Volume 18 Issue 16
Originally issued as B3



Global Journal of Management and Business Research: B
Economics and Commerce
Volume 18 Issue 3 Version 1.0 Year 2018
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

La RSE Dans Les PME Camerounaises: Etude Exploratoire À Partir Des Schèmes Cognitifs Des Propriétaires-Dirigeants

By Tchatchoua Thierry, Math Mazra & Et Djebba Vagai
Université de Maroua

Abstract- This study is interested in the owner-manager of the SME and particularly in the analysis of his cognitive schemes concerning CSR. Using cognitive mapping as a technique for representing and analysing cognitive patterns, the results of this study reveal that human resources, consumers and to a lesser extent the community are the stakeholders whose well-being is of concern to SME's owners manager. However, their motivations for implementing CSR are not the same. For some, CSR is a lever for achieving strategic objectives, while for others it is an objective in itself, and not a means for achieving other ends.

Keywords: *SMEs, CSR, owner-managers, cognitive schemes.*

GJMBR-B Classification: *JEL Code: A10*



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2018. Tchatchoua Thierry, Math Mazra & Et Djebba Vagai. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

La RSE Dans Les PME Camerounaises: Etude Exploratoire À Partir Des Schèmes Cognitifs Des Propriétaires-Dirigeants

Tchatchoua Thierry [α], Math Mazra [σ] & Et Djebba Vagai [ρ]

Résumé- **Cette étude s'intéresse au propriétaire-dirigeant de la PME et particulièrement à l'analyse de ses schèmes cognitifs concernant la RSE. Utilisant la technique de la cartographie cognitive comme technique de représentation et d'analyse des schèmes cognitifs, les résultats de cette étude révèlent que les ressources humaines, les consommateurs et dans une moindre mesure la communauté sont les parties prenantes dont le bien-être préoccupent les propriétaires-dirigeants de PME. Cependant leurs motivations à l'implémentation de de la RSE ne sont pas les mêmes. Pour certains la RSE constitue un levier pour l'atteinte des objectifs stratégiques tandis que pour d'autres il s'agit en soi d'un objectif, et non d'un moyen pour l'atteinte d'autres fins.**

Motsclés : PME, RSE, propriétaire-dirigeant, schèmes cognitifs.

Abstract- **This study is interested in the owner-manager of the SME and particularly in the analysis of his cognitive schemes concerning CSR. Using cognitive mapping as a technique for representing and analysing cognitive patterns, the results of this study reveal that human resources, consumers and to a lesser extent the community are the stakeholders whose well-being is of concern to SME's owners manager. However, their motivations for implementing CSR are not the same. For some, CSR is a lever for achieving strategic objectives, while for others it is an objective in itself, and not a means for achieving other ends.**

Keywords: SMEs, CSR, owner-managers, cognitive schemes.

I. Introduction

La RSE est devenue une des expressions les plus en vogue du monde des affaires. Presque toutes les grandes entreprises ou multinationales s'y mettent et publient régulièrement des rapports de RSE ou présentent des campagnes soulignant leurs activités de RSE. Elle constitue également un objet de recherche privilégié en sciences de gestion dans la mesure où ce champ de réflexion est de plus en plus répandu, dans le monde scientifique.

Le concept de RSE n'est pourtant pas un concept récent. Développée dans les années 1950 par des auteurs anglo-saxons, et notamment par Bowen en 1953, la RSE revêt actuellement des enjeux différents, tant dans les grandes que les petites et moyennes entreprises.

Toutefois, le mouvement de recherche sur la RSE a été essentiellement orienté vers les très grandes entreprises; compte tenu du fait qu'elles ont une contribution significative au niveau de la production et des échanges économiques, donc génèrent également des externalités conséquentes en matière environnementale et sociale, cela conduit les organismes internationaux à demander à ces grandes entreprises d'intégrer la prise en compte de ses effets dans le management de leurs entreprises. En effet, l'idée qui prévalait était que ce concept concernait surtout les grandes entreprises; Si on a pu s'interroger pendant quelque temps sur la pertinence de la promotion de la RSE dans les PME, cette question apparaît aujourd'hui dépassée, le problème étant plutôt de savoir quelles sont les pratiques de RSE dans les PME.

Les raisons qui amènent à considérer que les PME sont autant concernées que les grandes entreprises par la RSE peuvent être nombreuses. Si on estime généralement que les grandes entreprises sont essentiellement motivées par le risque de réputation, on pourrait penser que les PME, dont la visibilité est moins grande et le degré d'exposition médiatique plus faible, peuvent se dispenser de mettre en œuvre des démarches de RSE. En fait, il n'en est rien, car leur proximité avec l'environnement, leur familiarité avec les acteurs locaux et leur implication dans le maillage territorial leur confère au contraire une responsabilité particulière.

En outre compte tenu de leur importance et leur prépondérance dans le tissu économique, les PME sont aujourd'hui sollicitées pour adopter un comportement responsable (Munteanu, 2014). En effet, même si l'impact individuel d'une PME peut paraitre relativement limité, les conséquences cumulées de ces entreprises tant au plan économique, social ou environnemental sont substantielles (Ammenberg et Hjelm, 2003).

Diverses études ont mis en évidence la particularité des partiques de RSE des PME par rapport à celle des grandes structures (Courrent et Spence, 2014; Spence et al., 2007; Spence et al., 2011). Toutefois, Les travaux portant sur l'implication des PME

Author α ρ: Assistant, Département de Management Stratégie et Prospective, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua-Cameroun. e-mail: tchatchoo2003@yahoo.fr
Author σ: Chargé de Cours, Département de Management Stratégie et Prospective, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua-Cameroun.

© 2018 Global Journals

dans la RSE sont à ce jour encore limitées par rapport à ceux portant sur la RSE dans les grandes entreprises (Munteanu, 2014). Ce constat est aujourd'hui établi en dépit des conclusions de quelques études (Ciliberti et al., 2008).

