

La réponse sociétale : le cas des PME tunisiennes

Turki, Ahmed

IHEC Sfax

ahmed.turki@fsegs.rnu.tn

Résumé :

Aujourd'hui, les entreprises tunisiennes, qui sont généralement des PME, sont confrontées à des pressions sociétales intenses en provenance de plusieurs parties prenantes autrefois quasi inexistantes. Conséquence, ces PME sont obligées de gérer cette nouvelle contrainte en développant des réponses sociétales. En effet, mettre en œuvre de telles réponses pour le cas des PME tunisiennes n'est pas une tâche aisée avec le manque d'expérience dans la gestion sociétale d'une part et la rapidité de la réponse exigée par les parties prenantes d'autre part.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui vise un double objectif. Le premier est d'identifier la nature des réponses sociétales apportées par les PME tunisiennes. Le second est d'analyser la manière dont elles les développent et les mettent en œuvre.

Afin d'atteindre ces objectifs, une enquête a été réalisée sur 10 PME. Les résultats montrent que l'environnement a complètement changé pour les PME tunisiennes. Non seulement les pressions sociétales sont devenues intenses, mais leurs sources sont devenues nombreuses. En plus, la nature même des revendications a changé. Suite à la révolution, l'intérêt des parties prenantes s'est porté sur les revendications sociales. Face à ce changement, les entreprises ont adopté soit une approche tactique soit une approche stratégique. La première approche, qui est valable à court terme, se base sur une négligence des parties prenantes. Alors que la seconde est fondée sur une négociation conjointe avec les parties prenantes afin d'aboutir aux actions sociétales acceptées par toutes les parties.

Mots-clés : Responsabilité sociétale, réponse sociétale, approche tactique, approche stratégique, parties prenantes.

La réponse sociétale : le cas des PME tunisiennes

INTRODUCTION

Longtemps négligée, la dimension sociétale prend aujourd'hui une importance particulière dans le contexte tunisien surtout après la révolution de janvier 2011. Si la responsabilité sociétale se limitait avant la révolution à la protection de l'environnement, aujourd'hui ce n'est plus le cas (Ben Boubaker et al., 2009). Les entreprises tunisiennes, qui sont généralement des PME, sont confrontées à des pressions sociétales intenses en provenance de plusieurs parties prenantes autrefois quasi inexistantes. Conséquence, ces PME sont obligées de gérer cette nouvelle contrainte en développant les réponses sociétales adéquates.

Dans ce sens, plusieurs modèles de réponse sociétale ont été développés (Ackerman, 1973 ; Murray, 1976 ; Lotila, 2010). Toutefois, peu de recherches se sont intéressées à ce genre de réponse dans un pays en voie de développement et en période de transition. En effet, mettre en œuvre de telles réponses pour le cas des PME tunisiennes n'est pas une tâche aisée avec le manque d'expérience dans la gestion sociétale d'une part et la rapidité de la réponse exigée par les parties prenantes d'autre part. Ainsi, il s'avère que les dirigeants sont tenus de soulever plusieurs handicaps afin de satisfaire les attentes de leurs parties prenantes au sein d'un environnement hostile.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui vise un double objectif. Le premier est d'identifier la nature des réponses sociétales apportées par les PME tunisiennes. Le second est d'analyser la manière dont elles les développent et les mettent en œuvre.

La présente recherche est composée de cinq parties. La première vise à présenter les fondements théoriques et l'évolution du concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise. La deuxième est consacrée à l'analyse du concept de la réponse sociétale. Au sein de la troisième partie la méthodologie de la recherche est présentée. La présentation des résultats est effectuée au sein de la quatrième partie. Alors que la cinquième partie sera dédiée à l'analyse des résultats.

1. LA RSE : FONDEMENTS ET EVOLUTION

Bowen (1953) constitue l'un des premiers qui a proposé une définition de la notion de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Il l'a défini comme « les obligations du dirigeant qui sont intégrées dans ses stratégies et ses décisions et qui concordent avec les valeurs et les objectifs de la société ». Depuis, plusieurs définitions ont été proposées

aboutissant à une difficulté à trouver une définition générique. Deux raisons expliquent cette difficulté : la multidimensionnalité du concept et l'évolution des normes et des valeurs (Matten et Moon, 2008).

D'un point de vue théorique, deux théories peuvent expliquer l'intérêt accordé au concept de la RSE à savoir la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle. Selon la théorie des parties prenantes, l'entreprise est tenue de satisfaire les attentes des parties prenantes. Celles-ci sont définies comme un individu ou un groupe qui peut affecter ou peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation (Freeman, 1983). Ainsi, selon cette théorie, la performance sociétale passe par la satisfaction des attentes des parties prenantes (Clarkson, 1995). Toutefois, ces attentes peuvent être contradictoires ce qui accroît la difficulté de leur gestion.

Quant à la théorie néo-institutionnelle, développée par Meyer et Rowan (1977) puis par DiMaggio et Powell (1983), elle tente d'expliquer les facteurs qui poussent les entreprises à adopter les mêmes normes, structures et pratiques afin d'assurer leur légitimité. Au sein d'un environnement institutionnalisé, les entreprises tentent d'accroître leur degré de légitimité par l'adoption de nouvelles pratiques. Ainsi, les pratiques qui fournissent des degrés élevés de légitimité sont davantage adoptées par les entreprises. En adoptant la perspective développée par DiMaggio et Powell (1983), l'adoption d'un comportement pro sociétal est expliquée par trois facteurs : les pressions sociétales et institutionnelles (isomorphisme coercitif), l'imitation (isomorphisme mimétique) et la professionnalisation (isomorphisme normatif).

