

La dimension humaine, une composante-clé du système de pilotage de performance : cas d'une PME marocaine

The human dimension, a key component of the performance management system: case study of a moroccan SME

EZZIADI ABDELALI

Doctorant en sciences de gestion

Groupe de Recherche En Gestion des Organisations

ENCG-Marrakech

Ezziadi.abdelali@hotmail.com

Pr. OUHADI Said

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Groupe de Recherche En Gestion des Organisations

ENCG-Marrakech

Ouhadisaid@yahoo.fr

Résumé

La performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte des objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, notamment sociales et environnementales. S'appuyant sur la théorie des parties prenantes, les salariés sont une composante essentielle dans le système de pilotage de la performance des entreprises. Dans les PME, les ressources humaines sont considérées comme un facteur clé de réussite de ces entreprises et leur motivation et satisfaction est une source d'avantage concurrentiel.

Ce papier vise la compréhension de la manière avec laquelle les propriétaires dirigeant des PME marocaines intègrent la dimension humaine dans leur système de pilotage de la performance. A cet effet, nous nous basons sur le cas d'une PME marocaine. Ainsi des entretiens semi-directifs ont été menés avec, d'une part, le propriétaire-dirigeant et d'autres avec les collaborateurs.

Mots-clés : Petite et moyenne entreprise – ressources humaines – performance sociale

Abstract

The firm performance is no longer limited to the achievement of economic objectives, but it includes social and environmental concerns. Based on stakeholder theory, employees are an essential component in the performance management system. In fact, SMEs considers human resources as a key success factor for these companies and their motivation and satisfaction is a source of competitive advantage.

This paper aims to understand the way in which Moroccan SME owners integrate the human dimension into their performance management system. For this purpose, we base on the case of a Moroccan SME. Thus, semi-directive interviews were conducted with the owner-manager and employees.

Keywords: Small and Medium Enterprise – Human resource – Social performance

Introduction

Il y a quelques années la mission unique de l'entreprise consistait à l'atteinte des objectifs financiers des investisseurs (Friedman, 1970). Avec la conscience progressive des consommateurs des enjeux environnementaux et la pression, de plus en plus accrue, qu'ils exercent sur les entreprises d'une part, et la diversité des attentes des différentes parties prenantes d'autre part, le concept de performance s'est largement modifié (Van Caillie et Crutzen, 2007). Ainsi, l'approche traditionnelle de la performance basée sur l'optimisation des indicateurs financiers s'est progressivement enrichie pour intégrer d'autres objectifs du développement durable (économiques, sociaux et environnementaux). McCunn (1998) précise que les propriétaires-dirigeants « *needs more than traditional financial measures to run their business well* ». De son côté Reyaud (2003) note que la performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte des objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, notamment sociales et environnementales.

La prise en compte de l'entreprise de ces préoccupations peut être analysée à travers la notion d'engagement de la direction (Cattan, 2001). Cet engagement, une des exigences des normes de certification du système de management qualité, n'est pas seulement moral (Rasolofodistleriso, 2010) mais, il est mis en œuvre concrètement dans la gestion de l'entreprise. Le système de contrôle de gestion constitue l'un des mécanismes qui doivent le refléter. Le passage d'une performance purement financière à une performance globale, intégrant les objectifs des partenaires de l'entreprise (citoyens, consommateurs, pouvoirs publics, investisseurs, etc.) nécessite, en parallèle, une métamorphose du système de contrôle de gestion d'un outil de maîtrise des coûts à un système de pilotage de la performance globale. Si l'intégration de la dimension sociale dans le système de pilotage de la performance des grandes entreprises est traduite par la mise en place des tableaux de bord à orientation stratégique basés sur les diverses dimensions de la performance (Tableau de bord prospectif, Navigateur de Skandia ou le modèle orienté vers la satisfaction des normes ISO) (Gervais, 2009), le domaine des PME a fait l'objet de plusieurs travaux dans plusieurs pays (Ondoua Biwolé, 2012 ; Boras, 2012 ; Hattabou & Louitri 2011). D'où l'intérêt de cette communication qui pose comme question principale : ***comment les propriétaires-dirigeants des PME marocaines intègrent-ils la dimension humaine dans leurs système de pilotage de performance?***

Afin de répondre à cette problématique nous allons mener une étude de cas exploratoire (Charreire-Petit & Durieux, 2009). Elle se base sur des données secondaires issues des travaux de recherches empiriques menés dans le contexte des PME marocains, mais aussi sur les données primaires collectées à l'aide d'un entretien avec le propriétaire-dirigeant d'une PME marocaines ayant pour objet la vente des services divers (nettoyage, manutention, secrétariat, etc). Les données issues de cet entretien ont été vérifiées à l'aide de la technique de triangulation en effectuant de l'observation directe.

