



# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

**Daniel Labaronne, Emna Gana-Oueslati**

DANS **Varia** 2011/3, PAGES 103 À 121  
ÉDITIONS **Management & Avenir**

ISSN 1768-5958  
DOI 10.3917/mav.043.0103

**Article disponible en ligne à l'adresse**

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-103?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

---

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

par Daniel Labaronne<sup>32</sup> et Emna Gana-Oueslati<sup>33</sup>

## Résumé

Nous mettons en parallèle, au Maroc et en Tunisie, les leviers institutionnels internationaux puis nationaux d'encouragement des pratiques en matière de développement durable (DD) et de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous examinons, d'une part, les forces qui poussent certains dirigeants de PME marocaines et tunisiennes à s'engager dans une politique de RSE (valeur et éthique personnelle du manager, pression de la maison mère et des donneurs d'ordres), d'autre part, les freins qui empêchent l'adhésion à cette démarche (faiblesse des ressources, vulnérabilité économique, manque d'informations, insuffisance de personnel qualifié, cadre réglementaire défaillant). Nous observons que si les dispositifs internationaux sont similaires pour les deux pays, le Maroc a un cadre institutionnel national plus axé sur la RSE et la Tunisie plus orienté vers le DD.

## Abstract

We study the international and national institutional levers of encouragement to integrate the practices of sustainable development (SD) and Corporate Social Responsibility (CSR) for SMEs in Morocco and Tunisia. We wonder about the forces which push managers to engage in a policy of CSR (value and personal ethic of the manager, pressure of the head office and customers) on one hand, and on the brakes which prevent adhesion with this step (weakness of the resources, economic vulnerability, lack of information, insufficiency of qualified personnel, regulatory framework failing), on the other. We observe that if the international devices are similar for the two countries, Morocco has a national institutional framework more centred on CSR and Tunisia is more directed towards SD.

Le rapport Brundtland définit le développement durable (DD) comme « *un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Brundtland, 1987). « *La contribution des entreprises au développement durable* » (OCDE, 2001) est restreinte par l'OCDE au concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La Communauté Européenne définit la RSE comme : « *Un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales,*

---

32. DANIEL LABARONNE, LARE efi - Université Montesquieu Bordeaux IV, danielabaronne@yahoo.fr

33. EMNA GANA-OUESLATI, PS2D - FSEG Tunis El Manar, emna.gana@yahoo.fr

*environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire* » (Communauté Européenne, 2002).

Dans le cadre de la modernisation des échanges, la mise en œuvre d'une stratégie de DD et de RSE est de plus en plus exigée par les parties prenantes de l'entreprise : donneurs d'ordres, utilisateurs finals, bailleurs de fonds. Pour les entreprises maghrébines qui veulent s'intégrer dans la communauté internationale, la RSE apparaît comme une condition nécessaire pour gagner des parts de marchés et participer à la chaîne de valeur dans l'espace économique mondial. Une partie de leurs exportations dépend à présent de la capacité d'engagement des managers en faveur de la RSE. Cet engagement se concrétise par la certification de leur entreprise, par une démarche attentive aux valeurs humaines fondamentales et respectueuse de l'environnement, par un comportement éthique et des investissements citoyens.

En dépit des discours sur les enjeux du DD et les avantages de la RSE, et malgré les nombreux outils institutionnels proposés aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) marocaines et tunisiennes pour sa mise en œuvre, force est de constater que la RSE est faiblement intégrée dans la stratégie de ces entreprises. Comment expliquer cette situation ? Quels sont les dispositifs institutionnels de promotion du DD et de la RSE au Maghreb ? Comment se comportent les managers marocains et tunisiens à l'égard de ces nouveaux enjeux ?

L'objet de ce travail est de répondre à ces questions en proposant tout d'abord un état des lieux du cadre institutionnel international (1), puis national (2) d'encouragement des pratiques en matière de DD et de RSE au Maroc et en Tunisie, enfin de repérer les moteurs et les freins de l'engagement des managers de ces deux pays à travers une revue de la littérature (3).

## **1. Le cadre institutionnel international de la promotion du développement et de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc et en Tunisie**

Les entreprises marocaines et tunisiennes sont encouragées dans leur démarche de DD et de responsabilité sociale, environnementale et économique par des dispositifs internationaux. Ils peuvent adhérer au Global Compact (1.1.), réaliser un compte-rendu (reporting) de DD, en utilisant les indicateurs GRI - Global Reporting Initiative (1.2) ou encore s'engager dans une démarche de certification avec le respect de référentiels et de normes issues, notamment, de l'International Standard Organisation - ISO - (1.3).

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

## 1.1. Le Global Compact

Le Global Compact (Pacte Mondial en français) fédère les entreprises, les Nations Unies et les acteurs de la société civile autour de valeurs fondamentales inspirées de quatre grands textes :

1. La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948); 2. La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998); 3. La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992) ; 4. La Convention des Nations Unies contre la corruption (2004).

Ces valeurs sont déclinées en dix principes universels que les entreprises ou les organisations adhérentes au Pacte Mondial, s'engagent à appliquer<sup>34</sup>. En novembre 2009, on enregistrait 5 211 entreprises signataires et 1 955 participants autres que des entreprises dans plus de 130 pays<sup>35</sup>. Les dix principes du Pacte Mondial sont regroupés en quatre domaines : droits de la personne, droit du travail, environnement et lutte contre la corruption (Tableau 1).

Tableau 1. Les 10 principes du Pacte Mondial des entreprises

<b>Droits de l'homme</b> Les entreprises sont invitées à :	<b>Droit du travail</b>	<b>Environnement</b>	<b>Lutte contre la corruption</b>
<b>1. Promouvoir</b> et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence  <b>2. Veiller</b> à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	<b>3. Respecter</b> la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective  <b>4. Eliminer</b> toutes les formes de travail forcé ou obligatoire  <b>5. Abolir</b> le travail des enfants  <b>6. Eliminer</b> la discrimination en matière d'emploi et de profession.	<b>7. Appliquer</b> l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement  <b>8. Entreprendre</b> des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité environnementale  <b>9. Favoriser</b> la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	<b>10. Agir</b> contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Sources : UN Global Compact, 2009<sup>36</sup>.

