



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : un levier de changements organisationnels dans les PME ? Une recension de littérature

Ben BOUBAKARY, Université de Yaoundé II (Cameroun)

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : un levier de changements organisationnels dans les PME ? Une recension de littérature

Résumé

La RSE est devenue depuis quelques années un débat de société et un thème de recherche qui a suscité l'attention aussi bien des théoriciens que des praticiens. Longtemps réservée aux grandes entreprises, la RSE constitue désormais un enjeu stratégique pour les PME. Objet de multiples initiatives sur le terrain, les pratiques de RSE dans les PME demeurent peu explorées dans les travaux académiques en contexte des pays en développement comme le Cameroun. Pourtant, les débats sur le changement organisationnel induit par la RSE sont omniprésents, tant dans les pays développés que dans ceux en développement. Toutefois, malgré ces multiples débats, on peine souvent à modéliser, de façon structurelle, la performance des PME résultant d'un changement organisationnel, lui-même induit par la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Cette étude exploratoire veut combler quelque peu cette carence en l'appliquant à un environnement de pays africains comme le Cameroun. Elle présente ici les bases de l'explication du rôle des pratiques de RSE dans les PME pouvant modifier la structure organisationnelle et améliorer la performance de ces entreprises. Une démarche de vérification empirique s'effectuera ultérieurement.

Mots-clés : RSE, changements organisationnels PME.

Abstract

In recent years, CSR has become a social debate and a research topic that has attracted the attention of both theorists and practitioners. Long reserved for large companies, CSR is now a strategic issue for SMEs. Subject of multiple initiatives in the field, CSR practices in SMEs remain little explored in academic work in context of developing countries such as Cameroon. Yet CSR-driven debates about organizational change are pervasive in both developed and developing countries. However, despite these multiple debates, it is often difficult to model, in a structural way, the performance of SMEs resulting from an organizational change, itself induced by the implementation of a CSR approach. This exploratory study wants to fill this gap somewhat by applying it to an environment of African countries like Cameroon. It presents the basics of explaining the role of CSR practices in SMEs that can change the organizational structure and improve the performance of these companies. An empirical verification process will be carried out later.

Keywords: CSR, SME organizational changes

Introduction

Le débat en matière de la RSE au sein des PME est omniprésent du fait de sa contribution aux progrès socio-environnementaux (Forget, 2011) et aux respects des principes et valeurs qui guident la gestion des entreprises modernes (El Abboubi et Cornet, 2012). Toutefois, l'absence ou l'inexistence des menaces de la part des actionnaires comme dans les entreprises de grande taille (Julien, 2008 ; Torrès, 2005), associée à la faible ressource financière de ces entreprises, handicapent la mise sur pied d'une approche RSE au sein des PME (Maurand-Valet et Paradis, 2011). Cependant, malgré la recrudescence de ces obstacles, on note ces derniers temps une forte pression environnementale et/ou sociétale qui accable ces PME et les motive à s'arrimer à cette nouvelle donne (Boubakary et Moskolai, 2017), celle de la mise sur pied des pratiques responsables à des niveaux différents de l'entreprise (Spence, 2005 ; Bon et Taccola-Lapierre, 2015 ; Akeb, Delchet-Cochet et Vo, 2015). Par ailleurs, il est reconnu dans la littérature que la réalisation d'une pratique de responsabilité socio-économique et environnementale des entreprises ne peut se faire de façon concrète et permanente sans l'implication d'une masse critique de PME (Luetkenhorst, 2004 ; Boubakary et Moskolai, 2017) qui représente dans la majorité des pays 90 % des entreprises et emploient 50 % à 60 % des actifs (Spence *et al.*, 2007). Le Cameroun n'est pas en marge, puisque les PME représentent 90 % à 95 % de la population des entreprises camerounaises et emploient 49,7 % des actifs (Perdrix, 2005).

Les pratiques de RSE qui consistent, pour toute entreprise, à prendre en considération dans la détermination de ses objectifs stratégiques, des demandes sociales et environnementales de ses différentes parties prenantes (Capron et Quairel, 2004), sont développées et intensifiées dans les PME. Certains auteurs évoquent même la dénaturation de la PME en contexte de RSE. Selon Aubert et Enrico (2010), la dénaturation s'entend comme la propriété de certaines PME qui, au-delà de leur taille, pratiquent un mode de gouvernance et de management stratégique comparables à ceux des grandes entreprises (une gestion décentralisée, des tâches fortement spécifiées, un système d'information formel et complexe une stratégie explicite et à long terme, un marché non proche où les clients de la PME ne sont pas que locaux, etc.).

Aujourd'hui, il est reconnu que, mettre en œuvre une démarche de RSE est essentiel pour garantir la survie des entreprises et créer une valeur durable (Verbano et Venturini, 2013). Plusieurs études suggèrent un lien entre la RSE et la création de valeur pour l'entreprise (Berland, 2007 ; Dupuis, 2008 ; Daudigeos et Valiorgue, 2010 ; Acquier et Aggeri, 2015).

Toutefois, alors que les grandes entreprises sont plus susceptibles d'adopter une démarche de RSE intégrée à la stratégie commerciale et à la création de valeur, les PME, quant à elles, restent

à la traîne. Par ailleurs, on note le manque de connaissances relatives à l'analyse de l'impact de la RSE sur les performances des PME. Ce qui rend difficile à démontrer que, la RSE est source de création de valeur significative pour la PME. En effet, les PME étant très hétérogènes, leur performance peut s'expliquer par des objectifs stratégiques forts différents. Il semble donc nécessaire d'analyser de plus près cette relation dans les PME, en orientant les réflexions vers les conséquences plus directes de la RSE sur le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, on peut suggérer que le lien entre la RSE et la performance dépend des changements organisationnels résultant de la décision d'adopter une pratique de RSE dans l'entreprise. La RSE pourrait en effet être un moteur de changement organisationnel dans les PME, car elle est capable de créer de la valeur pour l'entreprise. Il convient toutefois de noter que, les études antérieures sur les conséquences organisationnelles de la mise en œuvre de la RSE, qui sont déjà peu abondantes dans la littérature en matière de la RSE, sont encore plus rares lorsque l'on s'intéresse au contexte spécifique des PME. Autrement dit, si de manière générale la RSE a connu ces dernières années des développements importants tant du point de vue pratique qu'académique (Berger-Douce, 2008 ; Gillet, 2010 ; Albertini, 2011 ; Essid et Berland, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Boubakary et Moskolai, 2016 ; Moskolai, Tsapi et Feudjo, 2016 ; Boubakary et Moskolai, 2017), peu de ces travaux ont tenu compte des changements induits par la diffusion de la RSE dans les PME. Pourtant, l'adoption des pratiques de RSE occasionne des changements dans les compétences, les processus, les partenariats, les ressources de la PME. En effet, la RSE représente un atout pour les PME, pour dynamiser leur développement et assurer leur notoriété. Elle peut donc être appréhendée comme un levier de changement organisationnel (Fray et Soparnot, 2007), d'autant plus que les PME présentent davantage de potentiel de croissance que les autres types d'entreprises (Halter, Schrettle et Baldeger, 2009 ; Arrègle et Mari, 2010) et sont aussi plus réactives aux éventuels changements de leur environnement (Zahra et coll., 2008 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012).

Au Cameroun, les connaissances en matière de la RSE restent encore assez vagues pour la plupart des PME, et peu de recherches ont été menées (Sangué Fotso, 2018), ce qui induit une insuffisance de connaissances dans cette catégorie d'entreprises, qui constitue l'essentiel du tissu économique camerounais. Ondoua Biwolé (2012) a relevé l'impérieuse nécessité, pour les PME camerounaises, de s'arrimer aux problématiques de DD afin d'assurer leur compétitivité et leur pérennité. Etogo et Estay (2013) et Etoundi Eloundou (2014) ont abordé la problématique de la RSE et du DD dans les PME sous le prisme de l'éthique. Moskolai, Tsapi et Feudjo (2016) ont dressé les réalités de la RSE dans les entreprises camerounaises notamment

les PME et les grandes entreprises tout en mettant en exergue les motivations et les freins. Boubakary et Moskolai (2017), ont fait ressortir les déterminants de la mise en œuvre de la RSE dans les PME camerounaises. Sangué Fotso (2018) a examiné la perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. Les résultats de ces recherches montrent que le débat sur la problématique de la RSE au Cameroun est loin d'être clos. Notre recherche se situe dans le prolongement de ces travaux tout en privilégiant le rôle central joué par la dénaturation de la PME dans le contexte de la RSE.

