

RSE et Agilité organisationnelle : Une exploration des Stratégies d'Implémentation dans les PME Marocaines - Cas des PME de la région du Grand Casablanca

CSR and Organizational Agility: An Exploration of Implementation Strategies in Moroccan SMEs - Case of SMEs in the Casablanca Region.

Auteur 1 : Salwa LADRAA.

Auteur 2 : Hind BERRADA.

Auteur 3 : Mounia EL FAROUKI.

Salwa LADRAA

Maître de conférences, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de AinSbaa, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Hind BERRADA

Doctorante, Laboratoire LAREGO, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Marrakech Université Cadi Ayyad, Marrakech

Mounia EL FAROUKI

Docteur, Ecole Supérieur de Technologie, Casablanca

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LADRAA .S, BERRADA .H & EL FAROUKI .M (2024) « RSE et Agilité organisationnelle : Une exploration des Stratégies d'Implémentation dans les PME Marocaines - Cas des PME de la région du Grand Casablanca », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 1220– 1238.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14160917

Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

Cette étude qualitative explore les stratégies d'implémentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de 5 petites et moyennes entreprises (PME) marocaines sur la région du Grand Casablanca, et qui met particulièrement l'accent sur le concept d'agilité organisationnelle. En s'appuyant sur les fondements théoriques de la RSE dans les PME et la relation entre l'agilité organisationnelle et le succès dans des environnements dynamiques, la présente recherche analyse les pratiques de RSE de PME sélectionnées. Aussi, cette étude met en lumière la nécessité pour les PME d'embrasser l'agilité organisationnelle comme un catalyseur essentiel pour le succès de leurs initiatives de RSE, contribuant ainsi à la création d'une entreprise responsable et durable.

Mots-clés : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Petites et Moyennes Entreprises (PME), Agilité Organisationnelle, Gouvernance Adaptative, Durabilité.

Abstract:

This qualitative study explores the strategies for implementing Corporate Social Responsibility (CSR) within 5 Moroccan Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the region of Casablanca, with a particular emphasis on the concept of organizational agility. Drawing on the theoretical foundations of CSR in SMEs and the relationship between organizational agility and success in dynamic environments, the study analyzes the CSR practices of selected SMEs. It highlights the necessity for SMEs to embrace organizational agility as a crucial catalyst for the success of their CSR initiatives, thereby contributing to the establishment of a responsible and sustainable business.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Organizational Agility, Adaptive Governance, Sustainability.

Introduction

Dans le contexte économique contemporain, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'impose comme un impératif éthique et stratégique, soulignant la nécessité pour les entreprises d'aller au-delà de la simple recherche de profits. La nécessité pour les entreprises d'adopter des pratiques socialement responsables a été largement étudiée dans la littérature depuis des décennies (Heald, 1957).

Alors que de nombreuses grandes entreprises ont intégré la RSE dans leurs pratiques commerciales, le paysage des Petites et Moyennes Entreprises (PME) demeure un terrain moins exploré. En raison de leurs ressources limitées et de leur structure organisationnelle spécifique, les PME sont confrontées à des défis distincts en matière d'implémentation de la RSE (Matten & Moon, 2008). La contextualisation de la RSE dans le paysage des PME est donc cruciale pour comprendre les dynamiques spécifiques influençant leur engagement envers la responsabilité sociale.

De plus, l'importance de l'agilité organisationnelle émerge comme un facteur déterminant dans la réussite de la mise en œuvre de la RSE au sein des PME (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Dans un environnement en constante évolution, caractérisé par des changements rapides et des pressions concurrentielles, les PME agiles sont mieux positionnées pour intégrer efficacement la RSE dans leur modèle opérationnel. L'agilité, définie comme la capacité d'adaptation rapide et de réponses flexibles aux opportunités et défis, se présente comme un levier essentiel pour surmonter les contraintes rencontrées par les PME dans leur quête d'intégration de la RSE. C'est dans ce contexte que nous explorons la question suivante :

« Dans quelle mesure l'adoption de pratiques d'agilité organisationnelle influence-t-elle l'implémentation de la RSE au sein des PME marocaines de la région du Grand Casablanca ? ».

Cette problématique permet d'examiner les défis spécifiques auxquels les PME font face dans leur démarche RSE, tout en analysant comment l'agilité organisationnelle peut favoriser une intégration durable de la RSE dans leurs activités.

Cette étude adopte une approche qualitative, choisie pour sa capacité à explorer en profondeur des dynamiques complexes et à capturer les perceptions nuancées des acteurs des PME quant à la RSE et à l'agilité. Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans une perspective interprétative, cherchant à comprendre les pratiques et stratégies de manière contextuelle. Le raisonnement inductif, fondé sur des données empiriques issues d'entretiens

et d'observations, permet de construire une compréhension riche de l'interface entre agilité et RSE dans les PME.

