

# Mise en place de la RSE dans les PME : déterminants et enjeux

## Implementing CSR in SMEs: Key Factors and Challenges

Ibtissame LAKHLILI<sup>#1</sup>, Rachid OUSKOU<sup>\*2</sup>

<sup>#</sup> *Laboratoire d'Économie et de Gestion, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga  
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

<sup>1</sup>i.lakhlili@usms.ma

<sup>2</sup>rachidouskou01@gmail.com

**Résumé**— Cette étude examine l'adoption des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les petites et moyennes entreprises (PME), particulièrement dans les économies émergentes telles que Maroc, où la RSE demeure peu structurée malgré le rôle économique majeur des PME [4]. Contrairement aux grandes entreprises, la RSE dans les PME est souvent informelle et fortement influencée par les valeurs et la vision stratégique du dirigeant. La concentration du pouvoir décisionnel autour du propriétaire-dirigeant fait ainsi de l'interprétation managériale un élément central dans la compréhension de la mise en œuvre de la RSE [1].

Cette recherche vise à comprendre comment les dirigeants de PME perçoivent les pressions institutionnelles et organisationnelles lors de l'adoption des pratiques RSE. Pour répondre à cette problématique, l'étude s'appuie sur une analyse critique de la littérature scientifique consacrée à la RSE dans les PME. Plusieurs cadres théoriques sont mobilisés, notamment la théorie des parties prenantes [2], l'approche néo-institutionnelle [1], la théorie de la légitimité ainsi que l'approche du sensemaking [5]. Ces perspectives permettent d'expliquer l'influence des pressions externes, des attentes des parties prenantes et des interprétations managériales sur les pratiques responsables.

L'analyse montre que l'adoption de la RSE dans les PME résulte de l'interaction entre les pressions institutionnelles, les caractéristiques organisationnelles et le rôle interprétatif du dirigeant. Si certains facteurs, tels que la taille de l'entreprise, les ressources disponibles ou la capacité d'innovation, influencent l'engagement sociétal, ils ne suffisent pas à expliquer les différences observées entre des PME évoluant dans des contextes similaires. Les résultats soulignent ainsi le rôle central du dirigeant, dont les valeurs, l'orientation stratégique et la posture managériale influencent directement les pratiques RSE.

Cette étude contribue à la littérature en proposant un cadre conceptuel intégrant les déterminants institutionnels, les caractéristiques organisationnelles et l'interprétation managériale afin de mieux comprendre l'adoption de la RSE dans les PME, tout en ouvrant des perspectives pour de futures recherches empiriques.

**Mots Clefs** — RSE ; PME ; Dirigeant ; Pressions institutionnelles ; Sensemaking ; Cadre conceptuel

**Abstract**— This study examines the adoption of corporate social responsibility (CSR) practices in small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly in emerging economies such as Morocco, where CSR remains less structured despite SMEs' major economic role [4]. Unlike large firms, CSR in SMEs is often informal and strongly influenced by the owner-manager's values and strategic vision. The concentration of decision-making power around the leader makes managerial interpretation a key factor in understanding CSR implementation [1]. The study aims to explain how SME leaders perceive institutional and organizational pressures when adopting CSR practices. To address this issue, it relies on a critical review of the literature on CSR in SMEs. Several theoretical perspectives are mobilized, including stakeholder theory [2], neo-institutional theory [1], legitimacy theory, and the sensemaking approach [5]. These frameworks help explain how external pressures, stakeholder expectations, and managerial interpretations shape responsible practices.

The analysis shows that CSR adoption in SMEs results from the interaction between institutional pressures, organizational characteristics, and the leader's interpretive role. While factors such as company size, resources, and innovation capacity influence CSR engagement, they do not fully explain the differences observed among

**SMEs operating in similar contexts. The findings highlight the central role of the leader, whose values, strategic orientation, and managerial stance directly influence CSR practices.**

**This study contributes to the literature by proposing a conceptual framework that integrates institutional determinants, organizational characteristics, and managerial interpretation to better understand CSR adoption in SMEs, while opening perspectives for future empirical research.**

**Keywords—** CSR ; SMEs ; Leadership ; Institutional Pressures ; Sensemaking ; Conceptual Framework

## I. INTRODUCTION

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) représente aujourd'hui un enjeu central dans les stratégies organisationnelles face aux transformations économiques, sociales et environnementales contemporaines. Si ce champ a été largement exploré dans le contexte des grandes entreprises, son appropriation par les petites et moyennes entreprises (PME) demeure encore relativement peu structurée sur le plan théorique, alors même que ces entreprises sont une composante pivot du tissu économique.