En outre, la majorité des études consacrés au sujet se regroupent principalement dans les pays développés (Ortiz-Avram et Kühne, 2008; Russo et Perrini, 2010). Les conclusions de telles études étant difficilement transposables aux pays en développement en général et africains en particulier, il nous est paru intéressant d'explorer ce sujet dans le contexte camerounais, compte tenu du fait que la RSE est un concept très peu connu et partagé dans les milieux des entreprises d'origine africaine (Atidegla ,2005). En effet, au Cameroun les pratiques de RSE sont davantage le fait des filiales des multinationales qui a travers leurs fondations caritives (fondation Orange, fondation MTN,) œuvrent à l'implémentation de la RSE à côté du développement de leurs activités principales.

Peu de recherches aussi bien dans les pays développés qu'en développement se sont intéressées à ce que pensent les propriétaires-dirigeants de PME de la RSE. Ceci constitue une remise en cause profonde de leurs spécificités (Torrès, 1997), dont l'une des principales réside dans la place centrale des propriétaires-dirigeants dans la gestion de l'entreprise (Ben hassine et Ghozzi-Nekhili, 2013).

Partant de ce constat, le but de cet article est de contribuer à la recherche sur la RSE en contexte PME en mettant l'accent sur l'acteur central qu'est le propriétaire - dirigeant et particulièrement sur ses schèmes cognitifs.

II. Revue de la Littérature

a) *La RSE: un Concept, Plusieurs Définitions*

La RSE est conçue comme une "*soft law*", c'est-à-dire que les règles de droit qui en résultent sont non obligatoires. Elle demeure à ce jour une obligation morale pour les organisations, en ce sens que son non-respect n'entraîne pas de sanctions. L'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale, intitulé *The Changing Basis of Economic Responsibility*, date de 1916. Écrit par l'économiste américain, Clark (1916), l'auteur, pourtant défenseur de la théorie économique, propose un contrôle social des affaires, c'est-à-dire un élargissement des responsabilités de l'entreprise dans le volet social. Mais c'est grâce à Bowen (1953) avec son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, que la RSE connut un écho mondial.

Cependant, même après plusieurs décennies, durant lesquelles de nombreux chercheurs se sont penchés sur la question, aucun réel consensus ne semble s'être établi afin de délimiter de manière définitive la notion de RSE. Les recherches de Dahlsrud (2008) ont montré qu'entre 1980 et 2003, 37 définitions de la RSE avaient été proposées tant par les théoriciens que par les institutions. Bien que cette floraison de définitions ou d'acceptions du terme traduise l'intérêt sans cesse croissant que suscite ce concept, il faut reconnaitre qu'elle traduit également la difficulté de délimiter le champ de la RSE.

Pour Bowen (1953), la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques et de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. Plusieurs auteurs vont abonder dans ce sens. Pour Davis (1960), la RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise. Cet auteur admet que la responsabilité d'un homme d'affaires et de son entreprise dépasse la simple recherche des performances économiques. Frederick (1960), quant à lui, considère que, la RSE suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des but sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une groupe de personnes fussent-ils actionnaires.

Pour Mc Guire (1963) la responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.

Carroll (1979), considère quant-à lui que la Responsabilité Sociale doit être abordée selon trois approches que sont la réactivité organisationnelle, les différentes catégories de la RSE et les préoccupations sociales de l'organisation. Selon cet auteur, la RSE est l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Cet auteur détermine quatre catégories de responsabilité: celle discrétionnaire, celle éthique, celle légale et celle économique. Selon ce modèle, les grandes préoccupations de l'entreprise se divisent en six catégories: les consommateurs, les discriminations, l'environnement, la sécurité des produits, la sécurité au travail et les actionnaires.

En 2001, la Commission des Communautés européennes définit le concept de RSE dans son Livre Vert: « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (…). Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite (…). Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale

© 2018 Global Journals

comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités » (CE, 2001: 5). Cette définition montre alors que la RSE n'est pas une alternative aux activités centrales de l'entreprise, elle s'applique à la gestion même de toute entreprise.

Pour la Commission interdépartementale du développement durable, la RSE est« un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus » (CIDD, 2005, p.6).

Toutes ces définitions, bienque différentes les unes des autres, font ressortir deux dimensions fondamentales de la RSE. D'une part, elles font valoir que la responsabilité sociale réside dans le fait d'aller au-delà de la loi et de la réglementation. Le deuxième élément important que font ressortir les définitions réside dans l'idée corollaire que l'entreprise n'est pas seulement redevable envers ses actionnaires, mais qu'elle doit également tenir compte de l'ensemble des intervenants avec qui elle a des liens ou sur lesquels elle a un impact.

Partant de ce constat, la définition que nous retenons dans le cadre de cette étude est celle de la commission européenne (2001, p.6) qui définit la RSE comme: « un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations d'affaires et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

L'ambiguïté de la définition de la RSE se répercute évidemment dans ses pratiques, notamment dans les PME.

b) Spécificités de la RSE dans les PME

Dès 1991, Keneret Smith (1991) soulignent le fait que peu de recherches sont menées sur la RSE en contexte PME. Les institutions européennes l'admettent également ; « on sait peu de choses des attitudes et des activités des PME en ce qui concerne leur implication en RSE » (Commission Européenne, 2002, p. 7). Or la RSE n'est pas, loin s'en faut, ignorée des PME.

Depuis quelques années, des initiatives se sont multipliées sur le sujet et un mouvement de recherche prenant en considération les PME s'est mis en route (Quairel-Lanoizelée et Auberger., 2005, Moore et Spence, 2006 ; Morsing et Perrini, 2009 ; Perrini, 2006 ; Perrini et al., 2007 ; Russo et Tencati, 2008). Plusieurs recherches montrent que les PME s'engagent dans la RSE mais différemment que ne le font les grandes entreprises (Moore et Spence, 2006; Perrini et al., 2007). La RSE en PME n'est pas standardisée à travers des procédures précises comme on peut le voir dans le cas des grandes entreprises qui font souvent référence aux mêmes outils. Car, très souvent les PME font de la RSE de façon purement informelle (Commission Européenne, 2007).

Cependant, les études laissent entrevoir des résultats très hétérogènes quant à la réalité des pratiques responsables dans les PME (Observatoire des PME européennes, 2002; Auberger et Quairel, 2005 ; Berger-Douce, 2006, 2008).