Pour favoriser la mise en œuvre de ces principes, le Maroc et la Tunisie ont bénéficié d'une assistance de la part de l'Italie dans le cadre du « Programme

34. Les participants autres que les entreprises sont les syndicats, les organisations non gouvernementales et plus globalement, les représentants des sociétés civiles (Amnesty international, Human Rights Watch, le World Life Fund, l'Union internationale pour la conservation de la nature ou encore, en France, les Entreprises pour l'environnement...).

35. Voir le site : [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/Bulletin/French/Bulletin\\_Dec09\\_FRE.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/Bulletin/French/Bulletin_Dec09_FRE.pdf)

36. [http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix\\_principes.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html)

de Développement Durable grâce au **Pacte Mondial** ». Ce programme a été financé par le Ministère des Affaires Etrangères italien. Sa mise en œuvre a été assurée par l'OIT. Il s'est adressé aux PME locales et italiennes qui opèrent dans ces pays.

L'Italie a apporté son soutien à ces deux pays maghrébins, auxquels il faut ajouter l'Albanie, dans sa coopération en matière de développement. L'Italie, qui est l'un des principaux partenaires commerciaux de ces trois pays, a un intérêt stratégique dans l'émergence d'entreprises sous-traitantes et/ou fournisseurs des firmes italiennes. Lesquelles pourront alors se prévaloir auprès de leurs parties prenantes d'une intégration verticale de ces principes dans leurs filières de production ou d'approvisionnement. Ce programme avait un caractère strictement facultatif. S'il visait à promouvoir le DD, il n'était pas juridiquement contraignant. S'il s'appuyait sur un ensemble de valeurs universelles, il n'était pas un système de contrôle des entreprises. Ce programme s'est achevé fin 2009, après l'organisation d'une série de conférences et de séminaires. Des actions de sensibilisation et de formation à la RSE et au DD ont été aussi engagées.

En juin 2010, on comptait 24 organisations marocaines adhérentes au pacte Mondial, dont 17 entreprises, 5 organisations patronales, ouvrières ou professionnelles et 2 ONG inscrites au pacte mondial et 34 organisations tunisiennes dont 33 entreprises et 1 ONG.

## 1.2. Le Global Reporting Initiative

En adhérant au Pacte Mondial, les entreprises s'engagent à promouvoir le DD. Elles marquent aussi leur volonté de communiquer sur les progrès qu'elles réalisent en matière de DD et de RSE. Cette démarche, appelée « Communication sur le Progrès » (COP), consiste pour les participants à communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, en décrivant comment elles mettent en œuvre les principes du Pacte Mondial et quels sont les résultats attendus ou atteints. La communication peut se faire sous forme de rapports de DD ou autres rapports publics, d'un site web ou d'autres moyens de communication.

Le Pacte Mondial n'offre pas d'indicateurs ou d'instruments pour mesurer les progrès accomplis. Il propose, en revanche, pour la préparation et la rédaction des COP par les adhérents, une correspondance entre les dix principes du Pacte et des indicateurs préconisés par le Global Reporting Initiative (GRI)<sup>37</sup>.

Le GRI est une organisation internationale privée dont le but est de promouvoir la publication d'informations relatives au DD<sup>38</sup>. Un référentiel de reporting « développement durable » est proposé. Il est destiné à fournir aux organisations

37. Voir la correspondance entre les principes du Pacte Mondial et les indicateurs de la performance GRI sur le site : [http://www.unglobalcompact.org/languages/french/gc\\_gri\\_table\\_france.pdf](http://www.unglobalcompact.org/languages/french/gc_gri_table_france.pdf)

38. Voir le site du GRI : <http://www.globalreporting.org/Home>

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

---

un modèle de référence, accepté d'un commun d'accord, pour l'élaboration de leur rapport de performance économique, environnementale et sociale, dans le cadre de la COP.

En juin 2010, le Global Compact avait reçu 8 834 COP, dont trois émanaient d'entreprises marocaines et six d'entreprises tunisiennes. En comparaison, on enregistrait dans cette liste 126 firmes espagnoles, 67 suédoises, 40 hollandaises, 39 italiennes, 42 allemandes et 26 françaises<sup>39</sup>.

## 1.3. La certification ISO, un exemple de normalisation

L'International Standards Organisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. Cette organisation internationale de normalisation propose plus de 17 400 normes qui couvrent l'ensemble des activités économiques ou sociales. L'adoption de ces normes se fait sur une base volontaire.

Pour intégrer une démarche de RSE et de DD à leur stratégie entrepreneuriale, les entreprises peuvent s'appuyer sur des outils existants, en particulier les normes de management de la qualité (ISO 9001), de management de l'environnement (ISO 14001, EMAS), de management de la sécurité au travail (OHSAS 18001), d'éco-conception (ISO/TR 14062). Ce sont autant d'outils qui favorisent l'amélioration continue de la performance globale des entreprises.

La norme ISO 26000, en préparation pour 2010, est appelée à devenir un instrument de régulation de la responsabilité sociale des organisations. Elle s'appuiera, notamment, sur les référentiels suivants :

- Principes directeurs de l'OCDE, livre vert de l'UE, Global Compact, Convention tripartite de l'OIT.
- Référentiels de système de management environnemental : ISO 14000
- Référentiel de reporting : GRI

Concernant la certification ISO 9001, on comptait, en 2008, 405 entreprises marocaines certifiées et 848 tunisiennes (Tableau 2). Ces chiffres progressent régulièrement depuis 2003. Ils sont largement supérieurs à ceux de l'Algérie, mais très inférieurs à ceux observés en Egypte.