Avant de se focaliser sur les résultats de l'étude de cas, est-il important d'exposer d'un côté, les raisons favorables pour l'intégration de la performance sociétale dans le système de pilotage de la performance des PME, et de l'autre côté, les modalités d'intégration de la responsabilité sociétale (RSE).

1. Pourquoi intégrer la performance sociétale dans le système de pilotage de la performance des PME ?

A l'ère de la mondialisation et l'ouverture de l'économie marocaine, les PME sont soumises à un ensemble de contraintes (SADEQ, 2013) et se caractérisent par leurs différences par rapport aux grandes entreprises et la spécificité de leur gestion (BENAICHA, 2012). En effet, selon cet auteur, le paradigme de la spécificité prône la nécessité de repenser les notions et les outils de gestion adaptés aux spécificités des PME (Torres & Julien, 2005).

L'engagement RSE des PME, mesuré par la performance sociétale de l'entreprise (Malki, 2010), est une piste de recherche récente qui demeure moins développé au Maroc. Dans cette première section de cette communication, nous redeviendrons sur les caractéristiques des PME avant de discuter la pertinence de la notion RSE et ses motivations dans le contexte des PME.

1.1. Caractéristiques et spécificités des PME

La PME est notion qui voile un monde d'entreprises très hétérogène. D'ailleurs, les auteurs s'accordent pour dire qu'il « *n'existe pas de définition unifiée de la PME qui est utilisée à l'échelle mondiale* » (Benaicha, 2012). Partant de cette polysémie, les chercheurs en Petite et Moyenne Entreprise recourent, pour la définir, à deux approches complémentaires (Julien, 1994 ; Courrent et Quariel-Lanoizelée, 2012). La première approche, dite quantitative, consiste à mobiliser des critères mesurables pour établir une classification des entreprises. Communément, trois critères sont retenus par les chercheurs et les praticiens pour distinguer les PME des grandes entreprises d'une part, et les différentes catégories des PME d'autre part: l'effectif, le chiffre d'affaires et le total du bilan (Commission européenne, 1996, 2003). Au

Maroc, L'article 1^{er} de la loi n° 53-00 formant la charte de la petite et moyenne entreprise définit la PME comme étant « *toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises en correspondant pas à la définition de la PME. [...] en outre les PME doivent répondre aux conditions suivantes : pour les entreprises existantes, avoir un effectif permanent ne dépassant pas **deux cents personnes** et avoir réalisé, au cours des derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas **soixante-quinze millions de dirhams**, soit un total de bilan annuel n'excédant pas **cinquante millions de dirhams** ».*

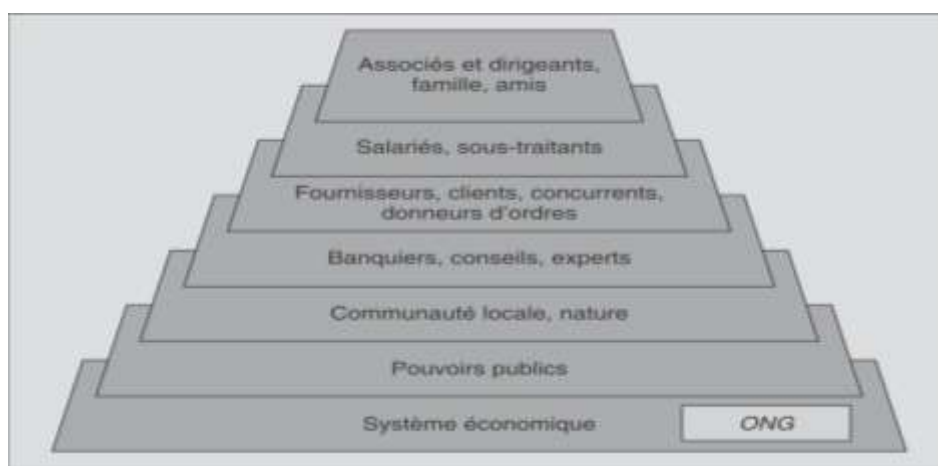
Les limites et insuffisances des critères quantitatifs ont poussé les chercheurs à faire ressortir des spécificités sur plusieurs plans. Ainsi, Julien (1994) divise les typologies qualitatives en quatre grands groupes. Un premier groupe s'appuie sur le type d'origine ou de propriété de l'entreprise, un deuxième introduit les stratégies et les objectifs de la direction, un troisième se base sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme et, enfin un groupe qui touche au secteur ou au type de marché dans lequel elle évolue. En effet, les PME se caractérisent, essentiellement, par un manque ou insuffisance du personnel qualifié, une gestion à court terme, un manque d'expertise technique (Barry et Milner, 2002), un capital insuffisant (Raymond, 2001) et un faible pouvoir de négociation avec les parties prenantes. Toutefois, le rôle central du propriétaire-dirigeant et son forte implication dans le processus managérial, et plus largement dans le système de pilotage de la performance, demeure une des principales caractéristiques des PME (Spence, 1999).