Dans le cadre des PME, la RSE adopte une dimension particulière, car elle dépend fortement de l'implication personnelle du dirigeant. Contrairement aux grandes entreprises où les programmes de RSE sont souvent formalisés et codifiés, dans les PME ces pratiques se manifestent par des actions concrètes et souvent personnalisées, en cohérence avec les spécificités du dirigeant telles que ses valeurs et ses convictions.

Le dirigeant, au cœur de toutes les décisions, façonne directement la manière dont la RSE est perçue et mise en œuvre au sein de l'entreprise. Cette centralité explique que les pratiques responsables dans les PME soient souvent plus informelles mais profondément enracinées dans les valeurs personnelles du chef d'entreprise.

Toutefois, la littérature indique que les déterminants traditionnels de la RSE, tels que les pressions institutionnelles, les attentes des parties prenantes ou les caractéristiques organisationnelles, n'expliquent pas toujours la diversité des niveaux d'engagement observés entre PME qui opèrent dans des contextes similaires.

Dans cette perspective, le rôle du dirigeant apparaît comme un facteur clé susceptible d'éclairer ces différences.

## II. RSE DANS LE CONTEXTE DES PME

Les recherches consacrées à la responsabilité sociétale des entreprises dans le contexte des PME sont relativement moins nombreuses que celles qui portent sur les grandes entreprises [1]. Cette différence s'explique notamment par les spécificités organisationnelles des PME, caractérisées par une forte centralisation des décisions autour du dirigeant et par une moindre formalisation des pratiques managériales.

Contrairement aux grandes entreprises où une distinction existe souvent entre propriété et management, la PME se caractérise généralement par l'unicité du dirigeant-propriétaire, ce qui confère à la RSE une dimension fortement dépendante des valeurs et de la vision personnelle du dirigeant [2] [3]. Cette proximité entre le dirigeant et l'entreprise favorise des pratiques responsables souvent intuitives, flexibles et adaptées aux réalités locales.

Par ailleurs, l'instauration d'une démarche RSE dans les PME se heurte à plusieurs obstacles, notamment l'inaccessibilité aux outils et référentiels dédiés aux pratiques responsables ainsi que leur inadéquation aux spécificités organisationnelles de ces structures [4]. À cela s'ajoutent les contraintes financières et humaines, qui limitent parfois la capacité des PME à formaliser une stratégie RSE structurée.

Dans ce contexte, la notion de proximité apparaît comme un facteur explicatif majeur des comportements responsables des PME. Cette proximité structure les relations des PME avec leurs parties prenantes et favorise leur encastrement territorial [5]. Elle permet également le développement de relations fondées sur la confiance, les échanges directs et les engagements locaux.

Ainsi, dans le contexte des PME, la RSE se caractérise principalement par son informalité, sa personnalisation et son ancrage territorial. Les pratiques responsables sont souvent intégrées de manière progressive dans les activités quotidiennes de l'entreprise et reflètent fortement la sensibilité du dirigeant aux enjeux sociaux et environnementaux.

### III. TYPOLOGIES DES STRATÉGIES RSE

Le comportement stratégique responsable des entreprises est généralement considéré comme un phénomène multidimensionnel. Plusieurs auteurs ont proposé des typologies qui permettent de classifier les stratégies RSE selon le degré d'engagement et la nature des actions entreprises.

La typologie fondatrice de Carroll distingue quatre niveaux de responsabilité : économique, légale, éthique et philanthropique [6]. Ce modèle met en évidence que la responsabilité économique représente la base de toute démarche RSE, tandis que les dimensions éthiques et philanthropiques fondent un engagement sociétal plus avancé. Dans le contexte des PME, cette hiérarchisation révèle souvent la priorité accordée aux impératifs économiques en raison des contraintes de ressources et de compétitivité.

