

Profil du dirigeant et engagement RSE : une plongée qualitative au cœur des PME industrielles au Maroc

Executive Profiles and CSR Commitment: A Qualitative Exploration of Industrial SMEs in Morocco

Ibtissame LAKHLILI^{#1}, Rachid OUSKOU^{*2}

[#] *Laboratoire d'Économie et de Gestion, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

¹i.lakhlili@usms.ma

²rachidouskou01@gmail.com

Résumé— Si la RSE est aujourd'hui incontournable [1] [5], elle reste peu étudiée dans les PME des économies émergentes comme le Maroc [4]. Pourtant, la prise de décision y étant très centralisée, le profil du dirigeant détermine fortement l'adoption de pratiques responsables [3]. Dès lors, cette étude s'interroge : quelles caractéristiques du dirigeant favorisent l'intégration de la RSE dans les PME industrielles marocaines ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené neuf entretiens semi-directifs avec des dirigeants de la région Marrakech-Safi et des professionnels de la RSE, jusqu'à saturation de l'information [2]. L'analyse thématique via MAXQDA révèle que les dirigeants engagés partagent des traits récurrents : jeunesse, niveau d'études élevé, sensibilité à la durabilité, vision à long terme et expérience solide. Ces éléments, soutenus par des valeurs personnelles, leur permettent de percevoir l'impact positif de la RSE sur la performance globale [5].

En conclusion, ces résultats confirment le rôle central du dirigeant dans la démarche RSE des PME [3] et soulignent la nécessité d'appréhender le leadership responsable selon le contexte marocain. Ce travail pose les bases de futures recherches quantitatives sur le sujet.

Mots Clefs— *Responsabilité Sociétale des Entreprises ; PME ; Profil du dirigeant ; Leadership responsable ; Développement durable.*

Abstract— While Corporate Social Responsibility (CSR) is important for modern businesses [1] [5], it remains underexplored in small and medium-sized enterprises (SMEs) within emerging economies like Morocco [4]. Yet, because SME decision-making is highly centralized, a leader's personal and professional profile strongly drives the adoption of responsible practices [3]. Consequently, this study asks: which leader characteristics influence CSR adoption in Moroccan industrial SMEs?

To answer this, we conducted nine semi-structured interviews with SME managers in the Marrakech-Safi region and CSR professionals, reaching information saturation [2]. Thematic analysis using MAXQDA revealed that engaged leaders typically share key traits: younger age, higher education, strong sustainability awareness, a long-term vision, and solid professional experience. These elements, alongside personal values, enable leaders to see how CSR directly enhances organizational performance [5].

Ultimately, these findings confirm the central role of the leader in SME CSR integration [3] and highlight the need to understand responsible leadership within the specific Moroccan context. This groundwork paves the way for future quantitative research on the topic.

Keywords— *Corporate Social Responsibility ; SMEs ; Executive Profile ; Responsible Leadership ; Sustainable Development.*

I. INTRODUCTION

Les entreprises font face actuellement à des défis croissants liés aux changements économiques, sociaux et environnementaux. Ces défis deviennent encore plus complexes pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui doivent sans cesse s'adapter et innover pour survivre. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) émerge aujourd'hui comme une réponse stratégique clé pour ces structures. Bien plus qu'un simple levier de différenciation, la RSE est désormais perçue comme un moyen indispensable pour renforcer la légitimité, la performance et la résilience des entreprises.

Au cœur de cette dynamique, le rôle du dirigeant est fondamental. Ses caractéristiques personnelles, telles que l'âge, le genre, la formation ou l'expérience, influencent directement la manière dont il perçoit et intègre les pratiques responsables au sein de son entreprise. Les dirigeants sensibilisés aux questions environnementales et sociales sont davantage portés à mettre en place des stratégies durables, tandis que d'autres caractéristiques, comme les valeurs éthiques ou la vision stratégique, jouent un rôle de catalyseur dans l'adoption de la RSE.

Cependant, la majorité des études sur la RSE se concentrent sur les grandes entreprises, laissant souvent de côté les spécificités des PME, notamment dans les pays en développement comme le Maroc. Ces petites structures, qui représentent une grande partie du tissu économique marocain, se trouvent à la croisée des chemins : limitées par des ressources financières et organisationnelles, elles doivent néanmoins répondre aux attentes croissantes en matière de durabilité.

Cette recherche se propose donc d'explorer comment les caractéristiques du profil des dirigeants des PME industrielles de la région Marrakech-Safi influencent l'adoption des pratiques de RSE.