En effet, Il est difficile pour les PME de s'engager sur tous les aspects compris dans la notion de RSE.L'étude de Wilson (1980) révèle que les préoccupations en matière de RSE dans les PME sont diversement perçues. De cette étude, il ressort que la responsabilité envers le consommateur à travers sa satisfaction liée à la qualité du produit, du service, et des besoins est davantage prise en compte dans les PME; suivent, la responsabilité envers les employés a travers les salaires , les conditions de travail, le partage des bénéfices et la responsabilité envers la communauté à travers les donations, respect de l'environnement, des lois et règlements enfin la recherche du profit.

Wilson (1980) divise les dirigeants de PME en deux catégories: les dirigeants de type P orientés profit et les dirigeants de type V considérant d'autres valeurs en dehors de la profitabilité. Pour les dirigeants de type V, le « bien de la société » est aussi important que la profitabilité.

Les travaux de Cabagnols et Le bas (2006) montrent également que les PME s'engagent moins intensément dans des actions environnementales, que les grandes.

Le tableau ci-dessous énumère les pratiques de RSE généralement recensées dans les PME.

Tableau 1: Actions RSE dans les PME (Jenkins, 2006)

Environnement	Employés	Société / Communauté
Utilisation d'énergies renouvelables	Evènements sociaux pour les collaborateurs	Dons à des associations
Réductions des produits dangereux pour l'environnement	Formations et programmes de développement	Engagement dans lavie locale de la société

Afin de prendre en compte la diversité des pratiques de RSE des propriétaires-dirigeants de PME au regard de leur engagement sociétal et/ou environnemental, Berger-Douce (2007) distingue quatre types d'engagement dans la RSE: engagement rituel, engagement réactif, l'engagement proactif et l'engagement mobilisateur.

© 2018 Global Journals

L'engagement rituel traduit un engagement dans les pratiques RSE résultant des pressions externes ou des opportunités comme la recherche d'un avantage concurrentiel ou l'amélioration de l'image sans que le dirigeant ne soit obligatoirement convaincu du bien-fondé de sa démarche.

L'engagement mobilisateur est de nature stratégique. L'engagement du propriétaire-dirigeant de la PME dans ce cas est une réponse aussi bien aux contraintes environnementales qu'aux besoin de gestion interne. Il s'agit d'un engagement dans les pratiques RSE du dirigeant dans la perspective que cet engagement produise des effets induits contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il peut s'agir d'un moyen d'amélioration des conditions de travail (Masurel, 2007) ainsi que de gagner la loyauté, la confiance, et la motivation de son personnel (Berger-Douce; 2008).

L'engagement proactif renvoi à une volonté forte du dirigeant d'implémenter des actions en faveur de la RSE en l'absence de contraintes externes. L'engagement de type réactif traduit un engagement contraint du dirigeant a la RSE du fait de la règlementation.

Allant dans le même sens Saulquin et Schier (2007) ont défini une typologie des perceptions des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE en quatre catégories: contrainte, levier d'ouverture, levier de dynamique interne, et levier stratégique. Ainsi selon ces auteurs le dirigeant de la PME peut adopter soit une posture mécaniste lorsqu'il perçoit la RSE comme une contrainte, soit une posture opportuniste et cosmétique lorsqu'il perçoit la RSE comme un levier d'ouverture, soit une posture processuelle quand il la perçoit comme un levier de dynamique interne et enfin une posture engagée lorsqu'il la perçoit comme un levier stratégie.

Un pas de plus vers une conception de la RSE comme construction cognitive est franchi avec Ben Boubaker-Gherib *et al.* (2009) qui conçoivent un modèle conceptuel basé sur les perceptions des dirigeants. Leur modèle est basé sur une typologie de perceptions qui oscillent entre : le « devoir faire » et le « vouloir faire ». Suivant cette approche, l'engagement des PME dans la RSE est déterminé par ses valeurs personnelles du dirigeant ou mieux encore par ses schèmes cognitifs.

c) Les Schèmes Cognitifs Du Propriétaire-Dirigeant: De Quoi s'agit-il ?

La plupart des auteurs qui étudient les PME constate l'impossibilité d'évoquer la gestion de celles-ci en éludant la question du poids des propriétaires-dirigeants (Bayad et Nebenhaus, 1998). Les décisions stratégiques et organisationnelles courantes sont considérées comme corrélées au schème cognitif du propriétaire-dirigeant (Julien, 1993, Marchesnay, 1991).

Le schème cognitif est l'unité à ce jour la plus réduite pour l'étude de l'individu en tant qu'acteur pensant. L'importance des schèmes cognitifs dans l'étude des individus est révélée à la suite des travaux de Dearborn et Simon (1958).

Les schèmes cognitifs ou mentaux représentent la façon qu'a un individu d'appréhender la réalité présente, passée et future (Cossette, 2004). Il s'agit d'une sorte de grilles de lecture de la réalité qui permettent le déchiffrage d'une situation, grâce à la perception d'un ensemble de liens de cause à effet, et d'agir en conséquence (Wirtz, 2002). Ils permettent à l'individu de donner sens à tout ce qui l'entoure. Cependant, les schèmes ne doivent pas être confondus avec la réalité, puisqu'ils n'en sont qu'une représentation assez subjective, un schéma simplifié et distordu de la situation objective (March et Simon, 1958).

Ce processus de création de sens s'apparente à une heuristique individuelle qui permet en quelque sorte de simplifier la réalité en traduisant ce qui se passe dans et autour de l'organisation, en lui conférant des significations et en faisant des liens avec la réalité organisationnelle. Ces significations résultent de processus subjectifs et interprétatifs qui sont ancrés dans des contextes organisationnels et sociétaux spécifiques. Les schèmes cognitifs sont le produit de processus culturels et institutionnels (pays, région, famille, religion, écoles, expérience professionnelle etc.) qui prennent place à différents niveaux dans la vie d'un individu. Les connaitre et les prendre en considération dans l'étude des organisations est déterminant, car l'une des clefs du de la gestion des organisations réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes (Laroche et Nioche, 1994).

En effet, l'approche cognitive des organisations considère que la pensée du dirigeant de l'entreprise est l'élément clé pour comprendre et expliquer ses décisions managériales (Gendre-Aegerter, 2008). L'organisation, comme produit et comme processus, est profondément humaine et la compréhension qu'on peut en développer ne peut être, au mieux que très superficielle si elle ne tient pas compte des individus concernés, particulièrement de leurs schèmes. Les travaux de March et Simon (1958) sur la théorie de la rationalité limitée ont depuis longtemps montré que les décisions managériales reflétaient dans une large mesure les idiosyncrasies du dirigeant. C'est ce qui fait dire à Laroche et Nioche (1994, p. 46) que:« les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence aux structures cognitives de leurs acteurs et tout particulièrement de celles des dirigeants ».