Depuis ses premières formulations, le concept de la RSE n'a cessé d'évoluer. En effet, les premiers travaux ont adopté une conception normative de la RSE qui vise à délimiter ses frontières et son contenu. Pour Davis (1960) par exemple, la RSE dépasse les intérêts économiques et techniques de l'entreprise pour aboutir au bénéfice social. Dans le même sens, Jones (1980) suppose que les entreprises disposent d'obligations envers leur société autres que légales et contractuelles. Si les travaux de la première conception s'accordent sur le fait que la RSE dépasse les obligations de nature économique, aucun consensus n'a été abouti sur la nature des autres obligations. En plus, cette première conception ne clarifie pas la nature des actions sociétales à mettre en œuvre.

Plus pragmatique que la première, la deuxième conception vise à identifier les modes de réponses sociétales « Corporate Social Responsiveness ». Comme l'affirme Frederick (1984), le passage de la première vers la seconde conception a permis aux entreprises de répondre

efficacement aux pressions sociétales. Ainsi, les travaux de la seconde conception s'orientent vers l'identification des modèles des réponses sociétales (Ackerman, 1973 ; Frederick, 1984). Quant à la troisième conception, elle vise à synthétiser les conceptions précédentes en raison de l'hétérogénéité des approches en matière de RSE. Elle s'intéresse aux conséquences et aux résultats des réponses sociétales développées par les entreprises et par conséquent à la notion de performance sociétale (Carroll, 1979).

Ainsi, les travaux s'inscrivant dans ce cadre visent à identifier les dimensions de la RSE qui demeurent nombreuses et différent d'un auteur à un autre. Pour Cochran et Wood (1984) et Carroll (1979) par exemple, la performance sociétale passe par la performance économique, légale, éthique et discrétionnaire. Quant à Wood (1991), elle suppose que la performance sociétale est évaluée par rapport aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel. Malgré la diversité des travaux s'inscrivant dans la troisième conception, aucun consensus n'a été trouvé quant aux dimensions de la performance sociétale.

2. LA RÉPONSE SOCIÉTALE

La réponse sociétale (RS) se réfère à la capacité de l'entreprise à satisfaire les demandes de ses parties prenantes qui sont le plus souvent nombreuses et différentes (Salbu, 1993). Dans ce sens, Ackerman (1973) et Murray (1976) supposent que l'entreprise est tenue de prendre en compte la totalité des demandes sociétales par l'entreprise. Toutefois, ceci est pratiquement difficile. En effet, Wood (1991) suppose que la RS est fonction des intérêts des dirigeants envers les parties prenantes qui eux à leur tour sont déterminés par le pouvoir de celles-ci. Les parties prenantes les plus menaçantes pour l'entreprise exigent une réaction rapide de sa part. Dans ce sens, les PME se trouvent privilégier par rapport aux grandes entreprises en raison de leur proximité des systèmes d'information externe (Torrès, 2000). En effet, en raison de la proximité des PME à leurs marchés, celles-ci réussissent à détecter rapidement les changements survenus puisque la relation PME-marché se base sur un contact direct.

Quelle que soit la nature de la RS apportée, Ackerman (1973) et Murray (1976) insistent sur le fait que celle-ci soit développée sur une base réflexive et méthodique en ayant une orientation stratégique. Pour cela, ils supposent que le développement de ce type de réponse est le fruit d'un processus de changement organisationnel composé de 3 étapes. La première est de nature stratégique ; les dirigeants s'engagent dans la responsabilité sociétale en formulant et en communiquant une stratégie sociétale tout en identifiant leurs engagements sociétaux en se basant sur leurs valeurs et les demandes sociétales. Dans la seconde phase,

deux démarches sont prévues. La première est technique où les spécialistes essaient d'acquérir les technologies et les compétences nécessaires pour concrétiser la stratégie sociétale développée initialement puisque les dirigeants manquent souvent de compétences dans ce domaine. La seconde démarche est administrative où les responsables procèdent aux changements organisationnels nécessaires. Quant à la troisième étape, elle se résume dans la diffusion de la démarche sociétale au sein de l'entreprise et son appropriation par les acteurs concernés. Un des handicaps majeurs de la troisième étape réside dans la résistance du personnel à la diffusion d'une telle démarche qui implique nécessairement des changements à plusieurs niveaux.

Toutefois, cette démarche proposée par Murray (1976) peut ne pas être valable pour les PME pour diverses raisons puisqu'elle a été effectuée sur les grandes entreprises (les banques commerciales). La première est relative à la masse critique évoquée par Laudal (2011). Pour lui, en raison de leur taille limitée, les PME auront des difficultés quant à l'acquisition des compétences en matière de RSE. La deuxième est attribuée à l'horizon temporel des PME. Comme l'évoque Torrès (2000), le cycle des décisions stratégiques des PME est généralement à court terme basé sur la réaction que l'anticipation. Ainsi, développer des orientations sociétales stratégiques préconisées par Ackerman (1973) et Murray (1976) devient une tâche difficile pour les PME. La troisième est relative aux méthodes de gestion. La démarche proposée par Ackerman (1973) et Murray (1976) est basée plutôt sur le système formel des entreprises. Or, les PME se réfèrent généralement à leur système informel et leurs dirigeants se fient à leur intuition dans la prise de décision (Torrès, 2000).