L'objectif de cette étude est donc de contribuer à enrichir les connaissances théoriques que l'on a du rôle des pratiques de RSE dans les PME pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. La thèse que l'on cherche à défendre ici est que, des variables de la dénaturation des PME, très souvent utilisées pour développer un mode de gouvernance et de management stratégique comparables à ceux des grandes entreprises, peuvent induire des changements organisationnels importants dans les PME pouvant impacter leur fonctionnement, et donc leur performance.

Pour ce faire, nous montrerons d'abord que la RSE constitue un vecteur de changements organisationnels dans les PME. Ensuite, nous discuterons des formes de changement organisationnel induit par la RSE dans les entreprises. En troisième lieu, nous présenterons notre modèle de recherche incluant les différentes variables de l'étude. Enfin, en conclusion, nous montrerons les limites de cette analyse et les problèmes qu'elle pose du côté de l'application qui suivra.

1. La RSE, un vecteur de changements organisationnels dans les PME

Cette section clarifie tout d'abord les différents concepts impliqués dans cette étude. Ensuite, elle présente les fondements théoriques qui sous-tendent les changements organisationnels dans les entreprises. Enfin, elle présente les réflexions sur lesquelles reposent les hypothèses qui sous-tendent cette recherche, à savoir que la mise en œuvre des pratiques de RSE entraîne explicitement des changements organisationnels susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise.

1.1. La RSE : Définition et spécificité pour les PME

La RSE qui est l'expression microéconomique du développement durable (DD) (Simen et Ndao, 2013), cherche à concilier les progrès socio-économiques avec le respect de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine précieux à léguer aux générations futures. Il existe actuellement dans la littérature académique une multitude de définition de la RSE. Toutefois, aucune d'entre elles n'est reconnue de manière universelle

(Belad Uddin *et al.*, 2008). Néanmoins, nous allons en présenter quelques unes. Selon Pasquéro (2007), la RSE peut se définir par rapport aux différentes contraintes qui pèsent sur l'entreprise dans sa gestion quotidienne de ses relations avec ses partenaires aussi bien internes qu'externes. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la RSE représente un ensemble des exigences nouvelles qui vise à garantir la prospérité socio-économique, tout en préservant la qualité de l'environnement. C'est également l'ensemble de conduites des organisations qui visent à mettre au point des questions sociales (qui affectent les parties prenantes de l'entreprise), sociétales (qui exigent plus de justice dans les rapports sociaux et environnementaux) et environnementales (qui ont trait au DD). Ainsi, il faut comprendre le terme de responsabilité en RSE dans le sens de responsabilité subjective qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation. C'est le sentiment d'obligation qu'a un dirigeant, d'agir d'une façon adéquate. En ce sens, être responsable, c'est assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte (M'Hamdi, 2009). Le terme de responsabilité a pris un sens plus philosophique et est devenu synonyme d'engagement. Agir de manière responsable signifie alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et sur autrui (Gendre-Aegerter, 2008). Pour Jenkins (2009), la RSE concerne les activités qui contribuent au DD, c'est-à-dire à l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux au modèle de gestion afin de garantir la pérennité de l'entreprise. Selon la norme ISO 26000 (2010), la RSE se définit comme un ensemble des pratiques relatives aux principes de la responsabilité sociétale qui engage les parties prenantes aux questions et sujets centraux relevant des activités sociétales et environnementales, et qui prône un comportement transparent et éthique, contribuant de ce fait au développement durable et au bien-être de la société. Ainsi définie, la RSE peut être comprise comme l'apport des entreprises au bien-être sociétal (Ghozzi-Nekhili et Kamoun-Chouk, 2012).

Comme nous venons de le voir, malgré le fait que le concept de RSE ne soit pas nouveau, sa définition suscite encore de débats, au regard de sa place prépondérante au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cependant, quelle spécificité la RSE revêt-elle dans le contexte des PME ?

Selon Akeb, Delchet-Cochet et Vo (2015), l'analyse de la mise en œuvre de la RSE dans les PME dépend essentiellement de la taille de ces entreprises. Pour ces auteurs, plus la taille de l'entreprise augmente, plus elle est susceptible d'adopter des pratiques RSE. Dans le même sens, Preuss et Perschke (2010) ont montré qu'il existe de différences au sein des PME dans la façon dont elles s'engagent dans la RSE. Pour Imbs et Ramboarison-Lalao (2013), certains facteurs de contingence interne ou externe peuvent impacter positivement ou négativement la mise en œuvre d'une démarche RSE dans les PME. Il s'agit entre autres de l'assise locale, de

l'influence du dirigeant-proprétaire et la stratégie, de l'organisation centralisée, de la faible spécialisation, des systèmes d'information simples et informels, etc. Udayasankar (2008) a, quant à lui, démontré que, l'implication des entreprises dans une démarche de RSE suit une courbe en forme de « U ». Ainsi, les très petites et très grandes entreprises sont susceptibles de mettre en œuvre des pratiques de RSE que les PME. Lepoutre et Heene (2006) ont également mis en avant une corrélation positive entre la taille des PME et leur adoption de pratiques de RSE, compte tenu de leurs ressources restreintes et limitées. Cependant, Lawrence *et al.* (2006) et Perrini, Russo et Tencati (2007) ont noté une relation positive entre la taille des PME et leur degré d'implication dans la RSE. En fait, un certain nombre de travaux soutient que, les PME sont mieux placées pour adopter un comportement socialement responsable (Maab, 2004 ; Lepoutre et Heene, 2006), car elles ont un atout essentiel sur le plan social, notamment la création d'emplois. Toutefois, comme l'ont constaté Petts *et al.* (1999), les petites entreprises ont plus de difficultés que les grandes entreprises à mettre en œuvre une démarche RSE. Beaucoup de dirigeants de petites PME n'ont jamais réfléchi à la RSE, considérant leurs impacts sociaux et environnementaux comme négligeables (Petts *et al.*, 1999), ou encore leur manque de temps et/ou de ressources à consacrer à la RSE (Tilley, 2000).

Cependant, au-delà de l'aspect taille qui matérialise la spécificité de la RSE en contexte de PME, la littérature y relative en suggère d'autres, notamment le rôle du dirigeant qui est imbriqué dans celui de l'entreprise (il détient tous les pouvoirs et ses objectifs sont confondus avec ceux de l'entreprise) (Paradas, 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Abdirahman et Sauvée, 2011 ; Oueghlissi, 2013), la perception que ce dirigeant a de la RSE (le mode de gouvernance basé sur le fait et caractérisé par l'intuition et la spontanéité, témoigne que le dirigeant accorde un intérêt particulier à la RSE en ce sens que ses limites culturelles sont également celles de l'entreprise) (Berger-Douce, 2008 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Ben Hassine et Ghozzi-Nékhili, 2013 ; Sangué Fotso, 2018), le mix de proximités qui caractérise la PME (Torrès, 2008 ; Paradas, 2011 ; Bon et Taccola, 2015), etc.

Si la RSE semble être spécifique aux PME, sa mise en œuvre est-elle susceptible de produire un changement organisationnel au sein de ces entreprises ?

1.2. Changements organisationnels : comment se produisent-ils au sein des PME

L'intention de tout changement organisationnel est de faire passer l'organisation de son état actuel à un état plus souhaitable (Ragsdell, 2000). Une grande partie de la littérature sur le changement organisationnel vise à comprendre comment des organisations ou des

comportements organisationnels peuvent être modifiés pour améliorer le fonctionnement des entreprises (Dibella, 2007).