L'objectif central de cette étude est donc d'analyser qualitativement les stratégies d'implémentation de la RSE dans les PME, en mettant l'accent sur le rôle de l'agilité organisationnelle. Aussi, cette recherche vise à apporter des éclairages significatifs pour guider les entreprises vers des pratiques responsables et durables.

I. Revue de la Littérature

Dans cette partie dédiée à la revue de la littérature, nous cherchons à exposer les différentes perspectives théoriques liées à la RSE. Nous nous intéresserons au modèle des trois cercles de la RSE, la théorie du capital social et la notion de création de valeur partagée. En outre, nous avons mis en lumière le lien crucial entre l'agilité organisationnelle et le succès de la RSE soulignant l'importance pour les entreprises, en particulier les PME marocaines, de développer une capacité d'adaptation rapide et flexible pour intégrer efficacement des pratiques socialement responsables dans leurs opérations quotidiennes.

La définition de la RSE a longtemps été sujette à débat car les chercheurs ont tendance à proposer des définitions qui varient en contenu, contexte, processus et valeur. Meehan, Meehan et Richards (2006) considèrent que les problèmes de définition liés à la RSE sont restés un sujet de débat depuis les débuts du concept.

Selon Elhauge (2005), la RSE consiste à sacrifier des profits dans l'intérêt social. Pour qu'il y ait un sacrifice, l'entreprise doit aller au-delà de ses obligations légales et contractuelles, sur une base volontaire. La RSE englobe ainsi un large éventail de comportements, tels que la convivialité envers les employés, le respect de l'environnement, de l'éthique et des communautés où sont implantées les locaux de l'entreprise.

A. Les fondements théoriques de la RSE dans le contexte des PME

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a évolué au fil des années, devenant une préoccupation majeure pour les entreprises cherchant à intégrer des considérations éthiques et sociales dans leurs activités. Dans le contexte des Petites et Moyennes Entreprises (PME), la compréhension des fondements théoriques de la RSE nécessite une exploration approfondie des diverses perspectives qui façonnent cette dimension.

Le modèle des trois cercles de la RSE, proposé par Elkington (1997), élargit la perspective traditionnelle en introduisant les dimensions économiques, sociales et environnementales, formant ainsi le concept de la triple performance. Cela est particulièrement pertinent pour les

PME, car il permet d'appréhender la RSE de manière intégrée, en tenant compte de leur impact sur l'économie, la société et l'environnement (Matten & Moon, 2008).

Une autre approche théorique essentielle est celle du capital social, qui met l'accent sur les relations sociales et les réseaux auxquels les PME participent (Waddock & Graves, 1997). Les PME, en tant qu'acteurs ancrés dans leurs communautés locales, peuvent renforcer leur capital social en intégrant des pratiques de RSE qui favorisent la confiance et la coopération avec leurs parties prenantes locales.

Plus récemment, la théorie de la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) souligne la nécessité pour les entreprises, y compris les PME, de créer des avantages économiques tout en améliorant simultanément les conditions sociales et environnementales. Cette perspective offre un cadre conceptuel pour comprendre comment les PME peuvent aligner leurs intérêts économiques avec des objectifs sociaux, générant ainsi une valeur partagée pour elles-mêmes et leurs communautés.

Ces fondements théoriques récents contribuent à enrichir la compréhension de la RSE dans le contexte des PME. En explorant ces perspectives, cette étude vise à ancrer son analyse qualitative des stratégies d'implémentation de la RSE dans un cadre conceptuel solide, tenant compte des évolutions contemporaines de la pensée en matière de RSE.

Le tableau ci-dessus récapitule les principales théories de notre revue de la littérature.

| Théorie | Description |
|--|---|
| Modèle des trois cercles (Elkington, 1997) | Intègre les dimensions économique, sociale et environnementale dans la RSE, formant le concept de triple performance, pertinent pour les PME afin d'évaluer leur impact global (Matten & Moon, 2008). |
| Capital social (Waddock & Graves, 1997) | Accent sur les relations sociales et réseaux des PME, qui peuvent renforcer leur capital social en adoptant des pratiques de RSE. |
| Création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) | Encourage les entreprises à aligner intérêts économiques et objectifs sociaux pour générer une valeur partagée avec leurs communautés. |

Tableau 1 : Résumé des principales théories de la RSE, Auteurs.

