



## Étude de la relation entre la vision stratégique des dirigeants et l'intégration de la RSE dans les PME de la région de Laâyoune-Sakia El Hamra

ECHAINED Mohamed<sup>1</sup>, SMOUNI Rachid<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Docteur en économie et gestion  
Université Hasan II de Casablanca  
Laboratoire de Recherche en Performance Économique et Logistique  
Maroc

<sup>2</sup> Professeur de l'enseignement supérieur à la FSJES Mohammedia  
Université Hasan II de Casablanca  
Laboratoire de Recherche en Performance Économique et Logistique  
Maroc

**Résumé :** Aujourd'hui, les études sur la PME sont en plein essor. Les recherches sur ce type de structure permettent à l'observateur-chercheur d'analyser et conclure à propos de plusieurs aspects qui sont difficile à cerner, de mettre en exergue et de les débayer dans les grandes entreprises. Les caractéristiques de la RSE pour la PME sont à distinguer des grandes entreprises du fait que l'engagement stratégique de la PME dans la RSE ne peut en aucun cas être analogue à l'engagement dans la grande entreprise. En fait, la vision stratégique du responsable dirigeant donne une orientation globale à l'entreprise, tandis que la stratégie définit les moyens concrets pour concrétiser cette vision. Les études autour de la PME en général, et en particulier sur la combinaison PME, vision stratégique du dirigeant et la RSE sont ainsi rares, peu développées et récentes au Maroc ce qui constitue encore un champ très vaste de recherches à entreprendre.

Le présent papier essaie de montrer le lien existant entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE au sein de petites et moyennes entreprises. Pour se faire, notre choix s'est porté sur quatre cas d'entreprises marocaines de la région de Laâyoune Sakia El Hamra pionnières en matière de la RSE, différentes en termes de type d'engagement RSE et non labellisées et qui possèdent une capacité de développement et d'ouverture importante en vue d'effectuer des investigations sur un échantillon fertile, facile à comprendre et avec des capacités de développement énormes.

**Mots-clés :** RSE, PME, vision stratégique du dirigeant, organisation, environnement.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.11073421>

**Published in:** Volume 3 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **1. Introduction**

Depuis les vingt dernières années, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un élément essentiel aux stratégies d'entreprise en particulier pour les PME. Elles s'efforcent de plus en plus d'adopter des comportements éthiques, responsables et de prendre conscience de leurs impacts sociaux et environnementaux. En fait, les entreprises sont devenues de plus en plus conscientes de l'importance de la RSE et son intégration comme choix stratégique abstraction faite de son coût.

En raison de la faible taille de la PME, toutes les tâches sont souvent concentrées entre les mains du dirigeant de l'entreprise qui est dans la plupart des cas capable de les faire afin de s'approprier à l'environnement interne et externe (Torrès, 2000 ; Gueguen, 2009). Aussi bien, toutes les décisions stratégiques sont prises par lui-même que ce soit individuels ou organisationnels (Gervais, 1978), ceci produit un mode de management propre et lié au dirigeant-proprétaire noyau de l'ensemble des décisions qui est un mode unique, personnel et naturel (Kalika, 1984 ; Torrès, 2000).

Les travaux de Marchesnay et Julien (1992) ; Berger-Douce (2008) ; Lapointe et Gendron (2005) mettent en relief l'importance du dirigeant au sein de la PME. Ce dernier représente un rôle central dans la mesure où il permet d'appréhender le mode de fonctionnement et le management de ce type d'entreprise, d'où il serait important de comprendre ses traits managériaux et ses modes de management. Tant qu'acteur central de ce type de structure. Sa personnalité se caractérise par un ensemble de traits qui peuvent le différencier des autres acteurs comme son état d'esprit, son expérience préalable ou en cours, sa formation, sa situation familiale ou ses préjugés (Creplet et Mehmanpazir, 2000 ; Mahé de Boislandelle, 1998).

Le présent travail vise à répondre à la question centrale de l'impact de la vision stratégique des dirigeants sur l'incorporation de la RSE au sein des PME marocaines de la région de Laâyoune Sakia El Hamra. Une analyse de l'engagement stratégique de la RSE dans le contexte de la PME nécessite le passage par l'analyse des propos du dirigeant. Cette étape constitue notre fil conducteur durant toute l'étape d'analyse, discussions des résultats et synthèse des cas étudiés. Dans ce cadre, il sera primordial de mettre le focus sur la vision stratégique du dirigeant dans les quatre PME étudiées pour ne pas dévier de l'atteinte de l'objectif. Cependant, nous allons mettre la lumière sur la RSE dans la PME afin d'expliquer la relation qui peut lier la vision stratégique du dirigeant et la RSE, et enfin, en déduire une typologie de vision stratégique du dirigeant des PME marocaines, ainsi que ressortir le degré d'impact de la vision stratégique du dirigeant sur le type de RSE dans les cas étudiés.

## **2. Construction du cadre conceptuel**

### **2.1 La vision stratégique du dirigeant dans le cadre de la PME**

La vision constitue la base de commencement de tout type de projet. Sans la vision, le dirigeant de l'entreprise ne pourra en aucun cas, ni commencer son projet, ni gérer, ni piloter les décisions de sa boîte. Le concept de vision stratégique qui est considéré par plusieurs auteurs un concept complexe et ambigu n'avait pas fait question d'entente.