La démarche sociétale, supposée être réfléchiée et méthodique, est généralement le fruit d'un processus qui peut durer plusieurs années (Ackerman et Bauer, 1976 ; Murray, 1976). Dans ce sens, Ackerman et Bauer (1976) supposent que le développement d'une RS est fonction du cycle de la maturité des demandes sociétales. Ainsi, ils distinguent 3 phases. La première se caractérise par un signal faible de la part des parties prenantes. Le problème sociétal existe mais la mobilisation des parties prenantes demeure faible. Ainsi, la RS n'est exigée par celles-ci à moins d'une démarche volontaire de la part de l'entreprise. Au sein de la deuxième phase, les parties prenantes commencent à s'intéresser à l'enjeu sociétal. Ainsi, plusieurs questions commencent à se poser : quelles sont les parties prenantes impliquées, quelles sont les réponses apportées, comment obliger les entreprises à changer leurs comportements vis-à-vis de cet enjeu ? Ce n'est qu'à la troisième phase que le problème commence à se structurer et à être maîtrisé. Des solutions sont développées et de nouvelles normes et/ou des lois sont

instaurées modifiant ainsi le comportement des entreprises. Si l'entreprise aura la possibilité d'apporter des RS de type proactif au sein des deux premières étapes, elle sera dans l'obligation de développer des RS de type réactif dans la troisième étape.

Cette démarche peut s'inscrire dans le cadre de deux approches majeures (Lotila, 2010). La première aboutira à une RS de type réactif. Dans ce cas, l'entreprise réagit aux pressions sociétales en ajustant ses activités et en optant pour des objectifs à court terme. Cette approche est adaptée à la PME puisque généralement son horizon temporel est le court terme (Torrès, 2000). La seconde approche se base sur une fixation des objectifs à long terme. Dans ce cas, l'entreprise essaye d'anticiper les revendications sociétales pour développer les RS adéquates.

Toutefois, la manière dont l'entreprise répond aux demandes sociétales dépend de plusieurs facteurs. Pour Frederick (1994), le design organisationnel, les compétences managériales et l'évaluation des retombées économiques des actions sociétales sont des facteurs déterminants. Pour ce qui est du design organisationnel, la mise en œuvre d'une RS suppose une flexibilité organisationnelle. Dans ce sens, la PME se trouve en position favorable par rapport à la grande entreprise. Sur ce point, Torrès (2000) évoque la notion de la proximité. En effet, la PME dispose de plusieurs types de proximité (spatiale, temporelle, fonctionnelle, etc.) qui ne font qu'augmenter leur degré de flexibilité. Quant aux compétences managériales, la PME s'avère défavorisée par rapport à la grande entreprise. Idem pour l'évaluation des retombées économiques des actions sociétales. En effet, les impacts économiques positifs des actions sociétales ne se produisent pas généralement sur le court terme (Arlow et Gannon, 1982). Or, l'horizon temporel des PME est généralement le court terme basé sur la réaction que sur l'anticipation (Torrès, 2000 ; Russo et Perrini, 2010).

3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. Le contexte de la recherche

Bien qu'elle soit longtemps négligée, la dimension sociétale prend aujourd'hui une importance particulière au sein des entreprises tunisiennes. Limitée auparavant aux aspects environnementaux, la RSE pour les entreprises tunisiennes couvre aujourd'hui en plus l'aspect social. En effet, après le 14 janvier 2011, les dirigeants ont été obligés de gérer diverses revendications sociétales. Avec la menace qu'elles représentent, celles-ci ne peuvent être ignorées. La situation est devenue plus compliquée pour les dirigeants avec le poids que représentent aujourd'hui les pouvoirs publics. En fait, après la révolution de janvier 2011, la

légitimité des pouvoirs publics est devenue vulnérable la rendant fragile aux pressions sociétales (GIZ, 2012). En plus, ces revendications ont été inscrites dans les programmes électoraux des partis politiques. Ainsi, les entreprises tunisiennes sont tenues de gérer à elles seules les revendications sociétales même si elles sont non légales.

Une fois le contexte de la recherche a été présenté, il y a lieu de s'intéresser à la méthode adoptée.

3.2. La méthode adoptée

Cette recherche vise à analyser le processus de développement des RS des PME tunisiennes dans un environnement caractérisé par l'accroissement des pressions sociétales. Ainsi, notre recherche est davantage de nature exploratoire. Par conséquent, la méthode des cas constitue la méthode la plus appropriée (Marshall et Rosmann, 2011). Celle-ci est définie comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel (Yin, 1989). En optant pour cette méthode, le chercheur tente d'avoir une idée plus générale que possible du phénomène étudié.

En adoptant la méthode des cas, aucune limite théorique n'est imposée quant à la taille de l'échantillon. A ce sujet, Yin (1989) suppose que le chercheur est tenu de suivre deux principes dans la détermination de la taille de l'échantillon : la réplication et la saturation. Pour le premier principe, il s'agit d'étudier au moins deux ou trois cas tout en s'attendant à des résultats semblables. Pour le second principe, le chercheur n'a plus intérêt d'investiguer d'autres cas s'il n'est pas en mesure de trouver de nouveaux résultats.

Concernant cette recherche, l'échantillon s'est limité à 10 PME appartenant à la région de Sfax, Tunis et du Sahel. Ces entreprises ont été choisies en fonction de deux critères. Le premier est la taille. Dans le contexte tunisien, le conseil du marché financier considère dans son bulletin N° 2588 du 2006 qu'une PME est toute entreprise dont l'effectif n'excède pas les 300 employés et que le montant des actifs immobilisés nets n'excède par quatre millions de dinars. Afin d'enrichir davantage les résultats, ces cas appartiennent à différents secteurs d'activité. Le second est l'acceptation par les dirigeants. La RSE constitue aujourd'hui un sujet sensible pour les entreprises tunisiennes. Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de l'échantillon :

TABLEAU 1 : LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Cas	Secteur d'activité	Effectif	Entretiens
Cas 1	Industries chimiques	24	3
Cas 2	Industries chimiques	41	4
Cas 3	Industries chimiques	36	4
Cas 4	Industries chimiques	76	5
Cas 5	Matériaux de construction	21	3
Cas 6	Industries pharmaceutiques	152	5
Cas 7	Agroalimentaire	262	3
Cas 8	Agroalimentaire	80	4
Cas 9	Agroalimentaire	158	5
Cas 10	Agroalimentaire	92	4

Concernant la collecte des données, Eisenhardt (1989) met l'accent sur le recours à la triangulation afin que les résultats soient plus fiables. Pour lui, le chercheur a la possibilité de recourir à une seule technique de collecte de données. Toutefois, s'il voudrait développer de nouvelles théories, il est recommandé d'utiliser plus qu'une technique. Dans notre cas, il s'agit de proposer un processus de développement des RS des PME tunisiennes. Ainsi, l'utilisation de plusieurs techniques est souhaitable.

