



# جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة  
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

# الملتقى الوطني حول

# إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



## المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله  
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



### الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

د. عوادي مصطفى	رئيس الملتقى
د. يونس الزين	رئيس اللجنة العلمية
د. رضا زهواني	مقرر اللجنة العلمية
د. موسى جديدي	رئيس اللجنة التنظيمية
د. لعبيدي مهاوات	نائب رئيس اللجنة التنظيمية
يومي 06 و 07 ديسمبر 2017	تاريخ إنعقاد الملتقى
Durabilite39@gmail.com	البريد الإلكتروني للملتقى

### بطاقة معلومات المداخلة

La responsabilité sociale comme levier du développement durable des PME algériennes Expérience des Ateliers de la Maintenance Ferroviaire de Mohammadia- Mascara-		عنوان المداخلة
MOKHEFI Amine	NEMER Rabiha	الإسم واللقب
Doctorant	Doctorant	المؤهل العلمي
Maître de conférences	Maître de conférences	الوظيفة
/	/	التخصص
Université Abdelhamid Ibn Badis de Mostaganem	Centre Universitaire de Relizene	المؤسسة
/	/	ملاحظات

## Résumé

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) renvoie à la prise en compte des enjeux du développement durable (DD) dans les stratégies des entreprises (Courrent et Spence, 2014). Elle est une stratégie qui consiste pour une entreprise à se conformer aux principes du développement durable (Social, environnemental, économique). Depuis longtemps, elle était liée aux grandes entreprises (Jenkins, 2009), cependant avec la reconnaissance des effets cumulatifs des PME sur le niveau économique, social et environnemental, celles-ci ne peuvent plus rester en dehors de ce champ.

Dans cette perspective notre étude a pour objectif de présenter l'expérience d'une PME publique (AMF Mohammadia) dans le cadre de RSE et son application de la norme ISO 14001 qui lui permet à mettre en place un système de Management environnemental.

**Mots clés :** PME- développement durable- RSE

### ملخص

المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات تعني الامتثال لمبادئ التنمية المستدامة ( الاجتماعية، البيئية و الاقتصادية) و الاخذ بعين الاعتبار التحديات للتنمية المستدامة (كورينت و سبنس، 2014)، فهي استراتيجية تجعل المؤسسة تتبنى اسس التنمية المستدامة.

فلفترة طويلة كانت متعلقة الا بالمؤسسات الكبيرة (جينكينز، 2009)، ولكن مع الاعتراف بالأثر التراكمي للشركات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، لم يعد يمكنهم البقاء خارج هذا المجال.

و من هذا المنظور، تهدف دراستنا الى عرض تجربة لمؤسسة متوسطة عمومية (ورشات الصيانة للسكة الحديدية بالمحمدية لولاية معسكر في اطار المسؤولية الاجتماعية، البيئية و الاقتصادية و تطبيقها للمقاييس العالمية ISO 14001 )

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- التنمية المستدامة- المسؤولية الاجتماعية، البيئية و الاقتصاد

الملتقى الوطني حول  
إشكالية استدامة المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

## Introduction

Les PME sont aujourd'hui la locomotive de la croissance économique, leur importance réside dans leurs caractéristiques spécifiques.

" Les PME jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une croissance économique viable à la création d'emplois, tout en contribuant au capital social, culturel et environnemental des nations (...) elles constituent un élément important du dynamisme de toute économie dans la mesure où elles entraînent l'innovation dans le secteur à forte intensité du savoir" <sup>1</sup>

Aujourd'hui, dans le monde des affaires, les principaux risques rencontrés ne sont pas uniquement des risques économiques, mais aussi des risques sociaux, environnementaux, juridiques, etc. Autrement dit, des risques « extra-financiers ». La stratégie RSE constitue un excellent outil afin de faire face à tous ces risques, elle présente un instrument fondamental pour réaliser des gains à long terme. Quaniaux Hélène (2007, p12) réclame « *Les PME ont un rôle marginal à jouer dans le progrès vers le développement durable est aisément réfutable, puisque, malgré leur taille modeste, les PME sont numériquement bien plus nombreuses que les grandes firmes, et que cumulativement, leurs actions responsables peuvent être vraiment significatives.* » En effet, mettre en place une stratégie de responsabilité sociale des entreprises reste encore peu courant dans les PME. Pourtant, les bénéfices sont loin d'être négligeables. Les PME qui intègrent les principes de la RSE sont considérées comme des entreprises entrepreneuriales (Spence et al., 2009), et celles ayant une orientation entrepreneuriale l'introduisent dans leur stratégie (Spence et al., 2007).

De ce constat, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante :

***Dans quelle mesure les PME algériennes peuvent-elles adopter une stratégie durable par des moyens limités permettant de réaliser la RSE ?***

La réponse à une telle problématique nous amène à répondre à une série de questions :

***1. Quelles sont les déterminants de la RSE des PME algériennes ?***

***2. Quelles sont les outils offerts par les PME lui permettent de réaliser la RSE ?***

Pour répondre à cette question principale est ces questions secondaires nous avons formulé l'hypothèse principale suivante :

***ISO permet aux entreprises d'avoir un cadre de références commun afin de mettre en place leur stratégie RSE.***

Afin d'apporter une contribution de cette problématique les objectifs suivants ont été proposés :

- Essayer de comprendre les notions RSE ;
- Avoir une idée générale sur les PME algériennes en matière de la RSE et analyser la stratégie durable adoptée par ces entreprises ;
- Inciter les PME algériennes d'adopter des pratiques de responsabilité sociale, environnementale et économique parce qu'elles font partie des obligations et des demandes courantes de l'économie algérienne pour faire face aux changements internes et externes de pays ;
- Un désir d'enrichir la littérature managériale par un thème qui est peu abordé dans le contexte algérien.

## I. Aperçu sur les PME algériennes

### 1. Emergence de la PME en Algérie

L'Algérie a connu une forte mutation qui se révèle dans le passage d'une économie administrée à une économie de marché. A partir des années 1980, après une période où le secteur public était prédominant sous la devise de "l'industrie industrialisant", l'état a exercé le rôle de "l'état gendarme". Ce passage est justifié par:

- Le climat difficile politico- économique;
- Instabilité institutionnelle et la crise sécuritaire ;
- Séries de réformes inachevées.

Ces conditions sont la cause de naissance du secteur privé qui a commencé à augmenter après la création du nouveau code d'investissement en 1993 qui est considéré "*la pierre angulaire*" de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique en libérant l'investissement privé qui a été encouragé et développé grâce à des textes en favorisant l'investissement national et étranger en réduisant les taxes, les redevances fiscales ainsi que l'assouplissement des procédures administratives pour création d'entreprises.

Ce qui a facilité une forte renaissance des PME marginalisées jusqu'à la fin des années 1980.