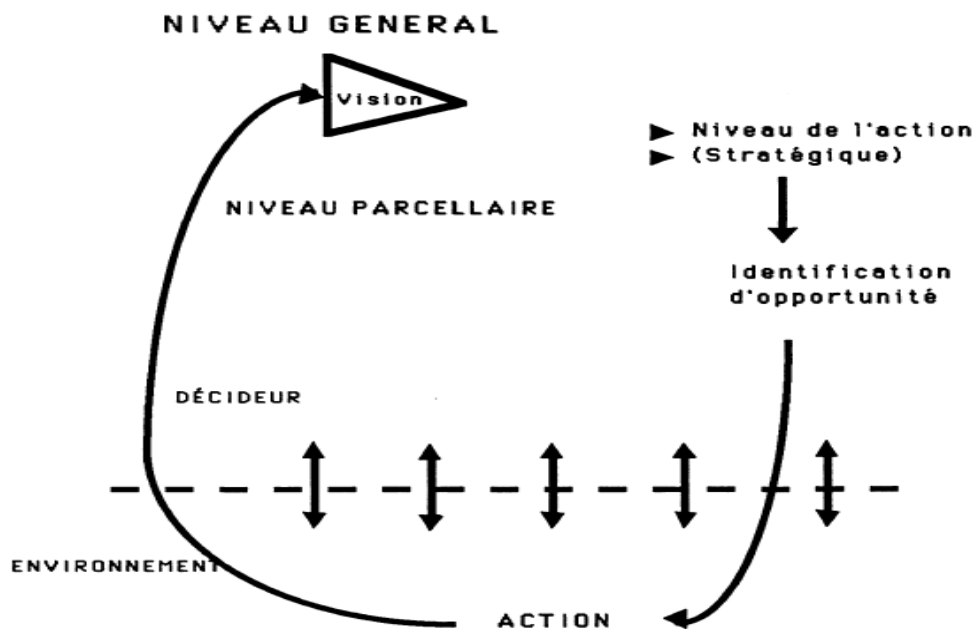
## 2.1.1 L'acuité stratégique comme vecteur de la vision stratégique du dirigeant

### 2.1.1.1 La vision stratégique

Pour Hamel (1991), la vision stratégique représente ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme, cette aspiration relevant plus du rêve que de la prospective. Il s'agit, idéalement, de se positionner davantage par rapport à un futur souhaité que par rapport à une extrapolation du présent.

Pour Carrière et al. (1990, p. 304), la vision stratégique est « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise (...) elle a pour but de décrire la réflexion et l'imagination de décideur ». Pour ces auteurs, un modèle théorique d'interprétation de la vision stratégique repose sur deux postulats : le premier considère l'existence d'un lien chez le décideur sous forme d'un processus dynamique mental entre sa vision et son vécu. Le deuxième part des caractéristiques de la nature humaine qui considèrent que l'homme a une tendance de remarquer ce qui est dans son intérêt (Carrière et al., 1990). Cependant, la vision stratégique peut être conçue en trois niveaux : le niveau parcellaire qui renvoie aux aspects de l'environnement qui suscitent l'intérêt du décideur ; le niveau intermédiaire qui réfère aux schémas mentaux stratégiques et le niveau général du décideur qui renvoie aux valeurs et croyances du décideur (Cossette, 1996). Le niveau intermédiaire est le plus privilégié car il tient en compte les structures mentales directement liés aux préoccupations et aux décisions de l'entreprise comme présentées dans la figure n° 1 ci-après.

**Figure 1 : Structures mentales directement liés aux préoccupations de l'entreprise**



Source : Carrière (1990, p. 306)

Pour Filion et Fortin (1991, p. 109-110), la vision est une « image, projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Pour cet auteur, trois types de visions sont à distinguer : une vision émergente relative aux idées et concepts de produits et de services imaginés par un responsable, une vision centrale relative aux différentes visions émergentes abouties par un responsable et une vision secondaire qui est traduite par des activités telles que la finance ou le marketing, etc.

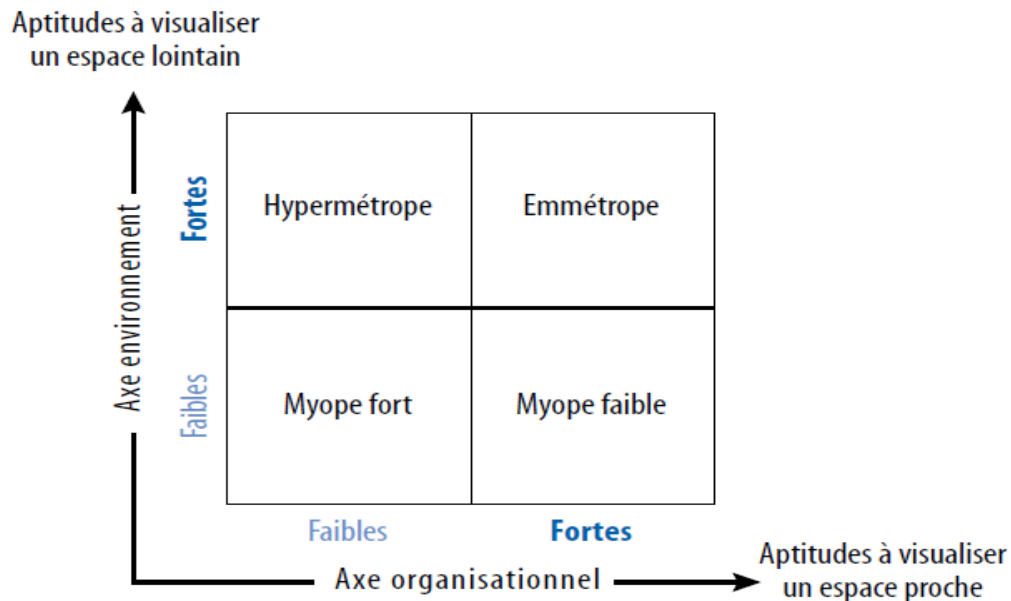
De leurs parts D'Amboise et Bouchard (1990) estiment que la vision stratégique ne résulte en aucun cas de différentes prédictions du futur. Cependant, elle est la résultante de la perspicacité du dirigeant, autrement dit, c'est la place centrale et réaliste à laquelle veut placer son entreprise. Cette définition est en accord avec les propos de Bennis et Nanus (1985, p. 78) qui définissent la vision stratégique comme une « image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation ».