1.2. Ancrage théorique de la RSE dans les PME

Afin de répondre à cette question, il nous apparaît judicieux de recourir à un champ théorique souvent mobilisé lorsqu'on évoque la notion de responsabilité sociétale ou de développement durable. C'est la théorie des parties prenantes. Elle a suscité un regain d'intérêt de puis les années 1995. En fait, les fondateurs de cette approche cherchent à ce que les entreprises dépassent la simple conquête du profit en intégrant les attentes des autres parties prenantes, notamment les salariés, les fournisseurs, les clients, etc. (Preston, 1999). Freeman (1984) définit une partie prenante comme étant « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme* ». Dans une perspective plus élargie, Bowen (1953), le père fondateur du concept RSE avec son livre intitulé *Social Responsibilities of the businessman*, appelle les entreprises à dépasser le cadre strict de leurs

obligations économiques pour assumer des obligations morales envers la société et les parties prenantes (figure 1). D'un point de vue conceptuel, la RSE est un concept mal défini, non parce qu'il n'existe pas de définitions, mais suite à profilération de la terminologie (Ouhadi et Boumahdi, 2015). Ainsi, Wolff et Bosia (2014) considèrent qu'être socialement responsable « signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais également aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Figure 1 : Les parties prenantes en PME



Source : Paradas (2012)

S'agissant de la PME, Bacali & al (2011) précisent que si la rentabilité demeure l'objectif principal afin d'assurer la survie à long terme de la firme, celle-ci ne peut être acquise à n'importe quel prix et compromettre les milieux dans lesquels opèrent les PME. Ainsi, elles sont appelées à poursuivre une stratégie de durabilité en cherchant un équilibre harmonieux entre le respect de l'environnement, de la société et des individus. L'investigation de la RSE dans le contexte des PME marocaines quatre types de relations : relations avec les employés, relations avec la communauté, relations avec le territoire et la protection de l'environnement (Malki, 2010). Toutefois, l'étude empirique menée par l'auteur montre que la performance sociale, matérialisées par les relations avec les employés, demeure prédominante. Ceci nous a motivé à se focaliser sur l'intégration des relations avec les employés dans la gestion quotidienne du propriétaire-dirigeant. En occurrence, « le respect des droits de l'homme constitue un des facteurs d'élargissement du champ de la RSE au Maroc » (Scotto et Boyer, 2014). Ce champ social s'est caractérisé par la réforme du code du travail marocain pour s'aligner aux conventions internationales du travail (El Abboubbi et El Kantoussi, 2009) et aux normes SA 8000 et 26000 relatives successivement aux conditions de travail et à la responsabilité sociale.

2. Comment les PME intègrent-elles Responsabilité Sociale ?

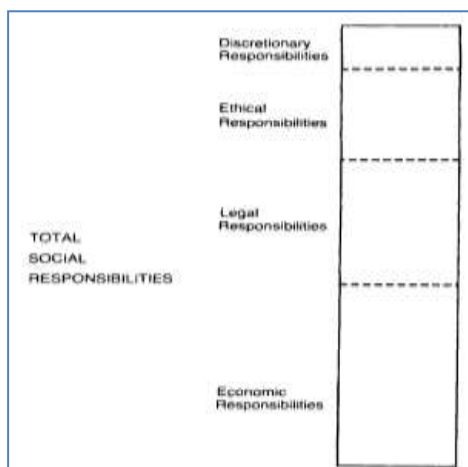
Mener une réflexion sur l'engagement responsable des PME nous amène à se poser la question sur la représentation que font les propriétaires-dirigeants des PME de la RSE. Le recours aux représentations sociales s'explique par le fait que « *les dirigeants définissent différemment la RSE suivant leur degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et leur approche de la performance* » (Saulquin et Schier, 2005, 2007 cités par Bonneveux et Sauquain, 2009).