---

<sup>39</sup>. UN Global Compact Bulletin, juin 2010

Tableau 2. Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 : 2000

	Décembre 2003	Décembre 2004	Décembre 2005	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
Algérie	43	126	185	103	171	159
Egypte	754	810	1326	1928	1535	1944
Maroc	64	296	403	457	504	405
Tunisie	119	123	380	585	690	848

Source : The ISO Survey of Certifications 2008, page 14<sup>40</sup>.

Concernant la certification ISO 14001 (environnement), on enregistrait en 2008, 54 entreprises marocaines soit près de la moitié du nombre d'entreprises tunisiennes (Tableau 3).

Tableau 3. Nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 : 2004

	Décembre 2005	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
Algérie	6	6	7	24
Egypte	354	379	306	410
Maroc	26	37	39	54
Tunisie	30	50	67	102

Source : The ISO Survey of Certifications 2008, page 14.

## 2. Le cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie

Les dispositions internationales couvrant le DD, et sa déclinaison au niveau de l'entreprise sous l'appellation RSE, sont relayées et renforcées par des dispositifs institutionnels au Maroc (2.1.) et en Tunisie (2.2.).

### 2.1. Le dispositif institutionnel marocain

C'est à l'occasion des « Intégrales de l'investissement » organisées par la Direction des investissements extérieurs, en Octobre 2005, que les autorités marocaines ont clairement exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE (2.1.1). Cet engagement trouve son prolongement concret dans un cadre juridique (2.1.2), un dispositif de normalisation (2.1.3) et de labellisation (2.1.4.) marocain.

#### 2.1.1. Le message royal

Le message royal livré aux participants des « Intégrales de l'investissement » en 2005, lors de la 2<sup>ème</sup> conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « L'Investissement Socialement Responsable », fut hautement symbolique de l'engagement des autorités marocaines en faveur du DD et de la RSE.

40. <http://www.iso.org/iso/survey2008.pdf>

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

---

## 2.1.2. Le cadre juridique

Le cadre juridique s'est progressivement modifié pour tenir compte de cette adhésion aux valeurs de la RSE (M'Hamdi et Trid, 2009).

- **Le code du travail** revendique son attachement aux droits humains fondamentaux. Son actualisation a permis une mise en conformité avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc.
- **Les droits de la personne** sont reconnus d'abord sur un plan institutionnel avec la création d'un Conseil consultatif des droits de l'Homme, puis de l'Instance Équité et Réconciliation. Ils sont le garant du respect des valeurs universelles de la personne humaine.
- **Le droit de l'environnement** vise à assurer la cohérence du cadre de l'environnement tant au niveau national qu'international.

La loi relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (loi 11-03 du 19 juin 2003)<sup>41</sup> invite les autorités au respect des pactes internationaux en matière d'environnement lors de l'élaboration des plans et programmes de développement ainsi que dans la législation environnementale.

- **L'action contre la corruption** se concrétise par des mesures législatives portant sur la suppression de la Cour spéciale de justice, l'adaptation de la législation pénale et l'amélioration des contrôles juridictionnels et internes sur les finances publiques. Le Maroc est signataire, en 2003, de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. A la suite d'un plan d'actions gouvernementales de lutte contre la corruption en 2006, une Autorité Centrale pour la Prévention de la Corruption a été créée en 2008.

En dépit de ces dispositifs, le Maroc arrive en 89<sup>ème</sup> place dans le classement de Transparency International en 2009, avec une note de 3,3 sur 10. Le pays confirme sa régression régulière non seulement à l'échelle mondiale en perdant 9 places par rapport à 2008, mais également à l'échelle arabe et continentale.

## 2.1.3. La normalisation marocaine

Le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP), le Comité Technique de Normalisation (CTNs) et les Services de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) sont les 3 instituts de normalisation marocaine.

Aux côtés des standards internationaux et européens, le Maroc a déjà publié plus de 3700 normes couvrant divers aspects dans les différents secteurs. Il s'est doté de références techniques pour les systèmes nationaux de certification

---

41. Dahir n° 1-03-59 du 10 rabii I 1424 portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (B.O. du 19 juin 2003). Ces dispositions générales et spécifiques sont relatives à la protection de la nature et des ressources naturelles, aux pollutions et nuisances, aux instruments de gestion et de protection de l'environnement, et à la procédure et la poursuite des infractions.

et de contrôle de la qualité. Des normes nationales relatives aux principaux systèmes de management ont été également établies en matière de RSE. Il s'agit notamment de :

- La norme NM 00.5.600 : Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise ;
- La norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610).

#### **2.1.4. Le label CGEM pour la RSE marocaine**

Les entreprises marocaines qui bénéficient du label de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines - CGEM - sont distinguées pour leur engagement en faveur de la RSE<sup>42</sup>. Elles reconnaissent observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de DD dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur.

Le Label CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteurs, de produits ou de services. En juin 2010, on comptait 23 entreprises marocaines labélisées.

Les entreprises bénéficiaires de ce label obtiennent des avantages et traitements spécifiques de la part de partenaires administratifs (douane, fisc, assurance sociale) ou bancaire (Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) comme la tarification préférentielle, la simplification des procédures, l'assouplissement des contrôles, la gestion personnalisée et la célérité dans le traitement des dossiers.

### **2.2. Le dispositif institutionnel tunisien**

Le cadre juridique tunisien (2.2.1.), les dispositions en matière de normalisation (2.2.2.) et le programme national de promotion de la qualité (2.2.3.) constituent le cadre institutionnel de la RSE et du DD en Tunisie.