II. SPECIFICITES CULTURELLES ET PRATIQUES DE LA RSE DANS LES PME MAROCAINES

Les valeurs personnelles des dirigeants jouent un rôle fondamental dans la motivation des PME à adopter des pratiques de responsabilité sociétale. Elles se transmettent par une vision partagée et conduisent à des comportements collectifs dans l'organisation [1].

Selon certains travaux, la culture d'une entreprise est formée par les expériences vécues par les membres de l'organisation, qui laissent des traces dans les habitudes, les valeurs et les croyances [2]. Cette culture influence la communication, les relations entre les employés et les managers ainsi que les décisions stratégiques.

Dans le contexte marocain, plusieurs recherches ont analysé les caractéristiques de la RSE dans les PME [3], [4], [5]. Ces études montrent que la RSE est souvent interprétée de manière philanthropique, c'est-à-dire à travers des actions de charité ou de soutien aux associations, plutôt que comme une stratégie intégrée prenant en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise.

Ainsi, l'adoption de la RSE dans les PME marocaines oscille entre une prise de conscience croissante de l'importance du développement durable et les contraintes structurelles liées aux ressources limitées et au cadre institutionnel encore en évolution.

III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de mieux comprendre les facteurs influençant l'adoption des pratiques responsables par les dirigeants, une étude exploratoire a été menée. Elle repose sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de neuf participants : des dirigeants de PME industrielles de la région Marrakech-Safi ainsi que des experts et praticiens de la RSE.

Les caractéristiques des participants interrogés sont présentées dans le tableau suivant :

TABLEAU I
LES CARACTERISTIQUES DES PARTICIPANTS

Code	Secteur d'activité	Zone
Dir. Indus.1	Mareyage de poissons et industrie agroalimentaire	Safi, Maroc
Dir. Indus.2	Industrie textile	Marrakech, Maroc
Dir. Indus.3	Industrie agroalimentaire	Marrakech, Maroc
Dir. Indus.4	Industrie textile	Marrakech, Maroc
Dir. Indus.5	Étanchéité en BTP	Marrakech, Maroc
Dir. Indus.6	Agroalimentaire (pain et dérivés)	Marrakech, Maroc

Code	Poste	Secteur d'activité
C.P.RSE.1	Consultant RSE	Consulting et étude
C.P.RSE.2	Responsable HSE et RSE	Agroalimentaire
C.P.RSE.3	Responsable RSE	Consulting et étude

Le nombre d'entretiens repose sur le principe de saturation des résultats, ce qui garantit que toutes les informations pertinentes liées à la question de recherche ont été collectées. Cette démarche qualitative vise à comprendre les perceptions, les comportements et les pratiques des dirigeants en matière de responsabilité sociétale.

Le nombre d'entretiens repose sur le principe de saturation des résultats, garantissant que toutes les informations pertinentes liées à la question de recherche ont été collectées.

L'analyse des données repose sur une méthode d'analyse thématique [6]. Cette technique consiste à identifier et regrouper les thèmes récurrents présents dans les discours recueillis. Le logiciel MAXQDA 2020 a été utilisé pour coder et analyser les données qualitatives.

IV. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'étude exploratoire a permis d'identifier plusieurs variables déterminantes liées au profil du dirigeant dans la mise en œuvre des pratiques de responsabilité sociétale.

Afin d'identifier l'importance relative des variables étudiées, les segments issus du codage thématique ont été analysés. Le tableau suivant présente la répartition des segments codés selon les principales variables du profil du dirigeant.

TABLEAU III
IMPORTANCE DES VARIABLES PRIMAIRES ISSUES DES SEGMENTS CODES

Code supérieur	Code	Segments codés	% segments codés
Genre	Influence relative du genre sur la RSE	5	2,72
	Absence d'influence du genre sur la RSE	6	3,26
	Influence directe du genre sur la RSE	10	5,43
Age	Absence d'influence de l'âge sur la RSE	1	0,54
	Influence directe de l'âge sur la RSE	20	10,87
Formation	Influence de la nature de la formation	5	2,72
	Influence directe de la formation sur la RSE	19	10,33
	Absence d'influence de la formation sur la RSE	2	1,09
	Influence de la formation continue	1	0,54
Sensibilisation	Influence relative de la sensibilisation sur la RSE	2	1,09
	Influence directe de la sensibilisation sur la RSE	18	9,78
	Absence d'influence de la sensibilisation sur la RSE	0	0,00
Posture	Influence directe de la posture sur la RSE	28	15,22
	Absence d'influence de la posture sur la RSE	0	0,00

L'interprétation des données codées montre que, lors de l'étude exploratoire, neuf entretiens ont été analysés, répartis en deux groupes : « Directeurs des industries » et « Consultants et praticiens RSE ». Dans le groupe des Directeurs des industries, chaque entretien a généré en moyenne 16 segments codifiés, tandis que dans le groupe des consultants et praticiens RSE, chaque entretien a produit en moyenne 27 segments codifiés.