Selon cette approche, l'organisation est perçue comme en partie ou en totalité créée par les individus qui agissent sur elle et non comme un organisme obéissant à une série de lois scientifiques (Cossette, 2003). Elle remet en cause le modèle solidement installé celui de l'organisation « boite noire » (Lauriol, 1996). Elle remet également en cause la conception néo-classique de la rationalité des individus pour s'appuyer sur la

© 2018 Global Journals

pensée simonienne de la rationalité, à savoir la rationalité limitée.

Cette école ne prétend pas éliminer les incertitudes croissantes qui pèsent sur les modes d'action et de réflexion des propriétaires- dirigeants face à la complexité du monde réel, mais elle cherche à comprendre les mécanismes cognitifs qui guident l'action managériale des propriétaires-dirigeants. Car, pour comprendre les actes d'un individu, il faut regarder les motifs qui lui donnent naissance et qui sont de deux types : les motifs « en vue de » et les motifs « parce que ». Les premiers renvoient à la finalité de l'action, c'est à dire au but qu'on veut atteindre ; ils sont donc tournés vers le futur. Les seconds sont plutôt associés aux éléments du passé qui déterminent le projet, tant dans la fin poursuivie que dans les moyens de l'atteindre. Car les actions individuelles dans lesquelles chacun s'engage sont guidées par la signification qu'il attribue aux événements et par les aspects de la réalité qui lui semblent pertinents pour arriver à ses fins (Berger et Luckman, 1966).

On ne peut effectivement comprendre le comportement humain à partir des propriétés objectives du monde ; il faut aussi prendre en compte la manière dont le monde est perçu et représenté dans l'esprit des individus à travers leurs schèmes cognitifs.

Dès lors, il convient d'étudier les schèmes cognitifs des propriétaires-dirigeants pour la compréhension et l'analyse des pratiques de la RSE en contexte PME.

III. Démarche Méthodologique et Résultats

a) *Démarche Méthodologique*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de mobiliser une méthodologie exploratoire basée sur l'étude de cas multiples. Ainsi, la collecte des données s'est faite sur la base d'un échantillon de 2 propriétaires-dirigeants de PME qu'il convient de considérer comme deux cas à étudier.

Au Cameroun, la loi N°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME, dispose que par PME, on entend toute entreprise dont l'effectif permanent des employés ne dépasse pas 100 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas un milliard de franc CFA. Ainsi, les propriétaires-dirigeants faisant partie de cette étude sont à la tête de PME respectant les critères définis par cette loi.

Vue la nature exploratoire de notre étude, nous avons souhaité disposer d'un échantillon diversifié, tant du point de vue du profil des propriétaires-dirigeants (sexe, âge, niveau d'études) que du secteur d'activité de la PME.

Tableau 2: Les propriétaires-dirigeants de PME de notre échantillon

Propriétaire -dirigeant	Sexe	Age	Niveau d'études	Secteur d'activité de la PME	CA de la PME	Effectif de la PME
A	masculin	63ans	Bac+3 (Licence en sciences de gestion)	sidérurgie	80 Millions FCFA	80
B	féminin	39 ans	Bac+5 (Ingénieur en chimie)	Agroalimentaire	47 Millions FCFA	56

A la différence des comportements observables, les schèmes cognitifs des individus ne sont pas accessible directement au chercheur qui doit mobiliser différentes techniques pour approcher la façon de penser de l'acteur. Issue des travaux en psychologie cognitive (Tolman, 1948) puis intégrée dans une approche cognitive des organisations, la cartographie cognitive a été mobilisée dans le cadre de cette étude pour décrire et analyser les schèmes cognitifs des propriétaires-dirigeants de PME.

L'application de la méthode des cartes cognitives à la formulation des schèmes cognitifs a été préconisée par Cossette (2003) et par Verstraete et Saporta (2006). Une carte cognitive est une image représentant les idées d'un individu. « Il s'agit d'une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet (ou un groupe de sujets) à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier. » Cossette et Audet (1994, p.15).

Pour la construction et l'analyse de ces cartes cognitives, nous avons suivi la démarche préconisée par Cossette (2003). Ainsi, nous avons procédé de la manière suivante:

© 2018 Global Journals

Phases	Description
Phase I: L'exploration	Cette phase a consisté au recueil des données auprès des propriétaires-dirigeants de PME. La collecte des données s'est faite par interviews individuelles de type semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien[1]. Chaque entretien a été enregistré et retranscrit dans son intégralité
Phase II: Le codage	Le codage s'effectue sur la base de retranscriptions d'interviews. Il s'agit d'identifier et de répertorier les concepts et les liens d'influence entre les concepts afin de créer une carte cognitive encore non validée pour chaque dirigeant. Pendant la phase de codage un effort de maintien du langage original de chaque sujet a été réalisé. Une carte non validée est alors esquissée grâce au logiciel Décision Explorer®.
Phase III: La validation	Cette phase a consisté à renforcer la validité de l'étude afin d'éviter une mauvaise interprétation du discours des propriétaires dirigeants. La validation s'est faite sous La forme d'un deuxième entretien individuel au cours duquel chaque propriétaire-dirigeant a eu connaissance de sa carte cognitive et y a apporté son approbation. Au cas où certains liens entre concepts n'avaient pas l'assentiment de ces derniers, nous procédions à des ajustements qu'ils estimaient nécessaires.
Phase IV: L'analyse	Suite aux éventuelles modifications de la phase précédente, une nouvelle carte cognitive est créée le cas échéant. Apres cette seconde entrevue, nous avons réalisé à l'aide du logiciel Décision Explorer, une analyse de chaque carte cognitive validée.

b) Résultats

Il s'agit d'une part de présenter les cartes cognitives des propriétaires-dirigeants et d'autre part de procéder à l'analyse desdites cartes.