Dans ce cas, trois techniques ont été utilisées. La première est les entretiens semi-directifs effectués avec les dirigeants et les directeurs de certains services (juridique, environnement, ressources humaines) d'une part et le personnel d'autre part. Au total, 40 entretiens ont été effectués dont la durée varie entre une heure et une heure et demie. Le guide d'entretien utilisé comporte deux thèmes majeurs : les pressions sociétales et les réponses sociétales (voir tableau 2).

La seconde est la recherche documentaire. Il s'agit de consulter, dans la mesure du possible, certains documents internes aux cas étudiés. La troisième est l'observation passive. Bien que nous ayons eu des difficultés à être accepté par les dirigeants, certains d'entre eux nous ont autorisés à assister à certaines réunions dédiées aux RS.

TABLEAU 2 : LES THÈMES DU GUIDE D'ENTRETIEN

Thèmes	Sous-thèmes recherchés ou émergents
Pressions sociétales	<ul style="list-style-type: none"> - Sources des pressions sociétales - Intensité des pressions sociétales - Formes des pressions sociétales
Réponses sociétales	<ul style="list-style-type: none"> - Nature de la réponse sociétale - Mode de développement de la réponse sociétale - Résultat de la réponse sociétale

Afin d'analyser les données collectées, la méthode d'analyse de contenu thématique (ACT) est adoptée. Cette méthode se base sur le codage des informations collectées. Miles et Huberman (2003) identifient trois types de codage : conceptualisé, enraciné et générique. Si le premier type suppose que le chercheur établit au préalable les thèmes à étudier, le second suppose que ces derniers émergent du terrain. Le troisième type n'est que l'utilisation conjointe des deux premiers. Au sein de cette recherche c'est le codage générique qui est utilisé. Une fois le type de codage est fixé, il s'agit d'identifier l'unité d'analyse. Dans ce sens, nous avons opté pour un groupe de mots. Afin de faciliter l'étape de la codification, nous avons opté pour la codification informatisée en se basant sur le logiciel NVivo.

4. LES RÉSULTATS

4.1. Les pressions sociétales

Les résultats de l'enquête montrent l'émergence de nouvelles sources de pressions sociétales auparavant inexistantes.

« Après la révolution, nous faisons face à des pressions en provenance de plusieurs parties prenantes qui étaient avant négligeables ne disposant d'aucun pouvoir ». (Dirigeant, cas 2)

« Aujourd'hui, notre principale source de pressions sociétales est le syndicat. Après la révolution, nos employés ont créé un syndicat qui constitue pour nous une véritable menace ». (Dirigeant, cas 5)

« Le mouvement syndical est devenu aujourd'hui la principale source de pressions sociétales ». (Directeur juridique, cas 6)

Aujourd'hui, l'environnement des PME tunisiennes est devenu plus hostile. Non seulement les pressions sociétales sont devenues plus intenses, mais de nouvelles sources de pressions se sont apparues. Le mouvement syndical est devenu aujourd'hui un effet de mode. Pratiquement toutes les entreprises ont enregistré la création de syndicats. Dans la majorité des cas, ce mouvement constitue pour les dirigeants une menace qui pourra dysfonctionner leurs entreprises.

Toutefois, certains dirigeants (cas 1 et 7) supposent que ce mouvement dispose d'un effet positif. Si pour la plupart des PME enquêtées la création de syndicats était à la demande des employés, pour d'autres elle était sollicitée par les dirigeants eux-mêmes.

« Certes, le syndicat constitue dans certains cas une menace pour nous, mais discuter avec un comité syndical est mieux que discuter avec tous les employés ».

(Dirigeant, cas 7)

Pour les dirigeants des cas 1 et 7, la création d'un syndicat au sein de leurs entreprises permet de mieux organiser les demandes sociétales. En d'autres termes, les dirigeants refusent de discuter avec les employés individuellement, un seul interlocuteur est accepté à savoir le syndicat.

Dans le même sens, un autre problème est apparu au sein de certaines PME enquêtées : le pluri syndicalisme. Après la révolution, plusieurs organisations syndicales ont été créées. Ainsi, les dirigeants sont tenus parfois de faire face à deux syndicats appartenant à deux organisations syndicales différentes. Par conséquent, les dirigeants étaient obligés de gérer, en plus des revendications sociétales, les tensions entre les syndicats.

« Les problèmes entre les syndicats sont devenus intenses. Afin d'instaurer un climat de travail favorable, il faudrait savoir les gérer ». (Dirigeant, cas 9)

Bien que la loi autorise les entreprises, en cas de pluri syndicalisme, à négocier avec le syndicat le plus représenté, l'enquête montre que les dirigeants (cas 9 et 10) optent pour la discussion conjointe avec les deux syndicats.

« Opérationnellement parlant, on ne peut négliger aucune partie car chacune d'entre elle peut dysfonctionner l'entreprise ». (Dirigeant, cas 10).

En plus des syndicats, l'enquête montre l'émergence d'autres parties prenantes externes auparavant négligeables comme les chômeurs et la communauté. Les jeunes chômeurs diplômés se sont organisés au sein d'une association revendiquant leur droit au travail. De même, la communauté voisine est devenue plus menaçante pour les entreprises.