D'une manière générale, les entreprises fixent leur stratégie par rapport à une vision stratégique à long terme. De ce fait, la vision est la raison d'être du processus de transformation de l'environnement. Prahalad et Hamel (1990) conditionnaient la réalisation des intentions de l'entreprise par la construction d'un développement autour d'un portefeuille de compétences centrales. Cette approche tient une partie de ses racines dans des concepts tels que la « connexion » et la « logique dominante de management » (Prahalad et Bettis, 1986).

### **2.1.1.2 La vision**

Pour toute démarche stratégique, cette vision constitue une base pour commencer. Pour Shrivastava et Mitroff (1984), la vision stratégique est un outil de gestion qui pilote les décisions au sein de l'entreprise. Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de la vision stratégique considéré comme ambigu et complexe. D'autres auteurs comme Harel-Giasson (1995) la considère comme « la représentation d'une chose surnaturelle apparaissant à la vue de l'esprit ». Tandis que pour Smida et Condor (2001, p. 13), « le concept est alors employé pour désigner la manière d'appréhender un ensemble de choses complexes. Le terme devient synonyme de point de vue ou d'opinion ». Pour mieux comprendre le concept de vision stratégique, Revolon (1999) a fait recours, dans le cadre d'une approche physiologique, à la métaphore et l'ophtalmologie (Gauthier, 2003). Pour ce faire, il a établi une typologie des dirigeants de la PME en fonction de l'acuité stratégique en s'appuyant sur deux axes : l'axe organisationnel (interne) et l'axe environnement (externe). Le premier axe organisationnel est relatif aux aptitudes du dirigeant pour un visionnement en interne comme la structure organisationnelle ou le système de production, le deuxième axe lié à l'environnement est relatif au visionnement des espaces les plus éloignés en externe comme le développement du marché ou les attentes de la clientèle (Smida et Condor, 2001 ; Gauthier, 2003). En fait, le croisement de ces deux

axes permet de dresser cette typologie des dirigeants de la PME en fonction de l'acuité stratégique présenté dans la figure n°2 ci-après.



**Figure 2 : Typologie des dirigeants de PME en fonction de leur acuité stratégique selon Revolon (1999)**

*Source : Smida et Condor (2001, p. 13)*

Le croisement des deux axes donne quatre types des dirigeants qui sont l'Hypermétrope, l'Emmétrope, le Myope fort et le Myope faible. La typologie du dirigeant Emmétrope est la typologie des dirigeants la plus apte à visualiser fortement à la fois un espace proche et un espace lointain et par conséquent la plus apte à concevoir une vision stratégique forte et efficiente. Ils ont une vision de près comme de loin, du point d'importance égal entre l'axe organisationnel et environnemental. Tandis que les hypermétropes ont une orientation concentrée sur l'environnement. Pour les myopes faibles, ils ont une vision de près et non de loin sur les deux axes, ceci dit qu'ils se concentrent sur l'entreprise et non pas sur l'environnement. Pour les dirigeants myopes forts, ils ont des difficultés liées à leurs visions à la fois de près et de loin, autrement dit des difficultés d'observation qui sont liés à la fois à l'entreprise ainsi que son environnement (Smida et Condor, 2001, p. 13).

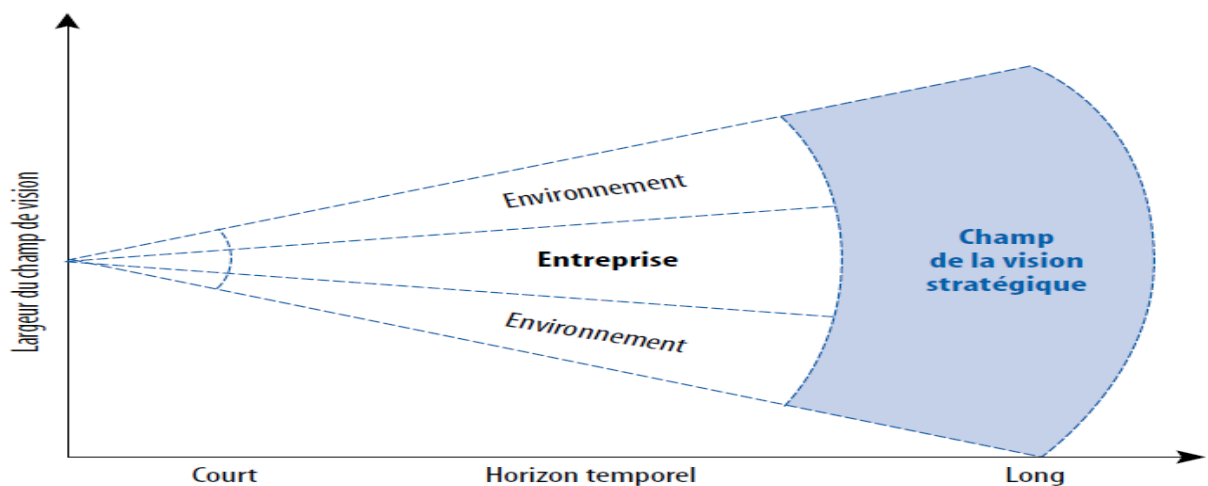
Cette typologie de Revolon (1999) que nous venons de présenter permet d'expliquer l'hétérogénéité qui existe entre les différents styles de gestion des dirigeants de la PME en mettant en relief la dimension qui intéresse le plus, le dirigeant qui peut être interne ou externe (Gauthier, 2003).