B. Lien entre agilité organisationnelle et succès de la RSE

L'évolution constante des enjeux économiques et sociaux exige une agilité organisationnelle accrue de la part des entreprises, en particulier lorsqu'elles aspirent à intégrer avec succès la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans leur ADN. Ce lien intrinsèque entre l'agilité organisationnelle et le succès de la RSE constitue un terrain fertile d'investigation, révélant comment les entreprises peuvent naviguer efficacement dans un environnement en mutation tout en adoptant des pratiques socialement responsables.

La littérature sur l'agilité organisationnelle s'est développée de manière significative au cours des dernières années, soulignant la capacité des entreprises à s'adapter rapidement et de manière flexible aux changements de leur environnement (Teece et al., 2016). Dans ce contexte, la RSE n'est plus perçue comme une initiative isolée, mais plutôt comme un élément intégré à une culture d'entreprise agile. Les entreprises agiles sont mieux positionnées pour anticiper et répondre aux attentes changeantes des parties prenantes, ainsi que pour s'engager de manière proactive dans des initiatives socialement responsables.

Des travaux de recherche récents, tels que ceux de Rasche et al. (2013) et Wang et al. (2020), ont examiné de près la corrélation entre l'agilité organisationnelle et la mise en œuvre réussie de la RSE. Ces études mettent en évidence la manière dont les entreprises qui cultivent une culture d'agilité sont plus aptes à surmonter les défis liés à la RSE, en adaptant rapidement leurs stratégies et en intégrant de manière efficiente les pratiques responsables dans leurs opérations quotidiennes.

Ainsi, le lien entre l'agilité organisationnelle et le succès de la RSE émerge comme un domaine stratégique. Les entreprises peuvent donc optimiser leur capacité à s'adapter aux exigences changeantes de la société, tout en consolidant leur réputation et en contribuant de manière significative au bien-être social et environnemental.

Cette section de l'étude se concentrera sur l'exploration de ce lien crucial, éclairant la manière dont l'agilité organisationnelle devient un catalyseur essentiel pour l'intégration et la réussite de la RSE au sein des entreprises, en particulier dans le contexte des PME.

C. La RSE au sein des PME marocaines

Au Maroc, les PME représentent une part significative du tissu économique, l'adoption de pratiques responsables revêt une importance particulière pour le développement durable du pays.

Ainsi, des études menées par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) ont souligné l'émergence croissante de la RSE au sein des PME marocaines. Selon une

enquête récente de la CGEM, près de 70 % des PME marocaines reconnaissent désormais l'importance de la RSE dans leur stratégie d'entreprise (CGEM, 2020). Cette prise de conscience croissante reflète une évolution positive dans la manière dont les entreprises marocaines perçoivent leur rôle et leur impact sur la société et l'environnement.

Plus encore, Bouchikhi et Essouabri (2019) lient l'adoption de la RSE par les PME au Maroc à divers facteurs tels que la pression des parties prenantes, la recherche de compétitivité et la réglementation. Cette recherche met également en lumière l'importance des contextes internes et externes dans la décision des PME marocaines d'intégrer la RSE dans leurs pratiques différentes pratiques et notamment commerciales.

Par ailleurs, une étude de cas menée par El Ouadghiri et al. (2021) a examiné les pratiques de RSE dans les PME du secteur agroalimentaire au Maroc. Cette recherche a révélé que les PME du secteur ont adopté diverses initiatives de RSE, telles que la certification environnementale et la promotion de l'emploi local, en réponse aux attentes croissantes des consommateurs et aux exigences réglementaires. Cela représente une réponse agile aux exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel.

Cependant, malgré cette prise de conscience croissante, les PME marocaines sont confrontées à des défis spécifiques dans la mise en œuvre de la RSE. Des études antérieures ont souligné des obstacles tels que le manque de ressources financières et de connaissances, ainsi que la difficulté à mesurer l'impact des initiatives RSE (Lahlou et al., 2018). Ces défis nécessitent des solutions adaptées et un soutien continu de la part des acteurs gouvernementaux, des organisations professionnelles et de la société civile pour permettre aux PME marocaines de tirer pleinement parti des avantages de la RSE.

En conclusion, la RSE représente un domaine crucial pour les PME marocaines, offrant à la fois des opportunités de développement durable et des défis à surmonter.

II. Méthodologie de l'Étude Qualitative

Pour notre partie terrain, nous nous inscrivons dans la recherche qualitative afin d'explorer le lien entre l'agilité organisationnelle et la RSE. Cette méthode permet une immersion dans les différentes dynamiques qui caractérisent l'implémentation de la RSE au sein des PME.