#### **2.2.1. Le cadre juridique**

Le cadre juridique tunisien s'est progressivement constitué à partir des droits de la personne, de la protection du travailleur, de l'environnement et de lutte contre la corruption, en conformité avec les engagements de la Tunisie signataire de conventions internationales.

<sup>42</sup>. Voir le site de la CGEM : <http://www.cgem.ma/>

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

---

- **Le code du travail** s'inscrit à présent dans le prolongement des textes ratifiés, de la Déclaration tripartite de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et à son suivi et de la Déclaration de l'Organisation Arabe du Travail (OAT) - la Tunisie y est membre depuis 1973.
- **Les droits de l'homme** sont garantis par le législateur dans la Constitution tunisienne portant sur le code du statut personnel, promulgué le 13 août 1956. Ce code a été complété par une série de lois en conformité avec les conventions internationales répondant aux principes de l'égalité entre les citoyens d'une part, et entre l'homme et la femme, d'autre part.
- **Le droit de l'environnement** s'inscrit dans une stratégie environnementale de maîtrise de l'urbanisation, de la gestion de l'espace naturel et des zones sensibles, de la prévention de la pollution marine accidentelle, de la protection des espaces insulaires et de la protection de la biodiversité.
- **L'action contre la corruption** s'est concrétisée par la loi 33-1998 du 23 mai 1998, complétée par la loi 2005-46 du 6 juin 2005, portant approbation de la réorganisation de quelques dispositions du code pénal et leur rédaction.

D'après le rapport de Transparency International, la Tunisie a reculé de 3 places dans le classement selon l'indice de perception de la corruption 2009. Elle était classée la 68ème en 2008. La Tunisie est la moins touchée par la corruption au Maghreb et en Afrique du Nord. Elle est mieux notée que le Maroc (89ème), l'Algérie et l'Egypte (111ème), la Libye et la Mauritanie (130ème).

## 2.2.2. La normalisation tunisienne

L'activité de la normalisation tunisienne est régie par la loi n° 2009-38 du 30 juin 2009, relative au système national de normalisation. Cette loi actualise le Décret n° 83-724 du 4 août 1983, fixant les catégories de normes et les modalités de leur élaboration et de leur diffusion.

La normalisation tunisienne répond aux exigences de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) pour l'élaboration des normes. Il existe actuellement, en Tunisie, 128 Commissions Techniques de Normalisation. Selon l'Institut National de la Normalisation et de la propriété Industrielle (INNORPI), au 31 décembre 2008, on comptait 10 430 normes tunisiennes qui concernent tous les secteurs de l'économie nationale<sup>43</sup>.

Le nombre d'entreprises tunisiennes certifiées selon des référentiels Qualité a connu sur la période 1995-2007 une évolution très significative en passant de 10 entreprises certifiées en 1995 à plus de 800 entreprises certifiées à la fin de 2007. Ce nombre permet d'atteindre 60% des objectifs fixés par le Programme présidentiel « La Tunisie de Demain ».

---

43. [www:// http.innorpi.tn](http://www.innorpi.tn), consulté le 13 juillet 2010

### **2.2.3. Le programme national de promotion de la qualité**

Au sein du Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, une unité de gestion par objectif, créée en juillet 2005, est chargée de la réalisation du programme de promotion de la qualité (PNPQ). Ce programme s'étend sur 5 ans (2005-2009) et vise à atteindre 1300 entreprises certifiées fin 2009. Son financement est assuré par l'Etat tunisien à travers le fond de compétitivité (FODEC) et le fond de dépollution (FODEP), avec le soutien technique et financier de la Commission Européenne dans le cadre du Programme de Modernisation Industrielle (PMI) et la contribution des entreprises adhérentes. Dans le cadre de ce programme, des subventions et des incitations fiscales sont accordées par l'Etat pour encourager la mise en place d'une stratégie de RSE, dans les entreprises du secteur industriel et tertiaire.

## **3. Facteurs d'engagement des managers marocains et tunisiens en faveur de la RSE et du DD**

En dépit des dispositifs institutionnels internationaux et nationaux que nous venons de présenter, la mise en œuvre de la RSE et du DD dans les stratégies managériales au Maroc et en Tunisie reste modeste. Nous passons en revue les différents facteurs qui déterminent le comportement des managers en faveur d'une démarche responsable et durable (3.1.) puis nous faisons état des principaux résultats obtenus dans des études empiriques, peu nombreuses, qui s'intéressent aux comportements des managers marocains et tunisiens dans ce domaine (3.2.).

### **3.1. Les facteurs d'engagement dans une démarche responsable et durable**

Les études qui s'intéressent aux motivations des managers qui s'engagent dans la RSE au Maghreb sont rares. Elles se limitent à des études exploratoires qui ne permettent pas une généralisation des résultats ni un état des lieux précis des pratiques en la matière (Turki, 2003 ; Hamdoun, 2008 ; Ghreib, 2009).

Nous évoquons ici plusieurs arguments tirés de travaux récents qui tentent d'expliquer le comportement responsable et durable des managers. Ces arguments s'appuient sur trois types de motivation de nature stratégique, institutionnelle ou éthique :

La motivation stratégique renvoie à plusieurs comportements managériaux possibles :

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

---

- La préemption, qui consiste à réaliser des efforts minimums en matière de RSE (notamment dans le domaine de l'environnement) pour réduire les risques d'une réglementation plus contraignante ;
- L'anticipation qui vise à prévoir les nouvelles réglementations et à s'y adapter préventivement (Lutz, Lyon et Maxwell, 1998) ;
- L'instauration de barrières à l'entrée de nouveaux concurrents (à la Stigler) par l'intermédiaire de pouvoirs publics complaisants (Denicolo, 1998) ;
- L'émission des signaux (à la Stiglitz -1988-) dans le but d'attirer du personnel compétent ou d'afficher une certaine culture d'entreprise en matière de RSE (Dupriez et de Poix 2009) ;
- L'amélioration de la compétitivité pour satisfaire les actionnaires à travers des stratégies de réduction des coûts et des risques, d'amélioration de l'image de marque et de différenciation.
- L'enracinement (à la Shleifer et Vishny, 1989) qui conduit les managers à instrumentaliser la RSE pour éviter tout risque d'éviction de leur fonction managériale (Gana-Oueslati et Labaronne, 2011).