Ces dernières années les PME en Algérie sont l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics; ce qui a eu pour effet un développement important du parc des entreprises privées dans différents secteurs et dont le nombre de PME a connu une croissance continue. Cette dynamique de création de nouvelles entreprises s'est fait à travers 03 processus principaux <sup>2</sup>:

- Les créations classiques : concernant l'investissement privé constitué principalement de fonds propres;
- Les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses;
- Création de trois agences<sup>3</sup> : **ANSEJ**, **ADS**, **ANDI** en vue de la création de micro- entreprises considérées comme l'une des solutions permettant de résoudre plusieurs problèmes économiques (chômage, investissements...ext.) et sociaux dans une économie algérienne qui connaît une ouverture de plus en plus grande.

#### 1.1 ANSEJ

Créée en 1996, l'**ANSEJ** est une institution publique chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement des jeunes chômeurs porteurs de projets de création

D'entreprise. A travers les étapes de création et d'extension de son entreprise, le jeune promoteur bénéficie:

- De l'assistance à titre gracieux (accueil –information – accompagnement - formation);
  - D'avantages fiscaux (franchise à la réalisation et exonérations à l'exploitation);
  - D'aides financières (Prêt Non Rémunéré – bonification partielle des intérêts bancaires).
- L'Agence a pour missions principales, en relation avec les institutions et organismes concernés :
- De soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissements;

- De gérer, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt, dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi;
- De notifier aux jeunes promoteurs les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus:

1. D'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets, de la mise en œuvre du schéma de financement et du suivi de la réalisation et de l'exploitation des projets.

A cet effet, elle s'est fixé deux objectifs principaux :

- Favoriser la création d'activités de biens et de services par les jeunes chômeurs; Encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes.

## 1.2 Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I)

L'accompagnement de l'investissement constitue un objectif essentiel des pouvoirs publics.

L'ANDI - Agence nationale de développement de l'investissement - a été créée en 2001 pour répondre à cet objectif.

Sous le contrôle et l'orientation du ministre chargé de la promotion des investissements, l'ANDI exerce ses missions dans sept grands domaines :

**Information** : accueillir et informer les investisseurs.

**Facilitation** : identifier les contraintes entravant la réalisation des investissements et proposer des mesures organisationnelles et réglementaires pour y remédier.

**Promotion de l'investissement** : promouvoir l'environnement général de l'investissement en Algérie, améliorer et consolider l'image de marque de l'Algérie à l'étranger.

**Assistance** : conseiller et accompagner les investisseurs auprès des autres administrations dans la réalisation de leurs projets.

**Participation à la gestion du foncier économique** : informer les investisseurs sur la disponibilité des assiettes foncières et assurer la gestion du portefeuille foncier.

**Gestion des avantages** : vérifier l'éligibilité aux avantages des investissements déclarés, contribuer à l'identification des projets présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et participer à la négociation des avantages à octroyer à ces projets.

**Suivi** : assurer un service d'observation, de statistiques et d'écoute portant sur l'état d'avancement des projets enregistrés.

## 1.3. l'ADS: Agence de développement Social

Cette agence créée en 1996, a pour mission de promouvoir, sélectionner et financer les actions et interventions en faveur des populations les plus démunies et du développement communautaire, les projets de travaux ou de services d'intérêt économique et social, notamment ceux comportant une haute intensité de main-d'œuvre de nature à promouvoir l'emploi ainsi que le développement de la micro – entreprise.

Elle a pour but de:

- Développer le micro –crédit au profit des populations ne disposant pas de moyens suffisants pour créer leur propre emploi ;
- Ce dispositif est orienté vers:
  - Les populations défavorisées ;
  - Les petits métiers, l'artisanat de biens et de services ;
  - Le secteur informel qui souhaite être structuré.
  - Les activités productives et commerciales.
  - Le travail à domicile et la promotion du travail indépendant.

## 2. Les caractéristiques de la PME algérienne

- Les PME algériennes sont des entreprises familiales, indépendantes et déconnectées les unes des autres;
- Elles sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole ; elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque-là ;
- En Algérie les secteurs dominants dans lesquels agissent les PME sont principalement le bâtiment et travaux publics, les services (commerce, distribution, transports et télécommunications...ext.) ;
- Les PME algériennes sont aussi entrées dans une nouvelle logique entrepreneuriale en passant du stade national à un stade international.

## II. Le développement durable

### 2.1 Écodéveloppement (Maurice Strong et Ignacy Sachs)

Concept qui désigne un type de développement intégré qui tient compte des contraintes écologiques et du long terme, un développement socio-économique écologiquement viable.

**2.2. Développement autre ou société de conservation** (Fondation Dag Hammarsköld, Kimon Valaskis, Edward Goldsmith et Société Royale du Canada).

Proposait un autre type de développement confiant en soi, endogène, centré sur les besoins réels, en harmonie avec la nature et ouvert au changement institutionnel.

### 2.3. Développement durable (axe conservation)

UICN, PNUE, FMN (WWF), FAO, UNESCO, Stratégie mondiale de la conservation (SMC).

La conservation au service du développement durable où le DD est défini comme la modification de la biosphère et l'emploi de ressources humaines, financières, vivantes et non vivantes, pour satisfaire aux besoins des hommes et améliorer la qualité de leur vie.

Pour assurer la pérennité du développement, il faut tenir compte des facteurs sociaux et écologiques, ainsi que des facteurs économiques, de la base des ressources vivantes et non vivantes, et des avantages et désavantages à long terme et à court terme des autres solutions envisageables .

## 2.4. Développement durable - CMED

Revenons à la définition la plus couramment retenue, celle du Rapport Brundtland :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. ».

L'énoncé est simple et la durabilité ne semble trouver sa légitimité que dans la relation intergénérationnelle de satisfaction des besoins.

Une étude plus approfondie de cette définition est nécessaire ; elle fait apparaître trois composantes à la durabilité.

- **La satisfaction des besoins** peut être envisagée de manière « élargie » : elle comprend alors, outre la consommation de biens et services, l'ensemble des « biens primaires » et droits auxquelles aspirent les personnes, qu'il s'agisse des participations aux décisions politiques, du désir de relations sociales de la vue d'un beau paysage. Autant d'éléments qui concourent à « être bien ».

- **La capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins** pose le problème de la transmission, d'une génération à l'autre, des ressources disponibles : ressources naturelles, infrastructures, capitaux de toutes sortes. Si les ressources naturelles sont épuisées, l'environnement pollué, l'appareil de production en mauvais état, les systèmes sanitaire et éducatif déstructurés, le tissu social déchiré... (tout cela en raison de catastrophes ponctuelles ou de politiques inappropriées.), il est probable qu'il sera difficile de répondre aux besoins du futur d'une manière équivalente à ce qui est fait aujourd'hui.

Mais il est difficile d'aller plus loin dans ces affirmations compte tenu des incertitudes sur l'avenir.