Cependant, plusieurs définitions du changement organisationnel ont été suggérées dans la littérature. En effet, selon Guilhon (1998), le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations. Pour Van de Ven et Poole (1995), il s'agit d'une différence de forme, de qualité ou d'état dans le temps dans une entité organisationnelle. Pour Collerette *et al.* (1997), le changement organisationnel fait référence à tout changement relativement durable dans un sous-système de l'organisation, à condition que ce changement puisse être remarqué par ses membres ou par les personnes connectées au système. Si le changement organisationnel a été conceptualisé et étudié de différentes manières selon les auteurs (Dibella, 2007), il apparaît que deux définitions principales du changement sont le plus souvent mobilisées : d'un côté, un récit décrivant une séquence d'événements sur la manière dont le développement et le changement prend place ; d'autre part, une différence observée au fil du temps dans une entité organisationnelle sur une variété de dimensions choisies (Bérard et Teyssier, 2017). Cependant, parmi les nombreuses typologies existantes pour décrire le changement en fonction de son objectif, celle proposée par Mintzberg et Westley (1992) offre un cadre d'analyse particulièrement intéressant, car elle permet de réfléchir à la fois au contenu et aux niveaux de changement (voir tableau 1).

Tableau 1 : Types de changements selon Mintzberg et Westley (1992, p.40)

Profondeur du changement	Changement d'organisation (état)	Changement de stratégie (management)
De plus conceptuel (pensée)	Culture	Vision
	Structure	Positions
Au plus concret (action)	Systèmes	Programmes
	Personnes	Facilités

Tout d'abord, cette typologie distingue deux dimensions principales du changement en fonction de son objectif : les changements au niveau organisationnel (relatifs à la situation actuelle de l'entreprise) et les changements au niveau stratégique (concernant la direction que prend l'entreprise). Deuxièmement, cela nous aide à décrire le changement en termes de profondeur, selon un continuum allant du niveau le plus restreint, concret ou tangible, au niveau le plus large, conceptuel ou abstrait. Ainsi, l'entreprise peut agir directement, au niveau le plus concret, sur son personnel (via la formation, le recrutement, le transfert, etc.) et modifier ses installations ou ses équipements ; ou au niveau le plus abstrait, en changeant sa culture organisationnelle et sa vision stratégique correspondante. Mintzberg et Westley soulignent que plus nous avançons

vers des niveaux abstraits, moins les changements peuvent être isolés ou disjoints. En effet, les interdépendances deviennent importantes entre les dimensions organisationnelles et stratégiques et entre chacune de ces deux dimensions. Ainsi, changer de culture sans changer de vision (ou inversement) aurait peu de sens ; entre temps, un changement de personnes pourrait être envisagé sans changement d'installation (ou inversement). Ou encore changer la culture sans changer la structure, les systèmes et les gens serait une action vaine, alors qu'il serait tout à fait possible de changer les gens sans changer les systèmes (Mintzberg et Westley, 1992 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2009).

Au-delà du but du changement, cette typologie sous-tend une distinction entre les micro-changements (qui concernent une zone restreinte de l'entreprise) et les macro-changements (qui concernent l'ensemble de l'entreprise). Comme l'explique Soparnot (2004), les changements de culture et de vision sont non seulement abstraits, mais également vastes (macro-changements), tandis que les changements concernant les personnes et les installations sont non seulement concrets, mais également locaux (micro-changements). Cependant, Mintzberg *et al.* (2009) indiquent que, les micro-changements peuvent avoir des conséquences macro-économiques, autrement dit des impacts majeurs sur l'entreprise ; les macro-changements, bien qu'ils soient rares, peuvent aussi avoir des conséquences macro-économiques.

Selon Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010), les grandes stratégies de changement au sein des entreprises sont : le changement planifié, le changement processé, le changement émergent, le développement humain, le changement imposé et le changement co-construit. Pour Schott (2014), les organisations peuvent être vues comme des processus dynamiques soutenus par les interactions entre leurs membres, qui impulsent la nécessité d'évoluer. Selon ce dernier, le changement se fait à partir d'un diagnostic stratégique dont le but à terme est d'analyser l'évolution des comportements et des attitudes de l'organisation. Ce faisant, le changement peut porter sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences. Il résulte donc de la mobilisation des capacités organisationnelles nouvelles qui rendent possibles l'émergence d'actions jusque là ignorées. Selon Autissier (2006), cinq phases demeurent incontournables dans le processus de changement : le cadrage de l'action de changement ; le décodage des systèmes socio-organisationnels ; la négociation des changements ; la production d'outils de conduite de changement ; et les leviers de pilotage. Ces différentes étapes permettent de saisir et de neutraliser les facteurs de résistances aux changements. Balogun, Hailey et Viardot (2005) ont quant à eux repéré les différents types de changement et soulignent que ces

derniers dépendent du contexte de départ, pour le cas d'espèce, le contexte dans lequel est mis en pratique la RSE.

Ainsi, les changements organisationnels résultant de la décision de mettre en œuvre une pratique de RSE dans une PME peuvent être qualifiés en fonction non seulement de leur objectif, mais également de leur profondeur. Une telle vision nous permet d'engager des réflexions sur l'ampleur des impacts générés par le changement (aussi bien mineur que majeur) sur la modification des valeurs, des normes et des règles en vigueur dans l'entreprise (Soparnot, 2004).

1.3. Les approches théoriques qui sous-tendent le changement organisationnel

Trois approches théoriques concourantes ont été développées pour expliquer l'origine du changement organisationnel dans les entreprises : le changement technologique, la rivalité concurrentielle et l'évolution de l'environnement institutionnel. La première approche dite du **changement technologique** soutient que, le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique. Selon les partisans de cette approche (DeBresson, 1990 ; Guilhon, 1993 ; Faucheux et Nicolaï, 1998 ; Tidd, Bessant et Pavitt, 2006 ; Behaghel, 2006 ; Ananian, Aubert et Behaghel, 2006 ; Depret et Hamdouch, 2006, 2007), l'accélération des innovations techniques favorise une évolution rapide des formes organisationnelles, et les gains de productivité associés aux investissements en TIC sont d'autant plus élevés que les entreprises entreprennent des changements dans les modes de coordination de leurs activités (Greenan, 1999). Cette approche montre ainsi l'importance des nouvelles technologies, qui est celle d'accélérer la transmission et l'échange d'informations, ce qui suppose une réactivité et une flexibilité que l'organisation traditionnelle fortement hiérarchisée ne peut permettre (Coris, Frigant et Lung, 2009). Ce qui entraîne naturellement un changement organisationnel profond dans l'entreprise (Zamora, 2006 ; Flichy, 2017). La seconde approche dite de **rivalité concurrentielle** soutient que, le processus de rivalité concurrentielle, qui repose en partie sur la capacité des firmes à innover, non seulement sur le plan technologique, mais aussi en matière organisationnelle, constitue l'un des moteurs du changement organisationnel dans les entreprises. En effet, pour les partisans de cette approche (Huff et Robinson, 1994 ; Cateura, 2007 ; Sirmon, Gove et Hitt, 2008 ; Roy, 2010 ; Hadjou, 2014), la rivalité concurrentielle qui conduit à la fois à la diffusion des innovations par l'imitation des pratiques concurrentielles performantes (mimétisme), mais aussi à la contestation des firmes installées par les nouveaux

entrants au moyen d'innovations organisationnelles (qui est une stratégie majeure pour contester les firmes installées au sein d'une industrie et y prendre une position dominante) (Coris, Frigant et Lung, 2009), aura pour conséquence, la modification de l'ensemble des composantes de l'entreprise (notamment les relations avec les salariés, avec les fournisseurs, avec les clients, avec les financiers, etc.) afin de permettre un fonctionnement cohérent et complémentaire entre les différentes composantes. Il en résulte donc des changements organisationnels au sein des entreprises concurrentes. La troisième et dernière approche dite de **l'évolution de l'environnement institutionnel** soutient, quant à elle que, la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles et implique d'importants innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel. Les partisans de cette approche sont nombreux (Suchman, 1995 ; Hoffman, 1999 ; Buisson, 2005 ; Klein et Harrisson, 2006 ; Colletis et Lung, 2006 ; Cantwell, Dunning et Lundan, 2010 ; Laroche et Nioche, 2015) et défendent que, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. En effet, si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique (Amable et Palombarini, 2005), il est manifeste qu'une modification de ce compromis va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation (Coris, Frigant et Lung, 2009). Par exemple, la mise en place d'une politique de bonne gouvernance est l'une des caractéristiques de transformations profondes de l'organisation industrielle pouvant amener les entreprises à rechercher une forme d'organisation plus efficace, et donc à opérer de profonds changements organisationnels en leur sein.

