performance économique de l'entreprise. De ce fait, le dirigeant doit répondre aux différentes attentes des parties prenantes pour améliorer l'image et la réputation de son entreprise.

D'autres approches théoriques ont conçu par ailleurs de nouveaux raisonnements (Barnett & Salomon, 2006 ; McWilliams & Siegel, 2001). Preston et O'Bannon (1997) suggèrent que la RSE et la rentabilité présentent une relation de synergie. Selon ces auteurs, lorsqu'une entreprise s'engage dans des actions sociales, sa rentabilité financière augmente et permet en conséquence de s'investir davantage dans d'autres actions sociales, ce qui produit une relation de synergie positive. Par conséquent, un engagement social faible diminue la rentabilité

financière de l'entreprise et limite le niveau des investissements socialement responsables de l'entreprise, et la synergie organisationnelle deviendra ainsi négative.

En outre, Barnett et Salomon (2006) ont élaboré une relation plus complexe entre la RSE et la rentabilité. Ces auteurs ont tracé une courbe concave comme la lettre "U" selon laquelle l'entreprise qui s'engage dans des actions socialement responsables, sa rentabilité se dégrade premièrement par l'augmentation des coûts et par la méfiance de ses parties prenantes. Progressivement, ces parties prenantes commenceront à reconnaître les efforts de l'entreprise. Après un certain temps, l'entreprise gagera la confiance de ses partenaires et collecte des bénéfices organisationnels, sous forme de diminution des frais de transaction et d'augmentation des prix jusqu'au moment où la performance financière se situe dans un niveau plus élevé. McWilliams et Siegel (2001), de leur part, ont conçu un modèle de l'offre et de la demande de la RSE qui souligne l'absence de telle relation. Selon ce modèle, l'équilibre du marché est susceptible d'annuler les coûts engagés par l'entreprise et les profits retirés à travers une action responsable. Par conséquent, la relation entre la RSE et la rentabilité est neutre.

1.3. RSE par l'approche des principales parties prenantes des PME

L'approche RSE des PME consiste à répondre aux attentes de l'entreprise quant aux aspects économiques, légaux, éthiques et philanthropiques (Carroll & Shabana, 2010). Cette approche s'intéresse les parties prenantes internes et externes, vu leur rôle dans le processus de développement des entreprises. La production des avantages sociaux implique donc une vision globale qui consiste à bâtir une relation de confiance et de satisfaction avec les différentes parties prenantes. Ce n'est pas une tâche facile pour les PME, car elle se trouve en face des intérêts souvent divergents des parties prenantes, ce qui rend parfois difficile à choisir des activités qui satisferont toutes les parties prenantes (Pedersen, 2006).

Le concept des parties prenantes est émergé pour confier la responsabilité d'une organisation à toutes les personnes qui y interviennent pour assurer son fonctionnement normal. En effet, l'organisation est un réseau de relations dépendantes et mutuelles où les intérêts et les attentes des différents partenaires se convergent vers un objectif commun, c'est la performance de l'organisation. Ainsi, la satisfaction de chacun de ces partenaires est nécessaire pour maintenir l'équilibre de l'ensemble. Freeman (1984), le père fondateur de la théorie des parties prenantes, offre à l'entreprise un nouveau cadre managérial basé sur le principe de la responsabilité.

La théorie des parties prenantes traite un champ de recherche qui s'intéresse à la rentabilité économique et financière des entreprises et son effet sur la satisfaction des personnes avec lesquelles exercent les relations d'affaires (Freeman, 1984). Selon cette théorie, l'entreprise se trouve dans l'obligation de prendre en compte les intérêts des groupes d'influence primaires tels que les employés, clients, fournisseurs ou la communauté locale (Laplume et Al., 2008, p.1156). La vision instrumentale des parties prenantes (Jones, 1995) suggère que la rentabilité financière nécessite une adéquation entre les attentes des principales parties prenantes et les intérêts de l'entreprise pour former une relation de type « gagnant-gagnant » (Donaldson & Preston, 1995). Plusieurs recherches ont mis en avance la relation entre les parties prenantes et la création de valeur (Jenkins, 2009 ; Ciliberti et al., 2008 ; Dahlmann et al., 2008 ; Prottas, 2008). Pour Clarkson (1995), chaque entreprise ne peut influencer ou être influencée que par les parties prenantes les plus significatives. C'est-à-dire celles qui exercent un impact direct sur son activité. Selon des auteurs, l'employé, le client, le fournisseur et la communauté sont les principales parties prenantes des PME (Jenkins, 2009 ; Spence, 2007; Castka et al, 2004).