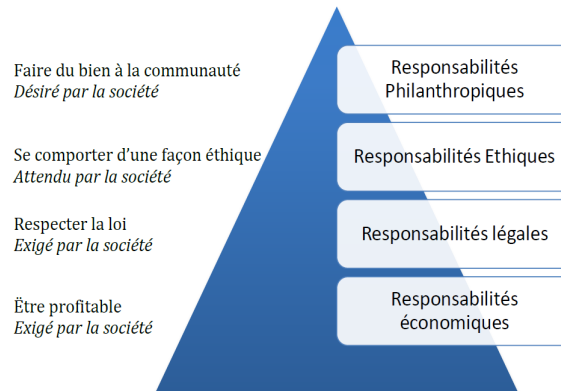


Fig. 1 Pyramide de la RSE selon Carroll

Dans une perspective plus stratégique, Martinet et Reynaud identifient quatre formes de RSE : cosmétique, annexe, intégrée et BOP [7]. Cette approche indique que certaines entreprises limitent la RSE à des actions ponctuelles, tandis que d'autres l'intègrent au cœur même de leur modèle économique et de leur avantage concurrentiel.

De leur côté, Saulquin et Schier distinguent des stratégies passives, réactives, actives et proactives selon la perception stratégique du dirigeant [8]. Cette classification manifeste le rôle central des représentations managériales dans l'orientation des pratiques responsables. Ainsi, plus le dirigeant perçoit la RSE comme une opportunité stratégique, plus l'entreprise adopte des démarches proactives et innovantes.

Enfin, la typologie de Berger-Douce révèle que l'intensité de l'engagement social et environnemental dépend fortement de la sensibilité personnelle du dirigeant et de son degré de structuration des pratiques responsables [15].

TABLEAU I  
LA TYPOLOGIE D'ENGAGEMENTS RESPONSABLES SELON BERGER-DOUCE

		Engagement environnemental	
		Fort	Faible
Engagement social	Fort	<b>Mobilisateur</b> Sensibilisation élevée du dirigeant aux dimensions sociale et environnementale. Engagement global cohérent et structurant.	<b>Rituel</b> Engagement social caractérisé, souvent issu des valeurs personnelles du dirigeant. Faible structuration environnementale.
	Faible	<b>Proactif</b> Forte sensibilité environnementale. Orientation vers innovation écologique et performance durable.	<b>Réactif</b> Engagement limité. Réponse minimale aux contraintes externes.

Dans les PME, cette influence est particulièrement caractérisé en raison de la centralisation des décisions et de la proximité entre le dirigeant et les parties prenantes locales.

### IV. DETERMINANTS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

#### A. Déterminants institutionnels

Les facteurs institutionnels renvoient aux pressions exercées par l'environnement externe, notamment la législation, les attentes des parties prenantes et les dynamiques concurrentielles [9].

La théorie des parties prenantes montre que l'entreprise dépend de ressources détenues par divers acteurs susceptibles d'influencer son comportement [10].

## B. Déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels concernent les caractéristiques internes des PME telles que leur taille, leur âge, leur performance financière ou leur capacité d'innovation [11].

Les PME qui disposent de ressources plus importantes sont généralement plus enclines à intégrer les enjeux de développement durable dans leur stratégie.

## V. ROLE STRUCTURANT DU DIRIGEANT

Au-delà des déterminants institutionnels et organisationnels, la littérature souligne le rôle critique du dirigeant dans l'orientation des stratégies RSE au sein des PME. En raison de la forte centralisation des décisions typique de ces structures, le dirigeant joue un rôle pivot dans l'interprétation des pressions externes et l'arbitrage entre contraintes économiques et engagements sociétaux [12] [14]. Dans les PME, l'engagement responsable repose souvent sur une logique personnelle et intuitive plutôt que sur des dispositifs formalisés. Le dirigeant agit ainsi comme un médiateur entre l'environnement institutionnel et les pratiques organisationnelles, donnant du sens aux attentes des parties prenantes et aux enjeux sociétaux [3]. Les valeurs personnelles, la vision stratégique et les croyances du dirigeant influencent directement l'orientation des pratiques responsables. Ces facteurs déterminent non seulement le niveau d'engagement de l'entreprise, mais aussi la manière dont la RSE est intégrée dans les activités quotidiennes et les choix stratégiques [13]. Par conséquent, le dirigeant constitue un levier clé pour la diffusion des pratiques responsables et la conciliation entre performance économique et responsabilité sociétale.