1.4. Changement organisationnel : le lien entre RSE et performance

Étant donné les contextes commerciaux de plus en plus dynamiques, complexes et imprévisibles, il est en effet reconnu que les pratiques de RSE ont des implications considérables pour le succès de l'entreprise (Dubigeon, 2005 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Alshareef, Sandhu et Bazhair, 2012 ; Islam, Ahmed, Ali et Sadiq, 2016). De nombreux auteurs ont suggéré un lien entre la RSE et la performance de l'entreprise (Allouche et Laroche, 2005 ; Baret, 2006 ; Njaya, 2014 ; Boussoura, 2015 ; Ngok Evina, 2017 ; Fournier, 2018). Par exemple, certains auteurs (Berland, 2007 ; Dupuis, 2008 ; Daudigeos et Valiorgue, 2010 ; Acquier et Aggeri, 2015) ont montré une relation positive entre l'utilisation d'une démarche RSE et la création de la valeur pour l'entreprise. Une étude de Boubakary et Moskolai (2017) indique que l'impact positif sur les performances dépend d'une parfaite adéquation entre les pratiques mises en œuvre et les facteurs contextuels (taille de l'entreprise, secteur d'activité,

profil du dirigeant, etc.). ORSE (2005) et Courrent et Quairel-Lanoizelée (2012) ont également conclu que, l'effet significatif allégué de la RSE sur la performance des PME n'est pas toujours vrai, étant donné qu'il dépend de certaines caractéristiques de l'entreprise. Un certain nombre de facteurs modérateurs ou de contingence semble donc être impliqué dans l'impact que la RSE peut avoir sur la performance. Cependant, parmi ces variables, les changements organisationnels sont rarement inclus dans les études antérieures.

En outre, le manque de données ou d'informations entrave les études empiriques sur la relation entre la RSE et la performance dans les PME (Berger-Douce, 2005 ; Labaronne et Gana-Oueslati, 2011). Ainsi, si la RSE dans les PME est devenue une préoccupation majeure pour les théoriciens et praticiens, les preuves empiriques de ses effets sur les performances restent encore limitées. Cela est particulièrement vrai lorsque l'accent est mis sur le contexte spécifique de ces PME, même si la littérature sur le sujet suggère que la RSE est un aspect essentiel de création de la valeur dans les PME (Chidiac El Hajj, 2015). Comme le soulignent Djoutsa Wamba et Hikkerova (2014), l'effet de la RSE sur la performance des PME reste difficile à démontrer du fait de la spécificité de ces entreprises. C'est dans ce sens que certains auteurs (Madueño *et al.*, 2016 ; Valdez Juárez, 2017) appellent à une réorientation des réflexions sur les conséquences directes de la RSE sur la performance des PME. En effet, selon Fray et Soparnot (2007), il serait intéressant de s'interroger sur l'effet médiateur des changements organisationnels dus à la pratique de RSE pouvant impacter la performance des PME.

L'introduction d'une nouvelle pratique de RSE peut être considérée comme un facteur de changement essentiel (Boubakary et Moskolaï, 2016), entraînant des variations des pratiques existantes au sein de l'entreprise et pouvant même conduire à des changements majeurs (Quynh Lien, 2005 ; Simen et Ndao, 2013). Par exemple, un changement organisationnel largement traité dans la littérature, du moins dans le contexte des grandes entreprises, concerne la création de nouveaux postes, tels que celui de « *Head of CSR Services* », est souvent considéré comme indicateur de la RSE (ORSE, 2018). Pour Benhamou, Diaye et Crifo, (2016), la pratique de RSE pourrait, en modifiant les pratiques organisationnelles (par exemple, la mise en place d'un système d'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir, en veillant au bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité, etc. (Chauveau et Rose, 2003), faciliter et légitimer certaines manières d'organiser, de modifier les lignes de responsabilité ou de conduire à une manière particulière de gouverner les individus et activités. En effet, si la PME adopte un système d'employabilité de ses collaborateurs, il peut même constituer une

véritable innovation managériale pour elle (Bouret, Hoarau et Mauléon, 2014 ; Van der Heijde, et Van der Heijden, 2014 ; Boyer, 2017).

Toutes ces études suggèrent que la RSE peut être un vecteur de changement organisationnel menant finalement à une meilleure performance. Cependant, la question des conséquences organisationnelles relatives à la pratique de RSE est vaste et l'objectif n'est pas de prédéterminer une liste de changements organisationnels qui pourraient *a priori* être causés par la mise en œuvre d'une pratique de RSE de manière explicite. Cette étude vise au contraire de faire connaître sur le plan théorique, le cadre d'analyse permettant de comprendre, de façon générale, les changements organisationnels induits par les pratiques de RSE dans les PME.

2. Typologie de changements organisationnels induits par la RSE dans les entreprises

Dans cette section, nous allons décrire les différents types de changements induits par la mise en place d'une démarche de RSE, notamment le changement dans la culture organisationnelle, dans la productivité et dans le système de management de l'entreprise.

2.1. RSE et culture organisationnelle

Selon Schein (1984), la culture organisationnelle peut être définie comme « le modèle d'hypothèses de base qu'un groupe donné peut inventer, découvrir ou développer pour apprendre à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être pris en compte et, par conséquent, à enseigner aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir ensemble les problèmes de l'organisation ». Alvesson (2002), pour sa part, décrit la culture organisationnelle comme un concept global, car elle englobe des phénomènes culturels et symboliques ainsi que des valeurs et des hypothèses sur la réalité sociale. C'est un facteur qui clarifie les comportements, les événements sociaux, les institutions et les processus et leur donne un sens (Alvesson, 2002). En bref, les symboles et les significations sont au centre de la recherche d'une clarification de la culture organisationnelle. Toutefois, il convient de préciser que, il n'existe pas de modèle ni de définition exacte de la culture organisationnelle pouvant être appliquée de manière uniforme.

Pour Bertrand (1991, p.2), « la culture organisationnelle est un processus sociodynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisés par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes.

L'ensemble dynamique des connaissances, croyances et symboles d'une organisation, utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe ». Selon cet auteur, la culture organisationnelle comporte trois niveaux : un fondamental (les valeurs), un intermédiaire (les stratégies) et un démonstratif (les faits). Le premier niveau porte le nom de *valeurs organisationnelles*. Il comprend les fondements de la culture tels que les valeurs, les perceptions des rôles, les relations de pouvoir, les rêves, les fantasmes, les désirs inassouvis, les frustrations. Le deuxième niveau intermédiaire se nomme *les stratégies culturelles* et comprend les idéologies, les explications, les cartes cognitives. Le troisième niveau est celui des *faits culturels*. Il comprend l'ensemble des rites, des symboles, des fêtes, des initiations, des histoires, des slogans et des discours.

La culture organisationnelle reflète ainsi la personnalité ou le ressenti de l'entreprise au travers de valeurs, de croyances et d'hypothèses bien ancrées (Galbreath, 2010). Celles-ci sont véhiculées et manifestées par le comportement et la prise de décision des employés. Elles définissent également l'inclination et la capacité d'une entreprise à mener ses activités de manière responsable ou irresponsable (Galbreath 2010 ; Melo, 2012 ; Kalyar *et al.*, 2013). Par conséquent, la mise en œuvre d'une pratique de RSE influe sur l'orientation de la culture organisationnelle de l'entreprise (Galbreath, 2010 ; Kalyar *et al.*, 2013). Maignan *et al.* (1999) mentionnent que, la culture organisationnelle peut être divisée en trois dimensions différentes : marché, humaniste et concurrentiel. Dans les cultures humanistes, l'attention se porte sur les personnes, le travail d'équipe, la sensibilité et la coopération (Kalyar *et al.*, 2013). Cela témoigne de l'intérêt pour les besoins, les intérêts et les demandes des parties prenantes externes, au lieu de répondre uniquement à ses propres besoins (Galbreath, 2010). Les cultures humanistes étant sensibles aux préoccupations des parties prenantes, il est logique de supposer que les entreprises qui intègrent une approche humaniste de la culture obtiennent de bons résultats en termes de durabilité et de RSE (Maignan *et al.*, 1999 ; Ralston, 2010 ; Melo, 2012).