L'employé est le partenaire interne de l'entreprise. Son implication dans les décisions organisationnelles permet d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et de préserver sa pérennité (Castka et al., 2004). Cette implication est d'autant plus importante qu'une entreprise adopte des actions socialement responsables (Ouassal, 2020). Dans les PME, la RSE appliquée aux employés consiste à leur offrir un climat social favorable pour s'épanouir avec un esprit de jouissance. En fait, les attentes des employés des PME sont assez diversifiées. Ils cherchent à satisfaire leurs besoins financiers, de sécurité et de santé et de bénéficier de la formation continue avec plus d'autonomie et de flexibilité au travail (Spence et al., 2007). Ces actions permettent de diminuer le taux de turnover, ou l'absentéisme et d'améliorer leur productivité. En sus, la communication directe entre l'employé et son dirigeant est importante pour renforcer la confiance et le sentiment d'appartenance sociale (Benhamou & Diaye, 2011). Torugsa et al. (2012) a prouvé par ailleurs que la RSE influence positivement la satisfaction, la motivation et la loyauté des employés, tout en permettant à la direction d'attirer les meilleures qualités de leurs employés, et ensuite à la réalisation des opportunités commerciales positives.

La satisfaction des clients est l'un des objectifs visés par la responsabilité sociale des entreprises. Établir des relations durables avec les clients est fondamental, compte tenu de l'environnement concurrentiel dans lequel les entreprises exercent leurs activités (Rehman, 2012, p. 183). Les clients cherchent à acquérir des biens et des services qui optimisent leur

triptyque fondamental du « coût-qualité-délai ». Une bonne relation entre la PME et ses clients produit de la confiance et augmente les bénéfices de l'entreprise (Spence et al., 2007). Aujourd'hui, de nombreuses entreprises élaborent des politiques et des stratégies pour maintenir une clientèle fidèle (Hafeez & Muhammad, 2012). En tant que telles, les entreprises ont considérablement investi dans de nombreux programmes, y compris les activités de RSE, pour attirer et fidéliser les clients (Lam & Burton, 2006, p. 38). L'entreprise doit donc consacrer le temps suffisant pour être à l'écoute de ses clients, pour comprendre leur comportement et pour satisfaire leurs besoins. Entretenir de bonnes relations avec ces clients améliorera donc la performance de la PME et garantira son succès (Castka et al., 2004). La RSE est un élément de distinction vis-à-vis des clients d'autres parties prenantes tels que les fournisseurs et l'environnement externe de l'entreprise (Ouriachi et al., 2021). Le fournisseur est aussi un acteur principal des entreprises. Il entretient des relations d'affaires avec ses clients dans un cadre de partenariat et de respect des engagements (Campbell, 2007). Pour Louche et Michotte (2011), les PME doivent promouvoir une culture d'entreprise socialement responsable avec leurs fournisseurs ; celle qui consiste à les encourager à s'inscrire dans une approche de durabilité (Ciliberti et al., 2008). Pour Morgan et Hunt (1994), la relation de confiance entre les deux parties du contrat d'affaires (clients et fournisseurs) est susceptible de réduire les coûts de transaction, de favoriser l'engagement réciproque et de maintenir des relations à long terme. Ces relations interpersonnelles sont la base de l'établissement des valeurs communes, de la confiance et de la communication fluide entre le propriétaire dirigeant et ses fournisseurs (Mohr et Spekman, 1994).

La démarche RSE prend en considération également les intérêts de l'environnement externe de l'entreprise. Soutenir la communauté locale permet aux PME de redresser leur image et d'améliorer leur réputation (Castka et al., 2004). Murillo et Lozano (2006) considèrent que les interactions étroites entre la PME et sa communauté externe contribuent à bâtir sa réputation, sa confiance et sa légitimité à long terme de la PME. Ainsi, soutenir la communauté se fait à travers des simples actions responsables telles que les dons, les bénévolats et la participation aux initiatives du développement humain, etc. de ce fait, une telle volonté de s'engager dans des actions communautaires influence positivement la rentabilité des PME (Jenkins, 2006).

2. Hypothèses et modèle de recherche

La présente recherche traite la relation entre les pratiques RSE et la rentabilité des PME marocaines de la région « Souss Massa ». Elle a pour objectif d'identifier la nature du lien entre les pratiques socialement responsables auprès des principales parties prenantes de ces entreprises et l'amélioration de leur rentabilité économique et sociale. Cet objectif se réfère aux principales recherches sur la théorie des parties prenantes qui s'intéressent essentiellement aux quatre partenaires, à savoir les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté externe à l'entreprise (Freeman, 1984 ; Jones, 1995 ; Carrol, 1979 ; Wood, 1991). La représentation de ce phénomène est à travers un modèle conceptuel qui s'inspire de la théorie des parties prenantes et s'adapte au contexte des PME (figure1). Ce modèle suppose l'existence d'une relation positive entre la satisfaction de ces parties prenantes et la rentabilité des PME de la région de Souss Massa. Son élaboration montre deux niveaux d'influence. Le premier englobe quatre variables indépendantes à savoir, la satisfaction des employés, la satisfaction des clients, l'implication des fournisseurs et l'aide à la communauté. Le deuxième présente la variable dépendante « rentabilité des PME ». Ces deux niveaux de relations permettent de formuler quatre hypothèses de recherche exprimées comme suivant :