Notre échantillon se compose de cinq (5) entreprises de différents secteurs, sélectionnées pour leur engagement envers les principes de la RSE. Cette recherche prône une perspective interprétative, visant à comprendre les perceptions, motivations et stratégies des dirigeants dans leur contexte spécifique. Ce positionnement nous permet de mieux capter la singularité des expériences vécues. Aussi, en recueillant et en analysant les données empiriques issues

d'entretiens semi-directifs, nous faisons émerger par induction des thèmes et des schémas qui enrichissent notre compréhension des interactions entre RSE et agilité organisationnelle dans un cadre réel et pratique.

A. Description des outils de collecte de données

En sciences de gestion, les entretiens semi-directifs sont considérés comme une méthode privilégiée dans les études qualitatives à visée exploratoire (Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. 2006).

Nos entretiens sont menés avec les dirigeants de PME de la région du Grand Casablanca sélectionnées. Cette approche permettra une exploration détaillée des stratégies d'implémentation de la RSE, des défis rencontrés et du rôle de l'agilité organisationnelle dans ce processus. Conformément aux recommandations de Patton (2015), notre guide d'entretien composé de 9 questions a été soigneusement élaboré pour couvrir à travers les questions posées les aspects essentiels de la RSE et de l'agilité organisationnelle, tout en laissant place à la spontanéité et aux réflexions des participants.

Aussi, la structure du guide d'entretien se présentera comme suit : Les questions introductives serviront à établir le contexte organisationnel et à comprendre les perspectives individuelles des participants sur la RSE (Carroll, 1999; Dahlsrud, 2008). Par la suite, les questions seront axées sur les stratégies spécifiques de RSE mises en œuvre, les défis et l'agilité organisationnelle. L'objectif est de saisir les expériences uniques des entreprises et d'identifier les facteurs clés qui influent sur leur succès dans l'intégration de la RSE dans leurs opérations quotidiennes.

La durée moyenne des entretiens effectués en face à face ou par téléphone est de 30 minutes, et ils se sont étalés sur la période allant du 05 Février au 10 Avril 2024. Les entretiens ont été enregistrés après l'accord des participants et ont fait l'objet d'une retranscription manuelle.

Les entretiens sont soumis à une analyse de contenu, une technique couramment utilisée dans la recherche qualitative pour explorer en profondeur les thèmes émergents à partir des données recueillies (Krippendorff, 2018). Cette technique se basera sur une analyse thématique manuelle afin d'identifier et de catégoriser les différents thèmes émergents des données, offrant ainsi une compréhension approfondie des perceptions, des expériences et des attitudes des participants (Braun & Clarke, 2006).

Le tableau ci-dessous, résume notre démarche méthodologique.

| Aspect | Description |
|--|--|
| Méthodologie | Approche qualitative: Entretiens semi-directifs, par guide d'entretien structure autour de 9 questions. |
| Participants | Dirigeants de PME de la région du Grand Casablanca. |
| Objectifs de l'approche | Explorer les stratégies d'implémentation de la RSE, les défis rencontrés, et le rôle de l'agilité organisationnelle. |
| Durée et période des entretiens | Environ 30 minutes par entretien, menés du 05 février au 10 avril 2024. |
| Enregistrement et transcription | Entretiens enregistrés avec consentement des participants et transcrits manuellement. |
| Analyse des données | Analyse de contenu thématique manuelle |

Tableau 2: Résumé de l'approche méthodologique, Auteurs.

B. Echantillonnage et choix des PME participantes

Notre choix s'est porté sur l'échantillonnage de convenance afin de mener notre exploration. Cette méthode est particulièrement intéressante lorsqu'il est difficile d'accéder à une population spécifique ou lorsque les chercheurs cherchent à étudier des cas particulièrement pertinents pour répondre à leur question de recherche (Eisenhardt, 1989).

Le choix des cinq PME participantes repose sur une combinaison de critères spécifiques visant à assurer une représentation adéquate du paysage entrepreneurial casablançais tout en permettant une exploration approfondie des dynamiques liées à RSE et à l'agilité organisationnelle. Plus précisément, les critères de sélection comprennent la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le niveau d'engagement présumé en matière de RSE, ainsi que la capacité démontrée à adopter des pratiques d'agilité organisationnelle.

- **Taille de l'entreprise :** Les PME sélectionnées couvrent une gamme représentative de tailles, allant de 6 à 32 salariés, reflétant ainsi la diversité des structures organisationnelles présentes dans le tissu économique marocain.
- **Secteur d'activité :** Pour garantir une représentation sectorielle équilibrée, les PME participantes sont choisies dans différents secteurs d'activité, tels que l'industrie manufacturière, les services, l'informatique, etc.