La théorie des représentations sociales, initiée par Serge Moscovici en 1961, constitue un passage nécessaire « *pour la compréhension de tous les phénomènes sociaux et organisationnels* » (Sahraoui, 2012). D'ailleurs, Moscovici (1984) les définit comme « *un mode spécifique et particulier de connaître et de communiquer ce qu'on connaît* ». D'un autre côté, les psychosociologues définissent la représentation sociale comme « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1994, cité par Paradas, 2014). Ces représentations sont déterminantes dans la structuration des composantes du système de pilotage de la performance des PME, comme il est défini par Meyssonier (2014).

Dès les années 1950, Bowen (1953) publia un premier livre sur « *Social responsibilities of the businessman* », considéré comme un ouvrage séminal, anticipant et structurant l'ensemble des approches théoriques en matière de RSE. Il définit la RSE comme « *an obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action that are desirable in terms of the objectives and values of our society* ». En outre, la RSE requiert la promotion la fonction économique de l'entreprise et l'optimisation de ces capacités productives et organisationnelles au profit de la société (Committee for Economic Development, 1971). De son côté, Sethi (1975) souligne que si la responsabilité sociale est un concept « *élusif* », elle peut être mesurée à l'aide d'un modèle structuré prenant en considération le contexte de chaque organisation.

Le modèle rectangulaire de Carroll (1979) constitue une première base d'étude de l'intégration de la RSE dans les petites structures. Après 12 ans, Carroll (1991) revisite son modèle de base en intégrant la priorisation des responsabilités de l'entreprise. Ainsi, cet auteur présente la maximisation des profits comme premier pilier du socle de la RSE et « *va faire date en ajoutant trois autres responsabilités sur ce socle économique : la responsabilité légale, la responsabilité morale ou éthique et la responsabilité discrétionnaire ou philanthropique* » (Paradas, 2014) (figure 1a, 1b).

Figure 1a : Catégories de la responsabilité sociale



Source : Carroll (1979)

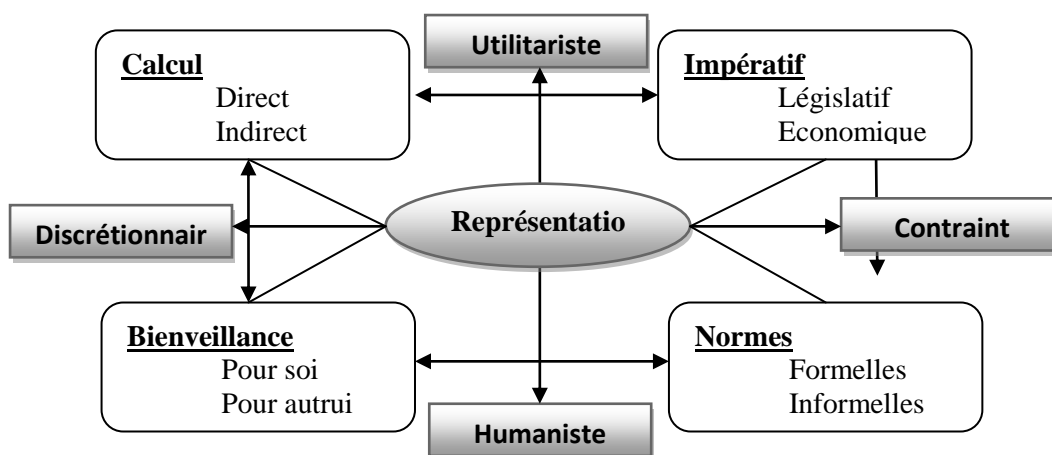
Figure 1b: la pyramide de la RS



Source : Carrol (1991)

Cette proposition est complétée et enrichie par le modèle de Sharma & Irving (2005) qui propose, dans le contexte de la représentation de la transmission des PME, quatre bases d'engagement (Figure 2).