« Aujourd'hui, nous sommes face à des pressions sociétales de nature interne et externe disposant du même degré d'importance ». (Dirigeant, cas 8)

En plus de l'émergence de nouvelles parties prenantes, l'enquête montre que les pouvoirs publics ne représentent plus une menace réelle pour les entreprises.

« Pour notre entreprise, les syndicats et la communauté voisine sont plus menaçants que les pouvoirs publics ». (Directeur juridique, cas 3)

« Depuis la révolution, on n'a pas eu pratiquement de contacts avec les organismes gouvernementaux ». (Dirigeant, cas 4).

Selon les propos des dirigeants, les pouvoirs publics ne sont plus comme ils étaient avant la révolution. Leur pouvoir s'est affaibli et les entreprises sont appelées à s'arranger directement avec les syndicats, par exemple, sans la participation des organismes gouvernementaux.

Concernant les formes de pressions sociétales, toutes les entreprises enquêtées ont fait l'objet de grèves de la part de leurs employés causant un arrêt de la production. La durée de ces grèves varie entre 1 jour et 8 mois.

« Nous avons enregistré une perte importante en raison de la grève allant de la perte des matières premières jusqu'aux clients ». (Directeur technique, cas 1)

« Nous avons eu 8 mois de grève. Comme nous faisons partie de l'industrie pharmaceutique, nous avons perdu la totalité du stock des matières premières. Heureusement, les produits finis sont encore vendables lors de la reprise de l'activité ». (Dirigeant, cas 6)

Si la reprise était facile pour certains cas, elle ne l'était pas pour d'autres. En effet, les dirigeants du cas 6 affirment qu'il a fallu deux mois d'entretien pour reprendre l'activité de production. En plus, les dirigeants du cas 1 mettent l'accent sur la difficulté de préserver les clients. En enregistrant un arrêt de 5 mois, les clients étrangers du cas 1 ont été obligés de se diriger vers d'autres pays, essentiellement le Maroc, pour s'approvisionner. Pire encore, les dirigeants du cas 8 affirment qu'ils ont dû payer des pénalités de retard aux clients étrangers pour ne pas avoir respecté les délais de livraison.

En plus des grèves, certaines entreprises enquêtées ont fait l'objet de sit-in de la part de la communauté voisine.

« Plusieurs sit-in ont été organisés de la part de la communauté voisine. Leur principale revendication est le recrutement ». (Dirigeant, cas 1)

Concernant la nature des revendications sociétales, la plupart des répondants affirment qu'elles sont essentiellement de nature sociale. Elles se résument dans l'augmentation des salaires et la titularisation pour les parties prenantes internes (personnel) et dans le recrutement pour les parties prenantes externes.

« Nos employés réclament essentiellement une augmentation des salaires et la titularisation pour certains de leurs collègues ». (Directeur juridique, cas 3)

« La communauté voisine et l'association des jeunes diplômés chômeurs voudraient être recrutés par notre entreprise. Pour la communauté voisine, elle suppose qu'elle est privilégiée par rapport aux autres dans le recrutement ». (Dirigeant, cas 1)

Toutefois, certaines entreprises enquêtées ont fait l'objet de pressions de nature environnementale surtout pour les entreprises polluantes.

« En plus des revendications sociales, certaines parties prenantes nous réclament une diminution de la pollution causée par notre activité économique ». (Dirigeant, cas 2)

« Bien qu'avant la révolution, les pressions écologiques étaient de la part des pouvoirs publics uniquement, aujourd'hui plusieurs parties prenantes s'intéressent à la protection de l'environnement ». (Directeur technique, cas 4)

L'enquête montre qu'après la révolution, les pouvoirs publics ont été substitués par d'autres parties prenantes, comme la communauté et les associations écologiques, en matière de pressions écologiques.

En plus de la réduction de la pollution, certaines parties prenantes, notamment la communauté, ont réclamé le versement d'une compensation en contrepartie de la pollution générée et même la fermeture du site.

Afin d'enrichir les résultats de l'enquête, nous avons voulu identifier la vision du personnel envers les pressions sociétales.

« Aujourd'hui n'est plus comme avant. Le mouvement syndical est notre droit ». (Opérateur, cas 2)

« Nos réclamations sont légitimes. Pendant des années, nos dirigeants n'ont pas voulu appliquer la réglementation en vigueur ». (Opérateur, cas 4)

« Les grèves constituent un moyen légal pour que les dirigeants réalisent nos revendications ». (Opérateur, cas 9)

« Nos revendications ne sont pas uniquement de nature matérielle. Certes, l'augmentation des salaires constitue la principale revendication mais aussi nous réclamons une amélioration des conditions de travail ». (Opérateur, cas 5)

D'après ces propos, la révolution a constitué une occasion précieuse pour les employés afin de réclamer, comme ils l'affirment, leurs droits. Ils supposent que leurs revendications sont légitimes et conformément à la législation en vigueur.

Cet avis n'est pas toujours partagé par les dirigeants qui supposent que les employés exagèrent dans leurs revendications et profitent des circonstances pour gagner le maximum.

« Je suppose que les revendications sociétales (y compris celles des employés) ne sont pas toutes légales ». (Directeur juridique, cas 1)

« Les parties prenantes (y compris les employés) profitent de la conjoncture actuelle du pays et veulent maximiser leur gain au dépend de l'entreprise ».

(Dirigeant, cas 3)

Pour les dirigeants, les revendications sociétales sont au-delà de la capacité de leurs entreprises. Pour eux, la baisse du pouvoir des organismes gouvernementaux en plus de la montée du mouvement syndical sont les causes principales de ce constat.

4.2. Les réponses sociétales

Face à ces pressions intenses revêtant diverses revendications, toutes les PME enquêtées ont mis en œuvre des actions sociétales.

« Afin de poursuivre notre activité, nous étions dans l'obligation de répondre ».

(Dirigeant, cas 5).