- **Localisation** : Dans un souci de praticité et pour faciliter l'accès à l'information, nous avons choisi de travailler sur la région du grand Casablanca.
- **Engagement en matière de RSE** : Les entreprises sélectionnées ont démontré un engagement préalable envers la RSE et ce au moins depuis une année, que ce soit par le biais de initiatives déjà mises en œuvre ou de stratégies communicationnelles internes et/ou externes affichant un souci de durabilité et de responsabilité sociale.
- **Capacité à adopter des pratiques d'agilité organisationnelle** : Une attention particulière est portée à la capacité des PME à s'adapter rapidement aux changements du marché et à adopter des pratiques d'agilité organisationnelle. Cette dimension est cruciale pour évaluer dans quelle mesure l'agilité influence l'implémentation réussie de la RSE au sein de ces entreprises.

Le tableau ci-dessous représente les domaines d'activités et le nombre de salariés des entreprises participantes.

| Entreprise | Domaine d'activité | Nombre de salariés |
|------------|--|--------------------|
| 1 | Edition et communication | 6 |
| 2 | Confection textile | 20 |
| 3 | Automatisme et motorisation | 32 |
| 4 | Solutions informatique | 9 |
| 5 | Centre d'affaires et location de bureaux | 16 |

Tableau 3: Fiche descriptive des entreprises interviewées, Auteurs.

III. Résultats et discussions

Nous avons organisé notre analyse thématique autour de trois axes principaux issus de l'enchaînement de notre guide d'entretien :

1. Perception et définition de la RSE
2. Mise en œuvre et défis de la RSE
3. Agilité organisationnelle et implémentation de la RSE

Thème 1 : Perception et définition de la RSE

Cette première partie explore comment les entreprises perçoivent et définissent la RSE, mettant en lumière leur compréhension de ses implications et de son importance pour leurs activités.

Tous nos interviewés mettent en avant la place centrale qu'occupe la RSE dans le fonctionnement de leurs entreprises : « *La RSE est un moteur pour augmenter la performance de l'entreprise d'une manière générale, car elle impacte l'ensemble des salariés et crée un cadre agréable et serein.* » (Interviewé 5).

La RSE est perçue comme un catalyseur pour améliorer la performance globale de l'entreprise, en impactant positivement le bien-être de l'ensemble des salariés et en favorisant un cadre de travail agréable. Cette conception de la RSE va au-delà de la simple protection de l'environnement pour englober également des aspects sociaux et économiques, mettant en avant l'idée que le succès de l'entreprise est étroitement lié au bien-être de ses employés.

Aussi, seulement deux de nos interviewés mentionnent l'inclusion de la RSE dès les premiers stades du développement de leurs entreprises. Ils soulignent la nécessité de s'engager dans la RSE, conscients que cela allait au-delà de la simple protection de l'environnement.

En effet, l'engagement précoce dans la RSE montre une sensibilité particulière aux enjeux sociaux et environnementaux dès le démarrage de l'activité, démontrant ainsi une volonté de construire une entreprise durable sur le long terme.

Pour les trois autres chefs d'entreprise, la mise en place de la RSE était liée au développement de leurs entreprises mais aussi à la nécessité de démontrer leur engagement pour améliorer la confiance de leurs parties prenantes : "*Nous avons commencé à considérer la RSE depuis 2020, quand on a commencé à se développer et à avoir plus de salariés, mais aussi plus de clients étrangers. Nous avons senti qu'il est devenu nécessaire de nous engager dans la RSE car c'est un gage de confiance pour nos salariés, fournisseurs et clients* " (Interviewé 3).

Thème 2 : Mise en œuvre et défis de la RSE

Ce thème examine la mise en place et les difficultés rencontrés par les entreprises lorsqu'elles tentent de mettre en œuvre des pratiques de RSE.

Les 5 entreprises ont réussi à déployer des stratégies RSE générant des résultats concrets et diversifiés. Ces initiatives varient en fonction de la taille, du secteur d'activité et des ressources disponibles pour chaque entreprise. Par exemple, l'interviewé 5 se concentre sur l'égalité des salaires et l'utilisation de produits écologiques dans les fournitures et l'aménagement des bureaux, tandis que l'interviewé 2 accorde une importance particulière à la satisfaction de ses employés et à une sélection responsable de ses fournisseurs pour faire valoir cela auprès de ces clients. L'interviewé 3 témoigne du succès de leur démarche RSE, ayant attiré de nombreux talents et fidélisé leur personnel grâce à un environnement de travail

épanouissant. Cette réussite souligne l'impact positif des initiatives RSE sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur et sur la rétention des talents.