La motivation institutionnelle tient compte du fait que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles les managers doivent se conformer afin de recevoir la légitimité de leur environnement (DiMaggio et Powell, 1983). Des incitations émanant d'acteurs externes peuvent encourager l'adoption de la RSE. C'est le cas des subventions accordées ou des plans de mise à niveau proposés par les pouvoirs publics. Des pressions d'acteurs externes (Etat, clients, associations, médias) peuvent aussi jouer en sanctionnant des comportements non socialement responsables. C'est le cas des boycotts ou des campagnes de presse. Face à ces incitations et/ou pressions institutionnelles, différents comportements « adaptatifs » peuvent s'observer :

- L'imitation consiste pour les managers à opter pour la RSE en suivant l'exemple d'autres managers qui ont agi en ce sens, et ont réussi, servant ainsi de référence. Il s'agit notamment d'une adhésion à un programme national de management de la qualité (Corbett et Culter 2000), ou l'adhésion à des programmes incitatifs (Quairel et Auberger 2005, Berger-Douce 2006).
- La compétition les conduit, dans une perspective de survie, à satisfaire les exigences du marché et les demandes de leurs clients. Il s'agit de motivations économiques de compétitivité (différenciation par rapport aux concurrents, réduction des barrières à l'entrée, amélioration de l'image de marque) (Lally 1998, Hanna et al. 2000, Zutshi et Sohal 2004 Reynaud 2006).
- La coercition et de quête de légitimité les oblige à répondre aux attentes de la société, aux pressions des parties prenantes réglementaires (Etat), organisationnels (fournisseurs, institutions financières) ou de partenaires communautaires (associations écologiques, médias).

- La professionnalisation les invite à suivre les prescriptions de leur corps de métier sous peine d'être exclus des réseaux professionnels.

La motivation éthique traduisant les visions et valeurs des dirigeants de l'entreprise suggère que l'engagement dans une politique de RSE peut ne pas découler de considérations économiques de type coût/bénéfice. Elle peut reposer sur la vision, les valeurs ou les convictions personnelles des dirigeants de l'entreprise. Dans ce cas, on parle de « motivation » en faveur de la RSE et d'une démarche qui n'est pas stratégique ou adaptative mais proactive (Hanna et *al.*, 2000 ; Boiral et Jolly, 1992 ; Bansal et Roth, 2000 ; Spence et *al.*, 2007.b ; Amara et Bensebaa, 2009).

Les freins à la mise en œuvre d'une démarche RSE ou DD, dans les économies émergentes, sont nombreux, notamment quand cette démarche s'applique au cas des PME. Dans ce type d'entreprise, le dirigeant assume très souvent les fonctions de propriété et de direction<sup>44</sup>. L'activité des PME est souvent artisanale et peu ou pas branchée sur le commerce international. Ces facteurs contribuent à freiner la perméabilité du tissu économique à une démarche RSE ou DD au sein des PME. Il s'agit notamment :

- d'une centralisation forte du pouvoir décisionnel (Spence et *al.*, 2007.a ; Gherib, 2009) ;
- d'une surface financière limitée (Berger-Douce, 2006 ; Tilley 1999) ;
- d'une vulnérabilité économique et sociale élevée (Zutshi et Sohal, 2004 ; Tilley 1999) ;
- d'un manque d'information et de ressources humaines pour instaurer la RSE (Shrivastava, 1995 ; Gherib, 2009) ;
- d'une intégration faible dans la chaîne de production internationale ;
- des standards professionnels inexistantes ou faiblement imposés (Berger-Douce, 2006).

Dans le cas spécifique du Maroc et de la Tunisie, des difficultés organisationnelles, en termes de gouvernance et de culture managériale, peuvent accentuer ces freins. Les systèmes de gouvernance de ces pays sont encore largement fondés sur des relations interpersonnelles et informelles (*relationship-based systems*). Ils s'opposent à ceux observés dans les pays développés plus transparents et davantage respectueux des règles de droit (*rules-based systems*), systèmes dans lesquels ceux qui exercent le pouvoir économique et politique doivent davantage répondre de leurs actes (*accountability*). Labaronne et Ben Abdelkader (2008) ont montré que les systèmes de contrôle externe ou interne des firmes jouent faiblement sur le comportement des managers maghrébins. Dès lors, les pressions externes en faveur de la RSE et du DD vont s'exercer avec moins de force et de vigueur dans le cadre de ce mode de gouvernance.

44. Selon les textes de loi relatifs à la PME au Maroc comme en Tunisie, celle-ci est officiellement définie comme une entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires.

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

Les PME au Maghreb sont confrontées à la culture orale des affaires, à une absence de preuves écrites des engagements et de comptabilité rigoureuse. Ces facteurs entravent la productivité, entament la compétitivité et interrogent la pérennité des organisations. Dans ces conditions, les managers semblent moins préoccupés par des considérations sociales ou environnementales et davantage par la survie de leur entreprise.

## 3.2. Les facteurs d'engagement des managers marocains et tunisiens

Dans une étude empirique portant sur une quarantaine d'entreprises de la région de Fès-Boulemane, M'Hamdi et Trid (2009) montrent que 62,9% des dirigeants des entreprises enquêtées déclarent connaître la RSE. Mais ces managers sont confrontés à un problème d'information. 70,4% d'entre eux déclarent ne pas connaître les institutions qui aident à mettre en place des démarches RSE et 77% ignorent les référentiels qui permettent d'implanter des démarches RSE.