Pour Smida et Condor (2001), le modèle de Revolon (1999) présente plusieurs lacunes comme la non prise en compte de la dimension temporelle de la vision, cela les a poussés à construire un modèle mettant l'entreprise au centre des préoccupations des dirigeants basé sur le concept de champ visuel. D'après Julien et Marchesnay (1987), les dirigeants des PME ont tendance à favoriser la vision interne

relative à l'entreprise que la vision externe relative à l'environnement. Dans cette logique que le modèle de Smida et Condor (2001) ne donne pas d'importance à l'environnement en le considérant comme complexe et moins prioritaire. Un consentement issu de la majorité des théoriciens est relatif à l'idée qui considère la vision stratégique ne se développe que dans une logique à long terme et non pas dans une logique proche ou dans le présent (Gauthier, 2003).

L'acuité stratégique est toutefois orientée par la tendance du dirigeant dans l'usage des visions internes ou externes pour bâtir sa vision stratégique. Pour Revolon (1999), les dirigeants sont différemment influencés par leur environnement interne ou externe. Ce rôle du dirigeant de la PME dans le processus visionnaire est différent dans le cadre du modèle de Smida et Condor (2001) qui estime que ce dernier se base davantage sur les aspects internes de l'entreprise plus que ceux externes. A noter dans ce cadre que la vision stratégique est affectée d'une manière directe ou indirecte par la configuration et le contexte environnemental de l'entreprise (Gauthier, 2003). Pour Senge et al. (1991), la vision stratégique de l'entreprise est influencée par les leaders visionnaires au sein de la PME.

### 2.1.1.3 Le champ visuel stratégique

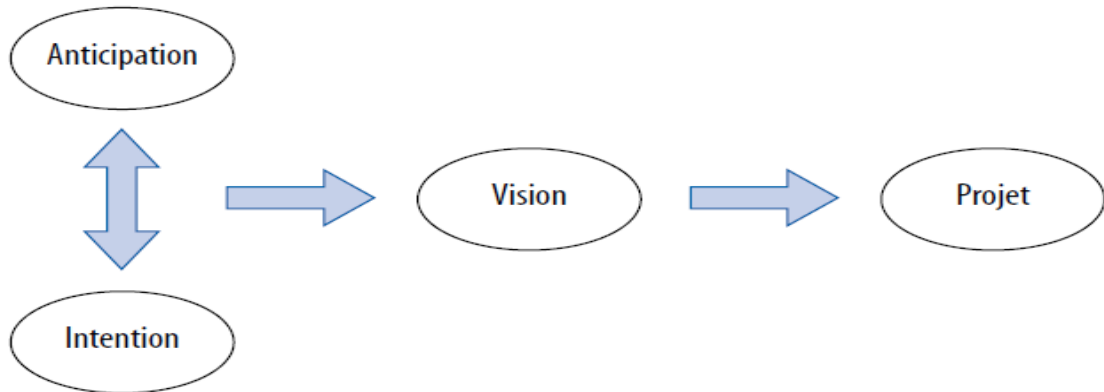


**Figure 3 : Le champ visuel stratégique**

*Source : Smida et Condor (2001, p. 14)*

La littérature concernant le champ visuel stratégique est assez large, de ce fait nous allons retenir dans notre travail de recherche celle de Filion et Fortin (1991, p. 109-110) qui le considère comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut occuper éventuellement sur le marché, ainsi que du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Cette définition ainsi que les autres définitions enrichissent le terme du « champ visuel stratégique », parfois le confond avec celui de vision stratégique. Pour d'Amboise et Gasse (1989), « la vision stratégique correspond à l'image d'un futur réaliste que le dirigeant se fait de son entreprise ».

Dans ce cadre, les chercheurs se posent la question sur les causes des actions stratégiques du dirigeant. A travers nos recherches nous avons pu dégager deux éléments déclencheurs qui constituent le moteur d'une action stratégique ou d'un projet par le dirigeant. Ces éléments à côté de la vision stratégique, sont l'anticipation et l'intention (Searle, 1984 ; Smida et Condor, 2001).



**Figure 4 : Processus de la conception de projet**

*Source : Smida et Condor (2001, p. 17)*

Pour Smida et Condor (2001), l'anticipation correspond à l'outil servant à transformer les informations collectées en relation avec l'environnement du dirigeant concernant les représentations de l'avenir.

Une étude menée par De Geus (1988), examinant les facteurs clés du succès de certaines entreprises sur une longue période a conclu que le seul avantage concurrentiel durable est la capacité de la maîtrise de l'information avant les concurrents ainsi que l'apprentissage considéré comme la capacité à remettre en cause les conditions de la concurrence.

### 3. Approche méthodologique de l'étude

Le choix d'une posture interprétativiste peut être justifié par notre objet de recherche qui est la compréhension de la relation existante entre plusieurs sujets et situations (Avenier et Gavard-Perret, 2012). De ce fait, l'objectif de cette étude est de comprendre le lien entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE dans le cadre de la PME, et aussi le degré d'impact de l'une sur l'autre.