La RSE étant un concept multiformes, sa mise en œuvre peut nécessiter un changement et un ajustement organisationnels pour créer une culture organisationnelle alignée sur la politique de la RSE (Cramer, 2005 ; Linnenluecke et Griffiths, 2010 ; Galpin *et al.*, 2015). Autrement dit, lorsqu'une PME intègre une pratique de RSE, elle sera amenée à développer de nouvelles valeurs, normes, attitudes communes conforme aux exigences de la RSE (Cramer, 2005). La RSE permet donc à l'entreprise de développer et d'adopter une approche plus humaniste de sa culture organisationnelle afin d'atteindre les performances recherchées. Pour un changement de culture organisationnelle complet, le changement induit par la RSE est nécessaire à différents

niveaux de la culture organisationnelle (Linnenluecke et Griffiths, 2010 ; Galpin *et al.*, 2015). Cela signifie que le changement doit être ancré dans les valeurs et le comportement organisationnels, les objectifs organisationnels et les stratégies fonctionnelles de l'organisation. Ainsi, les employés qui sont censés exécuter les décisions, doivent modifier leurs valeurs et croyances, et donc leur comportement (Galbreath, 2010), afin de s'adapter aux exigences du changement culturel auquel ils feront désormais face. Toutefois, les cadres supérieurs jouent un rôle crucial dans l'atteinte de ce changement (Stoughton et Ludema, 2012 ; Galpin *et al.* 2015), car ils sont tenus d'aligner le développement de l'entreprise sur sa mission, ses valeurs et ses nouveaux objectifs. Par ailleurs, la haute direction joue également un rôle important dans la création et la mise en avant des priorités d'une culture organisationnelle favorable à la RSE (Stoughton et Ludema, 2012).

2.2. RSE et productivité

Selon Molga (2016), la RSE s'impose désormais parmi les nouveaux leviers de croissance des entreprises. En effet, lorsqu'une PME adoptent des pratiques de RSE, elles deviennent un levier de compétitivité, protège l'entreprise des risques d'image, offre une nouvelle vision marketing et un gisement d'économies et de performance. Pour Daras (2018), la RSE n'est pas une démarche pour embellir l'image de l'entreprise, mais plutôt, est un réel levier de croissance, gage de pérennité. Selon cet auteur, la démarche RSE permet tout d'abord d'identifier les zones de gaspillage, peu importe le secteur d'activité de l'entreprise, notamment des ressources en interne telles que la consommation d'énergie, de papier, de carburant, etc., mais aussi la RSE permet de réduire, prévenir ou maîtriser les risques environnementaux, sociaux, ou de gouvernance. Elle permet donc d'assurer son approvisionnement en matières premières en tenant compte des bonnes conditions de régénération de ces ressources pour permettre l'activité de l'entreprise sur le long terme. La RSE permet en outre d'augmenter la valeur immatérielle de l'entreprise, puisque beaucoup d'investisseurs considèrent la RSE de l'entreprise avant de lui accorder des financements.

Dans le même sens, Fournier (2018) soutient que, faire de la RSE est source de gains de productivité et de performance financière. En effet, pour cet auteur, lorsque la RSE est mise en place correctement, c'est-à-dire qu'elle repose sur les bonnes pratiques, elle a le potentiel d'améliorer le fonctionnement global de l'entreprise, de la rendre plus efficace, plus résiliente, plus agile. C'est pour toutes ces raisons qu'elle est généralement considérée comme un facteur de gains de productivités et de performance financière pour les entreprises. Par ailleurs, la RSE améliore l'engagement et la satisfaction des salariés, car ces derniers désirent plus de RSE dans

leurs entreprises, notamment une politique de RSE concrète et cohérente. Les études récentes en management des RH montrent également que, les PME qui pratiquent la RSE et qui impliquent leurs salariés dans cette démarche voient la fidélité, l'engagement et la productivité de leurs salariés augmenter. Autrement dit, le fait de travailler pour une entreprise responsable constitue une motivation au travail pour les salariés, permettant ainsi de réduire le turn-over, d'améliorer la dynamique interne, et de rendre le management plus simple et plus productif (Fournier, 2018)

Pekovic et Giry (2016), dans leurs études menée auprès de 4 929 salariés d'entreprises françaises, ont montré que, l'adoption de normes environnementales (en particulier la norme ISO 14001, norme internationale sur le management de l'environnement) impacte positivement la productivité salariale. En effet, pour ces auteurs, une entreprise qui s'engage dans une démarche RSE peut constater des effets positifs sur ses équipes : motivation accrue, développement personnel grâce à un taux de formation supérieur à la moyenne, meilleures relations entre collègues... ce qui contribue à améliorer la productivité de ses salariés. L'effet de cette plus haute productivité provient de l'appréciation des employés de leur environnement de travail. Au-delà de cette productivité, les bénéfices pour l'entreprise peuvent être de différentes natures : une identité sociale positive qui permet, à l'externe, de toucher de nouveaux clients (sensibles à ces démarches) et un recrutement amélioré du fait qu'une entreprise plus responsable a davantage de chance de toucher les profils auxquels elle aspire (Pekovic et Giry, 2016). Par ailleurs, la formation étant une source d'avantage concurrentiel, les démarches RSE permettent aux entreprises engagées de développer plus massivement leurs programmes de formation. Les salariés sont formés à l'engagement environnemental de l'organisation, ce qui les conduit à travailler ensemble, avec d'autres services, pour réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Au-delà de la formation, la RSE permet également induire un changement organisationnel dans les attitudes, les rôles et les responsabilités (Pekovic et Giry, 2016). Ce qui est susceptible de provoquer une augmentation de la satisfaction au travail.

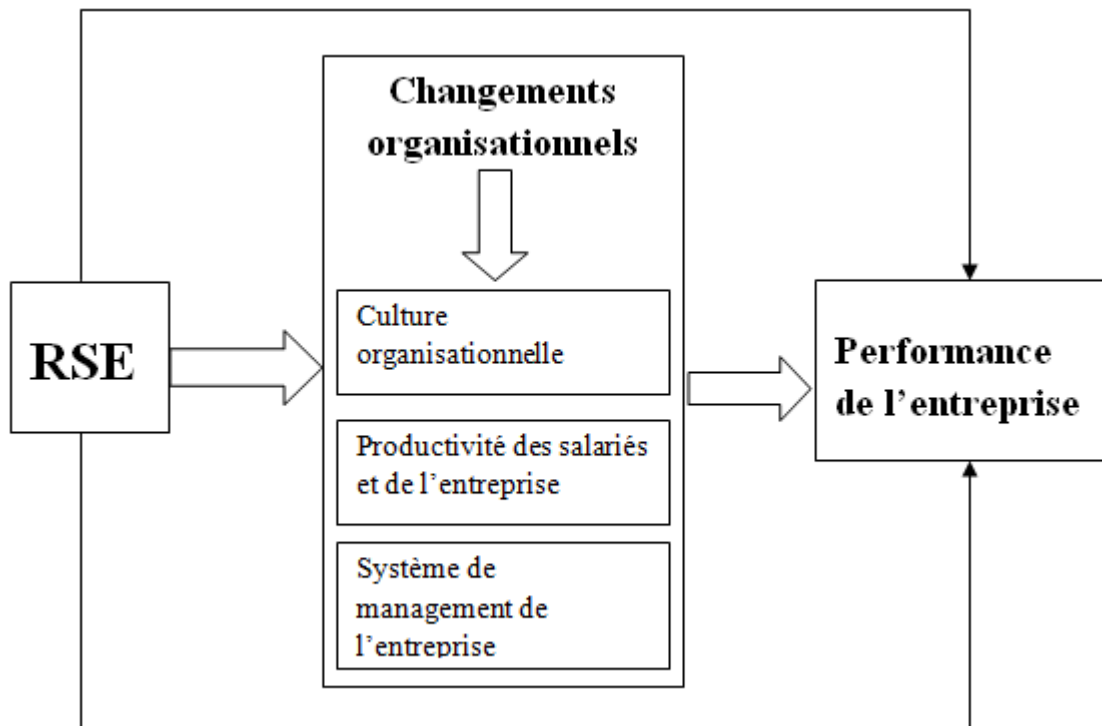
2.3. RSE et système de management de l'entreprise