- **La question de l'équité**, notamment entre générations. L'attitude des générations actuelles en matière de production, d'accumulation, de consommation, conditionne le bien-être des générations futures.

- Mais il demeure difficile de prévoir avec précision les besoins, tant matériels qu'immatériels des générations futures. Tout au plus peut-on décider de ne pas priver les générations futures de ce qui fonde le bien-être actuel ; si ce principe est insuffisant, il permet néanmoins l'établissement de normes pour guider les politiques publiques.

- A ce niveau on peut mettre en évidence trois critères constitutifs de la durabilité :

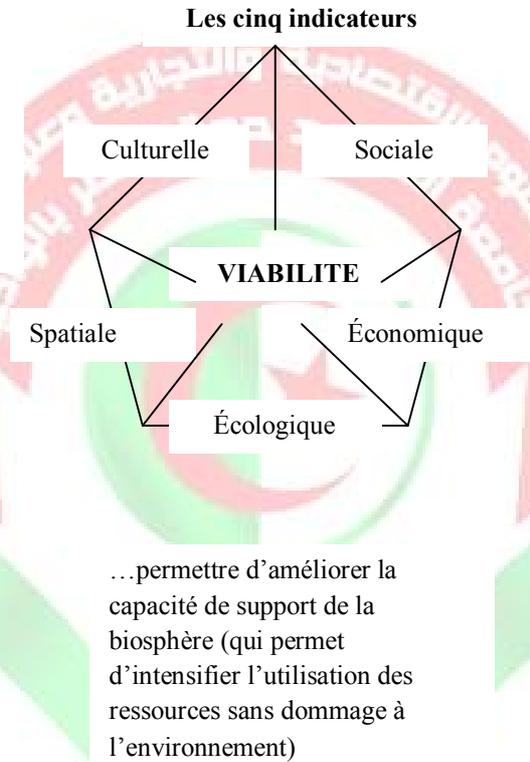
- L'accessibilité de tous à l'ensemble des biens et services ;
- Le renforcement des capacités de toutes sortes ;
- l'équité face à l'ensemble des ressources disponibles et transmissibles.

**Figure 1: Les cinq dimensions (ou indicateurs de viabilité) du développement durable selon Sachs (initiateur du concept d'Écodéveloppement avec Strong)**

**Un projet de développement durable doit...**

... Respecter la diversité des cultures et des collectivités humaines (leurs réalités locales en matière de spécificité écologique, culturelle et des paysages)

...favoriser une meilleure répartition des populations entre les espaces urbains et ruraux en évitant de contribuer à l'exode des régions et au développement des banlieues-dortoirs (le but étant de maintenir un équilibre démographique que soit viable)



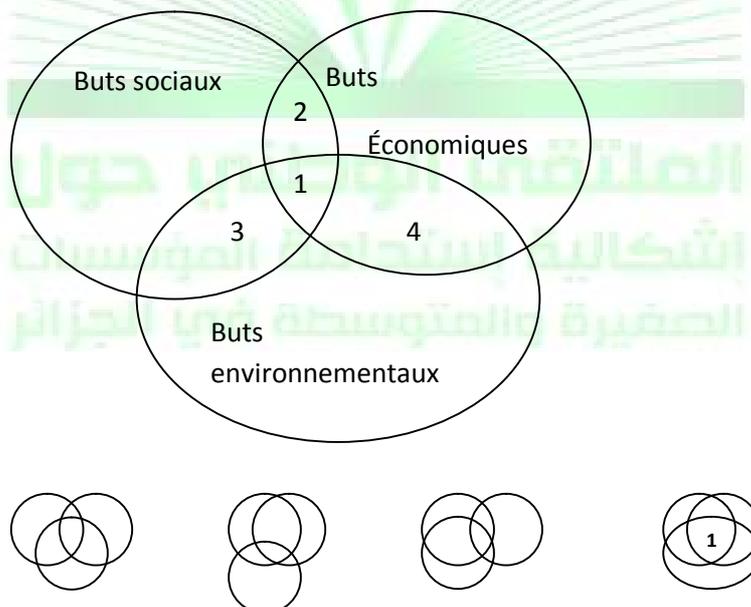
...être un projet de société meilleure, visant à réduire les iniquités

...être rendu possible par une allocation plus efficace des ressources, apport régulier en capitaux privés, publics

... permettre d'améliorer la capacité de support de la biosphère (qui permet d'intensifier l'utilisation des ressources sans dommage à l'environnement)

Source: Sachs, Ignacy. 1992. Transitions strategies for the 21st Century. In *Nature and Resources*. Vol.28, n°3. p.4-17;

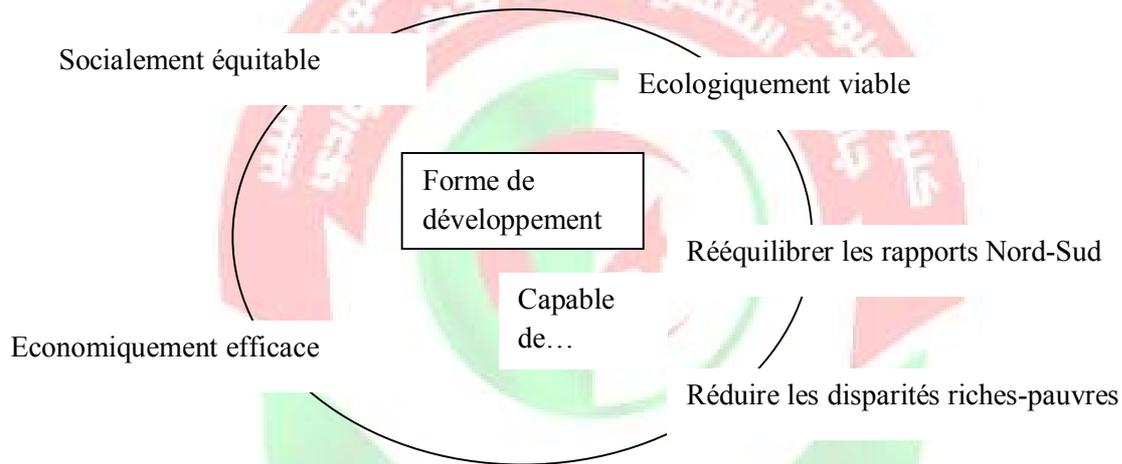
**Figure 2 : Modèle définissant le développement durable selon Sadler et Jacobs**



Source :Sadler, Barry et Jacobs, Peter. 1990

Le modèle se fonde sur la théorie des ensembles. Il propose d'analyser le développement durable comme un ensemble de buts. Selon Ferron (1993), seuls les ensembles de l'équité socio-politique (buts sociaux) et économie (buts économiques) peuvent se déplacer vers celui de l'environnement biophysique (buts environnementaux), qui est presque à sa limite. Ce déplacement permet l'atteinte d'un développement plus durable (accroissement de l'intersection des trois cercles « 1 »).