Ces dirigeants reconnaissent les atouts (Tableau 4 a) et les difficultés (Tableau 4 b) de la mise en œuvre de la RSE. Les atouts sont d'ordre économique, la RSE est perçue comme un facteur de fidélisation de la clientèle et des donneurs d'ordre et d'amélioration avec les parties prenantes conduisant à une plus grande performance économique. Les difficultés de mise en œuvre résident dans l'insuffisance des moyens financiers, humains et par le manque de temps à consacrer à la RSE.

Tableau 4. Atouts et difficultés de mise en œuvre de la RSE dans les PME de Fès-Boulemane

(a) Atouts	% de réponse	(b) Freins	% de réponse
Fidélisation des consommateurs et clients.....	85,7		
Meilleures relations avec fournisseurs et donneurs d'ordre.....	80	Moyens financiers insuffisants.....	62,9
Bonnes relations avec l'environnement local.....	57,1	Manque de temps.....	54,9
Amélioration des relations avec les partenaires sociaux.....	51,4	L'essentiel est la pérennité économique de l'entreprise.....	45,7
Performances économiques améliorées.....	42,9	Doute sur des performances économiques améliorées.....	57,1

Sources : d'après M'Hamdi et Trid (2009)

Ces résultats d'enquêtes sont confirmés par une étude de Boutti (2009) sur l'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales et sociétales. L'auteur note que les dirigeants d'entreprises marocaines ne perçoivent pas la RSE comme une priorité ou comme un facteur décisif de performances économiques. Ils semblent avoir du mal à intégrer à leurs préoccupations les nouvelles exigences

de la société en regard de la responsabilité sociale ou de la préservation de l'environnement. Pour l'auteur, c'est par le biais de la sensibilisation des managers et des décideurs que s'instaure la RSE. Mais cette sensibilisation est encore à ses débuts et ne touchent que les entreprises ayant une dimension suffisante pour intégrer ces données. Une grande partie d'entre elles préfère développer des stratégies communicationnelles afin de se prémunir des effets néfastes d'une publicité négative.

Les difficultés de perméabilité de la RSE résident également dans le vide juridique et le laxisme de la réglementation en matière de prévention des risques liés à la santé, à la sécurité et à la formation des salariés. L'appui institutionnel est essentiel pour la mise en application des pratiques de responsabilité sociale.

Pour palier cette carence, la Commission "Prévention des Risques" de la CGEM s'est fixée comme objectif global de faire adopter par les entreprises les mesures et les bonnes pratiques afin de prévenir ou atténuer les risques inhérents à leurs activités.

Sur le plan environnemental, des difficultés persistent, malgré une législation instituée mais loin d'être respectée. Selon les études M'Hamdi et Trid (2009) et de Boutti (2009), les managers marocains accordent encore peu d'attention aux impératifs de la réduction des déchets et du recyclage des matériaux, et encore moins à l'utilisation souvent irrationnelle des ressources hydriques et énergétiques.

Les auteurs s'accordent à dire que les PME marocaines sont sans doute marginalisées pour la mise en place de la RSE par les institutions publiques qui privilégient le partenariat avec les grandes entreprises. Les PME semblent, à ce titre, rencontrer trois difficultés majeures :

- Un problème de communication, la PME doit faire elle-même la chasse aux informations. Les sources d'informations sont parfois peu fiables.
- Un manque de transparence des PME.
- La réticence des banques face à cette opacité financière à octroyer des crédits. Les assurances quand à elles sont confrontées au problème d'insolvabilité et exigent des entreprises le paiement cash des cotisations.

Les entreprises marocaines ressemblent à la plupart des PME des pays développés qui, jusqu'au début des années 2000, n'ont pas mis en place un management environnemental et social organisé (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Gerstenfeld et Roberts, 2000). Depuis, cette réalité semble avoir évolué vers une prise de conscience accrue, fruit des campagnes de sensibilisation.

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

A notre connaissance, les campagnes de sensibilisation à l'intégration des valeurs de la RSE sont restées modestes au Maroc malgré la signature en faveur du Pacte mondial en 2006. Le déficit chronique d'informations associé à une expertise technique limitée, est souvent mis en évidence dans les travaux sur la RSE des PME maghrébines (Allenby, 1999 ; Clark, 2004 ; OSEO, 2003).

Consciente de cette réalité la CGEM <sup>45</sup>, a mis à la disposition des entrepreneurs en mai 2009, un guide de 96 pages permettant d'accompagner les entrepreneurs dans la mise en œuvre de la RSE. Cependant, outre le problème de la quantité et de la qualité des informations disponibles dans ce document, le bilan de l'efficacité de ce dispositif apparaît très modeste.

Concernant la Tunisie, dans une étude empirique portant sur cent trente cinq entreprises tunisiennes (Gherib, 2009) a recherché les moteurs (Tableau 5 a) et les freins (Tableau 5 b) à l'engagement des managers dans une démarche de DD. L'auteure souligne les motivations d'ordre économique (respecter la législation, veiller à l'image de marque) et éthique (valeurs du dirigeant) (Hanna et al., 2000 ; Boiral et Jolly, 1992 ; Bansal et Roth, 2000 ; Spence et al. , 2007. b) qui poussent principalement les managers à s'engager dans le DD. D'autres facteurs de second plan apparaissent comme la réduction des coûts, la différenciation ou l'incitation des programmes gouvernementaux (Roberts et al. 2006, Spence 2007). Les pressions externes jouent un faible rôle pour intégrer la RSE. Les freins tiennent au souci de pérenniser l'activité économique de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours compatible avec une préoccupation en termes de DD. Les managers évoquent également l'absence d'obligations légales et réelles à mettre en œuvre une démarche RSE ainsi que le faible engagement des concurrents dans cette démarche. Par ailleurs, la faible sensibilisation des clients ainsi qu'un manque de moyens, d'assistance et d'accompagnement de la part des pouvoirs publics sont soulignés comme obstacles à l'intégration de la DD dans la stratégie des PME tunisiennes.