Ainsi, l'approche qualitative a été favorisée à travers de l'étude des cas multiples à visée exploratoire. Dans ce cadre, nous pourrions dire que l'étude des cas multiples « sont devenues l'approche la plus commune des recherches qualitatives ». Tandis que Yin (2004) estime que la méthode des études de cas peut être considérée comme la méthode la plus appropriée si l'objectif de la recherche vise la compréhension d'un phénomène donnée dans son état naturel et son contexte. Les études de cas permettent une meilleure analyse contextuelle des phénomènes par les conditions, les événements, les acteurs et les implications en intégrant la dimension chronologique pour comprendre l'évolution des données dans le temps (Benaïcha, 2017).

Le choix des quatre PME de la région de Laâyoune Sakia El Hamra est pertinent du moment que c'est un terrain fertile. Elles représentent des caractéristiques qualitativement et quantitativement homogènes capables d'accueillir des études qui visent d'explorer les causes stratégiques d'une telle démarche responsable socialement. Dans la même optique nous avons déterminé notre méthodologie triangulaire de collecte de données à savoir les entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les responsables clés de chaque entreprise, l'observation non participante et les données secondaires. A cet effet, nous avons précisé l'instrument d'analyse que nous allons exploiter notamment Nvivo 12 qui offre au chercheur le traitement des données qualitatives. Ce logiciel favorise la gestion de multiples sources surtout les interviews, les entretiens, vidéos et audios.

#### 4. Présentation des données empiriques et évaluation

##### 4.1. Présentation des cas étudiés

Pour des raisons de confidentialité liées aux informations des entreprises enquêtées les noms et marques commerciales seront changées et camouflées. : PME « A », PME « B », PME « C » et PME « D ». Le tableau ci-après (Tableau n°1) est un récapitulatif des quatre cas étudiés.

**Tableau n° 1 : Exposé des quatre cas pris en charge par l'étude**

PME	Effectif réel actuel	Chiffres d'affaires annuel en millions de DHS	Année de démarrage	Labellisation - Non labellisé	Branche d'activité	Périmètre d'implication de l'activité
<b>A</b>	150	50	2008	Non labellisé	Construction BTP	National
<b>B</b>	52	20	2013	Non labellisé	Conseil et accompagnement	National
<b>C</b>	84	21	2014	Non labellisé	Génie civile et NTIC	International
<b>D</b>	495	100	2002	Non labellisé	L'achat, vente, commercialisation, congélation et exportation de poisson frais ou congelés, et de tous produits de mer	International

*Source : Synthèse des auteurs*

##### 4.2. Analyse des cas étudiés

###### 4.2.1. Analyse de la vision stratégiques de quatre entreprises étudiées



Afin de déterminer la vision stratégique du dirigeant de chaque entreprise, nous allons nous baser sur les propos du dirigeant au sujet de l'avenir de son entreprise, l'image future de son entreprise, le partage de cette vision et l'environnement des affaires. Les réponses issues de chaque axe sont toutefois confrontées aux propos de responsables pour en ressortir des résultats pertinents.

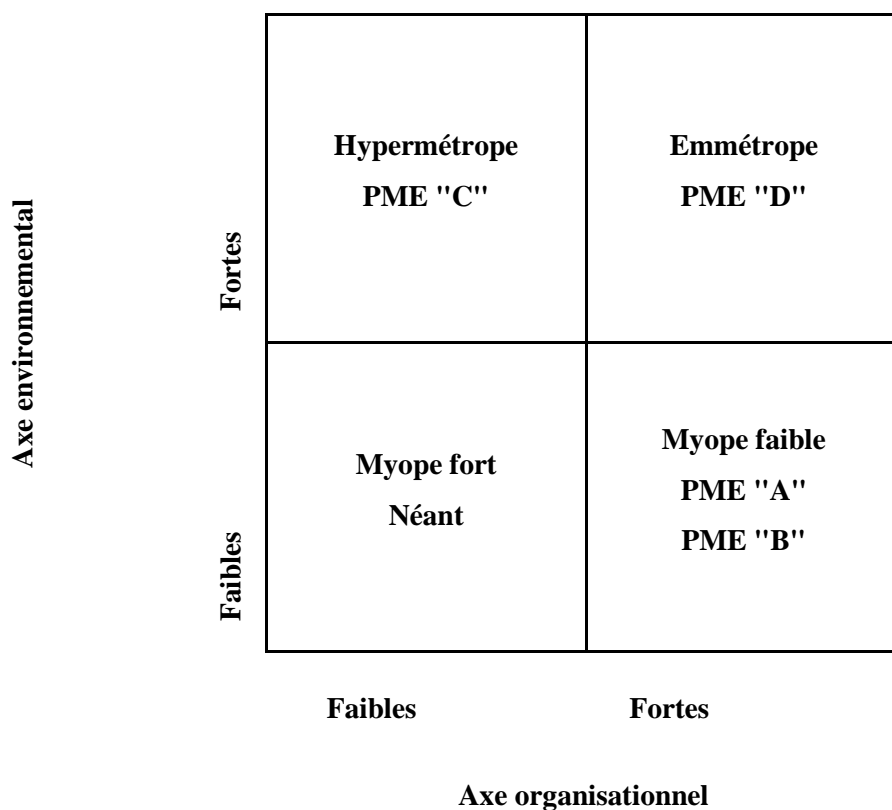
Pour le dirigeant de la PME « A », nous avons remarqué une forte redondance de mot « future » et « vision » surtout en liaison avec l'activité et l'exploitation ce qui explique une forte aptitude à visualiser un espace proche relatif à l'axe organisationnel. Contrairement à l'axe relatif à l'environnement que nous avons remarqué une faible concentration de la part du dirigeant.

