

Gouvernance et Responsabilité Sociétale dans les PME : Vers une Convergence Stratégique pour une Performance Durable

Governance and Social Responsibility in SMEs: Toward a Strategic Convergence for Sustainable Performance

Manel KAZDAR

Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie

Adresse mail : m.Kazdar@gmail.com

Chokri ELFIDHA

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis, Tunisie

Adresse mail : chokrielfidha@gmail.com

Résumé—Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle central dans l'économie mondiale et régionale, notamment en Afrique et en Tunisie. La combinaison de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et d'une gouvernance efficace est devenue un levier stratégique pour soutenir la performance durable. Cet article propose un cadre conceptuel original, le « modèle tripolaire de convergence RSE – Gouvernance – Capacités stratégiques », visant à analyser comment ces trois dimensions interagissent pour favoriser la durabilité des PME. La méthodologie repose sur une revue internationale de la littérature et sur une approche conceptuelle critique, illustrant les dynamiques de convergence et de tension entre gouvernance et RSE. Les implications pour la stratégie et la pratique managériale sont discutées, avec un accent sur le contexte africain.

Mots-clés : PME, RSE, gouvernance, capacités stratégiques, durabilité, modèle conceptuel

Abstract—Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a central role in the global and regional economy, particularly in Africa and Tunisia. The combination of corporate social responsibility (CSR) and effective governance has become a strategic lever for supporting sustainable performance. This article proposes an original conceptual framework, the “tripolar model of CSR-Governance-Strategic Capabilities convergence,” designed to analyze how these three dimensions interact to promote SME sustainability. The methodology is based on an international literature review and a critical conceptual approach, illustrating the dynamics of convergence and tension between governance and CSR. The implications for strategy and managerial practice are discussed, with a focus on the African context.

Keywords: SMEs, CSR, governance, strategic capabilities, sustainability, conceptual model

I- Introduction

Les petites et moyennes entreprises constituent un pilier central des économies mondiales et régionales (Mugano & Dorasamy, 2024). En Afrique et en Tunisie, leur rôle est particulièrement stratégique

(Baliamoune-Lutz et al., 2024; Elasmag, 2012). Toutefois, leurs ressources limitées les exposent à des défis de compétitivité et de légitimité (Abdul-Azeez et al., 2024).

Dans ce contexte, la RSE s'impose comme un levier stratégique pour la performance durable (Abdulaziz-Alhumaidan et al., 2021; Achi et al., 2021) et peut stimuler l'innovation environnementale (Bhattacharyya & Kumar, 2022). Parallèlement, une gouvernance adaptée est essentielle pour encadrer cette transition (Salman & Sathiyaseelan, 2024), notamment dans des structures souvent centralisées (Handley & Molloy, 2022). Elle permet de formaliser la RSE (Abor & Adjasi, 2007) et de renforcer un capital de confiance (Akomea-Frimpong et al., 2022). Cette mise en œuvre dépend toutefois des capacités stratégiques des PME à mobiliser leurs ressources (Achi et al., 2021), ce qui est crucial pour leur performance durable (Mustapa et al., 2022).

L'interaction entre RSE, gouvernance et capacités stratégiques soulève donc une question centrale : comment les PME peuvent-elles articuler ces trois dimensions de manière cohérente pour soutenir une performance durable ? Si les travaux existants traitent souvent ces thèmes séparément (Martins et al., 2022; Morsing & Perrini, 2009; Rosecká et al., 2023), un cadre intégrateur manque, notamment pour les contextes émergents. La durabilité des PME dépend en effet de leurs ressources et capacités internes (Zaman et al., 2025).

Pour combler cette lacune, cet article propose un modèle tripolaire de convergence RSE – Gouvernance – Capacités stratégiques. Ce modèle vise à conceptualiser leurs interrelations et postule que la performance durable est maximisée lorsque la gouvernance structure la RSE et que les capacités stratégiques en assurent la mise en œuvre, transformant ainsi les contraintes en opportunités d'innovation.