Au total, l'étude exploratoire a conduit au codage de 161 segments issus des entretiens. Cette quantité de segments reflète la richesse et la profondeur des données collectées.

L'analyse des données révèle que plusieurs variables du profil du dirigeant influencent l'adoption des pratiques responsables, notamment le genre, l'âge, la formation, la sensibilisation et la posture du dirigeant.

Concernant le sexe du dirigeant, certaines perceptions suggèrent que les dirigeantes féminines sont davantage orientées vers les pratiques responsables.

L'âge du dirigeant apparaît également comme une variable importante. La majorité des répondants considère que les jeunes dirigeants sont plus enclins à adopter des pratiques RSE, notamment en raison de leur sensibilisation aux problématiques environnementales et sociales.

La formation du dirigeant constitue également un facteur déterminant. Les dirigeants ayant bénéficié d'un niveau d'instruction supérieur sont généralement plus conscients des enjeux liés à la responsabilité sociétale.

La sensibilisation du dirigeant à la RSE joue également un rôle majeur. Les dirigeants sensibilisés comprennent l'impact positif de la RSE sur la performance et la productivité de leur entreprise.

Enfin, la posture du dirigeant apparaît comme la variable la plus déterminante dans l'adoption des pratiques responsables.

Au-delà des variables initialement étudiées, l'analyse thématique a également permis d'identifier d'autres déterminants liés au profil du dirigeant. Le tableau suivant présente les variables émergentes issues du codage des entretiens.

TABLEAU IIIII

EXPLORATION D'AUTRES VARIABLES DU PROFIL DU DIRIGEANT

Code	Segments codés	% segments codés
Attitude	1	0,54
Perception	2	1,09
Motivation	1	0,54
Valeurs	16	8,70
Personnalité	4	2,17
Compétences	2	1,09
Vision	6	3,26
Mentalité	3	1,63
Expérience	7	3,80
Objectifs	1	0,54
Ouverture d'esprit	1	0,54

Les résultats montrent que les valeurs des dirigeants sont prioritairement les plus présentes. Les valeurs d'un dirigeant peuvent avoir un impact significatif sur les décisions qu'il prend et sur la manière dont il dirige son entreprise.

La vision du dirigeant représente également une variable importante. Un dirigeant ayant une vision stratégique sur le long terme est plus apte à intégrer la RSE dans la gestion de son entreprise.

L'expérience du dirigeant est également un déterminant de la RSE dans les PME. Elle permet aux dirigeants de mieux comprendre les mécanismes du marché et les attentes des parties prenantes.

V. DISCUSSION

Les résultats montrent que l'adoption de la RSE dans les PME industrielles marocaines repose sur une combinaison de caractéristiques individuelles du dirigeant et de facteurs contextuels.

La posture du dirigeant apparaît comme un déterminant central dans la mise en œuvre des pratiques responsables. Les dirigeants qui adoptent une vision stratégique à long terme sont plus enclins à intégrer la RSE dans la stratégie de leur entreprise.

D'autres variables renforcent également l'adoption de la RSE, notamment les valeurs personnelles du dirigeant, sa vision stratégique et son expérience professionnelle.

VI. CONCLUSION

Cette étude met en évidence l'importance du profil du dirigeant dans l'adoption des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises au sein des PME industrielles marocaines.

Les caractéristiques individuelles du dirigeant – telles que l'âge, la formation, la sensibilisation, les valeurs et la vision stratégique – influencent directement la mise en œuvre des pratiques responsables.

Ces résultats montrent que la RSE représente un levier stratégique pour les PME marocaines afin de renforcer leur compétitivité et leur résilience dans un environnement économique en mutation.

REFERENCES

- [1] B. Amrhar, La vision en gestion : examen de la documentation, Cahier de recherche, HEC Montréal, 2001.
- [2] E. H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," Sloan Management Review, vol. 25, pp. 3-16, 1984.
- [3] T. M'hamdi et A. Trid, "La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : étude empirique auprès des PME," Réseau Entrepreneuriat INRPME, 2009.
- [4] M. El Abboubi et F. El Kandoussi, "Le virage de la responsabilité sociale au Maroc : le cas du secteur agroalimentaire," Reflets et Perspectives de la Vie Économique, vol. 48, 2009.

- [5] H. Nia et H. Attouch, "Organizational responsibility of organizations and ISO 26000: Case of Morocco," CREMA, 2014.
- [6] P. Paillé et A. Mucchielli, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin, 2008.
- [7] R. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 2011.