i. *Présentation des Cartes Cognitives*

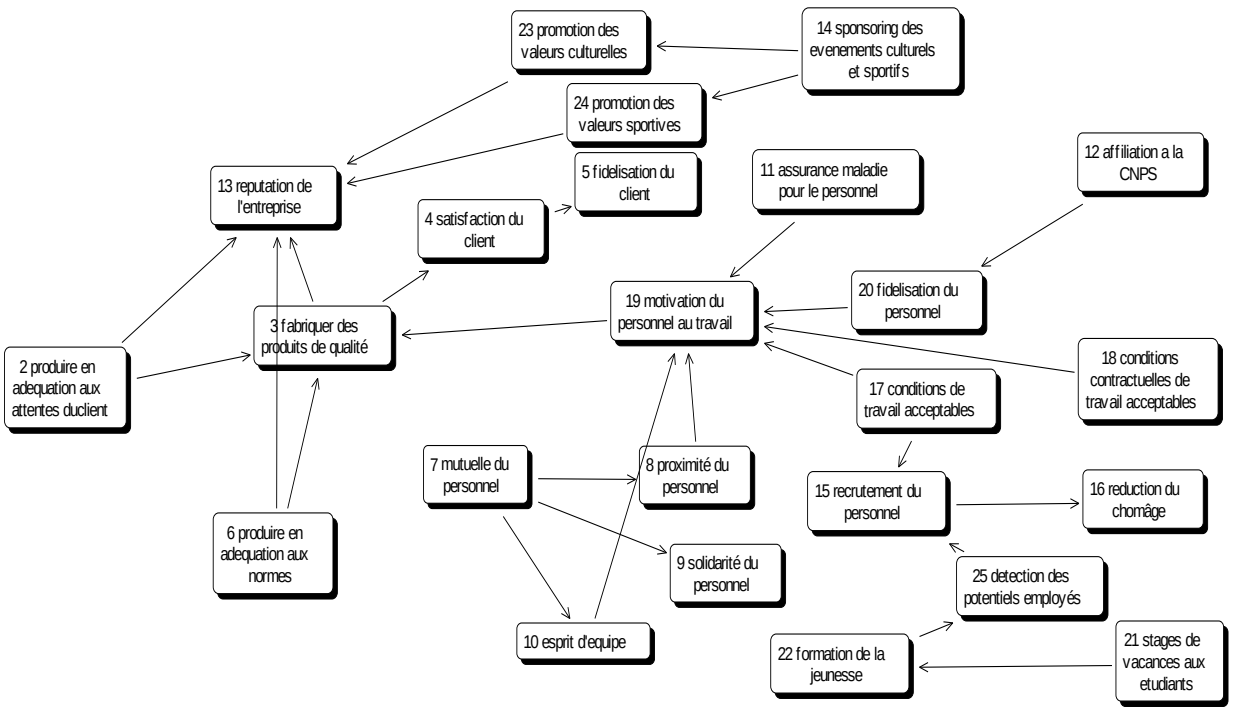

Figure 1: Carte cognitive du propriétaire-dirigeant A sidérurgie

[1] Le guide d'entretien comprend trois questions à savoir :
1- Qu'est-ce que pour vous la responsabilité sociale de l'entreprise ?
2- Comment l'implémentez-vous dans votre entreprise ?
3- Pour chaque élément mentionné en 2- pourquoi le faites-vous ?

© 2018 Global Journals

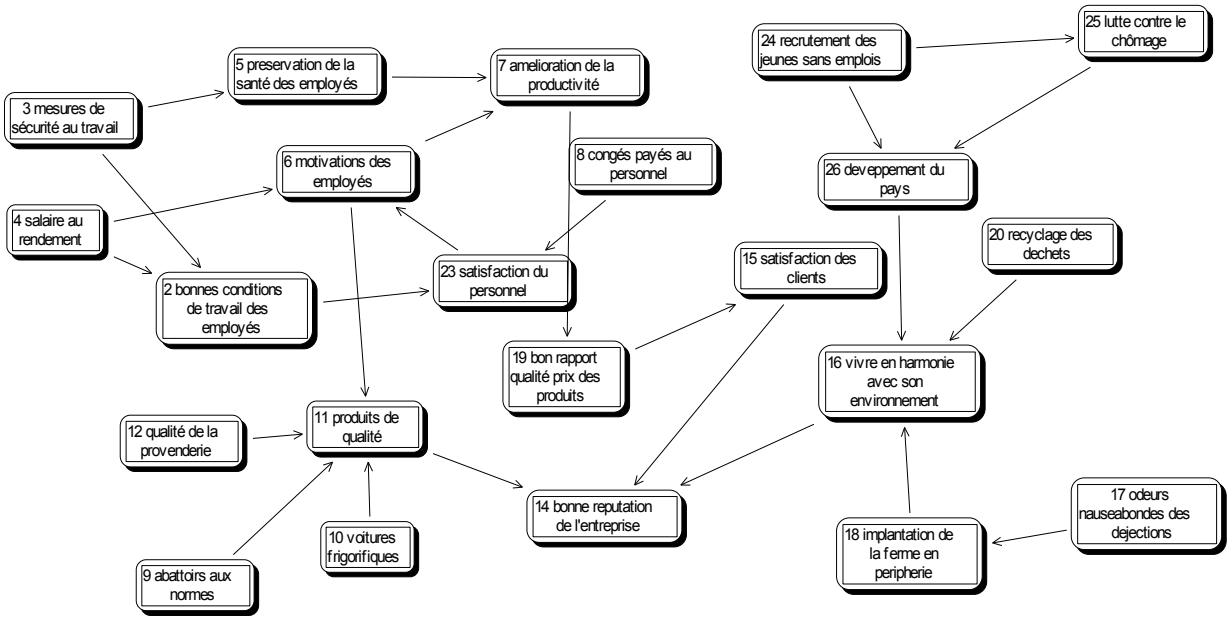

Figure 2: Carte cognitive du propriétaire-dirigeant B agroalimentaire

ii. *Analyse des cartes cognitives*

L'analyse d'une carte cognitive porte principalement sur sa topographie, c'est-à-dire sur l'étude de sa structure formée par les concepts et les liens. Comme suggéré dans plusieurs études de la cartographie cognitive (Gervais et Cossette, 2007), cette analyse est centrée, sur trois aspects à savoir l'importance relative des concepts, les explications et les conséquences importantes et, finalement, les groupes de concepts émergeant d'une analyse de regroupement.