II- Cadre théorique et revue de littérature

A. Responsabilité sociétale des entreprises

La réflexion sur la RSE dans le contexte des PME s'appuie sur plusieurs cadres théoriques complémentaires. La théorie des parties prenantes (Freeman) justifie l'adoption de pratiques stratégiques pour créer de la valeur à long terme et assurer une légitimité sociale cruciale, notamment étant donné l'impact collectif significatif des PME (Wolff & Bosia, 2015). Cette quête de légitimité les pousse à rechercher un équilibre économique, social et environnemental (Dubruc et al., 2018 ; Naharuddin et al., 2024). Le concept du Triple Bottom Line (Elkington) vient renforcer cette vision en promouvant une performance équilibrée entre ces trois piliers (Andriyani & Rochayatun, 2023), bien que des freins comme la méconnaissance persistent (Wamba & Hikkerova, 2015). Le champ de la RSE ne cesse par ailleurs de s'étendre, intégrant désormais des enjeux comme la régulation environnementale du numérique (Devaux & Nicolai, 2022). Enfin, l'approche institutionnelle (DiMaggio et Powell) explique l'adoption de la RSE par les pressions mimétiques, normatives et coercitives, particulièrement sensibles dans des contextes locaux où les attentes des parties prenantes sont fortes (Ernst et al., 2021). Ces pressions, combinées aux valeurs des dirigeants, constituent un déterminant majeur de l'engagement des PME (Labelle & St-Pierre, 2015), une compétitivité désormais indissociable d'une performance globale incluant le capital immatériel (Berger-Douce, 2015).

B. Gouvernance des PME

La gouvernance des PME se distingue par une forte concentration du pouvoir, souvent aux mains du fondateur ou de la famille, ainsi que par des mécanismes informels et une grande flexibilité décisionnelle. Cependant, si cette structure favorise la réactivité et l'innovation, elle peut aussi freiner la formalisation et la transparence des pratiques RSE, comme le souligne Handley. Une gouvernance durable nécessite donc d'équilibrer ces aspects formels et informels. Cet équilibre dépend largement du dirigeant, dont l'engagement repose sur des mécanismes psycho-cognitifs et sociopolitiques spécifiques (Bonneveux et al., 2016). La façon dont le dirigeant perçoit la RSE—soit comme un levier stratégique, soit comme une contrainte—devient alors déterminante pour la mise en œuvre effective des initiatives

(Mhissen et al., 2021 ; Turki, 2016), une perception elle-même façonnée par des facteurs personnels et la culture nationale (Hassine & Ghazzi-Nékhili, 2014).

C. *Capacités stratégiques dans les PME*

Les capacités stratégiques des PME, qui englobent le leadership, l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la gestion des ressources, sont déterminantes pour mettre en œuvre efficacement la RSE et amplifier l'impact de la gouvernance sur la performance durable. L'efficacité de leur pilotage stratégique repose sur un savant mélange d'indicateurs formels et informels, centrés sur les priorités clés et le suivi des relations avec les parties prenantes (Oriot et al., 2017). Des caractéristiques propres comme la structure familiale ou les contraintes financières façonnent d'ailleurs profondément ces décisions et la manière de concilier les attentes diverses (Ndione et al., 2025). Au final, la capacité à innover durablement exige de reconfigurer en permanence ressources et compétences pour surmonter les obstacles (Yeught, 2014), transformant ainsi l'intégration profonde de la RSE en un levier de croissance résiliente.