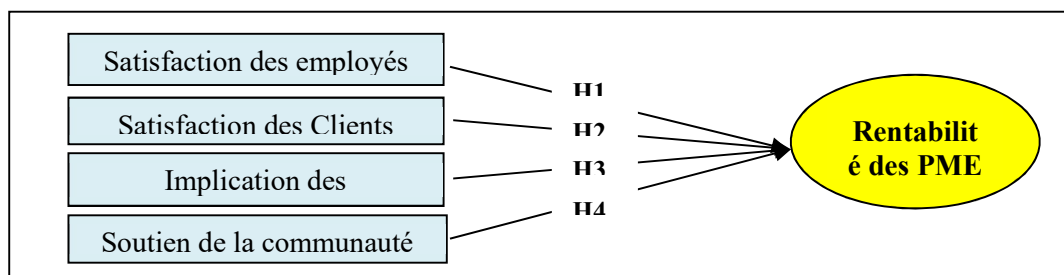
H1 : La satisfaction des employés influencerait positivement et significativement la rentabilité des PME de Souss Massa.

H2 : La satisfaction des clients influencerait positivement et significativement la rentabilité des PME de Souss Massa.

H3 : L'implication des fournisseurs influencerait positivement et significativement la rentabilité des PME de Souss Massa.

H4 : Le soutien à la communauté influencerait positivement et significativement la rentabilité des PME de Souss Massa.

Figure 1 : Modèle de recherche de la RSE appliquée aux PME



Source : auteu

2.1. Opérationnalisation des indicateurs de mesure

Pour mettre à l'épreuve empirique ce modèle conceptuel, nous avons exploré la littérature et le terrain de recherche. L'objectif étant de définir les items nécessaires à élaborer le questionnaire de l'étude quantitative.

À partir donc des études antérieures et après avoir discuté ce phénomène avec quelques acteurs professionnels de PME, nous avons soustrait et classifié les informations les plus pertinentes relatives aux actions socialement responsables de l'entreprise qui rendent son activité plus rentable. Ces informations sont scindées en quatre groupes :

- Le premier groupe traite la satisfaction de l'employé et permet de retenir cinq indicateurs de mesure. Il s'agit de la formation de personnel, du sentiment de bien-être social, de l'implication des employés aux actions décisives de l'entreprise, de la sécurité sanitaire et physique des employés et de la reconnaissance de leurs efforts (Spence et al., 2007).
- Le second groupe retient les éléments de mesure de la satisfaction des clients qui sont : esprit d'écoute, relation de confiance, service de qualité, protéger les données personnelles, transparence des informations sur l'entreprise (Oueghlissi, 2013).
- Le troisième groupe synthétise les éléments de mesure de l'implication des fournisseurs dans des actions socialement responsables. Il s'agit en fait de la confiance, de l'établissement d'une relation à long terme et du respect des engagements (Mohr & Spekman, 1994 ; Morgan, 2000 ; Oueghlissi, 2013 ; Brulhart & Gherra, 2013).
- Le quatrième groupe présente les éléments relatifs au soutien de la communauté et qui peuvent être mesurés par la participation de l'entreprise aux actions sociales et culturelles, l'octroi des dons aux associations, le bénévolat et le parrainage. (Castka et al., 2004).
- La rentabilité de la PME dans cette recherche décrit les bénéfices à retirer par l'entreprise, et qui peuvent se traduire principalement par des résultats financiers positifs, l'image de marque, la réputation et la qualité perçue des biens et services proposés (Quynh, 2005 ; Abbott & Morsen, 1979).

Tableau 1 : Items des variables explicatives

Variables	Codification	Items
Satisfaction des employés	E_FORM	Les programmes de formation des employés
	E_IMPL	L'implication des salariés dans le processus de la prise de décision
	E_BE	Le sentiment du bien être des employés
	E_SS	La sécurité sanitaire des employés
	E_RECON	La reconnaissance envers les employés
Satisfaction des Clients	C_ECOUT	L'esprit d'écoute envers les clients
	C_CONF	La confiance des clients
	C_SUGG	La prise en considération des suggestions proposées par le client
	C_PROT_INF	La protection des informations personnelles des clients
	R_TRNS	La transparence des informations sur l'entreprise
Satisfaction des Fournisseurs	F_CONF	La relation de confiance avec le fournisseur
	F_RE	Le respect des engagements avec les fournisseurs
	F_PROX	La proximité du fournisseur
Soutien à la communauté	CO_AC_SOC	La participation aux actions sociales de la communauté
	CO_DONS	L'octroi des dons aux associations de la communauté
	CO_RES_ENV	Le respect de l'environnement local
Rentabilité sociale	R-BF	Les bénéfices financiers
	R_IMAG	L'image et la réputation
	R_BSQ	La qualité des biens et services proposés par l'entreprise

Source : auteur

3. Méthodologie et résultats

Après la présentation du cadre théorique et conceptuel de la recherche, une étude empirique a été organisée auprès des PME de la région de Souss Massa pour tester le modèle élaboré.