**Figure 3 : Les quatre valeurs fondamentales du développement durable**



Source : Villeneuve, Claude. 1998.

### III. Les principales recherches théoriques mobilisées en RSE

#### Les théories de base de la responsabilité sociale : Grille de lecture adaptée aux PME

Plusieurs théories économiques et organisationnelles ont été mobilisées pour analyser les comportements des petites et moyennes entreprises dans le cadre de la responsabilité sociale. Nous avons focalisé notre traitement sur la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance envers les ressources, la théorie institutionnelle et la théorie entrepreneuriale.

#### 1 .La théorie des parties prenantes

D'après Smith, (in Pierre ,J St et Cadieux, L , 2012,) l'interaction de la PME avec ses parties prenantes se marque théoriquement au cœur des préoccupations de domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Actuellement, l'entreprise doit savoir comment satisfaire les besoins des clients, fournisseurs, société...etc. , donc, la stratégie et le comportement de l'entreprise sont affectés, des

nombreuses interrelations caractérisant le lien de l'entreprise à ses parties prenantes et progressant, de ce fait, le niveau d'interdépendance.

En effet, la théorie de l'agence, initiée par M.C Jensen et W.H Meckling (in Pierre ,J St et Cadieux, L , ibidem), s'avère insuffisante, dans la mesure où elle ne permet pas d'intégrer l'ensemble des attentes des Stakeholders de l'entreprise, surtout, celles liées aux préoccupations du RSE. D'un autre côté, le terme de stakeholders qui trouve son fondement dans cette théorie appui sur la nécessité des contrats dans la relation principal-agent. Alors, pour Jensen & Meckling, (in Pierre ,J St et Cadieux, L, ibidem) les entreprises sont « *fictions légales qui servent comme « noyau » pour un ensemble de relations contractuelles entre des individus* ». Ces dernières d'après Mathieu & Reynaud, (2005) se présentent comme des nœuds de contrats, écrits et no écrits. Toutefois, les relations qui existent entre l'entreprise et ses salariés et avec son environnement sont extrêmement complexes et ne peuvent pas être réduites à une série de contrats explicites ou implicites. Dans les grandes entreprises, la relation d'agence peut être agrandie à l'ensemble des parties prenantes et les dirigeants doivent gérer les différentes attentes de façon équilibrée. Un contrat « social » permet la diffusion d'informations à la disposition des stakeholders ; « *les acteurs représentant ces dernières vont exercer un contrôle afin d'éviter les communications mensongères et de veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple message des dirigeants* » (Auberger & Quairel, 2004).

Dans le cas des PME c'est différent, car l'actionnariat est souvent lié au management de l'entreprise. Le chef d'entreprise est souvent le propriétaire du capital minimise la pression essentielle que défend la théorie de l'agence, à savoir celle qui découle de la relation contractuelle principal-agent et que nous percevons fréquemment dans les grandes entreprises. Généralement, en l'absence des divergences d'intérêts que le nous pouvons voir habituellement entre actionnaires et dirigeants, les orientations voulues par ces derniers priment. Cette distinction engage des spécificités différentes quant à la définition, les stratégies, voire même la représentation qu'a le dirigeant du rôle de la PME dans la société. Aussi, compte tenu de leur taille et du manque des ressources qui les caractérise, les stratégies sont généralement informelles et réactives. Les chefs d'entreprises, submergés par les tâches de la gestion courante, peinent à dégager du temps pour la réflexion stratégique. Une implication voulue et programmée dans le développement durable et la RSE nécessiterait un effort supérieur à celui fourni par les dirigeants de la grande entreprise. (Auberger & Quairel, ibidem).

## 2. La théorie de la dépendance envers les ressources

La théorie qui va nous intéresser à présent est la théorie de la dépendance des ressources. Cette dernière fait dépendre l'entreprise des acteurs de son environnement et prétend que la pérennité de l'entreprise est fonction de son aptitude à gérer les demandes des acteurs dont les ressources et le soutien lui sont indispensables (Pfeffer J., Salancik R., 1978). Cette théorie s'inscrit dans une perspective traditionnelle et économique des finalités de l'entreprise qui s'engage alors dans des actions de RSE uniquement par contrainte afin de répondre aux pressions des apporteurs de ressources (Capron M., 2007).

Nous n'analysons cependant pas la relation entre le dirigeant et les parties prenantes comme une relation d'agence mais comme une relation de dépendance à l'égard des ressources (Auberger & Quairel, ibid). Pour les grandes entreprises, c'est à la fois par la théorie de l'agence élargie aux parties prenantes et par la théorie de la dépendance à l'égard des ressources que l'on explique la RSE. Les PME sont également concernées par cette approche de la RSE mais « dans le processus managérial des PME, la relation entre l'entrepreneur et les parties prenantes s'analyse moins comme une relation d'agence que comme une relation de dépendance à l'égard des ressources » (Auberger & Quairel, ibid).

La vulnérabilité d'une entreprise provient du besoin en ressources. Ces ressources financières et humaines indispensables sont contrôlées par certains groupes de parties prenantes comme par exemple les fournisseurs, les banques, les salariés, les clients, etc. « Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont dépend l'organisation » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2006, p.34).

Cette théorie emporte plus pour les PME étant donné leur forte vulnérabilité face à un déficit de ressources. D'après Quairel-Lanoizelée et Auberger (2005, p.65-66) : « les seuls acteurs de l'environnement pouvant conduire les PME à intégrer dans leur stratégie des objectifs de RSE sont les apporteurs de ressources financières et les clients. Si cette pression n'est pas exercée par les apporteurs de ressources, il ne reste souvent que la contrainte réglementaire et légale comme facteurs d'intégration d'objectifs environnementaux et sociaux dans les stratégies des PME, ce qui n'entre pas dans la définition de la RSE au sens strict (aller au-delà des obligations juridiques) ».

## 3. La théorie institutionnelle

L'idée de base de cette théorie, selon Marais.M (2008, p 06), est de présenter les contraintes et les pressions du contexte qui peuvent être influencées les comportements et les caractéristiques organisationnelles. Le contexte institutionnel se définit selon Mercier (in, Marais.M, ibidem) comme

« *L'ensemble des contraintes formelles et informelles qui structurent les interactions entre les individus dans la société* ». Plus précisément, « cette théorie postule que les entreprises dans leur recherche de légitimité vont chercher à adopter des structures ou des comportements approuvés par leur environnement légal (réponse aux pressions réglementaires) mais aussi concurrentiel (adoption des différentes normes...) » (Marais.M, *ibid*,p7) .

Selon Scott & Meyer, (1991) l'approche institutionnelle pourrait être adéquate pour étudier les PME qui font de RSE et du développement durable par conformité. En effet, les PME qui répondent aux pressions institutionnelles semblent avoir plus de chance de mobiliser les ressources environnementales (ce qui leur acquière un avantage stratégique) (Reynaud.E, *op-cit*).