Le principal défi commun rencontré par nos 5 entreprises est le financement nécessaire pour mettre en œuvre des pratiques RSE. Ces contraintes financières soulignent l'importance de politiques de soutien gouvernemental ou de mécanismes de financement spécifiques pour encourager les petites entreprises à investir dans la RSE : *"En général, l'un des principaux défis auxquels les petites entreprises sont confrontées est le problème du financement, notamment pour implémenter une vraie stratégie RSE, c'est pour cela que plusieurs PME n'en font pas"* (Interviewé 4).

Ajoutant à cela, des résistances internes, notamment de la part d'associés, ont été signalées par 3 de nos interviewés concernant les stratégies à adopter : *« Le souci que j'ai eu, c'est que mon associé n'était pas toujours d'accord avec les stratégies que je voulais implémenter, pour lui c'était un investissement non prioritaire »* (Interviewé 1). Ces désaccords soulignent l'importance d'une sensibilisation et d'une implication de tous les membres de l'organisation pour assurer le succès des initiatives RSE.

Thème 3 : Agilité organisationnelle et implémentation de la RSE

Ce dernier sujet explore la vision de l'agilité organisationnelle et son lien avec l'implémentation de la RSE.

Tous nos interviewés s'accordent sur la définition de l'agilité organisationnelle comme étant la capacité d'adaptation d'une entreprise à aux changements internes et externes.

D'autres termes sont évoqués tel que : la flexibilité dans la prise de décision (4 interviewés), la participation au maintien de la performance et la compétitivité (3 interviewés), la capacité à innover (2 interviewés), la capacité à répondre aux besoins changeants du marché (4 interviewés), ainsi que la capacité à mobiliser les ressources de manière efficace pour atteindre les objectifs stratégiques (3 interviewés).

Quant à l'impact de l'agilité organisationnelle sur la mise en place de leurs stratégies RSE, les 5 entreprises soulignent son influence sur leur capacité à s'adapter et à innover pour intégrer de nouvelles pratiques RSE dans leurs opérations existantes. Cette agilité leur permet de répondre aux attentes changeantes des consommateurs et de maintenir leur compétitivité sur le marché : *« Il est important d'adopter une approche flexible pour répondre aux nouvelles exigences et pratiques en matière de RSE. Cette capacité à s'adapter aux changements externes et internes nous permet de maintenir notre réputation sur le marché et de répondre aux attentes croissantes de nos clients et fournisseurs »* (Interviewé 5).

Aussi, tous les interviewés soulignent le rôle de la collaboration avec les diverses parties prenantes et la communication dans la mise en place d'une approche participative et agile :

« *Nous avons collaboré avec des cabinets de formation pour sensibiliser notre équipe à l'importance de la RSE, et nous entretenons des relations étroites avec nos fournisseurs pour garantir le respect de nos valeurs RSE, cela nous permet d'être agile et d'inclure toutes nos parties prenantes dans cette démarche* » (Interviewé 2).

En effet, l'intégration de pratiques d'agilité organisationnelle est également essentielle pour favoriser l'adhésion de tous les membres de l'organisation aux initiatives RSE et renforcer la cohésion interne autour de ces enjeux : « *Être agile c'est aussi collaborer avec des partenaires externes engagés et de sensibiliser nos collaborateurs en interne à l'importance de la RSE, cela passe à travers une communication interne mais aussi externe qui se base sur la transparence et la valorisation de l'ensemble des actions entreprises* » (Interviewé 1).

Concernant les avantages significatifs pour les entreprises interviewés tirent de leur capacité à être agile dans leurs démarches RSE, trois aspects émergent des cinq entretiens :

- **Réactivité aux changements** : L'agilité permet l'adaptation rapide aux évolutions des attentes des parties prenantes, des réglementations et des tendances du marché en matière de RSE : « *L'agilité a comme principale avantage de nous permettre de rester en phase avec les nouvelles exigences et de prendre des mesures proactives pour y répondre surtout dans un secteur aussi compétitif que le notre* » (Interviewé 2).
- **Amélioration de la performance** : Une démarche RSE agile permet d'optimiser les divers processus de l'entreprise en intégrant les meilleures pratiques en matière de durabilité : « *En étant pragmatique, l'agilité pour nous se traduit par une amélioration de notre performance globale, tant sur le plan économique que social et environnemental, c'est un Win-Win* » (Interviewé 5).
- **Renforcement de la réputation et de la confiance** : En démontrant leur capacité à être agile en implémentant la RSE, les interviewés estiment qu'ils renforcent également leurs réputations en tant qu'entreprise responsable et engagée : « *Être agile pour moi, c'est de contribuer à accroître la confiance de nos parties prenantes, y compris nos clients, nos employés, nos partenaires commerciaux et la communauté dans laquelle nous opérons* » (Interviewé 1).