L'objectif étant d'analyser les attitudes des dirigeants et l'influence des mesures sociales relatives à la satisfaction de leurs principales parties prenantes sur la rentabilité de l'entreprise.

Le choix des PME de la région de Souss-Massa comme terrain de recherche s'avère pertinent vu la quasi absence des études empiriques qui y sont liées. En explorant la base de données « Google Scholar » qui contient la majorité des journaux électroniques soumis à des comités de lecture, on a déduit que seulement 10 études sur 842 sont portées sur la l'impact des RSE sur la rentabilité des PME marocaines. Par rapport à ces études, aucune n'a pas traité le cas de la région de Souss Massa.

En sus, l'absence d'une liste globale des PME² de la région de Souss-Massa, la collecte des données quantitatives est réalisée à l'aide de la technique d'échantillonnage par convenance. En adoptant la méthode des échelles, un questionnaire a été construit selon l'échelle de Likert de cinq points. Sur un échantillon de soixante PME, nous avons collecté cinquante-six (56) questionnaires remplis et validés auprès des dirigeants de ces entités. L'analyse de ces données s'est effectuée en deux principales étapes. La première fait appel au test de fiabilité (Alpha de Cronbach) et à l'analyse factorielle en composantes principales (AFCP) pour purifier et valider les échelles de mesure. La seconde utilise la méthode des équations structurelles (SmartPLS) pour expliquer les relations hypothétiques du modèle de recherche. L'ambition consiste à vérifier le comportement responsable avec les parties prenantes pour améliorer les bénéfices financiers et l'image de marque des PME et pour gagner en termes de services offerts et de transparence des informations sur l'activité de l'entreprise.

3.1 Analyse descriptive de la PME

L'analyse descriptive des données collectées par le questionnaire expose les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon de l'étude et les résultats des analyses de validité et de fiabilité des échelles de mesure (tableau 2).

En se référant à la définition des PME marocaines, proposée par la charte des PME en 2002³, environ 91% des entreprises explorées sont des petites tailles et le reste est composé de moyennes tailles (comptent moins de 200 employés).

² Pour définir la population mère des PME de la région de Souss Massa, nous avons consulté plusieurs organismes publics et privés (tels que le centre régional d'Agadir, l'administration des impôts, la chambre de commerce d'Agadir, la direction régionale du Haut-commissariat au plan et l'OMPIC), mais en vain.

³ Dahir n° 1-02-188 du 12 jomada 1 1423 (23 juillet 2002), formant la charte de la petite et moyenne entreprise, et selon laquelle « la PME est toute entreprise qui emploie un effectif inférieur ou égal à 200 personnes ».

71% de ces PME appartiennent au secteur tertiaire de commerce et de services, 16% opèrent dans le secteur d'industrie. Le reste est composé des entreprises du secteur agroalimentaire (7,1%) et du secteur BTP (5,4%).

Pour les personnes interrogées, 63% sont des jeunes dirigeants dont l'âge ne dépasse pas 40 ans. Par ailleurs, la majorité de ces dirigeants sont des hommes qui représentent 82% de l'échantillon.

Tableau 2 : Description de l'échantillon

Variables		Fréquence	%	% cumulé
Âge	Moins de 30 ans	9	16%	16%
	De 30 à 40 ans	27	48,2%	64,2%
	41 ans et plus	20	35,8%	100%
Genre	Femme	10	17,9%	17,9%
	Homme	46	82,1%	100%
Nombre d'employés	Moins de 10 personnes	30	53,6%	53,6%
	11 à 200 personnes	26	48,4%	100%
Secteurs d'activité	Commerce & services	40	71,4%	71,4%
	Industrie & BTP	12	21,5%	92,9%
	Agroalimentaire	4	7,1%	100%

Source : SPSS.20

L'analyse exploratoire des échelles de mesure est effectuée à l'aide du système SPSS, dont les principaux résultats sont décrits dans le tableau 3. Le premier indice de la précision de l'échantillonnage indique une bonne factorisation de ces échelles ($KMO \geq 0,5$). Parmi les dix-neuf indicateurs mobilisés par l'étude, cinq sont supprimés (Formation des employés, implication des employés, esprit d'écoute des clients et relation de confiance avec le client et

bénéfices financiers) faute d'une faible corrélation avec leur variable latente respective. En adoptant l'approche des valeurs propres (VP > 1), les tests de la variance expliquée des échelles de mesure permettent de soustraire au moins 54% de l'information sur la rentabilité des PME. Pour la fiabilité de ces échelles, les valeurs estimées sont acceptables et conservent des seuils préconisés par les auteurs, tel que De Vellis (2003) ($\alpha > 0,65$).