(a) *l'importance relative des concepts*

L'analyse et l'étude d'une carte cognitive sont appuyées fondamentalement sur l'évaluation de l'importance relative de chacun des concepts de la carte. C'est le fait de déterminer les concepts centraux du phénomène étudié. Il s'agit de mettre en évidence les concepts autour desquels s'organise la pensée de l'individu concernant l'objet étudié. L'importance relative d'un concept est définie par rapport au nombre de facteurs (concepts) auxquels il est relié, directement ou indirectement (Cossette, 1994).

Tableau 3: Les dix concepts les plus importants dans les cartes cognitives

Propriétaire-dirigeant A Metal	Score	Propriétaire-dirigeant B agroalimentaire	Score
Motivation du personnel au travail	12	Bonne réputation de l'entreprise	9
Fabriquer des produits de qualité	10	produits de qualité	9
Conditions de travail acceptables	8	Motivations des employés	9
Réputation de l'entreprise	8	Satisfaction du personnel	7
Fidélisation du personnel	7	Vivre en harmonie avec son environnement	7
Esprit d'équipe	7	Amélioration de la productivité	7
Proximité du personnel	7	Salaire au rendement	6
Conditions contractuelles de travail acceptables	6	Développement du pays	5
Recrutement du personnel	6	Satisfaction des clients	5
Assurance maladie pour le personnel	6	Bon rapport qualité prix des produits	4
Produire en adéquation aux normes	6	Implantation de la ferme en périphérie	4
Satisfaction du client	6		
Produire en adéquation aux attentes duclient	6		
Nombre total de concepts de la carte cognitive: 24		Nombre total de concepts de la carte cognitive: 22	

(b) *Regroupement des Concepts*

L'analyse de regroupement permet de rendre compte de la manière dont l'individu organise ses idées à propos d'un thème donné en identifiant les différents groupes de pensée qui y ressortent. Les tableaux 2 et 3 montrent respectivement les groupes de concepts des cartes cognitives des propriétaires-dirigeants A et B.

© 2018 Global Journals

Tableau 4: Groupe de concepts des cartes cognitives du propriétaire-dirigeant A sidérurgie

Propriétaire-dirigeant A sidérurgie		
Thèmes de groupes de concepts	Protection des travailleurs : respect des droits des employés	Protection du consommateur: qualité du produit
Les concepts	- Mutuelle du personnel - Proximité du personnel - Solidarité du personnel - Esprit d'équipe - Assurance maladie pour le personnel - Affiliation à la CNPS - Recrutement du personnel - Réduction du chômage - Conditions de travail acceptables - Conditions contractuelles de travail acceptables - Motivation du personnel au travail - Fidélisation du personnel - Stages de vacances aux étudiants - Formation de la jeunesse - Détection des potentiels employés	- Produire en adéquation aux attentes du client - Fabriquer des produits de qualité - Satisfaction du client - Fidélisation du client - Produire en adéquation aux normes - Réputation de l'entreprise - Sponsoring des évènements culturels et sportifs - Promotion des valeurs culturelles - Promotion des valeurs sportives

Tableau 5: Groupe de concepts des cartes cognitives du propriétaire-dirigeant B Agroalimentaire

	Propriétaire-dirigeant B Agroalimentaire	
Thèmes de groupes de concepts	Protection des travailleurs	Protection de l'environnement et des consommateurs
Les concepts	Bonnes conditions de travail des employés Mesures de sécurité au travail Salaire au rendement Préservation de la santé des employés Motivations des employés Amélioration de la productivité Congés payés au personnel Satisfaction du personnel	Abattoirs aux normes Voitures frigorifiques Produits de qualité Qualité de la provenderie Bonne réputation de l'entreprise Satisfaction des clients Vivre en harmonie avec son environnement Odeurs nauséabondes des déjections Implantation de la ferme en périphérie Bon rapport qualité prix des produits Recyclage des déchets Recrutement des jeunes sans emplois Lutte contre le chômage Développement du pays

L'analyse de regroupements a fait ressortir deux groupes de concepts pour chaque carte cognitive. De l'analyse du contenu de chaque groupe de concepts, il ressort des similitudes entre les deux groupes de concepts des propriétaire-dirigeant A et B. En effet, le premier groupe de concepts des deux cartes cognitives renvoie à la protection des travailleurs dans leur milieu professionnel. Le second groupe quant-a lui renvoie à la protection de l'environnement et des consommateurs.

(c) *Analyse des facteurs influençant et des facteurs influencés*

L'analyse des facteurs influençant et des facteurs influencés cherche à mettre en évidence les concepts considérés comme intrants (ou explications), c'est-à-dire ceux qui exercent une influence directe sur plusieurs autres concepts et les concepts considérés comme extrants (conséquences) sur lesquels plusieurs autres concepts exercent directement une influence. Selon Cossette (2001), les facteurs influençant sont les variables explicatives, c'est-à-dire qui représentent les actions potentielles ou les arguments pouvant conduire au résultat désirable (ou indésirable).

Ces variables sont des facteurs entrants, elles exercent une influence directe sur d'autres concepts. Les facteurs influencés sont les variables dites « conséquences » ou « résultats », elles représentent les objectifs finaux poursuivis.

Les tableaux 6 et 7 montrent les facteurs influencés directement par au moins deux autres facteurs et les facteurs influençant directement au moins deux autres facteurs respectivement des propriétaires-dirigeants A et B.

© 2018 Global Journals

Tableau 6: Facteurs influencés et facteurs influençant de la carte cognitive du propriétaire-dirigeant A

Concepts influencés par au moins deux autres facteurs	Nombre	Concepts influençant au moins deux autres facteurs	Nombre
Motivation du personnel	6	Mutuelle du personnel	3
Réputation de l'entreprise	5	Conditions de travail acceptables	2
Recrutement du personnel	2	Produire en adéquation aux normes	2
Fabriquer des produits de qualité	2	Produire en adéquation aux attentes du client	2
		Fabriquer des produits de qualité	2
		Sponsoring des évènements culturels et sportifs	2

Tableau 7: Facteurs influencés et facteurs influençant de la carte cognitive du propriétaire-dirigeant B

Concepts influencés par au moins deux autres facteurs	Nombre	Concepts influençant au moins deux autres facteurs	Nombre
bonne réputation de l'entreprise	3	mesures de sécurité au travail	2
produits de qualité	3	salaire au rendement	2
amélioration de la productivité	2	recrutement des jeunes	2
bonnes conditions de travail des employés	2		
vivre en harmonie avec son environnement	2		
développement du pays	2		

L'analyse des tableaux 6 et 7 fait ressortir des différences quant à l'implémentation de la RSE par les deux propriétaires-dirigeants.