D. *Convergences et tensions entre RSE, gouvernance et capacités stratégiques*

La relation entre RSE, gouvernance et capacités stratégiques au sein des PME présente à la fois des synergies et des tensions. Des convergences existent, car ces trois dimensions partagent un objectif commun de durabilité, où les valeurs, le leadership visionnaire du fondateur et la flexibilité organisationnelle servent de moteurs essentiels à l'adoption de pratiques responsables (Martins et al., 2022 ; Gonzales-Gemio et al., 2020 ; Rosecká et al., 2023). Ces éléments, couplés à des capacités stratégiques solides, facilitent la mobilisation des ressources et l'intégration d'indicateurs RSE dans la stratégie (Oduro et al., 2021 ; Tan & Ann, 2023). Cependant, des tensions persistent. La concentration du pouvoir et l'impératif de survie économique peuvent favoriser les gains à court terme au détriment d'investissements RSE, impactant potentiellement la rentabilité immédiate (Zhang et al., 2022 ; Moursellas et al., 2023). S'y ajoutent des contraintes majeures : un manque de ressources, des difficultés à mesurer les performances non-financières et une perception des réglementations comme étant complexes et coûteuses, ce qui réduit souvent la RSE à une simple conformité (Cagno et al., 2019 ; Stübner & Jarchow, 2022 ; Ernst et al., 2021 ; Cantele & Signori, 2023).

Face à cette dynamique complexe, il apparaît nécessaire de conceptualiser un cadre intégratif pour comprendre comment les PME peuvent transcender ces obstacles et ancrer la durabilité dans leur stratégie globale (Labelle & St-Pierre, 2015).

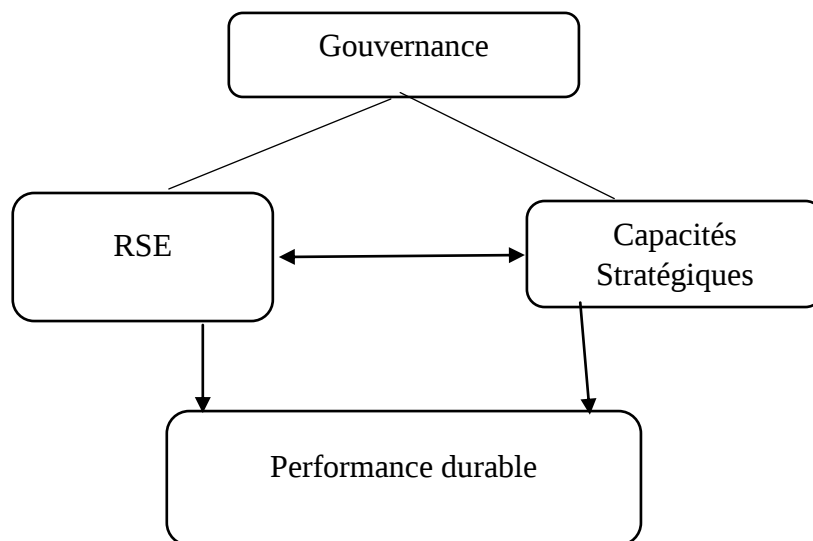
III- Proposition d'un modèle conceptuel original

A. *Modèle tripolaire de convergence RSE – Gouvernance – Capacités stratégiques*

Pour analyser la performance durable des PME, nous proposons un modèle tripolaire structuré autour de l'interdépendance entre trois pôles : la RSE (intégration des dimensions sociale, environnementale et économique), la gouvernance (mécanismes formels et informels de décision) et les capacités stratégiques (ressources et compétences de déploiement). L'hypothèse centrale est que la durabilité est optimisée lorsque ces trois éléments sont équilibrés et se renforcent mutuellement, transformant les contraintes en leviers d'innovation et les obligations en avantage compétitif (Wamba & Hikkerova, 2015). Cet équilibre n'est pas spontané : il nécessite une démarche proactive pour concilier des exigences souvent perçues comme conflictuelles (Dubruc et al., 2018), et passe par une réévaluation des trajectoires d'appropriation des dirigeants, influencées par des mécanismes sociopolitiques et psychocognitifs (Bonneveux et al., 2016). Le rôle du dirigeant est donc central pour traduire les principes en actions, ce qui exige une compréhension fine de ses motivations (Redien-Collot & Léger-Jarniou, 2018). Enfin, cet alignement peut s'incarner concrètement par la refonte du modèle d'affaires, par exemple via des outils comme le "Triple Layered Business Model Canvas", qui permet d'articuler logique économique et contribution au bien commun (Gomez & Naro, 2023).