Par ailleurs, la mobilisation de l'approche des moindres carrés partiels (PLS) a permis d'examiner profondément ces échelles de mesure à travers deux autres indices, à savoir la variance moyenne extraite (AVE)⁴ et la validité discriminante⁵. D'après les résultats du tableau 3, l'ensemble de ces variables affichent des valeurs soutenables d'AVE qui dépassent le seuil préconisé de 0,5. Pour la validité discriminante, la contribution est croisée puisque la contribution factorielle de chaque variable manifeste (affichée sur la diagonale de la matrice des corrélations) est supérieure à celle des autres variables. De plus, la valeur de la racine carrée de l'AVE est aussi supérieure à celle des lignes et des colonnes connexes (Hulland, 1999). Par conséquent, les valeurs de la validité convergente et la validité discriminante sont toutes significatives.

Échelle de mesure	Items	Satisfaction employés	Satisfaction clients	Implication fournisseurs	Soutien communautaire	Rentabilité PME
Satisfaction employés	E_BE	,877				
	E_SS	,821				
	E_RECON	,827				
Satisfaction clients	C_SUGG		,865			
	C_PROT_INF		,865			
	R_TRNS		,828			

⁴ La variance moyenne extraite mesure la qualité de représentation des variables latentes.

⁵ La validité discriminante se réfère à deux indices : la contribution croisée des variables manifestes et la racine carrée de l'AVE de chaque variable latente (Fornell et Larcker, 1981).

Implication_ fournisseurs	F_CONF					,828
	F_RE					,873
	F_PROX					,702
Soutien_ communaut é	CO_AC_SOC					,597
	CO_DONS					,913
	CO_RES_EN					,916
	V					
Rentabilité de la PME	R_BSQ					,775
	R_IMAG					,845
KMO		0,774	0,500	0,646	0,567	0,681
% de la variance expliquée (VE)		54,158	74,832	65,445	67,670	66,737
α de Cronbach		0,787	0,662	0,727	0,737	0,750
AVE		0,526	0,748	0,647	0,676	0,667
Validité discriminante		0,725	0,865	0,804	0,822	0,817

Source : SPSS/SmartPLS

3.2. Analyse explicative du modèle de recherche

L'analyse explicative du modèle conceptuel de recherche permet de vérifier la validité des relations structurelles qui composent les quatre hypothèses prédéfinies. Dans le cadre de cette recherche, l'utilisation de la modélisation en équations structurelles (PLS-MES) permet d'examiner les coefficients de détermination (R^2), de prédiction (Q^2) et de chemin (β) (avec un seuil de signification qui ne dépasse pas 0,05). Le tableau 4 ci-après synthétise ainsi les principaux résultats de cette analyse.

Tableau 4 : Résultats de l'évaluation du modèle structurel

Hypothèse	R ²	Q ²	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-value	Résultats
H1	0.486	0.291	0,232	0,116	1,996	0,046**	Accepté
H2			0,462	0,127	3,625	0,000** *	Accepté
H3			-0,193	0,178	1,084	0,278	Rejetée
H4			0,240	0,108	2,230	0,026**	Accepté

Source : SmartPLS

D'après ces résultats, le modèle de recherche montre sa pertinence prédictive qui est largement positive (Q²= 0,291). Sa qualité explicative, représentée par R², est aussi significative. 48,6% de la variance de la rentabilité est expliquée par les quatre variables du modèle de recherche. Parmi ces variables, la satisfaction des employés, la satisfaction des clients et le soutien à la communauté exercent une influence positive et significative sur la rentabilité sociale des PME de Souss Massa.

Les tests de validation de la première hypothèse montrent une relation positive et significative entre la satisfaction des employés et la rentabilité des PME de « Souss Massa » ($\beta_{H1} = 0,232$; $t\text{-value}_{H1} = 1,996$ avec $p\text{-value}_{H1} = 0,046^{**} < 0,05$). Ce résultat montre que les actions menées par l'entreprise, pour impliquer l'employé dans ses affaires et pour améliorer les conditions de sa vie et de travail, exercent un effet significatif sur l'amélioration de sa rentabilité.

Pour la deuxième hypothèse de la recherche, les tests de sa validation montrent l'existence d'une relation positive et significative entre la satisfaction des clients et la rentabilité des PME

de « Souss Massa » ($\beta_{H2} = 0,462$; $t\text{-value}_{H2} = 3,625$ avec $p\text{-value}_{H2} = 0,000^{***} < 0,01$). De ce fait, ces PME sont appelées à prendre en considération les suggestions des clients pour améliorer la qualité des produits et services proposés et pour améliorer leur image organisationnelle.