Le contexte d'aujourd'hui se caractérise par l'incertitude, la quête de légitimité (définie comme l'évaluation sociétale des objectifs organisationnels (Pfeffer & Salanick, *op-cit*) , le dirigeant de PME espère l'obtention d'un avantage environnemental institutionnel et des activités socialement responsables. De ce fait, et « si l'on adopte l'approche déterministe, la survie et la prospérité des entreprises notamment les plus petites (et donc les plus démunies en ressources) dépendent de leur conformité aux règles et attentes des institutions » . (Reynaud.E, *op-cit*).

Spence, M. et Biwolé, V.O. (2009, p7) affirment : « *Nous pensons que le comportement des PME face à la problématique du DD et/ou RSE peut varier en fonction de la perception qu'a le dirigeant-proprétaire de deux dimensions : le « devoir-faire » et le « vouloir-faire »* ». Autrement dit, le cadre d'analyse néo-institutionnel permet d'avancer que dans un contexte hautement institutionnalisés, l'entrepreneur perçoit une pression élevée envers la conformité. Le devoir-faire peut provenir de trois phénomènes : le mimétisme, la professionnalisation et la coercition.

D'après DiMaggio et Powell, (1983) le mimétisme est une réponse à l'incertitude, qu'elle soit réelle, provenant d'un manque de maîtrise des causalités par l'entreprise, ou symboliquement créée par l'environnement. Face à l'incertitude et aux enjeux du développement durable, les PME peuvent imiter les autres entreprises perçues comme plus légitimes ou plus performantes dans leurs pratiques environnementales. Cette imitation pourrait être accélérée par la médiatisation des cas exemplaires, les transferts d'employés, les cabinets de conseil ou la création de réseaux de PME. La deuxième source de changement est normative et provient des efforts communautaires des personnes d'une profession afin de définir et contrôler les conditions et les méthodes de leur travail à travers l'éducation formelle et les réseaux professionnels. Le niveau de structuration du métier d'expert de la responsabilité sociale en influence le champ d'action pour l'élargir aux PME. Plus particulièrement, les séminaires de

sensibilisation et les certifications exigeant des responsables environnementaux à l'intérieur de l'entreprise peuvent augmenter les isomorphismes normatifs dans le milieu des PME. D'après DiMaggio et Powell, (Op-cit) la source coercitive du changement provient des pressions formelles ou informelles, explicites ou subtiles, exercées sur les entreprises par d'autres entreprises dont elles dépendent aux attentes et normes de la société et des réglementations.

#### 4 Théorie entrepreneuriale et caractéristiques des PME favorables au RSE

Notre travail de recherche postule que l'adoption par les PME des stratégies de RSE exige des caractéristiques entrepreneuriales tant de la part des PME que de la personne d'entrepreneur. La théorie entrepreneuriale est par conséquent au cœur de cet argumentaire.

Parmi les théories de base qui traitent la conceptualisation de l'engagement des entreprises surtout les PME dans la voie de la RSE, la théorie entrepreneuriale.

Le fondement de cette théorie, selon Kuhnd, Truk et Herrndorf (in, Spence.M, et al.,ibidem) c'est que la personnalité des entrepreneurs (dirigeants), leurs croyances et orientations personnelles et leurs perceptions de l'environnement ont un impact sur la prise de décision, donc, et plus particulièrement, sur le degré d'adoption des pratiques de la responsabilité sociale. Et même, d'après Miller et freisen (1982) la réalisation de la RSE se fait à travers le comportement des dirigeants qui s'appuie sur l'innovation, la proactivité et l'attitude par rapport au risque. Filion de son côté (1997) la définit comme « une image de projeter dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », alors Spence.M, et al., (op-cit) indiquent que « cette vision détermine les intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles de DD ».

Par conséquent, selon Verstraete et Saporta (in, Spence.M, et al., ibidem) cette vision détecte des attitudes anticipatrices du dirigeant et ses capacités à conceptualiser le futur désiré et de faciliter l'accomplissement des salariés des divers niveaux, qui nécessite par la suite, un style de leadership différent du style traditionnel comme un style éco-centré, et transformationnel. (Portugel et Yukt in, Spence.M, et al.,ibidem) L'étude de Spence.M, et al., (ibid, page 30), montre l'importance de l'engagement personnel et visible de l'entrepreneur par la création d'un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus, de prendre en compte les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement globale. Aussi selon Robbins.S et Decenzo.D (2008, page 71), le dirigeant doit motiver ses collaborateurs, résoudre les conflits, et déléguer les tâches afin d'assurer une direction efficace. Alors parmi les résultats de ces auteurs, les dirigeants des

entreprises ayant une vision propice au RSE et ils perçoivent les pressions externes comme des opportunités, ainsi ils considèrent les ressources externes comme des forces facilement mobilisables, ces fondements se sont les caractéristiques principales des entreprises qui s'engagent profondément dans la responsabilité sociale et le développement durable. Alors, ces derniers dépendent souvent des spécificités entrepreneuriales des dirigeants.

D'après Reynaud.E, (2010) l'engagement de l'entrepreneur dans la responsabilité sociale et le développement durable peut être considéré comme un acte entrepreneurial novateur. En effet, les PME qui mettent en place une stratégie de RSE seront considérées comme plus entrepreneuriales que celles agissant dans des conditions semblables et qui ne s'engagent pas dans des activités responsables.

Les PME se caractérisent par leur petite taille et de leurs ressources limitées, ces entreprises peuvent se retrouver dans une situation d'infériorité par rapport à leurs parties prenantes principales (l'Etat, les clients, les fournisseurs et les institutions financières). Dans ce cas ces entreprises doivent faire face à ces exigences afin de maintenir des bonnes relations d'affaires.

Il est souvent admis que les valeurs personnelles du propriétaire-dirigeant favorisent les pratiques de la RSE des PME (Kuhndt, Turk et Herrndorf, 2004). Contrairement à la grande entreprise, la PME durable ne chercherait pas tant des profits économiques à travers son engagement, mais la congruence avec une éthique personnelle du dirigeant (Longenecker et coll., in Paradas.A, 2008). Le « vouloir-faire » selon Spence, M. et Biwolé, V.O. (op-cit) représente la sensibilité de l'entrepreneur à la problématique du DD, sa perception de la nouveauté de la situation et de ses opportunités d'exploitation.

Le niveau d'engagement social, sociétal et environnemental dans les PME est bien souvent le reflet de celui du dirigeant. Dans ce type d'entreprise, la conviction personnelle de l'entrepreneur est clé dans le développement d'une démarche RSE..