Figure 2 : Sources de l'engagement responsable du dirigeant de PE



Source : Paradas (2014)

L'aspect moral ou éthique (ne faire de tort à autrui) et l'aspect philanthropique ou discrétionnaire (améliorer la qualité de vie des parties prenantes) sont les deux aspects les plus développées dans les petites entreprises, même de façon informelle. Ceci se justifie par la proximité qui caractérise ces entreprises (Torres, 1999). En effet, cette proximité joue un rôle capital dans la qualité des relations humaines (Mahé de Boislandelle, 1996). A leur tour, Filali et Maknassi (2009) précisent que l'intégration de la RSE dans les PME marocaines est

progressive. Elle doit répondre dans un premier aux obligations légales. En effet, selon Boyer et Scotto (2014), les PME ne respectent pas les deux cadres législatif et normatif. Ainsi, le rôle du propriétaire-dirigeant est déterminant dans la mise en place d'un système de pilotage de la performance sociale permettant de répondre à la responsabilité légale de son entreprise vis-à-vis son personnel d'une part et d'entreprendre des pratiques sociales volontaires d'autre part (Marchesnay et Fourcade, 1997).

L'intégration de la RSE dans le système d'incitation et d'intéressement, comme composante du système de la performance des PME, repose avant tout sur le respect des droits et des normes (Paradas, 2012). Cette intégration s'appuie sur la personnalité du dirigeant (son état d'esprit, ses préjugés, ses représentations mentales, ses schémas cognitifs, etc.).

3. Choix méthodologiques

Dans un objectif de comprendre la réalité de la responsabilité sociétale des PME marocaines (Girond-Séville et Perret, 2014), nous allons se positionner dans le paradigme interprétativiste. C'est un paradigme qui est le mieux approprié à notre recherche consistant à interpréter (Bourgeois, 2007) l'adoption de la notion RSE par une PME en se basant sur une démarche qualitative (Miles & Huberman, 1994). Cette analyse de cas est guidée par un raisonnement inductif. En effet, cette posture interprétativiste appelle à comprendre ce phénomène de la RSE dans le contexte des PME au travers des interprétations des acteurs (Rispaal, 2002).

La collecte des données sera faite à l'aide de deux guides d'entretien. Un premier guide est destiné au propriétaire dirigeant de la PME étudié. Il porte sur la représentation que fait le patron de la responsabilité sociale, les facteurs explicatifs de cette représentation ainsi que les pratiques sociales adoptées et leurs impacts sur l'attraction et la rétention des collaborateurs (Brunette, 2012). Le deuxième guide cherche à apprécier les représentations que font les collaborateurs de cette PME de ces pratiques sociales et l'évaluation qu'ils ont par rapport aux conditions et motivation de travail.

Ces deux axes nous permettra, sur la base de l'approche éthique de la RSE, une approche très pertinente pour le contexte des PME (Quairel-Lanoizelée, 2012), d'explorer le « système de pilotage de la performance sociale ». Ceci implique des réponses aux trois questions corolaires :

- a) Quelles représentations fait le propriétaire dirigeant et les collaborateurs de la responsabilité sociale ?

- b) Quels sont les facteurs explicatifs des pratiques sociales menées par le patron de la PME ?
- c) Quels sont les dispositifs mis en place pour s'assurer de la pertinence des actions menées ?

4. Présentation et analyse du cas étudié

4.1. Présentation du cas

K.M.D est une PME siégée à Marrakech. Elle opère dans le secteur tertiaire. Depuis sa création en novembre 2005, le propriétaire-dirigeant de cette entreprise a commencé avec une secrétaire et un commercial comme marchand d'instruments de médecine de chirurgie (*divers produits fongibles consommables médicaux et dentaires et équipements médicaux, chirurgicaux et dentaires*). Quelques années plus tard, il a opté pour une stratégie de diversification ; il a intégré la gestion d'exploitation de services (secrétariat médical et activités logistiques médicales, prestations de nettoyage et bio-nettoyage).

En 2012, a pu décrocher son premier marché de nettoyage avec un établissement public. Par conséquent, son effectif de personnel à passé de 3 à 120 employés.