La troisième hypothèse est rejetée par les résultats de cette étude. La relation entre l'implication des fournisseurs et l'amélioration de la rentabilité des PME de « Souss Massa » est à la fois négative et insignifiante ($\beta_{H3} = -0,193$; $t\text{-value}_{H3} = 1,084$ avec $p\text{-value}_{H3} = 0,278 > 0,05$).

Pour la quatrième hypothèse, les tests de sa validation montrent l'existence d'une relation positive) et significative ($\beta_{H4} = 0,240$; $t\text{-value}_{H4} = 2,230$ avec $p\text{-value}_{H4} = 0,026^{**} < 0,05$) entre le soutien de la communauté et la rentabilité des PME de « Souss Massa ». Ceci montre l'importance des actions menées par l'entreprise pour bâtir son image externe et pour construire des perceptions favorables quant à la qualité des produits et services proposés par l'entreprise.

4. Discussion des résultats

Bien que la RSE a été discutée principalement dans le contexte des grandes entreprises, les résultats de cette recherche indiquent la possibilité d'être appliquée par les PME de la région de Souss Massa comme un outil stratégique qui peut améliorer leur rentabilité. L'une des fortes relations révélées par ces résultats est celle qui existe entre la satisfaction des employés et la rentabilité des PME. Ce lien positif et significatif confirme d'ailleurs le constat de plusieurs chercheurs. Dumitrescu et Simionescu (2015), Torugsa et al. (2012) et Kim et coll. (2010) ont montré la présence d'un intérêt économique et social pour l'entreprise qui offre à ses employés les conditions du travail propices. Ainsi, pour mener des activités de RSE, les PME maintiennent souvent l'adhésion de leurs employés tout en développant simultanément une plus grande attention portée à la croissance de la rentabilité et à l'avantage concurrentiel (Davies & Crane, 2010). Deux facteurs principaux peuvent être identifiés pour ce qui est de la façon dont les entreprises ont cherché à équilibrer leurs objectifs en faisant correspondre les employés à l'organisation : la sélection des bons employés et la socialisation de ces derniers avec les bonnes valeurs. Pour Gherheş et Obrad (2018), la RSE peut avoir des effets positifs sur la motivation, le moral, l'engagement et la loyauté des employés. Il est plus simple pour la direction de réaliser des bénéfices d'une manière durable lorsqu'elle est en mesure de retenir des employés hautement instruits et motivés, et le concept de RSE représente le modèle d'affaires très positif qui contribue à un faible taux de rotation des employés.

Pour la satisfaction des clients, les résultats ont montré l'existence de son effet bénéfique sur la rentabilité des PME de la région de Souss Massa. Cette relation favorable montre que la transparence organisationnelle est nécessaire pour satisfaire les clients, et ce par la diffusion des informations sur les PME comme le type d'entreprise, son emplacement et l'identité de ses propriétaires. En sus, les PME sont demandées à protéger les renseignements personnels des clients contre toute action inégale. Par conséquent, la PME rentable est perçue comme une entreprise ayant des clients satisfaits prêts à consommer ses produits et services d'une façon régulière et aussi en les recommandant aux autres personnes. Ce résultat est confirmé par plusieurs chercheurs qui ont montré l'importance de cette action de la RSE pour l'amélioration de la rentabilité des PME (Dumitru et al., 2015 ; Spence, 2007 ; Castka et al., 2004).

Par ailleurs, ladite rentabilité peut mieux se concrétiser par le soutien effectif de la PME aux affaires de sa communauté. Selon les résultats de cette étude, les actions menées au profit de sa communauté locale améliorent la rentabilité sociale de la PME de la région de Souss Massa. La confirmation de la quatrième hypothèse de la recherche permet donc d'avancer que les interactions étroites entre la PME et sa communauté locale contribuent à bâtir sa réputation. Par exemple, l'offre des dons aux associations de la communauté renforce des liens de confiance et de satisfaction. Ainsi, le parrainage et la participation aux actions sociales et culturelles contribue à redresser l'image de l'entreprise (Quynh, 2005). Les résultats dégagés à cet effet sont aussi corroborés par les affirmations de plusieurs auteurs du domaine de recherche, à l'image de Murillo et Lozano (2006), Jenkins (2006) et Castka et al. (2004).

Mais, à l'encontre de ces trois parties prenantes des PME (employés, clients et communauté locale), la validation de troisième hypothèse de la recherche est non confirmée. À partir des résultats empiriques de cette étude, la relation de confiance, la proximité des fournisseurs et le respect des engagements ne suffisent pas à construire les conditions favorables au développement des activités de la PME de la région de Souss Massa par la satisfaction des fournisseurs. Cependant, le rejet de cette hypothèse ne doit pas négliger le rôle favorable de cette partie prenante, comme l'ont déjà souligné plusieurs auteurs du domaine de RSE, tels que Mohr et Spekman (1994), Campbell (2007), Ciliberti et al. (2008) et Louche et Michotte (2011). En définitive, le succès des PME de de région de Souss Massa est liée directement à la satisfaction de trois parties prenantes (employés, clients et communauté locale). Ces entreprises doivent agir donc de manière responsable envers ces parties prenantes (Jamali et al., 2009) et mettre en œuvre des pratiques de la RSE qui améliorent leur compétitivité (Carroll, 1999). Pour