Quant au dirigeant de la PME « B », nous avons distingué une posture orientée faiblement vers son environnement ainsi qu'une orientation forte sur son organisation. Lors de ses discours nous avons remarqué une forte concentration sur le développement de son organisation via sa digitalisation, ainsi qu'au point de l'environnement via une vision d'amélioration de taux de présence au périmètre national et international. Même au niveau des difficultés, le dirigeant de la PME « B » tente d'envisager des renforcements pour faire face aux difficultés internes et externes qui entravent la vie de la PME ce qui explique la vision double du dirigeant avec une priorité à l'interne car toute amélioration ne peut être faite qu'à travers une implication à l'intérieur de l'organisation.

Nous avons noté dans la posture du dirigeant de la PME « C » une forte concentration sur l'environnement de l'entreprise particulièrement liée au marché où il opère et les opportunités qu'il veut saisir à travers son entreprise au niveau national et international. De même, nous avons remarqué une satisfaction énorme de la part du dirigeant sur son entreprise. Malgré une organisation interne similaire aux firmes multinationales, nous avons pu conclure une faible orientation dans ce sens.

Enfin, pour le dirigeant de la PME « D », nous avons examiné une forte mobilisation dans l'axe relatif à l'environnement et la saisie des opportunités compte tenu de climat d'affaire fortement impacté par les conditions géopolitiques et géostratégiques et la volonté de s'ouvrir sur environnement externe proche et loin à la fois. De même, nous avons aussi souligné une forte implication dans l'axe organisationnel à travers le développement de l'entreprise en interne et le rendre capable d'assister ce développement environnemental.

Dans la figure n°5, nous classons ainsi les visions stratégiques en fonction d'acuité stratégique du dirigeant selon la typologie de Revolon (1999).



*Source : Développée par les auteurs*

**Figure 5 : Illustration des visions stratégiques des dirigeants de quatre PME étudiées en fonction de leurs acuités stratégique selon Revolon (1999)**

Nous remarquons grâce à cette figure n°5 une forte concentration sur l'axe organisationnel de la part de trois PME à savoir la PME « A », « B » et « D » ce qui explique que ses trois dirigeants ont une vision forte de leurs espaces proches traduit là par leurs entreprises en interne. Ce qui explique la tendance de la plupart des dirigeants de PME pour la dimension interne qui est l'entreprise plutôt que la dimension externe qui est l'environnement au sens large. Cette favorisation de la vision interne plus que la vision externe par les dirigeants peut être expliquée par le fait que la majorité des dirigeants considère l'environnement de l'entreprise moins prioritaire et complexe comme le confirme Smida et Condor (2001). De même, pour un dirigeant d'une PME, le seul contrôle qu'il peut exercer concerne seulement l'aspect interne ou organisationnel de son entreprise plus que l'aspect externe relatif à son environnement qui nécessite des changements et des moyens qui dépassent largement les moyens de la PME.

Les dirigeants de la PME « C » et la PME « D » ont une compréhension forte de l'importance de l'axe environnemental. La PME « D » est par conséquent a des aptitudes fortes à visualiser à la fois un espace proche et un espace lointain. L'importance de l'axe environnemental dans la PME « D » peut être expliqué par leurs relations avec l'international et leurs expériences qui confirment l'effet incontournable de l'environnement sur la survie de leurs entreprises et par conséquent elle se situe

dans une typologie « Emmétrope » contrairement aux dirigeants de la PME « A » et « B » qui se concentrent seulement sur leurs boîtes et le développement de leurs activités ainsi que leurs classifications et ne prennent pas au sérieux l'aspect environnemental et par conséquent elles sont qualifiées dans l'optique typologique de « Myope faible ».

Pour la PME « C », son dirigeant a une concentration énorme vis-à-vis de son environnement et la volonté de se pencher vers le marché international, avec une satisfaction de son rendement interne et de son entreprise ce qui explique sa faible aptitude de visualiser un espace proche avec une aptitude forte à visualiser un espace lointain et par conséquent nous le classons dans une typologie « Hypermétrope ».

#### **4.2.2. Analyse de la RSE dans les quatre entreprises étudiées**

Nous avons pu conclure que tant que le dirigeant de la PME « A » est beaucoup concentré sur son activité et sur l'exploitation par rapport à son environnement externe, cette entreprise considère la RSE comme opportunité fixe et interchangeable. Pour elle, tout type de travail doit s'orienter vers l'organisation ce qui va impacter la crédibilité et la légitimité de l'entreprise.

Pour la PME « B » nous avons pu tirer la conclusion que tant que son dirigeant a une posture orientée fortement vers l'environnement par rapport à l'entreprise, cette entreprise considère la RSE comme conviction puis un axe de communication ainsi qu'un outil pour le renforcement de sa notoriété dans l'écosystème et l'environnement.

Pour la PME « C » nous avons pu conclure que tant que son dirigeant a une posture orientée fortement vers l'environnement de l'entreprise particulièrement liée au marché où il opère et les opportunités qu'il veut saisir à travers son entreprise au niveau national et international, cette entreprise considère la RSE comme opportunité qui pourra se changer avec le temps. Il considère la RSE comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Pour la PME « D » nous avons pu conclure que tant que son dirigeant se concentre fortement sur l'environnement et la saisie des opportunités compte tenue de climat d'affaire qui sont fortement impacté par les conditions géopolitiques et géostratégique ainsi qu'une forte implication dans l'axe organisationnel à travers le développement de l'entreprise en interne et le rendre capable d'assister ce développement environnemental.