Tableau 5. Moteurs et freins à l'engagement dans une démarche de DD en Tunisie

(a) Moteurs	(b) Freins
Respecter la législation Image de marque de l'entreprise Valeurs personnelles des dirigeants Réduction des coûts Stratégie de différenciation par rapport à la concurrence Adhérer à un programme gouvernemental incitatif ou anticiper un changement de la réglementation Tenir compte des pressions des parties prenantes	Pérenniser économiquement l'entreprise Manque d'obligations Manque d'engagement des concurrents et d'appui des pouvoirs publics Manque de sensibilisation des clients Manque d'information Doute sur des performances économiques améliorées

Source : d'après Gherib (2009)

45. <http://www.cgem.ma/doc1/ed-cgem/siege/com/lab/2.pdf>, p21.

Dans une étude comparative sur l'engagement environnemental des managers de PME, en France et en Tunisie, Gherib et Berger-Douce (2009) distinguent trois catégories de comportement de la part des managers tunisiens :

- Ceux qui captent l'information diffusée lors des campagnes de sensibilisation aux questions de DD. Une fois convaincus, ils entraînent leurs proches aux principes auxquels ils croient. Cette attitude exprime un volontarisme en faveur de la DD. Elle concerne 37,5% des managers tunisiens enquêtés ;
- Ceux qui se contentent de respecter de façon stricte les formalités légales et conventionnelles et adoptent une attitude simplement formaliste (32,5%).
- Ceux qui adoptent les principes de DD dans la stratégie globale de l'entreprise et révèlent une attitude d'intégration de ces principes (30,3%). Une forte intégration signifie que les actions ne sont pas isolées et opportunes, mais reliées par un principe directeur qui prend en compte l'impact des actions environnementales sur la stratégie de l'entreprise.

Dans une recherche consacrée à l'industrie tunisienne de l'habillement, Amara et Bensebaa [2009] s'intéressent à la question de savoir si les pratiques en matière de RSE sont dues à un comportement volontaire, ou bien ont pour origine des pressions extérieures venant de parties prenantes attentives à ces pratiques. Les auteurs montrent que, contrairement à ce qui est souvent avancé, les entreprises tunisiennes ne se contentent pas de réagir de manière adaptative aux diverses pressions, elles agissent également de façon délibérée et autonome, façonnant ainsi les attentes de la société.

Les auteurs distinguent deux démarches dans la pratique de la RSE : une démarche volontariste et une démarche adaptative. La première dicte la conduite proactive du manager tunisien. Elle s'expliquerait par la culture, les convictions et les valeurs partagées du dirigeant, avec une vision de pérennisation des affaires. Une conscience responsable véhiculant les valeurs éthiques, écologiques et sociales se dégagerait en vue d'une amélioration de l'image de l'entreprise. Ces valeurs sont défendues par la culture familiale de l'entreprise tunisienne et léguées de générations en générations.

La démarche adaptative relève d'une forme de déterminisme à travers l'obligation de respecter les dispositions réglementaires internationales (issues notamment de l'OIT et de l'OMC), ou européennes qui portent sur les aspects sociétaux ou techniques de l'activité des firmes. Si ces contraintes jouent dans la mise en œuvre d'une pratique de RSE, les auteurs soulignent qu'elles sont en interaction avec la vision, les convictions et l'éthique du dirigeant et des managers qui peuvent être les éléments déclencheurs de la RSE.

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

---

## Conclusion

Dans ce travail nous nous sommes interrogés sur les dispositifs institutionnels de promotion du DD et de la RSE au Maghreb et sur les comportements des managers marocains et tunisiens à l'égard de ces nouveaux enjeux.

Nous avons proposé un travail inédit consistant à mettre en parallèle le cadre institutionnel international puis national d'encouragement des pratiques en matière de DD et de RSE au Maroc et en Tunisie. Cette approche nous permet d'observer que, si les dispositifs internationaux sont similaires pour les deux pays, le Maroc a un cadre institutionnel davantage centré sur la RSE alors que celui de la Tunisie est plutôt orienté vers le DD. Cela exprime l'emprunte, ou encore la contextualisation, nationale de ces dispositifs déjà mise en évidence dans des travaux portant sur d'autres espaces géographiques (Capron et Quairel-Lanoizelle, 2007).

Concernant les moteurs et les freins à l'engagement des managers de ces deux pays, des similitudes se dégagent avec des facteurs favorables de mise en œuvre de la RSE de nature économique (fidélisation des parties prenantes, image de marque, performance économique), juridique (respect de la législation en vigueur), éthique (valeur des dirigeants) mais aussi des freins (manque de moyens informationnels, humains, financiers et temporels, impératif de survie et doute sur l'opportunité économique de cette démarche).

Ce travail devrait être étendu au cas de l'Algérie pour avoir un panorama complet du cadre institutionnel de la RSE et du DD au Maghreb. Une étude empirique portant sur les motivations des managers adoptant un comportement responsable et durable dans chacun des trois pays maghrébins, étude qui manque à l'heure actuelle dans la littérature, livrerait sans doute des éléments analytiques d'un grand intérêt académique. Si notre étude a permis d'entamer cette approche comparative pour deux pays Maghrébins, et peut constituer l'apport de ce travail, il nous faut l'élargir pour tenter d'appréhender dans sa diversité les réalités de la RSE et du DD dans l'espace économique, social et environnemental maghrébin.