Toute démarche de RSE prend son appui sur une organisation interne (appelée système de management) pour fonctionner et exprimer toute sa puissance. En effet, les outils normatifs tels que ISO 9001, ISO 14001 ou ISO 50001, qui permettent de construire le socle et les fondamentaux de la performance repose avant tout sur les référentiels de la RSE, tel que l'ISO 26000. La démarche RSE constitue un regard prospectif plus loin dans le futur permettant l'évolution/l'adaptation du modèle économique, intégrant toutes les parties prenantes. En fait,

une entreprise ne peut réussir à intégrer un système de management de la Qualité par exemple (type ISO 9001) que lorsqu'elle possède une culture et la structure pour faciliter le déploiement d'une RSE (Graffin, 2018). Zwetsloot (2003) a également défendu ce point de vue, en soulignant que, la RSE semble offrir un potentiel considérable en termes de pratiques commerciales innovantes ayant un impact positif sur les individus, l'entreprise et son environnement. En effet, selon ce dernier, la RSE permet d'améliorer le système de gestion de l'entreprise, notamment à travers l'amélioration continue et l'innovation qui se font grâce à un processus d'apprentissage individuels et organisationnels. La mise en œuvre de la RSE est donc susceptible de déclencher le développement de systèmes de gestion efficaces permettant à l'entreprise d'améliorer ses performances en matière de ressources humaines, de rentabilité (Zwetsloot, 2003). Pour certains auteurs, la mise en œuvre de toutes les activités relevant de la RSE peut améliorer le système de management, notamment : l'identification des attentes des parties intéressées, la planification stratégique, la gestion des ressources, des processus et des systèmes, la gestion du changement et l'amélioration continue (Aguilera *et al.*, 2007 ; Carroll et Shabana, 2010). Dans le même sens, Bernal-Conesa, Briones-Peñalver et De Nieves-Nieto (2016) ont également montré que, la mise en œuvre de la RSE influence le système de management et la performance des entreprises technologiques.

Au regard de tout ce qui précède, nous avons élaboré notre modèle conceptuel de recherche. Rappelons qu'un modèle n'est qu'une représentation partielle et simplifiée de la réalité dont le but est d'aider à mieux comprendre et à mieux appréhender les phénomènes étudiés. Par ailleurs, une théorie ne se concrétise que par la construction d'un cadre conceptuel. Ce modèle fait donc ressortir les interactions entre les différentes variables de l'étude.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche incluant les différentes variables de l'étude



Source : Auteur.

Ce modèle ainsi élaboré soulève trois hypothèses de recherche, à savoir :

H₁ : La mise en œuvre d'une démarche de RSE améliore la performance de l'entreprise par le biais d'une modification de la culture organisationnelle.

H₂ : La mise en œuvre d'une démarche de RSE améliore la performance de l'entreprise par le biais d'une amélioration de la productivité des salariés et de l'entreprise.

H₃ : La mise en œuvre d'une démarche de RSE améliore la performance de l'entreprise par le biais d'une amélioration du système de management de l'entreprise.

3. Description du modèle et des variables de l'étude

L'analyse des facteurs explicatifs du changement organisationnel induit par la mise en œuvre des pratiques de RSE pose généralement un problème du fait de la complexité non seulement du phénomène de changement organisationnel, mais aussi et surtout celles de la RSE. Dans cette section, nous allons présenter le modèle de base de cette étude qui, pour nous, constitue un point de départ vers l'exploration des formes de changement résultant d'une démarche RSE. Il convient toutefois de mentionner que, ce modèle conceptuel ne constitue pas en soi un modèle théorique à appliquer en tant que tel à des situations réelles, mais plutôt un guide orientant les objectifs de la recherche. Nous l'avons élaboré suite à une analyse approfondie de la littérature théorique et empirique sur le sujet.

Ce modèle est constitué de trois niveaux. Le premier niveau est constitué des variables de RSE (14 items) empruntés des travaux d'Oueghlissi (2013) et Boubakary et Moskolai (2017). Il s'agit de : l'entreprise recourt à l'employabilité des salariés ; l'entreprise se conforme à une norme de qualité ; l'entreprise étudie les attentes, le comportement ou la satisfaction des clients ; Il existe un centre d'appel destiné aux clients ; il est important d'améliorer et/ou de maintenir les compétences des employés ; l'entreprise recourt à l'utilisation d'outils de travail collaboratif ; l'entreprise recourt à l'utilisation de label pour les biens et services ; l'entreprise fournit un service après vente dans un délai limité ; l'entreprise livre des biens ou services dans un délai limité ; l'entreprise dispose de base de données centrale sur les ressources humaines ; l'entreprise dispose d'une certification portant sur l'environnement ou label éthique ; le fournisseur de l'entreprise se conforme à des normes ; l'entreprise recourt à un projet interne et/ou à des prestations externes pour améliorer l'environnement, la sécurité, la comptabilité ; l'entreprise recourt à une instance pour améliorer la relation avec sa clientèle. Ces items seront mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de « 1= Pas du tout d'accord » à « 5= Tout à fait d'accord ».

Le deuxième niveau comprend les variables susceptibles d'entraîner un changement organisationnel au sein de l'entreprise, la culture organisationnelle, la productivité des salariés et de l'entreprise, et le système de management de l'entreprise. La culture organisationnelle est appréhendée par 10 items issus des travaux de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) et Évraert et Prat (2003). Il s'agit de la culture : axée sur le côté humain ; axée sur le travail d'équipe ; prête à collaborer avec les autres ; axée sur la sécurité d'emploi ; axée sur la stabilité ; axée sur la prévision ; axée sur le respect des règles ; axée sur l'équitable/Juste ; axée le respect des droits de l'individu ; axée sur la tolérante. Selon Schreyer et Pilat (2001), il existe de nombreuses méthodes pour mesurer l'augmentation de la productivité. Le choix à opérer dépend du but qu'on s'est fixé et la disponibilité des données. En gros, les mesures de la productivité peuvent être classées en deux catégories : « les mesures de la productivité monofactorielle (elles rapportent une mesure de la production à une mesure d'un seul facteur de production) et les mesures de la productivité multifactorielle (rapportant une mesure de la production à un ensemble de facteurs de production) » (Schreyer et Pilat, 2001, p.138). Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour la productivité multifactorielle, étant donné que nous cherchons à appréhender la productivité à la fois des salariés et de l'entreprise. Les items retenus à cette fin sont les suivants : (1) les biens et services produits dans l'entreprise présentent une valeur ajoutée importante ; (2) l'entreprise utilise efficacement le temps de travail ; (3) les salariés sont utilisés

en plein temps ; (4) le rendement généré par heure et par employé est important ; (5) le degré de contribution des facteurs (matériels consommés et immatériels mis en œuvre) à la variation du résultat final est important. Le changement du système de management de l'entreprise est mesuré par 3 items : l'entreprise a mis en place des dispositifs d'amélioration continue de la production et de son organisation ; l'amélioration continue des ressources humaines et de production est devenue une priorité pour l'entreprise ; l'entreprise a mis en place un management de type participatif et responsable. Tous ces différents items seront mesurés par une échelle de Likert en cinq points allant de « 1= Pas du tout d'accord » à « 5 = Tout à fait d'accord ».

Le troisième niveau est constitué des variables de la performance globale de l'entreprise qui est appréhendé par trois dimensions (dont chacune comportant deux indicateurs) pour mesurer ce concept, à savoir : la dimension économique (la rentabilité des actifs et la rentabilité financière) ; la dimension sociale (le climat social et la qualité de vie au travail) et, enfin, la dimension organisationnelle (la maîtrise des coûts et la satisfaction des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, investisseurs, etc.)) sur une période de trois ans. Les indicateurs financiers sont mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à trois points : « 1 = baisse ; 2 = stable ; 3 = hausse. Le climat social, la qualité de vie au travail, la maîtrise des coûts et la satisfaction des parties prenantes ont été également mesuré à l'aide d'une échelle à trois points : « 1 = mauvais ; 2 = bon ; 3 = très bon ».