### **5. Résultats**

En guise de résultat, nous illustrons les liens que nous identifions entre la vision stratégique du dirigeant et la perception de la RSE dans les PME étudiées (Figure n°6 et n°7).

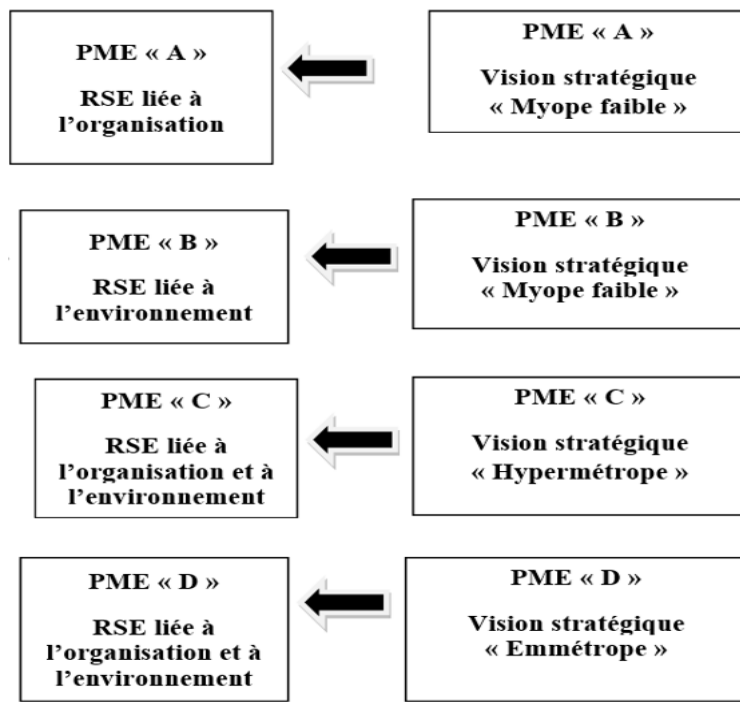


Figure 6 : Représentations des liens entre la vision stratégique du dirigeant et la RSE au sein de quatre cas de PME étudiés

Source : Développée par les auteurs

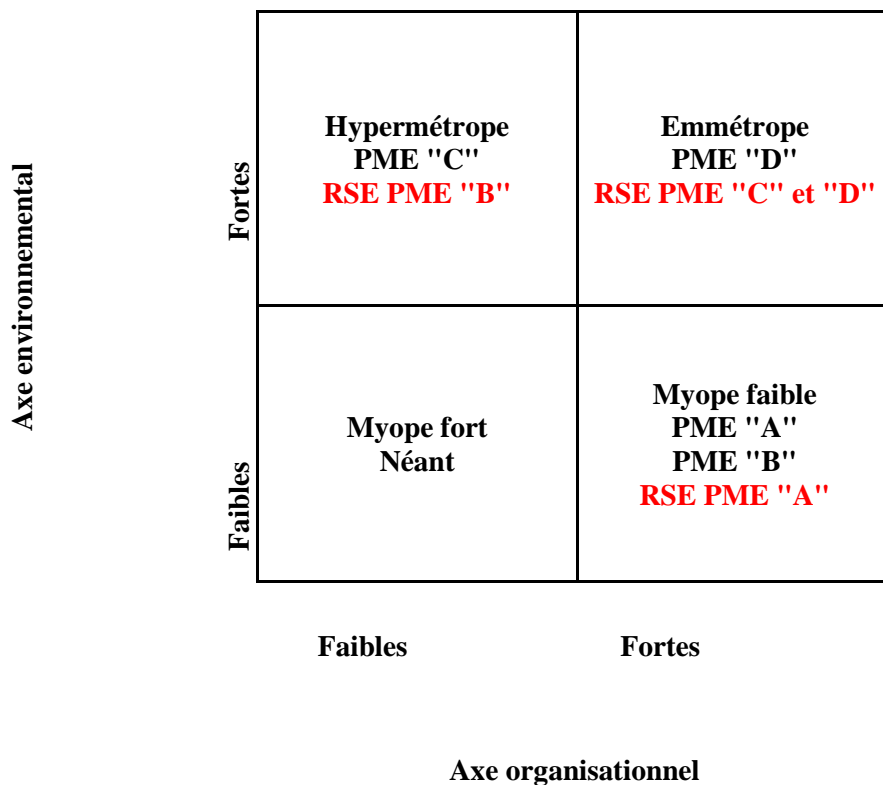


Figure 7 : La vision stratégique du dirigeant et la RSE au sein de quatre cas de PME étudiés

Source : Développée par les auteurs

A travers la figure n°6, nous remarquons que la PME « A » est d'une vision stratégique qualifiée de « Myope faible » tant qu'elle est une entreprise forte sur le plan organisationnel et faible sur le plan environnemental, ceci a eu des effets sur sa RSE liée à l'organisation.

Pour la PME « B » qui est qualifiée d'une typologie de vision stratégique de « Myope faible » avec des aptitudes faibles sur le plan environnemental par rapport à la PME « C » qui des aptitudes fortes sur le plan environnemental avec une typologie de vision stratégique « Hypermétrope », d'où l'intérêt soit d'une RSE liée à l'environnement soit d'une RSE liée à l'organisation et à l'environnement.