## Bibliographie

- Allenby B.R. [1999], *Industrial Ecology: Policy Framework and Implementation*, Prentice Hall.
- Amara a. et Bensebaa f. [2009], « La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs », *Revue management et avenir* 2009/5, n° 25, p. 15-35.
- Bansal P et Roth K [2000]. « Why companies go green : A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, Août, 43/4, 717-748.
- Berger-Douce S. [2006], « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des

- petites entreprises», *Gestion 2000*, n°1, jan-fév, 171-188.
- Boiral O et Jolly D [1992]. « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue Française de Gestion*, n° 89, Juin-Juillet-Août, 80-95.
- Boutti R. [2009] « L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociales et sociétales », *Working Paper*, Université Ibn Zohr, Agadir.
- Brundtland O. [1987] *Rapport à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement*, Notre avenir à tous, Nations Unies.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelé F. [2007], *La responsabilité sociale d'entreprise*, collection Repères, La Découverte, Paris, 122 pages.
- Clark G. [2004], « Developing Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business » (chap.14) in Hillary, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment, Business Imperatives*, Greenleaf Publishing.
- Commission Européenne [2002], Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales, *Observatoire des PME européennes*, n° 4.
- Corbett C.J., et Culter D.J. [2000], « Environmental management systems in the New Zealand plastics industry » *International journal of operations and production management*, 20/2, 204-224
- Denicolo V. [1998], « A Signalling Model of Environmental Overcompliance », mimeo.
- DiMaggio, P. J., et W. W. Powell [1983], « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review* 48(2), 147-160.
- Dupriez P. et De Poix A. [2009], « La Responsabilité Sociale des Entreprises : des discours pluriels aux changements culturels et organisationnels », *Working Paper*, IHEC Bruxelles.
- Gana-Oueslati E. et Labaronne D. [2011], «Corporate Social Responsibility, Managerial Entrenchment and Privatization», *Management International*, forthcoming.
- Gerstenfeld A et Roberts H [2000], « Size Matters: Barriers and Prospects for Environmental Management in Small and Medium-Sized Enterprises (chap.8) in HILLARY, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment, Business Imperatives*, Greenleaf Publishing.
- Gherib J, Spence M. et Ondoua Biwolé V. [2009] : « Développement Durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis », *Working Paper*, Université de la Manouba, Tunis.
- Gherib J. [2009] « De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes », Colloque : *Energie, changement climatique et développement durable*, PS2D, Université de Tunis El-Manar, 15-17 juin 2009.
- Gherib J. et Berger-Douce S. [2009] « De l'engagement environnemental des PME, une analyse comparative France-Tunisie », *Working Paper*, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis.
- Hamdoun M. [2008] : « Le comportement écologique des entreprises chimiques tunisiennes » un passage obligé ou un choix délibéré ? ». *Actes de la XVIIème conférence internationale de l'AIMS*, Nice Sophia Antipolis.
- Hanna M.D., Newman W.R. et Johnson P. [2000], «linking operational and environmental improvment through employee involvement», *International journal of operations and production management*, 20/2, 148-165.
- Labaronne D. et Ben Abdelkader F. [2008], «Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leur système de gouvernance », *Revue d'économie politique* vol 118 (5), 743-775.
- Lally A.P. [1998], «ISO 14001 and environmental cost accounting : the gateway to the global market». *Law and Policy in International Business*, Vol. 29.
- Lutz S., Lyon T. P. et Maxwell J. W. [1998], «Strategic Quality Choice with Minimum Quality Standards», *mimeo*.

# Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME

---

- M'Hamdi M. et Trid S. [2009], « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane », Colloque : *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, INRPME, AUF, AIREPME, 27-29 mai.
- Madsen H. et Ulhoi J.P. [1996], « Environmental Management in Danish Manufacturing Companies: Attitudes and Actions », *Business Strategy and the Environment*, vol.5, n°1, p.22-29.
- OCDE [2001], *Développement durable : quelles politiques ?*, OCDE, Paris.
- OSEO- Observatoire des PME, [2003], *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités, Regards sur les PME*, n°4, 130 p.
- Quairel F. et M.N. Auberger.,[2005], « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, 40/211-212, pp.111-126.
- Reynaud, E., (2006), *Le développement durable au coeur de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Roberts, S., Lawson, R. et Nicholls, J. [2006], « Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons fom responsibility Northwest », *Journal of Business Ethics* 67, 275-286.
- Sbaa M. [2006]: « Responsabilité sociale des entreprises en Tunisie », *Rencontre euromaghrébine sur la responsabilité sociale des entreprises dans la région méditerranéenne*, Casablanca 14-16 septembre.
- Publishers B.V. 94-160.
- Shleifer A., Vishny R.W. [1989], « Management Entrenchment: The Case of Managers Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol 25, pp.123-139.
- Shrivastava, Paul. et Hart, Stuart, [1995], « Creating Sustainable Corporations », *Business Strategy and the Environment*, vol. 4, p. 155-165.
- Spence M., Biwolé, V.O. et J. Ben Boubaker Gherib, [2007.a], « Une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des Xème Journées Scientifiques du réseau entrepreneurial de l'AUF, Antananarivo, 23-26 mai.
- Spence, M., B. Boubaker Gherib, J. et V. O. Biwolé, [2007.b], « DD et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement » *Revue Internationale des PME (RIPME)*, 20/3-4, 17-42.
- Srinivasan T.N. (Eds) [1988], *Handbook of development Economics*. Vol. I, Geneva :Elsevier Science
- Stiglitz J. E. [1988], « Economic Organization, Information, and Development ». in *Hand Book Development Economics*, Vol.1, Hollis cheney & T.N. Srinivasan, North-Holland, pp.93-157.
- Tilley, F. [1999], « The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms » *Business strategy and the environment*, 8, 238-248.
- Turki A. [2003] : « L'impact de l'investissement écologique sur la performance : le cas des entreprises tunisiennes ». *Actes de la XII ème conférence de l'aims* 16 pages.
- Zutshi A. et Sohal, A. [2004], Environmental management systems adoption by australian organizations : part 1 : reasons, benefits and impediments. *Technovation* 24/2, 335-357.