4. Justification du choix d'une approche quantitative

Nous avons choisi une méthodologie quantitative du fait qu'elle nous semble la plus probante pour identifier les effets d'une pratique de RSE, isolée ou combinée à une pratique de gestion quelconque, qui nécessite d'extraire un nombre conséquent d'entreprises auquel elle serait appliquée (d'Arcimoles et Trébucq, 2005). Par ailleurs, au regard de nos hypothèses de recherches, les modèles d'équations structurelles sont adéquats, car ils ont pour but de traiter statistiquement des relations de causalité hypothétiques multiples (Roussel *et al.*, 2005). En plus, ils permettent d'analyser simultanément les effets linéaires qui sont supposés relier plusieurs variables latentes indépendantes et dépendantes (Roussel *et al.*, 2005). En effet, les modèles d'équations structurelles sont élaborés pour tester les effets linéaires entre un ensemble de variables non directement observables : les variables latentes. Ces dernières sont estimées grâce à des variables manifestes ou observables : les indicateurs. Dans les domaines des sciences de gestion en général, ces indicateurs correspondent souvent à des mesures obtenues par questionnaires d'enquête, précisément par les items d'échelles d'attitudes. En bref,

l'approche quantitative nous permet de tester nos hypothèses de recherche, et de valider notre modèle théorique.

Conclusion

Le changement organisationnel dans les PME a fait l'objet de plusieurs études. Plusieurs théories ont été développées pour tenter d'expliquer l'origine de changements, à savoir : l'évolution technologique qui soutient que le changement organisationnel est la conséquence, mais aussi la condition d'un changement technologique qui est le véritable moteur des mutations du système économique ; la rivalité concurrentielle qui a pour conséquence, la modification de l'ensemble des composantes de l'entreprise (notamment les relations avec les salariés, avec les fournisseurs, avec les clients, avec les financiers, etc.) afin de permettre un fonctionnement cohérent et complémentaire entre les différentes composantes. Il en résulte donc des changements organisationnels au sein des entreprises concurrentes ; l'évolution de l'environnement institutionnel qui soutient que la dynamique du changement institutionnel impose des transformations dans les formes organisationnelles et implique d'importantes innovations organisationnelles qui se diffusent par le processus concurrentiel. Autrement dit, les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation.

Au plan managérial, notre recherche permet de rendre compte tout d'abord de l'état des pratiques de la RSE dans les PME camerounaises. Ensuite de montrer son influence sur le management de l'entreprise. Ainsi, les implications managériales issues de cette recherche concernent les dirigeants des entreprises en général, et des PME en particulier. En effet, la dénaturation des PME en contexte de RSE a pour but de permettre aux dirigeants de se préoccuper aussi bien des aspects managériaux, que de ceux relatifs à la RSE. Autrement dit, la prise en compte des aspects relatifs à cette dernière permettra aux dirigeants des PME de prendre des décisions et actions cohérentes avec les contraintes relatives à leurs ressources, ce qui pourrait contribuer au bon fonctionnement et à la pérennisation de leurs entreprises. Également, elle pourra fournir aux dirigeants de PME la preuve que la RSE constitue un outil stratégique de gestion du changement organisationnel et d'intégration de leur entreprise dans la société, où une modification de la structure organisationnelle des PME semble nécessaire pour atteindre les objectifs et de la finalité de ces PME, et donc d'améliorer leur performance.

S'il est vrai que plusieurs études ont porté sur le changement organisationnel, nous devons souligner que celles-ci se sont peu penchées, du moins explicitement, sur l'influence des

pratiques de la RSE sur le changement organisationnel dans les PME et de l'influence de ce dernier sur la performance à travers une modélisation structurelle. Dans le cadre de cette recension de la littérature, nous avons essayé d'élaborer un modèle conceptuel mettant en évidence la relation entre RSE, changement organisationnel et performance. De cette mise en relation, nous avons déduit trois hypothèses permettant de rendre le modèle plus explicite. Reste évidemment à appliquer ce questionnement à un échantillon représentatif des PME au Cameroun. Si cette revue de la littérature présente l'intérêt d'avoir formulé un modèle structurel, elle présente néanmoins quelles limites. En effet, une question à approfondir pourrait être celle du type de RSE (utilitaire, volontaire, contraignante, militante, intégrée à la stratégie d'entreprise, etc.) mise en œuvre dans les PME pouvant impacter le plus le changement organisationnel.

Bibliographie

Abdirahman, Z.-Z. & Sauvée, L. (2011). Un réseau pour l'adoption de la RSE dans les PME agroalimentaires : le cas Destination développement durable. *Actes du 6e congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable*, 16 et 17 juin, Luxembourg.

Acquier, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.

Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.

Akeb, H., Delchet-Cochet, K. & Vo, L. (2015). Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 5-27.

Allouche, J. & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In *Colloque " Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?"*, 17 et 18 Mars, Nancy, France.

Alshareef, M., Sandhu, K. & Bazhair, A. (2012). The Adoption of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Some Propositions and Research Agenda. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(3), 131.

Amable, B. & Palombarini, S. (2005). *L'économie politique n'est pas une science morale*. Editions Raison d'agir, Paris.

Ananian, S., Aubert, P. & Behaghel, L. (2006). Travailleurs âgés, nouvelles technologies et changements organisationnels: un réexamen à partir de l'enquête «Reponse». Suivi d'un commentaire de Luc Behaghel: emploi des seniors-Des effets du changement technologique aux recommandations. *Économie et statistique*, 397(1), 21-49.

- Aubert B. & G eraldo Enrico, G. (2010). Quand les PME jouent dans la cour des grands. *L'Expansion Management Review*. (139), 106-113.
- Autissier, D., Bensebaa, F. & Moutot, J.M. (2012). *Les stratégies de changement: L'hypercube du changement gagnant*. Dunod.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. & Vas, A. (2010). *Conduite du Changement*. Dunod.
- Balogun, J., Hailey, V.H. & Viardot, E. (2005). *Stratégies du changement*. Pearson  ducation.
- Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable?. In *Responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 135-152). De Boeck Supérieur.
- Behaghel, L. (2006). Changement technologique et formation tout au long de la vie. *Revue  conomique*, 57(6), 1351-1382.
- Ben Hassine, L., & Ghozzi-N khili, C. (2013). Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants: une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées. *Revue internationale PME*, 26(2), 59-80.
- Benhamou, S., Diaye, M. A. & Crifo, P. (2016). *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité:  valuation et approche stratégique*. France Stratégie.
- Bérard, C. & Teyssier, C. (2017). Risk Management: A Lever for Organizational Change for SMEs? In *Risk Management, Lever for SME Development and Stakeholder Value Creation* (pp.107-125).
- Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME: apports et limites d'une démarche collective. *Revue internationale PME:  conomie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(3-4), 93-123.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, (15), 9-29.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management Avenir*, (1), 9-29.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME?. *Revue Française de Gestion*, (6), 147-166.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.
- Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage. *Humanities and Social Sciences/Economies and finances*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00340430/document>.
- Bernal-Conesa, J.A., Briones-Pe alver, A J. & De Nieves-Nieto, C. (2016). The integration of CSR management systems and their influence on the performance of technology companies. *European journal of management and business economics*, 25(3), 121-132.

- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. PUQ.
- Bon, V. & Taccola-Lapierre, S. (2015). La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 28-42.
- 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), 170-186.
- Boubakary & Moskolai, D.D. (2016). The influence of the implementation of CSR on business strategy: An empirical approach based on Cameroonian enterprises. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 162-171.
- Boubakary, B. & Moskolai, D.D. (2017), « Les déterminants de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME au Cameroun », *Revue Économie, Gestion et Société*, n°9, pp. 1-18.
- Bouret, J., Hoarau, J. & Mauléon, F. (2014). *Le réflexe soft skills: Les compétences des leaders de demain*. Dunod.
- Boussoura, E. (2015). Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ? *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris, France.
- Boyer, F. (2017). Les pratiques managériales les plus innovantes du monde. *Journal du management chronique*. <https://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml>.
- Buisson, M. L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?. *Management & Avenir*, (6), 147-164.
- Cantwell, J., Dunning, J.H. & Lundan, S.M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567-586.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cateura, O. (2007). Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation: le cas de l'industrie électrique en France. *Thèse de Doctorat*, Université Montpellier I.
- Chauveau, A. & Rosé, J.J. (2003). *L'entreprise responsable*. Editions d'organisation, 128 p.
- Chidiac El Hajj, M. (2015). Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience. *Question(s) de management*, (9), 37-51.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron R. (1997). *Le Changement Organisationnel: théorie et pratique*, Presses Universitaires du Québec, Québec.