B. *Modèle conceptuel synthétique*

Fig. 1 : Diagramme conceptuel exposant les boucles de rétroaction entre les pôles et leurs répercussions sur la performance durable



La figure schématise la dynamique du modèle tripolaire, où les flèches symbolisent l'influence réciproque entre ses trois pôles. Concrètement, la gouvernance y structure et formalise la RSE, tandis que les capacités stratégiques en permettent la mise en œuvre. C'est précisément l'interaction synergique de ces trois composantes qui est génératrice d'une performance durable.

IV- Stratégies et mécanismes d'intégration RSE-gouvernance

Pour intégrer la RSE de manière effective, la gouvernance joue un rôle moteur. Le dirigeant doit incarner et diffuser une culture responsable par son leadership et sa vision, en s'appuyant sur des structures formelles comme des comités ou des chartes (Redien-Collot & Léger-Jarniou, 2018). La participation des parties prenantes, internes et externes, renforce quant à elle la légitimité des actions engagées. Opérationnellement, cette intégration passe par des outils adaptés aux PME, tels que des indicateurs ESG ciblés et des tableaux de bord simplifiés pour le suivi, ainsi que par des partenariats locaux avec des acteurs territoriaux. La formation des équipes et l'adoption de politiques d'achat responsable sont également déterminantes. Des exemples concrets issus de la littérature illustrent cette dynamique, comme les chartes transmises dans les PME familiales ou les projets territoriaux de recyclage, montrant que l'innovation organisationnelle et la coopération locale sont souvent plus décisives que les seuls investissements financiers (Martins et al., 2022).

V- Discussion critique : Défis et opportunités de la RSE dans les PME

La mise en œuvre de la RSE dans les PME se heurte à des défis persistants, comme des ressources limitées, des priorités concurrentes pressantes, un accès restreint à l'expertise et le risque de « greenwashing ». Cependant, des leviers significatifs existent, tels qu'une gouvernance partagée responsabilisant les équipes, un appui institutionnel via des réseaux d'accompagnement, et des coopérations locales permettant de mutualiser les coûts et compétences. La recherche sur le sujet présente encore des lacunes, avec une surreprésentation des études sur les PME industrielles ou familiales des pays développés, un manque de travaux longitudinaux sur l'effet de la gouvernance, et un déficit d'analyse concernant l'impact du numérique durable et des écosystèmes innovants. Pour progresser, des études comparatives inter-pays, des recherches sur les écosystèmes locaux catalyseurs de RSE, et des travaux sur la gouvernance participative dans les PME innovantes sont nécessaires.

Sur le plan pratique, il est recommandé aux dirigeants d'intégrer la RSE comme un vecteur stratégique fondamental et de prioriser des actions mesurables. Les décideurs publics, quant à eux, doivent proposer

des référentiels proportionnés, des incitations ciblées et un soutien renforcé à la formation pour accompagner cet engagement.

VI- Conclusion

L'articulation entre RSE, gouvernance et capacités stratégiques constitue un levier central pour la performance durable des PME. Le ****modèle tripolaire de convergence**** proposé montre que la synergie de ces trois dimensions permet d'optimiser l'impact des initiatives RSE tout en maintenant l'agilité organisationnelle. Les recherches futures devraient explorer les effets des institutions locales, du numérique durable et des modèles participatifs sur cette convergence. Les dirigeants et les décideurs publics disposent d'un cadre conceptuel pour orienter les stratégies et soutenir les PME dans la transition vers des pratiques durables.