Les RS développées sont essentiellement de nature sociale. Le recrutement et les augmentations salariales constituent les principales réponses.

« On a été obligé de recruter surtout du personnel non qualifié résidant à proximité ». (Dirigeant, cas 1).

« La titularisation et les augmentations salariales sont les principales réponses développées en réaction aux pressions sociétales ». (Dirigeant, cas 3).

Cela n'exclut pas que certains cas étudiés ont développé des actions environnementales afin de limiter la pollution générée par leur activité économique.

« Nous avons essayé de réduire au maximum les effets nocifs de notre activité sur l'environnement. » (Dirigeant, cas 8)

Mais ce qui est à remarquer c'est que certains dirigeants admettent l'utilité des RS apportées. Toutefois, ils supposent que ces réponses interviennent au mauvais moment puisque leurs entreprises passent par des périodes de difficulté économique suite à la révolution.

« Nous admettons l'utilité de telles actions sociétales. Mais, nous ne pouvons pas les concrétiser en leur totalité puisque la situation économique ne permet pas ».

(Dirigeant, cas 6).

Afin de développer les RS adéquates, les PME enquêtées ont adopté deux démarches différentes. La première est le développement des RS sans une négociation préalable avec les parties prenantes intéressées. Lors d'une réunion consacrée aux revendications sociétales, les dirigeants du cas 4, 2 et 5, par exemple, ont refusé la participation des parties concernées (le personnel) à ladite réunion pour deux raisons majeures. La première est que la rapidité exigée

de la réponse suppose une conception unilatérale des RS. La seconde est que certains dirigeants supposent que le fait d'impliquer le personnel dans la conception des RS affecte négativement l'image de l'entreprise.

« Nous avons pris la décision de formuler rapidement les réponses que nous avons jugé nécessaires ». (Dirigeant, cas 4).

« L'hostilité de l'environnement exige de notre part une rapidité des réponses ». (Dirigeant, cas 2).

« Je ne peux admettre la participation des employés dans la conception des RS. Ils nous livrent leurs demandes et nous essayerons ensuite de les satisfaire dans la mesure du possible. » (Dirigeant, cas 5).

Bien que les intentions de ces entreprises soient bonnes, le résultat était pour la plupart décevant. En effet, pour plusieurs entreprises, les RS développées n'ont pas fourni le résultat escompté. Si les parties prenantes ont accepté ces RS initialement, elles les ont critiqués ensuite demandant leur révision. De même, plusieurs entreprises ont jugé qu'une révision des RS développées initialement est nécessaire puisqu'elles dépassent leur capacité.

« Il a fallu que quelques jours pour détecter l'inadéquation des RS développées avec nos capacités. » (Dirigeant, cas 8).

Uniquement 3 entreprises, qui constituent la deuxième catégorie, ont opté pour la négociation avec les parties prenantes afin de développer les RS.

« Nous avons effectué plusieurs réunions avec le syndicat pour dégager les actions sociétales à mener ». (Dirigeant, cas 7).

« Après plusieurs réunions avec les parties concernées, nous avons parvenu à des accords acceptables ». (Dirigeant, cas 8)

Ces PME se sont engagées dans des réunions avec plusieurs parties prenantes essentiellement les employeurs (syndicat) et la communauté. L'objectif est de parvenir à un terrain d'entente entre les deux parties. Toutefois, ces réunions n'ont pas été toujours positives.

« Il était très difficile pour nous de parvenir à des résultats concluants. Certaines demandes sociétales demeurent difficilement réalisables et dépassent nos capacités. ». (Dirigeant, cas 9)

Comme le montre ces propos, la recherche d'un compromis entre les parties prenantes et l'entreprise a constitué une tâche difficile. Comme l'affirment plusieurs dirigeants, la concrétisation de certaines revendications sociétales étaient impossibles. De ce fait, il a fallu parfois que certaines parties prenantes diminuent leur niveau d'exigence.

Pour certains cas enquêtés, un programme de RS sur plusieurs années a été mis en œuvre. Leurs dirigeants admettent la nécessité d'un tel programme vu les ressources limitées de leurs entreprises.

Toutefois, bien que le pouvoir des organismes gouvernementaux ait enregistré une baisse considérable après la révolution, certaines PME enquêtées ont exigé leur présence dans toute discussion avec les parties prenantes.

« Nous savons que les organismes gouvernementaux manquent actuellement de légitimité, mais nous avons exigé qu'ils soient présents dans les négociations ».

(Dirigeant, cas 9)

Pour ces PME, la présence des pouvoirs publics constituent une garantie de l'application des mesures décidées. Toutefois, pour le cas 10, certaines parties prenantes ont jugé que les actions sociétales acceptées initialement sont loin de leurs attentes malgré la présence des pouvoirs publics.

« Au niveau de la concrétisation, le personnel a jugé que les actions sociétales acceptées par le syndicat sont au-dessous de leurs attentes bien que les pouvoirs publics aient approuvés ces actions » (Dirigeant, cas 8).

Ainsi, le personnel a été obligé d'entrer en grève pour négocier de nouveau avec la direction générale. Cette période de grève a duré presque 4 mois afin que les parties concernées réussissent à trouver des solutions jugées acceptables et durables.

Aussi, l'enquête montre que plusieurs entreprises qui se sont engagées dans un processus de négociation avec les parties concernées n'ont pas enregistré des grèves contrairement à celles qui ont développé des RS unilatéralement.

« Nous avons continué à honorer nos engagements avec nos clients malgré que nous nous sommes engagés dans des négociations avec le syndicat. » (Dirigeant, cas 9).

« Nous nous sommes mis d'accord avec le syndicat de s'engager dans des discussions sans entraver le fonctionnement de l'entreprise. » (Dirigeant, cas 7).

5. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

A la lumière de l'enquête, il est évident que l'environnement a complètement changé pour les PME tunisiennes. Non seulement les pressions sociétales sont devenues intenses, mais leurs sources sont devenues nombreuses. En plus, la nature même des revendications a changé. Avant la révolution, les demandes sociétales se résumaient généralement dans la réduction de

la pollution (Ben Boubaker Gherib et al., 2009). Suite à la révolution, l'intérêt des parties prenantes s'est porté sur les revendications sociales. Ce changement est expliqué essentiellement par le développement du mouvement syndical. En effet, avant la révolution, les pressions sociales étaient négligeables. Cela n'implique pas que les problèmes sociaux n'existaient pas. Au contraire, les employés souffraient de plusieurs problèmes. Toutefois, le mouvement syndical était peu développé en raison des pressions politiques (GIZ, 2012). Une fois le régime politique s'est renversé, la Tunisie a enregistré un énorme développement du mouvement syndical. Ainsi, plusieurs entreprises ont connu la création de syndicats.

Face à ce changement, les PME enquêtées ont réagi rapidement pour contrecarrer cette menace. Cette rapidité de réaction constitue une caractéristique des PME. Pour Torres (2000), les systèmes d'information des PME sont simples rendant leur propriétaire-dirigeant plus proche physiquement de leur environnement. Cela, leur permet de détecter rapidement les changements de l'environnement et de réagir rapidement par conséquent.

Toutefois, la nature de la réaction était différente. Si pour certaines PME cette réaction a été inscrite dans le cadre d'une approche tactique, pour d'autres elle est basée sur une approche stratégique. En effet, les PME ont adopté deux approches différentes lors du développement des RS. La première, que nous appelons l'approche tactique, se base sur une réaction le plus rapide possible sans aucune vision stratégique. Elle se base sur une orientation à court terme. Ainsi, certaines PME ont rapidement développé des RS sans consultation des parties concernées. L'objectif principal est de réduire le plus rapidement les pressions sans prévoir les conséquences d'un tel comportement. Si ces entreprises ont réussi à réduire les pressions sociétales au début, elles ont enregistré ensuite plusieurs problèmes sociétaux. Cela implique que les RS développées initialement étaient au-dessous des attentes des parties prenantes concernées. Par conséquent, il a fallu à ce que ces PME acceptent de discuter avec leurs parties prenantes afin de trouver des solutions qui arrangent les deux parties.

La seconde approche, que nous la qualifions de stratégique, se base sur une vision à long terme. Elle a pour objectif d'établir des relations durables entre l'entreprise et ses acteurs sociétaux. Cela passe par une collaboration entre ces deux parties afin de trouver des solutions satisfaisantes. Dans ce sens, Lotila (2009) suppose que les entreprises ne peuvent négliger leurs parties prenantes dans la formulation des RS. Si elles les ignorent, elles risquent d'être affectées dans leur fonctionnement.

Ainsi, cette approche se base d'une part sur une vision stratégique et d'autre part sur une proximité physique entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette proximité constitue une

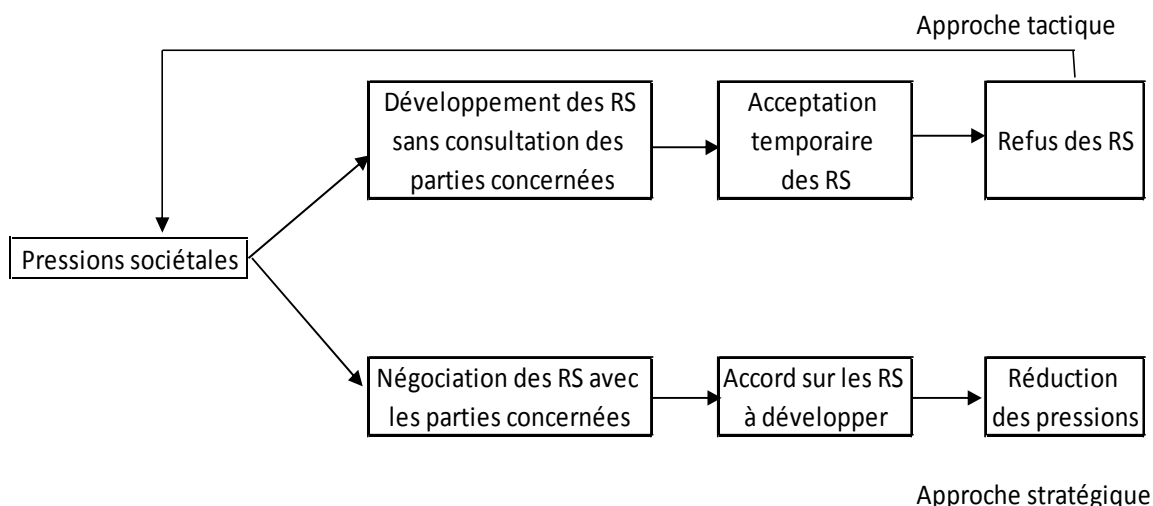
des caractéristiques de la PME et permet au dirigeant-proprétaire d'entrer en contact direct avec les parties prenantes (Torres, 2000). Basée essentiellement sur le système informel, la PME a plus de chances de formuler rapidement des RS.

Cette négociation avec les parties prenantes est soulignée par Ackerman et Bauer (1976) dans la seconde phase du cycle de la maturité des demandes sociétales. Pour eux, cette négociation se fait entre les acteurs concernés et les spécialistes nommés par la direction qui se trouvent face à un dilemme. En effet, les parties prenantes reprochent aux spécialistes d'être lents. Alors que ces derniers sont accusés de la part des autres membres de l'organisation de s'engager dans des actions sociétales sans prendre leur engagement.

Toutefois, le fait que la majorité des PME enquêtées ont négligé leurs parties prenantes dans le développement des RS signifie que la RSE constitue une contrainte à laquelle les PME sont préparées (Paradas, 2006).