#### **IV. Étude de cas de l'entreprise AMF-SNTF Mohammadia (Mascara)**

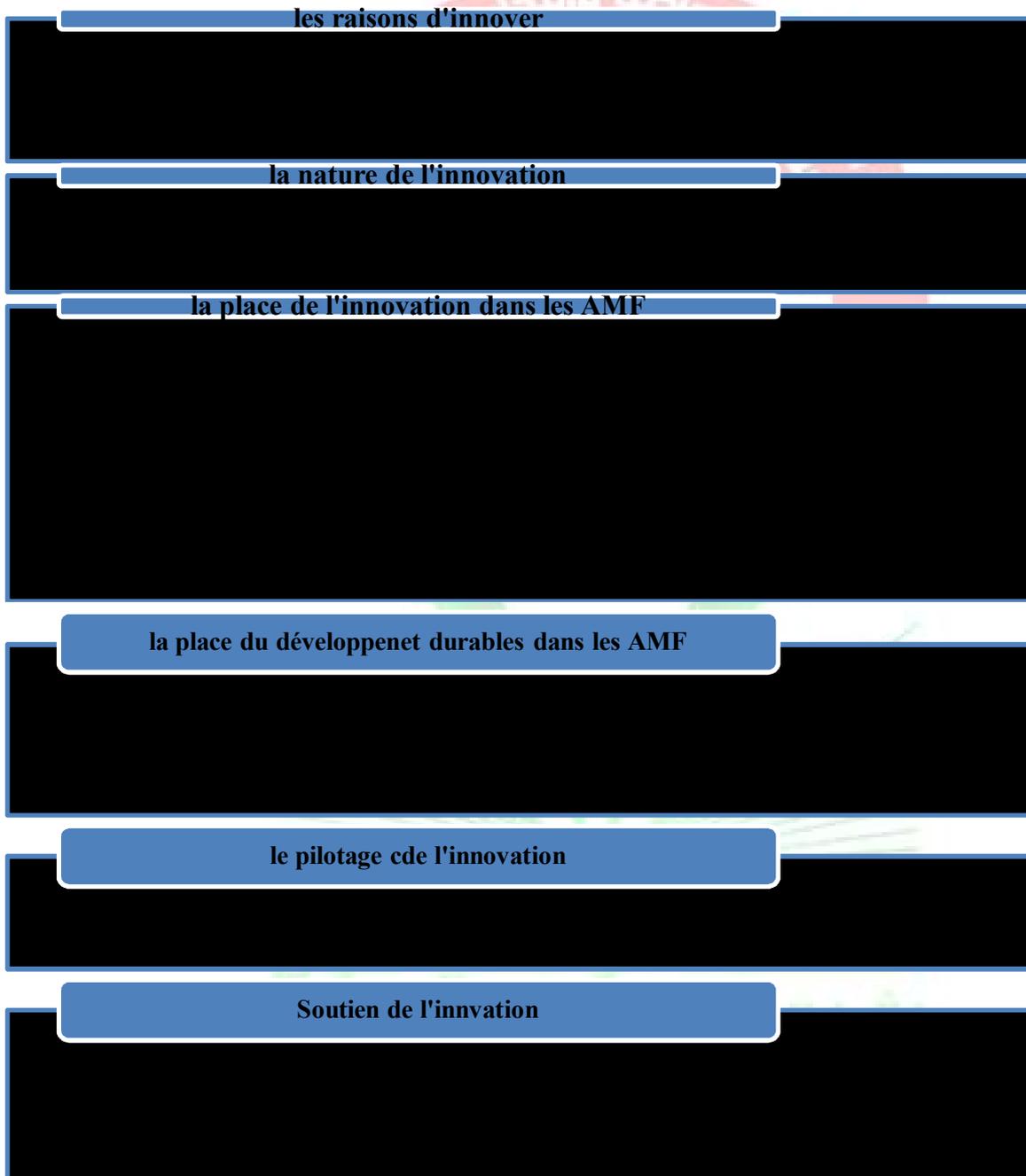
L'objectif de cette étude est de déterminer le lien entre l'innovation et le développement durable, au sein des AMF-SNTF Mohammadia (Mascara) sur une base d'entretien semi directif effectué auprès le directeur, et diverses publications traitant de cette entreprises (rapports d'activités, réglementation en vigueur, convention collectif, catalogue de formation etc.).

##### **1. La stratégie de l'innovation au sein de L'AMF-SNTF Mohammadia dans le cadre de la RSE**

La figure 04 propose une synthèse des principales caractéristiques du comportement innovateur de cette entreprise selon les rubriques suivantes :

- La nature des innovations;
- latitude de l'entreprise pour innover;
- La préoccupation pour l'environnement et le développement durable;
- Le processus d'innovation.

**Figure 4: Caractéristique des comportements innovateurs au sein de L'AMF-SNTF**



**Source:** réalisé par les chercheurs sur la base de l'entretien semi directif.

## 2. Politique Sécurité et Environnement de SNTF-AMF-MOHAMMADIA

La prise en compte des conséquences liées à l'environnement et à la sécurité de l'activité relative à la maintenance des matériels et équipements ferroviaires, dans le but de les mesurer et de les

limiter, est une exigence éthique dont l'importance n'échappe à personne. Cette préoccupation devient aujourd'hui une exigence légale, industrielle.

**SNTF - AMF- Mohammadia** adhère totalement à l'intégration de l'environnement et de la sécurité au travail comme parties prenantes dans la réalisation de ses activités. Elle exerce une responsabilité en matière de protection de l'environnement et dans la réduction, autant que possible, de l'impact de ses activités et de ses produits sur la nature, sur la santé et sécurité de son personnel et celle des personnes intéressées. En effet, « réaliser propre » lui est imposé par les réglementations, mais cela revient souvent à réaliser mieux et moins cher et c'est, de plus en plus fréquemment une obligation imposée par ses clients, pouvoirs publics et l'opinion publique.

La motivation permanente de tous, permettra à SNTF-AMF de répondre aux obligations qui lui incombent en matière d'environnement et de sécurité et santé au travail.

En engageant SNTF-AMF- Mohammadia dans la mise en place d'un Système de Management de la sécurité et de l'environnement, sur la base des référentiels ISO 14001-2004 et OHSAS 18001-2007, leur volonté est d'enclencher un processus permanent d'amélioration, avec pour principaux objectifs:

1. Identifier et respecter les **obligations légales et réglementaires** ou toute autre exigence, découlant de leur activité ou de leur implantation;
2. Contrôler de façon permanente **l'application de ces textes sur le site** ;
3. Identifier, évaluer et maîtriser les **risques liés à la sécurité et les impacts environnementaux** que leurs activités pourraient engendrer, afin de diminuer constamment leurs conséquences sur les activités de réalisation. Cette démarche est appliquée à chaque décision ou action et ce, à tous les niveaux de l'unité et dans tous les secteurs d'activité;
4. Fixer des **objectifs d'amélioration permanente** de la gestion environnementale et de la sécurité et santé au travail, et assurer de l'obtention de ces objectifs, par la mise en place d'indicateurs;
5. Former tout le personnel dans les domaines de la sécurité et de l'environnement.

Une réflexion systématique est menée tout au long du cycle de leurs activités, afin d'en maîtriser les impacts et les conséquences en matière d'environnement et de sécurité.