Le recrutement d'un nombre assez important d'employés pour assurer l'exécution de l'activité de nettoyage tout au long de la durée du contrat implique deux problématiques majeures. La première est liée au recrutement et à la gestion de ces employés en termes d'absence, de congés, de rémunération. La deuxième consiste au respect de la réglementation de travail, notamment en ce qui concerne la relation contractuelle, les déclarations obligations, les assurances et les risques liés à l'achèvement du terme du contrat.

En 2015, elle a grappé d'un effectif de 120 personnes à 400 personnes suite à la titularisation d'un marché de secrétariat pour le compte d'un établissement public.

Le tableau suivant retrace l'évolution du personnel pendant les quatre derniers exercices 2012-2015 :

Tableau 1 : Evolution des effectifs 2012-2015

Exercice comptable	Effectifs
2012	120
2013	120
2014	120
2015	400

Source : Elaboré par l'auteur

Etant donné le secteur d'activité de l'entreprise, qui se caractérise par une évolution croissante de la demande et, en même temps, une offre de plus en plus importante, le gérant de l'entreprise (ex-administrateur dans le secteur public) précise que la soumission pour les marchés de sous-traitance des services devient de plus en plus compliquée pour deux raisons principales. Premièrement, les concurrents présentent des offres financières cassant les prix et parfois avec des prix ne respectant même pas la réglementation de travail (SMIG). Deuxièmement, au moment de l'exécution de la prestation, les maîtres d'ouvrage mettent en place un système de suivi rigoureux et exigent des pièces justifiant le respect des clauses contractuelles (ordre de virement des salaires, bordereau de déclaration à la CNSS, plan de formation, etc.).

Cette mise en situation nous pousse à étudier comment cette PME arrive à assurer sa responsabilité légale vis-à-vis son personnel, 2^{ème} niveau de la RSE (Carroll, 1991), tout en assurant sa pérennité.

4.2. Discussion et analyse des résultats de l'étude

Pour lancer le débat sur la responsabilité sociale des PME marocaine, à la lumière du cas étudié, nous pouvons dire qu'aujourd'hui les patrons cherchent de plus en plus la conformité à la réglementation de travail. En effet selon le propriétaire-dirigeant, la pierre maîtresse de la responsabilité sociale des PME, ayant comme objet «sous-traitance des services dans le secteur public », est le respect du code de travail.

En effet la responsabilité sociale de l'entreprise est perçue par le propriétaire dirigeant comme étant « *la conformité à la réglementation de travail et quelques actions humanitaires vis-vis du personnel* ». Ainsi, cette représentation de la RSE est déterminée par deux facteurs. Le premier facteur est externe. Il s'agit des contraintes contractuelles mises en place par les maîtres d'ouvrage, plus qu'une volonté de respecter la réglementation, lors du paiement des sommes dues d'une part, et des « contrôles périodiques exercés par les représentants du maître d'ouvrage » d'autre part. Le deuxième facteur est interne. Il reflète par la personnalité du propriétaire-dirigeant.

L'intégration de la RSE dans le système de pilotage de la PME étudiée s'implique à trois niveaux :

4.2.1. Recrutement et Rémunération

Le passage d'un effectif de 120 à 400 personnes en une année justifie l'importance du rôle joué par les PME dans la création d'emplois non seulement pour les personnes qualifiées mais aussi pour le personnel sans niveau d'études supérieur. « *Notre domaine d'intervention*

permet de recruter des personnes ayant des vrais problèmes : d'une part elles ne possèdent pas des attestations et diplômes pour accéder au marché de travail, et d'autre part, elles vivent des situations familiales délicates (divorce, mort du conjoint, etc.) note le propriétaire-dirigeant. Toutefois, la nature des clients de cette (Etat et établissements publics) interpelle un vrai challenge. Il s'agit d'assurer un emploi stable pour le personnel. Prenant l'exemple d'un marché cadre de nettoyage des locaux ; à l'expiration de la durée du marché (3ans), le propriétaire n'est pas sûr qu'il restera attributaire du nouveau marché. De plus le nouveau titulaire peut ne pas garder la même liste du personnel.

Le respect du salaire minimum (SMIG) dans les activités de sous-traitance constitue certes une obligation légale à respecter, mais au aussi un objectif à atteindre dans cette catégorie d'activités. En effet, selon le gérant de la PME, la motivation du personnel de nettoyage et de manutention est d'avoir un salaire minimum. Une autre source de motivation est les bonnes qualités relationnelles qu'entretient le propriétaire-dirigeant avec le personnel. Ceci corrobore aux conclusions d'un travail sur les représentations de la fonction RH dans les PME marocaines (Baghdadi, 2010).