réussir le concept de RSE au sein des PME de cette région, il est nécessaire que toutes ces parties prenantes participent de manière proactive à leur processus d'affaires, et ce qui améliore évidemment leurs avantages financiers et non financiers (Basu & Palazzo, 2008). Bien qu'investir dans des activités socialement responsables nécessite le plus souvent la mobilisation initiale des ressources financières, l'entreprise a la possibilité de mener une communication appropriée avec ses parties prenantes et donc d'augmenter sa valeur ajoutée.

Conclusion

La présente recherche a pour ambition de clarifier la manière dont la satisfaction des parties prenantes améliore la rentabilité des PME de la région de Souss Massa. Cette rentabilité, qui ne peut être obtenue qu'aide d'un système de bonnes relations avec l'ensemble de ces parties prenantes, est l'objet d'une étude réalisée auprès de 56 dirigeants de ces entités. Ainsi, le modèle empiriquement testé dans ce cadre a soutenu suffisamment l'importance de plusieurs actions socialement responsables. Parmi les quatre facteurs vérifiés auprès de ces dirigeants, l'étude a confirmé le rôle des employés, des clients et de la communauté locale de l'entreprise. Selon cette étude, la relation entre les PME de la région de Souss Massa et ces parties prenantes devrait être gérée avec soin, car ils auront un impact plus important sur le rendement souhaité. Par contre, les interrogés ne sont pas en mesure d'apprécier les avantages concurrentiels potentiels offerts par l'établissement et le maintien de bonnes et étroites relations avec les fournisseurs, même si ces relations ont souvent été classées comme pertinentes dans certaines enquêtes menées dans des contextes divers (Louche & Michotte, 2011 ; Campbell, 2007).

Somme toute, les résultats de cette recherche montrent bien que l'adoption des pratiques de la RSE est susceptible d'améliorer les relations d'affaires entre les PME et leurs parties prenantes (Nakou & Simen, 2021). Dans un objectif de capitalisation des connaissances, les résultats de ce travail contribuent à élargir la littérature actuelle et soutiendra les PME de la région de Souss Massa dans leurs projets de développement. Ainsi, en plus de deux millions d'habitants, cette région est à vocation agricole et les PME qui y évoluent opèrent soit, dans le secteur primaire ou tertiaire, soit dans le secteur secondaire où elles se spécialisent dans l'industrie agroalimentaire et exercent des activités destinées en partie à l'export. Les PME de la région participent donc à la compétitivité du Maroc et se doivent d'être plus responsables pour renforcer leur contribution à l'économie nationale.

Une PME responsable répondra aux exigences de l'environnement actuel et augmentera leurs bénéfices. Par exemple, l'implication des employés par des séances de formation et de par la reconnaissance au travail améliorera leur productivité et leur attachement aux intérêts de l'entreprise. Ces intérêts se concrétiseront également par l'instauration d'un système de fidélisation des clients, surtout dans une période marquée par des crises répétitives (telle que celle provoquée par la pandémie Covid 19). Le client, qui est un roi, mérite d'être traité avec prudence, en répondant soigneusement à ses attentes légitimes. Dans cette période de crise, les pratiques de la RSE sont aussi plus importantes, à la fois pour les PME de la région et la communauté locale. Le soutien à apporter à cette communauté renforcera l'esprit de solidarité et améliorera l'image de ces entreprises au niveau national et international, et augmentera inéluctablement le niveau de leur chiffres d'affaires.

Ainsi, la prise en compte les caractéristiques de ce travail de recherche, nous soulignons des limites méthodologiques rendant les résultats de cette recherche discutables. En fait, l'absence d'une étude qualitative de nature subjective limite la possibilité de mieux traiter ce sujet en interrogeant en même temps les dirigeants des PME et leurs parties prenantes. La taille de l'échantillon de cette étude quantitative doit être également élargie pour assurer un certain niveau de représentativité des résultats, ce qui sera l'objet des études postérieures.

Comme perspective de recherche, il est utile d'explorer profondément ce phénomène en sélectionnant un nombre plus important de PME responsables, et d'intégrer d'autres facteurs contextuels liés aux caractéristiques des PME marocaines et aux valeur du pays.

BIBLIOGRAPHIE

Abbott W.F., Monsen R.J. (1979), On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement, *Academy of Management Journal*, 22, 3, 501-515.

Allouche, J., et Laroche, P. (2005). 'Responsabilité sociale et performance financière des entreprises.' Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREM, 38 pages.

Barnett M.L. & Salomon R.M., (2002), 'Unpacking Social Responsibility: The Curvilinear Relationship Between Social and Financial Performance', *Academy of Management Proceedings*.