### 3. Développement durable dans la stratégie durable de l'entreprise SNTF-AMF-MOHAMMADIA

Pour réaliser ses objectifs d'amélioration et assurer le succès et la pérennité de l'entreprise, la Direction a décidé d'élaborer et utiliser un Système de management environnemental (SME) basé sur la norme internationale ISO 14001-2004.

Cette approche, considéré comme outil fondamental pour la gestion de l'unité SNTF-AMF-MOHAMMADIA, recherche à atteindre les buts suivants :

- Etre orienté vers le client et les autres parties intéressées en identifiant et analysant leurs besoins et attentes dans le domaine environnemental ;
- Opérer dans le respect de la législation environnementale nationale ;
- Bien connaître et réduire sans cesse les impacts environnementaux liés aux activités et prestations du centre de maintenance pour en améliorer la performance environnementale ;
- Maîtriser sans faille les risques environnementaux relatifs à l'activité de l'entreprise ;
- Obtenir une meilleure traçabilité des activités du centre de maintenance ;
- Développer et entretenir une culture d'entreprise dans le domaine du respect de l'environnement ;

- Utiliser au mieux les ressources disponibles et optimiser les résultats opérationnels du centre de maintenance.

La Direction définit sa stratégie sur la base de l'analyse de la situation actuelle et sur des prospections futures en s'appuyant sur les éléments suivants :

- La législation environnementale applicable à l'entreprise ;
- Les attentes des clients et des autres parties intéressées par rapport aux paramètres environnementaux ;
- Les informations issues de l'évaluation environnementale ;
- Les informations issues de la maîtrise des risques concernant l'environnement ;
- Les résultats issus de l'analyse de la capacité du SME à répondre aux attentes de l'unité SNTF – AMF- MOHAMMADIA ;
- le niveau de réalisation des objectifs environnementaux ;
- les résultats financiers.

**L'Analyse Environnementale** est définie dans une procédure appropriée et elle couvre les domaines suivants :

- Présentation et généralité sur l'Analyse considérée;
- Analyse du milieu;
- Entrants – Sortants;
- Gestion des déchets;
- Nuisances;
- Obligations légales - Audit Réglementaire;
- Aspects et Impacts Environnementaux.

### **Analyse réglementaire**

Cette procédure vise à identifier et avoir accès aux exigences légales applicables et aux autres exigences auxquelles **SNTF -AMF MOHAMMADIA** a souscrit (règlement intérieur) et les lois internationales (**UIC**) relatives aux aspects environnementaux et aux risques de ses activités.

La procédure s'applique à tous les domaines d'activité de **SNTF -AMF MOHAMMADIA** en fonction du domaine environnemental et de la santé, sécurité au travail tel que :

- Les eaux ;
- Les déchets ;
- Les produits dangereux ;
- Les effluents liquides ;
- Le bruit ;
- Les accidents ;
- Etc.

La source de ces textes réglementaires provienne des journaux officiels, lois Algérie environnement, règlement intérieur, code **UIC**.

**Santé, sécurité au Travail (SST) :** Conditions et facteurs qui affectent, ou pourraient affecter, la santé et la sécurité des employés ou d'autre travailleurs (y compris les travailleurs temporaire et le personnel détaché par un sous traitant), des visiteurs, ou de toute autre personne présente sur le lieu de travail.

**Formation du personnel :** Cette procédure a pour but d'écrire les modalités de gestion de la formation pour le personnel ayant une relation avec l'environnement et la sécurité.

**5.3.5. Sensibilisation :** Cette procédure a pour but de sensibiliser l'ensemble de personnels sur :

- L'importance de la conformité à la politique environnementale & sécurité, santé au travail ;
- Aux aspects environnementaux significatifs (AES) et aux impacts réels ou potentiels correspondants associés à leur travail ;
- Aux conséquences effectives ou potentielles de leur activité professionnelles et de leur comportement sur la santé et la sécurité au travail (SST).

**Tableau 02 : la liste des aspects environnementaux des AMF Mohammadia**

Aspects	Consommation / Déchets
Eau	Consommation – rejet liquide
Electricité	Consommation
Carburant	Consommation – gaz d'échappement
Papiers	Consommation - Déchets
bois (Vieux bois- Sciure....)	Déchets / Déchets d'emballage
Métaux (ferraille –coupeaux)	Déchets
Cartons	Déchets d'emballage
Plastique	Déchets d'emballage
Chiffons & gants	Déchets
Graisse	Déchets
Huiles	Déchets
toner - cartouche d'impression /ruban	Déchets
produits de soin	Déchets
Batteries	Déchets
les filtres	Déchets
les joints	Déchets
Semelle de frein	Déchets

Sour  
e :  
réalise  
r par  
les  
cherch  
eurs

6. Co  
nclusi  
on,  
contri  
bution  
s,

#### limites et voies futures de recherche

En conclusion, nous souhaitons revenir sur les principaux apports et limites de cette recherche , plusieurs contributions significatives se dégagent à notre sens. La RSE est l'intérêt de ; la société, l'entreprise et l'individu. L'engagement d'une PME dans la politique du DD n'est pas une chose facile. Donc malgré la complication de l'intégration de RSE à la stratégie des PME , celle-ci est une tendance d'avenir dans le développement économique.

#### Rappel à notre objectif

L'objectif de cette recherche est de mieux appréhender l'approche RSE dans les PME ; cela permet de répondre à la question principale et aux questions secondaires, en étudiant le problème dans la

littérature ensuite dans le contexte algérien de la façon avec laquelle cette approche est développée ( ou pas) en Algérie . Autrement dit le but de la recherche est d'essayer de comprendre les notions RSE, avoir une idée générale sur les PME algériennes en matière de la RSE et analyser la stratégie durable adoptée par ces entreprises et inciter les PME algériennes d'adopter des pratiques de responsabilité sociale, environnementale et économique parce qu'elles font partie des obligations et des demandes courantes de l'économie algérienne pour faire face aux changements internes et externes de pays .

Pour y répondre, on a réalisé une étude de cas au niveau des Ateliers de Maintenance Ferroviaire de Mohammadia.

### **Test des hypothèses**

Une hypothèse principale a été adoptée (cf. : page 02), la vérification de notre l'hypothèse a donné les résultats suivants :

ISO permet aux entreprises d'avoir un cadre de référence commun afin de :1) mettre en place leur stratégie RSE ,2) la norme ISO 14001 a d'ailleurs été spécialement créée pour les entreprises à mettre en place un système de Management environnemental dans le cadre de RSE. Ainsi la norme ISO 14001 a pour objectif d'obtenir une reconnaissance officielle de la démarche et des efforts consentis via la certification. Cela confirme notre hypothèse principale.