Aussi, seulement trois de nos interviewés évoquent l'adaptabilité aux opportunités émergentes : « *L'agilité dans notre approche RSE nous permet de saisir rapidement les opportunités* »

nouvelles et émergentes qui se présentent sur le marché. Grâce à nos engagement RSE nous avons pu attirer et travailler sur de nouveaux marchés. Ces clients avaient des exigences concernant l'engagement de leurs fournisseurs et nous avons pu anticiper cela en nous positionnant de manière stratégique pour en tirer parti » (Interviewé 3).

En combinant les expériences et les perspectives des 5 différentes entreprises, il est clair que la RSE joue un rôle crucial dans la réussite à long terme des entreprises, en favorisant non seulement la durabilité environnementale, mais aussi le bien-être des collaborateurs et la compétitivité sur le marché.

Cela dit, les défis et obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la RSE sont nombreux, notamment les contraintes financières et les résistances internes. Le financement nécessaire pour mettre en place des pratiques RSE est un défi commun, soulignant ainsi l'importance de politiques de soutien gouvernemental ou de mécanismes de financement spécifiques pour encourager les PME à investir dans la RSE. De plus, les désaccords internes, notamment entre associés, voir même une résistance de la part des collaborateurs mettent en évidence la nécessité d'une sensibilisation et d'une implication de tous les membres de l'organisation pour assurer le succès des initiatives RSE.

Plus encore, notre exploration de l'agilité organisationnelle et de son lien avec l'implémentation de la RSE révèle des tendances significatives dans les réponses de nos interviewés. Tout d'abord, ils s'accordent sur la définition de l'agilité organisationnelle comme étant la capacité d'adaptation rapide d'une entreprise aux changements internes et externes, avec plusieurs dimensions telles que la flexibilité dans la prise de décision, la participation au maintien de la performance et la compétitivité, ainsi que la capacité à innover et à mobiliser efficacement les ressources.

En ce qui concerne l'impact de l'agilité organisationnelle sur la mise en œuvre de leurs stratégies RSE, les interviewés soulignent son influence sur leur capacité à s'adapter pour intégrer de nouvelles pratiques RSE dans leurs démarches entrepreneuriales. Ils mettent également en avant le rôle crucial de la collaboration avec les diverses parties prenantes et de la communication dans la mise en place d'une approche participative et agile.

Pour les avantages tirés de leur capacité à être agile dans leurs démarches RSE, nos interviewés soulignent principalement trois aspects. Tout d'abord, l'agilité leur permet d'être réactifs aux changements, en s'adaptant rapidement aux évolutions des attentes des parties prenantes et du marché. Elle favorise également l'amélioration de la performance globale de l'entreprise en intégrant les meilleures pratiques en matière de durabilité. Enfin, elle renforce

leur réputation en tant qu'entreprise responsable et engagée, en gagnant la confiance de leurs parties prenantes.

En outre, certains interviewés évoquent également l'adaptabilité aux opportunités émergentes comme un avantage significatif de l'agilité dans leur approche RSE. Cela leur permet de saisir rapidement les opportunités nouvelles et émergentes et de se positionner stratégiquement sur leur marché.

Conclusion

Notre recherche s'est concentrée sur l'exploration des stratégies d'implémentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de cinq PME marocaines au niveau de la région du Grand Casablanca, en mettant en évidence les moteurs, les défis et l'impact de l'agilité organisationnelle. À la lumière des résultats obtenus et des perspectives théoriques explorées, plusieurs conclusions principales émergent.

Premièrement, les fondements théoriques de la RSE dans le contexte des PME, notamment le modèle des trois cercles de la RSE, la théorie du capital social et la notion de création de valeur partagée, fournissent un cadre conceptuel solide pour comprendre et intégrer la RSE dans les pratiques des PME. Ces perspectives théoriques soulignent l'importance de considérer la RSE de manière intégrée, en tenant compte de ses dimensions économiques, sociales et environnementales.

Notre exploration de l'agilité organisationnelle et de son impact sur l'implémentation de la RSE révèle des tendances significatives dans les réponses de nos interviewés. Tout d'abord, ils s'accordent sur la définition de l'agilité organisationnelle comme étant la capacité d'adaptation rapide d'une entreprise aux changements internes et externes, avec plusieurs dimensions telles que la flexibilité dans la prise de décision et la participation au maintien de la performance et la compétitivité.