4.2.2. Conditions de travail et avantages sociaux

La PME étudiée a conclu deux marchés avec un établissement de santé publique (un pur le nettoyage et le deuxième pour la manutention et le secrétariat). Ce champ d'action implique un contact quotidien et direct avec les malades, le personnel soignant, les visiteurs et autres usagers de l'établissement. D'où la nécessité de se poser la question sur le respect des dispositions générales relatives à la santé et sécurité au travail (Art.281 à 303 du code de travail). Dans ce cadre, le propriétaire-dirigeant souligne qu'il est affecté au niveau de chaque entité un superviseur pour encadrer les employés et les prévenir vis-à-vis les risques professionnels (notamment les infections nosocomiales).

« Malgré la limite des ressources financières, à cause la règle du moins disant encadrant les marchés publics, l'entreprise cherche toujours à respecter les droits des salariés, voire même aider certains d'entre eux pour dépasser les problèmes qu'ils peuvent affronter » ajoute le gérant. En effet, il veille au maintien de certaines pratiques, relevant de la responsabilité éthique. Ce sont actions qui sont vues comme bon, juste et honnête même si elles n'y sont pas contraintes par les dispositions légales. Le gérant veille à ce qu'annuellement une personne parte au pèlerinage à la charge de la société. En outre des primes sont accordées aux salariés à l'occasion de la fête « AID EL KEBIR ».

Suite la proximité qui caractérise les relations entre le patron et les salariés dans une PME (Torres, 1998), le propriétaire-dirigeant accorde des prêts aux salariés pour financer certains investissements (immobilier, mariage). En plus, des entretiens avec quelques employés (femmes de ménage et agent de manutention) ont permis de souligner d'apprécier relation fraternelle existantes entre le patron et les employés.

4.2.3. Formation continue

Conformément aux clauses contractuelles, la PME met en place un plan de formation en interne, assuré par les superviseurs, au profit de l'ensemble du personnel. L'objectif attendu est d'améliorer les compétences des employés dans l'exécution de leurs tâches et accroître leur vigilance face aux risques liés à leurs activités.

Toutefois, il est à noter que la PME étudiée n'arrive pas encore à soumettre un plan de formation au financement de l'OFPPT. Ceci s'explique, selon le propriétaire-dirigeant par l'inexistence d'une unité RH. En fait, c'est le gérant, assisté par une secrétaire, qui fait la gestion du personnel (recrutement, paie, motivation, ...).

Le système de pilotage de la performance, via son composante RH, cherche à structurer l'ensemble des pratiques RH des PME dans un cadre stratégique, mettant en relief les liens de causalité entre les pratiques RH et la performance des PME. Toutefois, le comptable de l'entreprise, seul partenaire externe intervenant la gestion de l'entreprise, voit son rôle limité à la production des documents comptables et la réponse aux obligations fiscale (établissent des déclarations à la CNSS, Etat 9421, déclaration de l'IR). A l'heure actuelle des choses, sur la base de l'entretien que nous avons eu avec le propriétaire-dirigeant de K.M.D et l'observation directe que nous avons réalisée que le terrain, le pilotage des RH s'appuie sur le contrôle hiérarchique assuré par les superviseurs. Ces derniers s'assurent de l'efficacité et l'efficience des ressources humaines mises sous leur responsabilité. A cet effet, ils tiennent, en plus du journal de présence, des grilles d'évaluation quotidienne de la prestation (Annexe1). Le rôle du propriétaire-dirigeant, à ce niveau, se limite à la résolution des conflits internes entre les superviseurs et les employés d'une part et entre les employés d'autres part.

Conclusion

Cette étude de cas nous a permis d'explorer un cas de figure des représentations que font les propriétaires dirigeants des PME marocaines de la responsabilité sociale. Les conclusions de notre étude corroborent aux résultats d'une étude sur la nature de la RSE dans les PME marocaines (Malki, 2010). La responsabilité légale, matérialisée par le respect des lois et normes régissant les relations employeur-employés.