Références

- [1] Andriyani, F., & Rochayatun, S. (2023). Corporate Social Responsibility in Small Medium Enterprises: A Scoping Literature Review. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 22(2), 177.
- [2] Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. *Entreprendre & Innover*, 1, 37.
- [3] Bonneveux, É., Calmé, I., & Soparnot, R. (2016). Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME1. *Revue Internationale P M E Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 29, 241.
- [4] Cagno, E., Neri, A., Howard, M., Brenna, G., & Trianni, A. (2019). Industrial sustainability performance measurement systems: A novel framework. *Journal of Cleaner Production*, 230, 1354.
- [5] Cantele, S., & Signori, P. (2023). The "milky ways": emerging sustainable business models for sustainable value creation in the dairy industry. *British Food Journal*, 125(13), 538.
- [6] Dubruc, N., Mekdessi, S., & Khawaja, D. (2018). Towards an eventual three-dimensional equilibrium regarding corporate social responsibility in Lebanese small and medium enterprises. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 14, 229.
- [7] Ernst, R.-A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2021). SMEs' reluctance to embrace corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 335, 130273.
- [8] Gomez, Y., & Naro, G. (2023). The Triple Layered Business Model Canvas. HAL.
- [9] Gonzales-Gemio, C., Cruz-Cázares, C., & Parmentier, M. J. (2020). Responsible Innovation in SMEs. *Sustainability*, 12(24), 10232.
- [10] Hassine, L. B., & Ghozzi-Nékhili, C. (2014). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants. *Revue Internationale P M E*, 26(2), 59.
- [11] Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). Sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue Internationale PME*, 28(1), 157.
- [12] Martins, A., Branco, M. C., Melo, P. N., & Machado, C. (2022). Sustainability in SMEs. *Sustainability*, 14(11), 6493.
- [13] Mhissen, I., Gherib, J., & Berger-Douce, S. (2021). CSR Commitment and Action Logics of SME Managers: Findings from a Tunisian Study. *International Journal of Advanced Research*, 9(12), 408.

- [14] Moursellas, A., Malesios, C., Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Dey, P. K. (2023). Perceived enablers and barriers impacting sustainability of SMEs. *Environmental Quality Management*, 33(3), 433.
- [15] Naharuddin, N. S., Rahim, R. A., & Ngah, R. (2024). Determinants Impacting the Triple Bottom Line. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 11, 66.
- [16] Ndione, M., Haddadj, S., & Bah, T. B. (2025). Les changements stratégiques post-succession. *Finance Contrôle Stratégie*.
- [17] Oduro, S., Bruno, L., & Maccario, G. (2021). Corporate social responsibility in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 36(2), 207.
- [18] Oriot, F., Alcouffe, S., Boutary, M., & Misiaszek, E. (2017). How do SME CEOs measure their strategic performance. *Revue Internationale P M E*, 30, 289.
- [19] Redien-Collot, R., & Léger-Jarniou, C. (2018). Retard de la RSE des PME françaises. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2, 7.
- [20] Rosecká, N., Machek, O., Stasa, M., & Kubíček, A. (2023). Long-term orientation and CSR in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 825.
- [21] Stübner, A., & Jarchow, S. (2022). Family oblige. *Journal of Business Economics*, 93(3), 389.
- [22] Tan, A. binti M., & Ann, H. J. (2023). Reasons for CSR engagement in SMEs and MNCs. *E3S Web of Conferences*, 389, 9026.
- [23] Trianni, A., Cagno, E., Neri, A., & Howard, M. (2019). Measuring industrial sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 229, 1355.
- [24] Wamba, L. D., & Hikkerova, L. (2015). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises. *Gestion 2000*, 6, 41.
- [25] Wolff, D., & Bosia, E. (2015). RSE et gestion des PME. *Gestion 2000*, 3, 33.
- [26] Yeught, C. V. D. (2014). Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations. *Revue de l'organisation Responsable*, 9(2), 21.
- [27] Zhang, L., Zhang, X., An, J., Zhang, W., & Yao, J. (2022). Stakeholder-Oriented Corporate Governance. *Sustainability*, 14(13), 8181