En ce qui concerne l'impact de l'agilité organisationnelle sur la mise en œuvre de leurs stratégies RSE, les interviewés soulignent son influence sur leur capacité à s'adapter pour intégrer de nouvelles pratiques RSE dans leurs démarches entrepreneuriales. Ils mettent également en avant le rôle crucial de la collaboration avec les diverses parties prenantes et de la communication dans la mise en place d'une approche participative et agile.

Malgré les défis rencontrés, les entreprises peuvent bénéficier de manière significative de leur capacité à intégrer efficacement la RSE dans leurs opérations. Les stratégies de collaboration, de communication, d'agilité et d'adaptabilité se révèlent essentielles pour une mise en œuvre réussie de la RSE. Ces résultats soulignent l'importance de continuer à explorer et à soutenir les pratiques de RSE au sein des PME marocaines, tout en reconnaissant les défis et en capitalisant sur les opportunités pour un développement durable et responsable.

En outre, certaines limites doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. La nature qualitative de notre étude limite la généralisation de nos conclusions. Les résultats sont basés sur un échantillon restreint de cinq entreprises, chose qui pourrait être non représentative de l'ensemble de la population des PME. Une recherche quantitative à plus

grande échelle pourrait fournir des insights complémentaires et permettre une meilleure compréhension des tendances et des variations dans les stratégies d'implémentation de la RSE au sein des PME marocaines.

De plus, notre étude se concentre principalement sur les perspectives des gestionnaires et des dirigeants d'entreprise, ce qui pourrait limiter la diversité des points de vue sur la RSE au sein des dites PME. Une étude s'intéressant à la perspective des collaborateurs pourrait enrichir notre thème dans le cadre d'une recherche future.

Références

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2006). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods*. Pearson.
- Bouchikhi, H., & Essouabri, Y. (2019). The adoption of CSR practices by Moroccan SMEs: Drivers, challenges, and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 723-739.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- CGEM. (2020). Étude sur la RSE au sein des PME marocaines.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El Ouadghiri, A., Ahlafi, H., & Benkirane, R. (2021). Corporate Social Responsibility Practices in Agri-Food SMEs: A Case Study from Morocco. *Sustainability*, 13(11), 6151.
- Elhauge, E. (2005), ‘‘Corporate Managers’ Operational Discretion to Sacrifice Corporate Profits in the Public Interest’’, in B. Hay, R. Stavins and R. Vietor (eds), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, DC, Resources for the Future.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. New Society Publishers.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview: From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 695-727). SAGE Publications.
- Gummesson, E. (2017). *Qualitative research in management: Methods and experiences*. SAGE Publications.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Lahlou, O., Ben Hassen, T., & Azouzi, M. (2018). Barriers to the implementation of corporate social responsibility in Moroccan SMEs: an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 795-814.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3CSR model. *International Journal of Social Economics*, 33, 386-398.

doi:10.1108/03068290610660661

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. SAGE Publications.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Rasche, A., Gilbert, D. U., & Schedel, I. (2013). Cross-sector partnerships for systemic change: Systematizing and reflecting on the role of the social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 741-753.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications.

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk,

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Wang, X., Xie, Y., & Li, Y. (2020). Does organizational agility drive environmental performance? Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, 271, 111002.

Annexe

Guide d'entretien

Nous vous remercions de participer à cette étude sur l'agilité organisationnelle et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). L'objectif de cet entretien est d'explorer différents aspects de la RSE au sein de votre entreprise.

Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Merci pour votre collaboration.

Partie 1 : Questions introductives

- Pouvez-vous nous présenter votre entreprise, son secteur d'activité et le nombre de salariés ?
- Comment définiriez-vous la RSE et quelle est son importance pour votre entreprise ?
- Depuis quand votre entreprise est-elle engagée dans la RSE ? Quels ont été les moteurs de cet engagement ?

Partie 2: Défis et Obstacles Rencontrés lors de l'implémentation de la RSE

- Quelles sont les principales stratégies que votre entreprise a mises en place pour intégrer la RSE dans ses activités ?
- Quels défis votre entreprise a-t-elle rencontrés lors de la mise en œuvre de ces stratégies ?

Partie 3: Agilité organisationnelle et RSE

- Comment définissez-vous l'agilité organisationnelle ?
- Pouvez-vous nous parler de la manière avec laquelle vous pratiquez l'agilité organisationnelle dans le cadre de vos initiatives de RSE ? Avez-vous eu recours à des partenaires externes ?
- Quels sont les avantages que votre entreprise tire de sa capacité à être agile dans sa démarche RSE ?

Nous vous remercions pour votre participation et pour les informations précieuses que vous avez partagées