### **Contribution managériale**

RSE est une approche en cours de développement en Algérie, récente par rapport à son niveau de maturité dans d'autres pays (dans d'autres entreprises). Cela signifie que de nombreux aspects et les dimensions non totalement exploités. D'ailleurs, la notion « RSE » en elle-même n'est pas fréquemment utilisée dans le langage des PME algériennes. A ce niveau, l'adoption d'une stratégie durable est nécessaire. Les résultats de notre étude de cas nous confirment que pour les PME, mettre en place une stratégie RSE peut avoir de nombreux avantages : faire des économies, réduire les son impact environnemental, d'améliorer son impact social et économique et de gagner en compétitivité et productivité.

### **Limites de cette recherche**

Comme toute autre recherche, cette étude a rencontré certaines des limites d'ordre théorique et méthodologique, plusieurs questions restent sans réponse et permettent de mettre en évidence la nécessité de nouvelles voies futures de recherche.

### **Voies de futures recherches**

Le présent travail permet de réfléchir à d'autres problématique liées, on pense toutefois à, une étude quantitative permettant de définir une série d'outils RSE spécialement conçus pour développer la RSE dans les PME algériennes.

## Bibliographie

1. NEMER rabiha, « impact des TIC sur la décision stratégique, une étude basée sur un échantillon des PME dans le secteur des services », mémoire de Magister, Université d'Oran, année 2010-2011 p : 76
2. Op.Cit
3. Ibid,P :81
4. Assen Slim, *Le Développement durable «idées reçues»*, édition : Le Cavalier Bleu,2007.
5. BEAT BÜR GENMIER , *Économie De Développement Durable*, 2e édition,édition : de Boeck,2005.
6. BERTRAND BELLON, *l'innovation créatrice*, ed. Economica.
7. Christian Brodhag, Florent Breuil, Natacha Gondran, François Ossama, *Dictionnaire Du Développement Durable*, édition : Afnor ,2004.
8. Daniel Rouch, *Management du transfert de technologie*, collection Puf, 1999.
9. Dubigeon Olivier, *Mettre En Pratique Le Développement Durable : Quels Processus Pour L'entreprise Responsable ?* Édition : village mondial, 2002.
10. Dubigeon Olivier, *Mettre En Pratique Le Développement Durable : Quels Processus Pour L'entreprise Responsable ?* Édition : village mondial, 2002.
11. Élisabeth Loville, *L'entreprise Verte : Le Développement Durable Change L'entreprise Pour Changer Le Monde*, 2eme édition, édition: Village Mondiale, 2006.
12. Emmanuelle REYNAUD, *Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise*, édition : DUNOD, 2006.
13. Franck-Dominique Vivien, *L'économie mondiale face aux défis de demain, découverte de l'économie vol .2, Cahiers français n° 347*.
14. Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne-Sophie Genin, *Ce Que Développement Durable Veut Dire*, édition : d'Organisation, 2005.
15. Joe Tidd –Johon Bessant – Keith Pavitt, *Management de l'innovation*,.de boeck ,Paris.
16. Luc de Brabandere; *Le Management des idées* 2eme édition; Dunod Paris; 2002.
17. Philippe Mustar et Hervé Prrau, *Encyclopédie de l'innovation*, ed. Economica, 2003.
18. R.Durant, *Guide du Management stratégique ,99 concepts clés*, ed. Dinod; Paris 2003.
19. Richad Soparnot –Eric Stevens, *Management de l'innovation*, ed. Dunod , Paris 2007.
20. Dr Matouk BELATTAF & Baya ARHAB A, *Communication intitulée : «Intégration A L'économie Mondiale Par Le Développement Durable A Travers L'application De L'approche Tridimensionnelle De La Durabilité Dans Les Transports Et L'agriculture»*.
21. Sachs, Ignacy. 1992. *Transitions Strategies for the 21st Century*. In *Nature and Resources*. Vol.28, n°3.
22. Cécile Patris Françoise Warrant, Gérard Valenduc *l'innovation technologique au service du développement durable* Fondation Travail-Université asbl, centre de recherche Travail & Technologies, rapport de synthèse 2001.
23. *Innovation+developpemnt durable = nouveaux business models, Etude Innovation Durable - Institut i7 - ESCP Europe - weave AIR*.
24. M. MARCHESNAY-C.FOURCADE, *Gestion de la PME/PMI*, ed. NATHAN ,(1997)
25. Pierre AndreJulien, *Innovation et PME*.Encyclopédie d'innovation,ed. Economica,(2003).
26. Robert Witterwulge, *la PME .Une entreprise humaine*, ed. (1998).
27. 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
28. Quaniaux Hélène (2007), « contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilité sociale », séminaire « entreprise et société », séminaire « Entreprises et société », Lyon.
29. Spence ,M.et al , (2009) , " Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre pro activité, opportunisme et compromis", , *Journal of Small Business and Entrepreneurship* vol 22 Source Issue: 3.
30. Spence ,M. Biwole,V.O . et J.Ben Boubaker Gherib, (2007), « une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des Xème journées scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, 23-26 mai.
31. Pierre ,J St- L Cadioux, (2012), « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? » *Revue de l'Entrepreneuriat* (Vol. 10)
32. Mathieu,A et E.Reynaud, (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME ; entre réduction des couts et légitimité », *Revue de L'économie Méridionale*, vol 53,3 /2005,n°211.
33. Auberger & Quairel, (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *La revue des Sciences de gestion, direction et gestion* n°211-212-RSE-
34. Pfeffer J et Salancik, (1978)“ A social information processing approach to job attitudes and task design »- *Administrative science quarterly*
35. Quairel-Lanoizelée, (2007). « la responsabilité sociale d'entreprise » éd, la découverte .
36. Quémeneur,Ch, (2008), « Mesure, Transparence, Responsabilité seraient les fondement de la responsabilité sociale de l'entreprise ( RSE) » *revue Ressource*

37. Marais, M; E Reynaud, (2008), « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable » *Management International*, vol 12.4
38. Scott, W et Meyer, W, (1991), "The organization of societal sectors. In the New institutionalism in organizational Analysis" Ed. Paul, J DiMaggio, university of Chicago Press.
39. DiMaggio, P.J. et W.W. Powell., (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields," *American Sociological Review* 48, no. 2: 147-60
40. Kuhndt, M., V. Türk et M. Herrndorf, (2004), « Stakeholder Engagement : An Opportunity For SMES ? », *UNEP Industry and Environment*, octobre-décembre,
41. Fillion, L. J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, no 6, automne.
42. Miller, D. et P.H. Friesen (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, vol. 3, no 1, p. 1-25
43. Robbins, S et Decenzo, D (2008), « *Fundamentals of management* » Ed. Seventh Canadian.
44. Reynaud, E, (2010), « *Stratégies d'entreprises en développement durable : le cas des PME* » , Edition L'Harmattan
45. L'agence de notation Vigeo, (2010), « *RSE : de quoi les entreprises rendent-elles compte?* » *Analyse du reporting des entreprises européennes sur l'exercice de leur responsabilité sociale.*