Bibliographie

- Archie B. (2007), Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*,4(4), 497-505
- Bacali L. et al (2011), les défis des PME du Sud et Ddu Nord: vers leur développement durable, Presses de l'Université d'Ottawa, 2011
- Benaicha O. (2014), les motivations des PME pour la RSE au Maroc, Groupe ISCAE-CERGI
- Bonneveux E. & Saulquin J.Y (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir* 23(3), 170-186.
- Bowen, H. R (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper &Row. 1953.
- Boyer A. & Scotto M.J (2017), « Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc : l'évolution de l'OCP », IPAG Working paper series.
- Brunette M. (2012), les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME, Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal
- Committee for economic development (1971), *social responsibilities of business corporations*, Research and policy committee
- Courrent JM & Quairel-Lanoizelée F (2012), « Chapitre 2. Une approche spécifique de la RSE en PME », in Jean-Marie Courrent, *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », 39-49
- El Abboubi M. & F. El Kandoussi (2009), *Le virage de la Responsabilité Sociale au Maroc. Le cas du secteur Agroalimentaire ? Reflets et Perspectives de la vie économique*, 69-77.
- Epstein E. M. (1987), *The corporate social policy process and the process of corporate governance*, *American Business Law Journal*, 25(3), 361–383
- Filali-Maknassi R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* sd A. Sedjari, Paris, l'Harmattan.
- Gervais M. (2009), *Contrôle de gestion*, 9^{ème} édition, Economica
- Julien P.A. (1994), Introduction. Pour une définition des PME , *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 21-40
- Loi n° 53-00 formant la charte de la petite et moyenne entreprise promulguée par le dahir n° 1-02-188 du 12 Joumada I 1423 (23 Juillet 2002) BO n° 5036, pp 920-929
- Malki T (2010), *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Aix-Marseille
- Ouhadi S. et Boumahdi L. (2015), « développement durable, responsabilité sociétale et éthique de l'entreprise : s'agit-il du même mouvement ?, in « Ethique, entrepreneuriat et développement, Collection de la faculté, série séminaires et colloques, numéro 47

Paradas A. (2012), « Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », in Courrent J.M, RSE et développement durable en PME, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », 89-113.

Paradas A. (2014), l'engagement responsable de dirigeant de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture » in LeCointre G., « le grand livre de l'économie PME », Gualino, 609-628

Rasolofo-Distler F. (2010), Conception d'un système de tableaux de bord intégrant le développement durable : une démarche qui articule "méthode OVAR " et " Balanced Scorecard ". Crises et nouvelles problématiques de la valeur

Sadeq H. (2013), les programmes d'appui à la compétitivité des PME

Sethi S. P. (1975) , Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, 17(3), 358-64

Torres O. & Julien P.A. (2005), Specificity and denaturing of small business, *International small business Journal*, 23

Annexe 1		Date :...../...../.....		
Service :		Heure :		
Observateurs		Superviseur		
*		*		
*		*		
Axes	Éléments	C	NC	Constats en cas de NC
MATERIEL DE NETTOYAGE	La préparation du chariot est adaptée à l'entretien à réaliser			
	Le chariot est organisé selon le protocole prévu (matériel)			
	Le matériel d'entretien est propre			
	Le sac-poubelle est fixé correctement			
	Le sac- poubelle est propre et ne déborde pas le chariot			
	Les flacons utilisés sont identifiés et datés			
	Port de gants			
REALISATION DE LA PRESTATION	La procédure de nettoyage est adaptée au type des zones			
	La chronologie des taches de nettoyage est respectée			
	L'horaire de travail fixé (07h-11h et 13h-17h) est respecté à partir des registres de présence			
	La permanence de la prestation est assurée			
	Après prestation, la disposition des différents meubles et objets est inchangée			
	La prestation fournie répond aux éléments : aspect ; confort, propreté et désinfection			
	La réalisation périodique des contrôles qualité est placée sous la responsabilité du titulaire sous forme des contrôles microbiologique			
	s'il y a des travaux à la demande, ils sont faits			
DISPOSITIONS LIEES AU PERSONNEL	La tenue comprend : tablier-pantalon-callot-chaussures fermées-Pyjama-badge			
	Les effectifs des agents mis en oeuvre sont suffisants			
	Les dossiers médicaux et administratifs de tous les agents en fonction sont déjà communiqués à l'administration			
	Les agents sont répartis d'une manière efficace par heure de travail et par poste			
	Les agents ne doivent pas se substituer au personnel hospitalier pour fournir des renseignements, organiser les entrées ,participer aux activités de soins....			
	Les agents absents sont remplacés			