La PME « D » demeure une entreprise idéale, sa vision stratégique qualifiée de « Emmétrope » forte sur l'axe organisationnel et environnemental. Cette double force a constitué un appui pour l'entreprise pour avoir à la fois une RSE fortement liée à l'organisation et à l'environnement.

Cependant, si nous analysons la figure n°7, nous remarquons que la quasi-totalité des entreprises étudiées ont une liaison directe et logique entre le type de RSE et la vision stratégique. Pour cette raison, la PME « A » et la PME « D » partagent la même logique même lorsqu'on fusionne la vision stratégique du dirigeant et la RSE des différents cas étudiés dans une seule figure (La figure n°7).

## 6. Conclusion

L'examen de la vision stratégique du dirigeant au sein des PME est un principe fondamental pour tout chercheur souhaitant explorer ce type d'entreprise dans la mesure où cette vision représente un élément essentiel de sa gestion au quotidien. Cependant, cette perspective stratégique est strictement liée à la stratégie globale de l'entreprise et de manière indirecte et peu explicite, car au sein des PME, l'accent est davantage mis sur la planification stratégique que sur la planification opérationnelle, qui suscite un plus grand intérêt de la part du dirigeant de la PME.

La seule corrélation directe apparente est entre la vision stratégique du dirigeant et l'engagement responsable des PME dans la démarche RSE. En effet, la perspective stratégique du dirigeant fournit le cadre propice à l'adoption d'un comportement responsable au sein de la PME, qui ne peut en aucun cas être soumis à la stratégie globale de l'entreprise.

Il est à noter que la vision stratégique qui caractérise les PME marocaines de la région du sud est principalement celle d'une vision stratégique « Myope faible », étroitement liée à un attachement organisationnel fort et moins axée sur l'environnement de l'entreprise. À ce stade, nous observons que la mise en œuvre de la RSE au sein des PME marocaines de ladite région découle principalement de la vision stratégique du dirigeant. Cette corrélation est plus clairement mise en évidence dans la figure n°6, qui illustre la relation entre la vision stratégique et la RSE au sein des entreprises étudiées. Par conséquent, il est possible de conclure que les actions et engagements des PME sont influencés par la vision stratégique du dirigeant.

## **Bibliographie**

1. Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique (No. Halshs-00355392).
2. Benaïcha, O. (2017). Proposition d'un modèle explicatif de la diffusion de la RSE au niveau des entreprises au Maroc, [Thèse de doctorat ISCAE Casablanca]
3. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger les secrets des meilleurs leaders*, trad. C. Durieux, Paris, Inter Editions.
4. Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Revue Management et Avenir*, (1), 9-29.
5. Carrière, J. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 301-325.
6. Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 9(1), 123-142.
7. Creplet, F. & Mehmanpazir, B. (2000). Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale. In 9ème Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique (Vol. 24, p. 25).
8. D'Amboise, G. & Bakanibona, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques : conclusions et recommandations. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(2), 147-166.
9. D'Amboise, G., & Bouchard, S. (1990). De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations (No. 90-02).
10. D'Amboise, G., & Gasse, Y. (1989). Vision stratégique et activités de planification : pour un modèle différent de recherche sur la PME. Communication présentée. Vol. 34.
11. De Geus, A. (1988). Planning as learning, *harvard business review*. March-April issue, 70-74.
12. Fillion, L. J., & Fortin, P. A. (1991). Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur. Les Ed de l'entrepreneur.
13. Gauthier, J. M. (2003). Vision stratégique : impact du niveau d'appropriation de la vision de DaimlerChrysler par les propriétaires-dirigeants sur la performance des concessions de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
14. Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue Française de Gestion* n°15, pp37-48.
15. Gueguen, G. (2009). PME et stratégie : quelles spécificités ? *économie et management*, 131, 16-22.

16. Hamel, G. (1991). Concurrence pour la compétence et l'apprentissage entre partenaires au sein d'alliances stratégiques internationales. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
17. Harel-Giasson, F. (1995). Faut-il vraiment avoir de la vision ? *Gestion*, 20(3), 60-63.
18. Julien, P-A. & Marchesnay, M. (1987). *La petite entreprise*, Paris, Édition
19. Kalika, M. (1984). Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : essai d'analyse systémique, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion,
20. Lapointe, A. & Gendron, C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? *École des sciences de la gestion*, Université du Québec à Montréal.
21. Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 11-30.
22. Marchesnay, M. & Julien, P. A. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. *Piccola Impresa*, 1, 13-43.
23. Prahalad C-K. & Hamel G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, N° 3, pp.412-434.
24. Prahalad, C-K. & Bettis, R. A. (1986). La logique dominante : un nouveau lien entre diversité et performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
25. Revolon, F. (1999). L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME : une étude exploratoire (No. 1999-9).
26. Searle, J. R. (1984). *Minds, brains and science*. Harvard university press.
27. Senge, P. M. & Gauthier, A. & Plagnol, H. (1991). *La cinquième discipline* (Vol. 175). Paris : First.
28. Shrivastava, P. & Mitroff, I. (1984). Améliorer l'utilisation de la recherche organisationnelle : le rôle des hypothèses des décideurs. *Academy of management review*, 9(1), 18-26.
29. Smida, A. & Condor, R. (2001). Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises. *Gestion*, 26(4), 12-22.
30. Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème Congrès International sur la PME, 25-27.
31. Yin, R- K. (2004). *The Case Study Anthology* Sage. Thousand Oaks.