## VI. MODELE CONCEPTUEL INTEGRATEUR

Au regard de la littérature mobilisée, l'adoption de la RSE dans les PME résulte d'une interaction entre :

- Les déterminants institutionnels ;
- Les déterminants organisationnels ;
- L'interprétation stratégique du dirigeant.

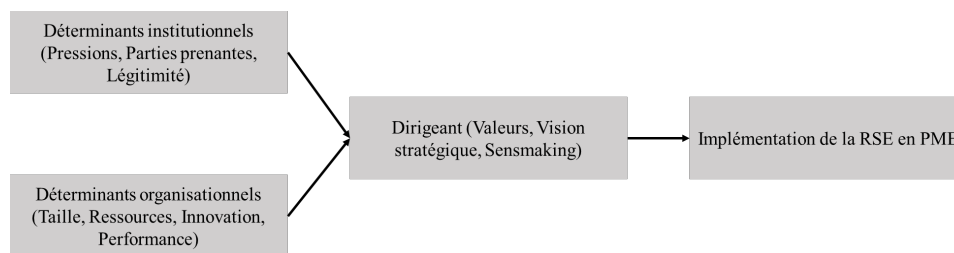


Fig. 2 Modèle conceptuel de l'implémentation de la RSE dans les PME

## VII. CONCLUSION

L'analyse de la RSE dans les PME révèle une réalité distincte où les pratiques informelles prévalent sur les systèmes formalisés typiques des grandes entreprises. Bien que les déterminants institutionnels et organisationnels influencent significativement l'adoption, ils ne peuvent à eux seuls expliquer l'hétérogénéité des pratiques parmi les PME évoluant dans des environnements comparables. Cette étude met donc en évidence le rôle central du dirigeant comme acteur médiateur dont les valeurs et la vision stratégique façonnent l'interprétation des pressions externes. En intégrant la théorie des parties prenantes et la perspective du sensemaking, le cadre proposé dépasse les limites structurelles pour se concentrer sur les micro-fondations managériales. Théoriquement, cette approche permet d'éclairer les différences d'engagement entre des entreprises similaires. Empiriquement, elle suggère que les recherches futures devraient tester quantitativement le rôle médiateur du dirigeant ou explorer qualitativement les processus cognitifs dans divers contextes culturels. Enfin, des études longitudinales pourraient mieux éclairer les trajectoires d'engagement RSE et leur impact à long terme sur la résilience des entreprises.

## REFERENCES

- [1] V. Ondoua Biwolé, M. Spence, and J. Gherib. (2008). Stratégies de développement durable dans les PME. *Communication scientifique*.
- [2] S. Berger-Douce, A. Paradas. (2013). Responsabilité sociétale des entreprises dans les PME.
- [3] A. Paradas. (2007). Le dirigeant de PME, acteur central de la responsabilité sociétale. *Revue Internationale PME*.
- [4] H. Bergeron, S. Boulerne, C. Roy, and D. Wolff. (2010). Identification des enjeux prioritaires des PME pour établir un tableau de bord de développement durable. *Communication scientifique*.
- [5] O. Torrès. (1999). *Les PME*. Paris: Flammarion.
- [6] A. B. Carroll. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- [7] A. Martinet and E. Reynaud. (2004). *Stratégies d'entreprise et responsabilité sociale*. Paris: Vuibert.
- [8] J.-Y. Saulquin and G. Schier. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance.
- [9] A. Cournac. (2013). Les déterminants de l'engagement responsable des PME.
- [10] R. E. Freeman. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- [11] A. Cabagnols and C. Le Bas. (2008). Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. *Économies et Sociétés*, 10(1), 175–202.
- [12] Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- [13] Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- [14] Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.
- [15] Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.