En effet, pour le propriétaire-dirigeant A (tableau 6), l'implémentation de la RSE à travers les concepts tels « les conditions de travail acceptables », « produire en adéquation aux normes », « produire en adéquation aux attentes du client », « sponsoring des évènements culturels et sportifs » a pour principaux objectifs la motivation du personnel et l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Par contre, pour le propriétaire-dirigeant B (tableau 7), l'implémentation de la RSE ne constitue par un moyen mais elle est plutôt une fin. Pour ce propriétaire-dirigeant, la RSE représentée à travers les concepts tels « produits de qualité », « bonnes conditions de travail », « vivre en harmonie avec son environnement » constitue un objectif qu'il vise. L'atteinte de cet objectif passe par le développement d'un certain nombre de pratiques parmi lesquelles « le recrutement des jeunes », « salaire au rendement » entre autres.

Cette analyse traduit sans ambiguïté le fait que les schèmes cognitifs de ces deux propriétaires dirigeants concernant la RSE ne sont pas identiques. Pour l'un, le propriétaire-dirigeant A, l'implémentation de la RSE a pour finalité le développement et la croissance de l'entreprise ceci se traduit par le fait que les facteurs expliqués les plus importants sont « la motivation du personnel » et « la réputation de l'entreprise ». Toutes choses devant à terme contribuer à la croissance et au développement de l'entreprise. Pour l'autre, le propriétaire-dirigeant B, la RSE constitue un objectif aussi bien que le développement de l'entreprise. En effet, pour ce propriétaire dirigeant, les facteurs expliqués les plus importants sont « bonne réputation de l'entreprise », « amélioration de la productivité », « bonnes conditions de travail des employés », « vivre en harmonie avec son environnement », « développement du pays ». ceci traduit pour ce propriétaire-dirigeant la conciliation des objectifs de développement de l'entreprise et l'implémentation de la RSE en entreprise.

IV. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'étudier les représentations mentales des propriétaires-dirigeants de PME concernant la RSE afin d'identifier tout d'abord quelles parties prenantes ils ont à l'esprit en parlant RSE ensuite de comprendre les motivations qui sont les leurs dans l'implémentation de la RSE.

Notre étude qualitative exploratoire relève que la RSE est une réalité qui n'échappe pas au propriétaire-dirigeant de PME bien que la conception qu'ils en ont et son implémentation soient encore à un stade embryonnaire.

Les parties prenantes dont se soucient les propriétaires dirigeants sont les clients à travers la recherche de la mise à la disposition de ces derniers des produits de qualité, les ressources humaines à travers le respect de leurs droit et la sécurité au travail enfin et dans une moindre mesure un engagement sociétal à travers le sponsoring des évènements sportifs et culturels. Les motivations dans l'implémentation des pratiques de RSE ne sont pas les mêmes. Tandis que pour l'un, l'engagement dans la RSE revêt un enjeu stratégique dans l'atteinte des objectifs de motivation du personnel et d'amélioration de l'image de l'entreprise, pour l'autre l'implémentation de la RSE constitue en soi un objectif et non un moyen pour l'atteinte d'autres objectifs.

Toutefois, les résultats de cette étude doivent être analysés avec beaucoup de précautions car certains points en limitent la portée. Notamment le fait que l'échantillon de l'étude soit un échantillon par choix raisonné et que cet échantillon soit de faible taille.

© 2018 Global Journals

Bibliographie

1. Ammenberg, J. et O. Hjelm (2003), Tracing business and environmental effects of environmental management system - a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system, Business Strategy and the Environment, 12: 3, 163-174.
2. Atidegla, A. (2005). « Etude sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques. » In: Commenne, V. (coord.) *Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques*. Paris: Editions Charles Léopold Mayer.
3. Auberger M. N. et Quairel F. (2005), « Management responsable et PME: une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*: *Direction et Gestion*, n° 211-212, pp. 111- 126.
4. BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, Revue Internationale PME, 11, 162-178.
5. Ben Hasine L. et Ghozzi-Nekhili C. (2013), Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées, *Revue Internationale PME*, Vol. 26-numéro 2, pp. 59-80.
6. Ben Boubaker-Gherib J., Spence M. et Ondoua Biwolé V. (2009), Développement durable et PME dans les pays émergents: entre proactivité, opportunisme et compromis, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22, 3, 275-295.
7. Berger-Douce S. (2006), « La démarche collective, un outil d‟ appropriation du management environnemental par les PME ? », *Revue Sciences de Gestion*, n° 54, pp. 19-36.
8. Berger-Douce, S. (2006). « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises ». *Gestion 2000*, n°1, jan-fév, 171-188.
9. Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME: Premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n° 15, pp. 9-29.
10. Berger - Douce S. (2007), Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6, 1, 53-71.
11. Berger P. L. et Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Ed. Doubleday, New York, 240 p.
12. Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Ed. Harper and Brothers, New York, 150 p.
13. Cabagnols A. et Le Bas C. (2006), « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Premier Congrès du RIODD*, Créteil, France, 7-8 décembre.
14. Carroll A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
15. Clark J. M., (1916), The Changing Basis of Economic Responsibility, Journal of Political Economy, vol. 24, n° 3, p. 209-229.
16. Courrent J.-M. et Spence M. (2014), Chapitre 5 « Orientation entrepreneuriale et engagement des PME dans des logiques de développement durable » p. 113 in « Entrepreneuriat, développement durable et territoire. Approches contextualisées », Sous la direction de Guillouzo R., Edition Hachette Supérieur.
17. COURRENT J. M., (2004), « Ethique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 139-152.
18. Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., et Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective.*Journal of Cleaner Production*, *16* (15), 1579–1588.
19. Commission Européenne (2001), *Le livre vert pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises*.
20. Commission Européenne. (2002). *Observatoire des PME européennes – Les PME européennes etles responsabilités sociale et environnementale.* Commission Office for Official Publication of the European Communities, Volume 4/2002, Luxembourg.
21. Commission des Communautés Européennes (2006), C*ommunication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions – Miseenoeuvre du programme communautaire de Lisbonne pour la croissance et l'emploi – « Latransmission d'entreprise: la continuité grâce à un nouveau départ »*
22. CCE (Commission des communautés européennes), (2001), *Livre vert: Promouvoir un cadreeuropéen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles.
23. Commission des Communautés Européennes. (2001). *Livre Vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles: Commission des Communautés
24. Commission interdépartementale du Développement durable (2005), Rapport annuel.
25. COSSETTE P., 2004, *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec.
26. COSSETTE P., 1994, La carte idiosyncrasique, étude exploratoire des schèmes personnels de