Colletis, G., & Lung, Y. (dir.) (2006). *La France industrielle en question. Analyses sectorielles*. La Documentation française, Paris.

Coris ; M., Frigant, V. & Lung, Y. (2009). Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles. *Cahiers du GREThA n° 2009-23, Université de Bordeaux*.

Courrent, J.M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Chapitre 2. Une approche spécifique de la RSE en PME. In *RSE et développement durable en PME* (pp. 39-49). De Boeck Supérieur.

D'Arcimoles, C.-H. & Trébucq, S. (2005). Chapitre 8. Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales: questionnements et applications. *Management des ressources humaines*, De Boeck Supérieur, *Méthodes & Recherches*, 207-243.

Daras M. (2018). Stratégie RSE : quels bénéfices pour l'entreprise ? <https://www.wenow.com/2018/03/01/strategie-rse-benefices-lentreprise/>.

Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. *Revue française de gestion*, (4), 25-39.

DeBresson, C. (1990). L'analyse inter-industrielle et le changement technologique. *Revue d'économie politique*, 833-869.

Depret, M.H. & Hamdouch, A. (2006). Echelles spatiales, formes de proximité et logiques institutionnelles: Esquisse d'une approche co-évolutive des dynamiques de changement technologique dans la pharmacie et les biotechnologies. *Cinquièmes Journées de la Proximité: La proximité, entre interactions et institutions*, 28-30 juin, Bordeaux, 37 p.

Depret, M.H. & Hamdouch, A. (2007). Changements technologiques, logiques institutionnelles et dynamiques industrielles: Esquisse d'une approche co-évolutive appliquée à l'industrie pharmaceutique et aux biotechnologies. *Innovations*, 25(1), 85-109.

Dibella, A.J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231-242.

Djoutsa Wamba, L. & Hikkerova, L. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives. *Gestion 2000*, 31(6), 41-66.

Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable: quels processus pour l'entreprise responsable?*. Pearson Education France.

Dupuis, J. C. (2008). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue française de gestion*, 34(180), 159.

Etogo, G. & Estay, C. (2013). Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique. *Management & sciences sociales*, (14), 26-36.

Etoundi Eloundou, G.-C. (2014). Éthique et développement durable dans les PME camerounaises. *Mondes en développement*, 4(168), 27-41.

Évraert, S., & Prat, C. (2003). La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants: essai de typologie. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 5-24.

- Faucheux, S., & Nicolaï, I. (1998). Les firmes face au développement soutenable: changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle. *Revue d'économie industrielle*, 83(1), 127-146.
- Flichy, P. (2017). *L'innovation technique: Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. La découverte.
- Fournier C. (2018). Pourquoi faire de la RSE ? Pourquoi avoir une stratégie RSE ? <https://e-rse.net/pourquoi-faire-rse-avantages-269422/#gs.hBiCaP0l>.
- Fournier, C. (2018). La RSE est-elle un levier de performance pour les entreprises françaises ? <https://e-rse.net/rse-levier-performance-entreprises-francaises-270971/#gs.PkF1sc4E>.
- Graffin O. (2018). Démarches qualité et RSE : une complémentarité de bon sens. <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/qualite-rse/demarches-qualite-et-rse-une-complementarite-de-bon-sens>.
- Greenan, N. (1999). Technologies de l'information et de la communication, productivité et emploi. In E. Brousseau et A. Rallet (coord.) *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Rapport au Commissariat Général du Plan, Paris, 75-155.
- Guilhon A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, 20(8), 98–107.
- Guilhon, B. (1993). *Les dimensions actuelles du phénomène technologique*. Editions L'Harmattan.
- Hadjou, A. (2014). Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie. *Thèse de Doctorat*, Université Mouloud Mammeri.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.
- Huff, L. C. & Robinson, W. T. (1994). Note: the impact of leadtime and years of competitive rivalry on pioneer market share advantages. *Management Science*, 40(10), 1370-1377.
- Imbs, P. & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ?. *Management & Avenir*, 59(1), 35-55.
- Islam, T., Ahmed, I., Ali, G. & Sadiq, T. (2016). Behavioral and psychological consequences of corporate social responsibility: need of the time. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 307-320.
- Klein, J.L. & Harrisson, D. (Eds.). (2006). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. PUQ.
- Labaronne, D., & Gana-Oueslati, E. (2011). Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME. *Management & Avenir*, (43), 103-121.
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 97-120.

- Lawrence, S.R., Collins, E., Pavlovich, K. & Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business strategy and the environment*, 15(4), 242-257.
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.
- Maab, F. (2004). Corporate citizenship and SMEs in Germany. In L. Spence, A. Habisch and R. Schmidpeter (eds.), *Responsibility and social capital: the world of small and medium sized enterprises* (pp. 112-129), Palgrave MacMillan, New York.
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a Stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55-72.
- Mintzberg H., Westley F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(2), 39-59.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, 2nd ed., Prentice Hall, England.
- Molga P. (2016). La RSE, nouveau gisement de productivité industrielle. https://www.lesechos.fr/27/05/2016/LesEchos/22200-144-ECH_la-rse--nouveau-gisement-de-productivite-industrielle.htm.
- Moskolaï, D.D., Tsapi, V. & Feudjo, J. R. (2016). État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun. *Management & Avenir*, (4), 139-162.
- Moskolaï, D.D., Tsapi, V. & Feudjo, J.R. (2016). État des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun. *Revue management & avenir*, 4(86), 139-162.
- Ngok Evina J.F. (2017). Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique. XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, 7-9 juin, Lyon, France.
- Njaya, J. (2014). L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion*, 19(1), 89-112.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ondoua Biwolé, V. (2012). *La PME camerounaise et le développement durable*. Yaoundé, Éditions Clé.
- ORSE (2005). Le développement durable: quels enjeux pour les PME ? <https://www.orse.org/fichier/2817>.
- ORSE (2018). *RSE & Gouvernance - Panorama des acteurs de la transformation*. <https://www.orse.org/nos-travaux/rse-et-gouvernance-panorama-des-acteurs-de-la-transformation>.

- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME. *Revue française de gestion*, (7), 163-180.
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 43-67.
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises. *La Revue des sciences de gestion*, (1), 129-137.
- Pekovic S. & Giry R. (2014). RSE - les normes environnementales améliorent la productivité des salariés. <https://www.focusrh.com/strategie-rh/responsabilite-sociale-des-entreprises/les-normes-environnementales-ameliorent-la-productivite-des-salaries-24634.html>.
- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74(3), 285-300.
- Petts, J., Herd, A., Gerrard, S. & Horne, C. (1999). The climate and culture of environmental compliance within SMEs. *Business strategy and the Environment*, 8(1), 14-30.
- Preuss, L. & Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 531-551.
- Quynh Lien, D. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle?. *Communication et organisation*, (26), 26-43.
- Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift? An holistic approach to organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 104-120.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2005). Chapitre 11. Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. *Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur, Méthodes & Recherches*, 297-324.
- Roy, P. (2010). I. Un renouveau en matière de stratégies concurrentielles. *Repères*, 6-29.
- Schott, A. (2014). Gouvernance – PME : le soutenable changement organisationnel. *32ème Université d'Été IAS Aix-en-Provence*.
- Schreyer, P. & Pilat, D. (2001). Mesurer la productivité. *Revue économique de l'OCDE*, n°33(2), 137-184.
- Simen, S. & Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, 17(1), 131-170.
- Sirmon, D. G., Gove, S., & Hitt, M. A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935.
- Soparnot ; R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), 31-42.

- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Management de l'innovation: Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go?. *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31-41.
- Torrès, O. (2008). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. In Filion Louis-Jacques (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance* (23-45), Pearson Education.
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of business ethics*, 83(2), 167-175.
- Valdez Juárez, L.E. (2017). Corporate Social Responsibility: Its Effects on SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, 7(3) 75-89.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B.I. (2014). Employability and social innovation: The importance of and interplay between transformational leadership and personality. In *Human Resource Management, Social Innovation and Technology* (pp. 55-72). Emerald Group Publishing Limited.
- Verbano, C. & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: a literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 186-197.
- Zamora, P. (2006). Changements organisationnels, technologiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles. *Revue économique*, 57(6), 1235-1257.
- Zwetsloot, G. I. (2003). From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 201-208.