A la lumière des résultats de l'enquête, nous pouvons supposer que les PME tunisiennes en période de post révolution adoptent deux comportements différents dans le développement de leurs RS avec des résultats différents comme le montre la figure suivante :

FIGURE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DES RS



Cette figure renforce l'idée selon laquelle les entreprises sont sollicitées à développer leurs RS en collaboration avec leurs parties prenantes (Lotila, 2009). Cela s'effectue sur une base méthodique et réfléchie (Ackerman, 1973 ; Murray, 1976). A défaut d'une telle collaboration, les RS ont des faibles chances d'être acceptées.

Ainsi, à partir de ce modèle plusieurs contributions managériales peuvent être tirées :

- le développement des RS est le fruit d'une interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette interaction est bénéfique aussi bien pour les deux parties. Ceci permet d'aboutir à des RS réalisables par l'entreprise et acceptables par la société.
- la négligence des revendications sociétales n'est pas sans conséquence pour l'entreprise. Avec l'hostilité de l'environnement tunisien, les pressions peuvent affecter négativement les entreprises. Ainsi, les entreprises sont tenues de les gérer efficacement.
- les sources des pressions sociétales ne sont pas statiques. En effet, l'enquête montre que les sources de pressions sociétales ont changé après la révolution. En prenant l'exemple du syndicat, il est évident que la nature de l'environnement évolue. Cela requiert de la part des dirigeants une analyse périodique de l'environnement afin de détecter tout changement potentiel.

CONCLUSION

L'analyse des RS développées par les entreprises tunisiennes dans un contexte de post révolution a constitué l'objectif de cette recherche. L'étude menée sur 10 entreprises montre que les RS développées sont essentiellement de nature sociale. Par crainte de représailles de la part de leurs parties prenantes, devenues menaçantes après la révolution, les entreprises tunisiennes ont été amenées à développer des RS bien qu'elles passent par des difficultés économiques. Les résultats de l'enquête ont permis de proposer un modèle de développement des RS où deux approches sont identifiées. Une première approche qualifiée de tactique suppose une formulation des RS sans prendre en considération les parties prenantes de l'entreprise. Toutefois, les RS développées dans le cadre de cette approche ont peu de chances d'alléger les pressions sociétales puisqu'elles ne sont pas le résultat d'une négociation avec les parties prenantes. La seconde approche est qualifiée de stratégique suppose une interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes dans le développement des RS. Cette interaction a abouti à une réduction des pressions sociétales.

Comme toute recherche, celle-ci n'échappe pas à certaines limites. La première est que le modèle développé nécessite une validation sur un échantillon plus large. La seconde est que cette recherche s'est limitée uniquement à des zones côtières. Or les premières étincelles de la révolution se situent à l'intérieur du pays où les pressions sociétales sont plus intenses.

REFERENCES

- Ackerman, R.W. (1973), How companies respond to social demands, *Harvard Business Review*, Juillet-Août, 88-98.
- Ackerman, R.W. et R.A. Bauer (1976), *Corporate social responsiveness - The modern dilemma*, Reston: Virginie.
- Arlow, P. et M.J. Gannon (1982), Social responsiveness, corporate structure and economic performance, *The Academy of Management Review*, 7 : 2, 235-241.
- Ben Boubaker Gherib, Spence, J. B.M. et V. Ondoua (2009), Développement durable et PME dans les pays émergents : entre proactivité, opportunisme et compromis, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22 : 3, 355-376.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Brothers.
- Carroll, A.B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *The Academy of Management Review*, 4 : 4, 497-505.
- Clarkson, M. B. E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-116.
- Cochran, P.L. et R.A. Wood (1984), Corporate social responsibility and financial performance, *Academy of Management Journal*, 27 : 1, 42-56.
- Davis, K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, 2, 70-76.
- Di Maggio, P.J. et W.W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 : 2, 147 - 160.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.
- Freeman, E. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25 : 3, 88-106.
- Frederick, W.C. (1994), From CSR1 to CSR2, *Business and Society*, 33 : 2, 150-166.
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (2012), *La responsabilité sociétale des entreprises en Tunisie*.
- Jones, T.M. (1980), Corporate social responsibility revisited, redefined, *California Management Review*, 22 : 3, 59-67.

- Laudal, T. (2011), Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms, *Social Responsibility Journal*. 7 : 2, 234-256.
- Lepoutre, J. et A. Heene, (2006), Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67 : 3, 257-273.
- Lotila, P. (2010), Corporate responsiveness to social pressure: an interaction based-model, *Journal of Business Ethics*, 94, 395-409.
- Marshall C. et G.B. Rossmann (2011), *Designing qualitative research*, Sage Publications.
- Matten, D. et J. Moon, (2008), Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 : 1, 3–19.
- Meyer, J.W. et B. Rowan, (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83 : 2, 340-363.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman, (2003), *Analyse des données qualitatives*, Editions De Boeck.
- Murray, E.A. (1976), The social response process in commercial banks: an empirical investigation, *The Academy of Management Review*, 1 : 3, 5-15.
- Paradas, A. (2006), Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes, VII^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, octobre, Fribourg.
- Russo, A., et F. Perrini, (2010), Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, 91 : 2, 207-221.
- Salbu, S.R. (1993), Corporate Social Responsiveness: Choosing between hierarchical and contractual control, *Journal of Business Ethics*, 12 : 1, 27-35.
- Torres, O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, 5^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. 25-27 Octobre 2000. Lille, France.
- Wood, D.J. (1991), Corporate social performance revisited, *The Academy of Management Review*, 16 : 4, 691-718.
- Yin, R.K. (1989), *Case study research: design and methods*, Sage Publications.
- March, J. G. et H. A. Simon (1958), *Organizations*, New York : Wiley.