© 2018 Global Journals

propriétaires-dirigeants de PME, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp. 113-154.
27. COSSETTE P., 2001, A systematic Method to articulate Strategic Vision: an Illustration with a Small Business Owner-Manager, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, no 2, juin, pp. 173-199. Paru en français en 2003 dans *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, no 1, sous le titre : Méthode systématique d'aide à la formulation de la visionstratégique: illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, pp. 1-17.
28. COSSETTE P., 1997, Les travaux publiés dans la Revue internationale PME depuis sa fondation: caractéristiques et tendances, *Revue Internationale PME*, vol. 10, no 2, pp. 109-128.
29. COSSETTE P., 2000, La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat, *Revue Internationale PME*, vol. 13, no 1, pp. 11-37.
30. Cossette P. (2003), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustrationauprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2, 1, 1-18.
31. COSSETTE, P., AUDET, M., "Qu'est-ce qu'une carte cognitive?", dans P. Cossette (dir.), Cartes cognitives et organisations, Collection "Sciences de l'administration", Québec/Paris: Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, 1994, p. 13-33.
32. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corporate social responsibility and environmental management, 15(1), 1-13.
33. Davis (1960), can business afford to ignore social responsibilityies? California management review, 2? 70-76.
34. Dearborn, D. C., et Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. Sociometry, 21, 140–144.
35. European Commission (2007), Opportunity and responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do.
36. Gendre-Aegerter D. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approchepar la cartographie cognitive*, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Universitéde Fribourg (Suisse), 584 p.
37. Gervais, J., et Cossette, P. (2007). Knowledge management and cognitive maps: A study about interorganizational collaboration. Annales Des Telecommunications Annals of Telecommunications, 62(7-8), 786-807.
38. Grayson, D 2004, 'How CSR contributes to the competitiveness of Europe in a more sustainable world', The World Bank Institute and the CSR Resource Centre, Netherlands, pp. 1-5.
39. Jenkins, H. 2006. Small business champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 241–256.
40. Julien P.-A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Ed Economica, Paris, 437 p.
41. Kenner Thompson, J. et H.L. Smith (1991), Social Responsibility and small business : suggestions for research, Journal of Small Business Management, janvier, vol. 29, n° 1, p. 30- 44.
42. LAROCHE H. et NIOCHE J.P., 1994, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 97, juin-juillet-août, pp. 67-78.
43. LAURIOL J., 1996, *Une approche socio-cognitive de la décision stratégique*, le cas B.S.C, Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille.
44. March J. et H.-A. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
45. Marchesnay, M. (1991), La PME: une gestion spécifique. In: Économie rurale. N°206.Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 11-17.
46. MASUREL, E. (2007), "Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms", Business Strategy and the Environment, 16, 3, pp. 190-201.
47. McGuire J. W. (1963), Business and Society, Mac Graw-Hill, New-York.
48. Moore, G. et Spence, L.J. (2006). Responsibility and small business, *Journal of Business Ethics*,67(3), 219–226.
49. Morsing, M. et Perrini, F. (guest eds.) (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1): 1–6.
50. Munteanu, A. R. (2014), The Place of Social Responsibility in the Business Model of A SME, International Journal of Economic Practices and Theories, 4: 5.
51. Observatoire des PME européennes (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, Rapport n°4, 71 p.
52. Ortiz, D., Kühne, S. (2008). Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 82, 463–475.

© 2018 Global Journals

53. Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 305–316.
54. Perrini, F., Russo, A. et Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms: Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3): 285–300.
55. Quairel, F., et Auberger, M. N., (2005). Management responsable et PME : Une relecture duconcept de « responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 211-212 – RSE.
56. Quairel-Lanoizelée, F. et Auberger, M. N. (2005). Les PME sont-elles socialement responsables? *La Revue des Sciences de gestion, 211-212*, 111-126.
57. Russo A. et Perrini F. (2010), "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91 n° 2, pp. 207-221.
58. Russo, A. et Tencati, A. (2008). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics* 85(2): 339–353.
59. Saulquin J. Y. et Schier G. (2007). Des perceptions managériales aux pratiques RSE: une étude exploratoire. Gestion 2000, 24(6): 181-195.
60. Saulquin J.-Y. et Schier G. (2005), « Typologie des pratiques de RSE », *Colloque GREFIGE-CEREMO*, Agadir, avril.
61. Spence L. J. (2007), « CSR and small business in a European policy context: the five C's of CSR and small business research, agenda 2007 », *Business and society review*, n°112, pp 533-552.
62. Spence M., Gherib B. B. J. et Biwolé V. O. (2007), « Développement durable et PME», Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 20, n° 3-4, p. 17-42.
63. Spence M., Gherib B. B. J. et Biwolé V. O. (2011), « Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison », Journal of Business Ethics, Vol. 99, n° 3, p. 335-367.
64. Tolman E. C. (1948). Cognitive maps in rats and men. The Psychological Review, 55(4): 189–208, 1948.
65. Torrès O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME*, 10, 2, 9-43.
66. Verstraete T. et Saporta B. (2006), *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat,* Les éditions del' ADREG, Janvier.
67. Wilson, E. (1980). Social responsibility of business: What are the small business perspectives? *Journal of Small Business Management*, 18(3): 17–24.
68. WIRTZ P., (2002), *Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste?*, XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5-7 juin, Paris.

© 2018 Global Journals