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.

Berger-Douce, S. (2008) 'Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME Premiers résultats d'une étude française'. *Revue Management et Avenir*, fev, 15, p.9, 20p.

Blombäck, A. et Wigren, C. (2009). 'Challenging the importance of size as determinant for CSR activities'. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 20(3), 255-270.

Brulhart et Gherra, (2013). 'Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France'. *Finance Contrôle Stratégie*

Campbell, J. L. (2007). 'Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility'. *Academy of Management Review*, 32: 946-967.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., Sharp, J. M. (2004). 'How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.

Chavan, M. (2005). An appraisal of environment management systems: A competitive advantage for small businesses. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 16(5), 444-463.

Clarkson, M.B.E., (1995) 'Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance'. *Academy of Management Review*, 20 (1), pp 92-117.

Damak-Ayadi, S. et Pesqueux, Y. (2003). 'Stakeholder Theory in Perspective', *Colloque AIMS « Développement durable et entreprise »*.

Donaldson, T., et Preston, L. E. (1995). 'The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications.' *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Drucker P., (1984), 'The new meaning of corporate social responsibility', *California Management Review*, vol. XXVI, n°2, Winter, p. 53-63.

Dumitrescu, D., & Simionescu, L. (2015). Empirical research regarding the influence of corporate social responsibility (CSR) activities on companies' employees and financial performance. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49 (3).

Fisette, J. et Salmi, M. (1991) « le désengagement de l'Etat en Afrique et les initiatives locales : la naissance de nouvelles formes de partenariat », *Cahiers de géographie du Québec*, 35 (95) : 349-368.

Freeman, R. E. (1984). *'Strategic Management: a Stakeholder Approach'*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Time Magazine*, 13 Sept., 122-126.

Gherheș, V., & Obrad, C. (2018). Technical and humanities students' perspectives on the development and sustainability of artificial intelligence (AI). *Sustainability*, 10(9), 3066.

Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). *'La responsabilité sociale d'entreprise'*. Paris : Puf, collection "Que sais-je ?".

Iturrioz, C., Aragón, C., Narbaiza, L., & Ibañez, A. (2009). Social responsibility in SMEs: a source of business value. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 423-434.

Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377.

Jenkins, H. (2009). 'A business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.

Jones, Thomas M. (1995) 'Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics'. *Academy of Management Review* 20: 404-437.

Labelle, F. et Aka, K. G. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. *Administrative Association Sciences of Canada (ASAC)*.

Lepoutre, J., Heene, A. (2006). 'Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review'. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.

Louche, C., & Michotte, E. (2011). La Responsabilité sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises: Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche. *Working Papers CEB*, 11

McWilliams A. & Siegel D., (2001), 'Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective', *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 117-127.

Merlin-Brogniart C. & Depret M.H., (2010). ' La responsabilité globale des entreprises au service du service public marchand : vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale '. Working papers, n°14, Réseau de Recherche sur l'Innovation.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Morsing, M.; Perrini, F. (2009) 'CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? Business Ethics': A European Review. Vol. 18, Iss. 1, p.1, 7p.

Murillo, D. et Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.

Nakou Z. D. & Simen S. F. (2021), «La responsabilité sociale, un capital valorisable de différenciation concurrentielle : cas des petites et moyennes entreprises béninoises », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume2 : Numéro 2» pp : 824 -850

Ouassal. L (2020) «L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle des salariés auprès des entreprises de pêche dans la région Marrakech –Safi», *Revue Internationale du chercheur* «Volume 1: Numéro 2» pp: 698 -719

Oueghlissi Rim, (2013) « La RSE et les PME » Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, *Revue française de gestion*, N° 236, p. 163-180.

Ouriachi N. & al.(2021) «Les facteurs influençant le transfert de la RSE entre les acteurs des chaînes de valeurs-cas des PME sous-traitantes», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2: Numéro 1» pp: 201–222.

Perrini, F.; Minoja, M. (2008) 'Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company'. Vol. 17, Iss. 1, p. 47, 17p.

Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). 'The external control of organizations: A resource dependence perspective'. New York: Harper and Row

Preston, L. E., et O'Bannon, D. P. (1997). 'The corporate social-financial performance relationship.' *Business & Society*, 36(4), 419-429.

Quairel, F. et Auberger, M.-N. (2005). 'Management responsable et PME : Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise". *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211/212), 111-126.

Quynh Lien, D. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?. *Communication et organisation*, (26), 26-43.

Spence, L. (2007) 'CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*. Vol. 112, Iss. 4, p.533, 20p.

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua B. (2007). 'Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement'. *Revue Internationale PME*, 20(3-4), 17-42.

Torrès, O. (2007). 'Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité'. Dans Filion, L.-J. (dir.). *Management des PME : de la création à la croissance*, (pp. 23-45). QC, Canada : Édition du nouveau pédagogique

Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of business ethics*, 109 (4), 483-500.

Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), 157-172.