



**HAL**  
open science

## De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine

Zouhair Laarraf

► **To cite this version:**

Zouhair Laarraf. De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2010. Français. NNT : 2010CNAM0733 . tel-00839596

**HAL Id: tel-00839596**

**<https://theses.hal.science/tel-00839596>**

Submitted on 28 Jun 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



*CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS*

*ÉCOLE DOCTORALE*

DROIT, SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES,  
SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

**ÉQUIPE de RECHERCHE**

POLE UNIVERSITAIRE DE SCIENCES DE GESTION, INSTITUT DE  
RECHERCHE EN GESTION DES ORGANISATIONS - PARIS -

**De la perception de la RSE à la traduction RH  
- Cas de dirigeants de PME en Aquitaine -**

Thèse présentée par

**Zouhair LAARRAF**

En vue de l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion

Soutenue le : 3 septembre 2010

---

**THÈSE dirigée par :**

**M. Zahir YANAT**

Professeur, HDR BEM Bordeaux et CNAM

**RAPPORTEURS :**

**M. Bernard GUILLON**

MDC, HDR, IUT de Bayonne

**M. Jean-Paul TCHANKAM**

Professeur, HDR BEM Bordeaux

**SUFFRAGANTS :**

**M. Yvon PESQUEUX**

Professeur, CNAM, Paris

**M. Christophe ESTAY**

Professeur, HDR BEM Bordeaux

---

A mes parents  
qui ont toujours cru en moi.

L'université n'entend ni approuver,  
ni désapprouver les opinions particulières du candidat.

## Remerciements

---

Je tiens à exprimer ici ma gratitude envers M.YANAT, qui a dirigé cette thèse et m'a accueilli au CNAM et à BEM. Son soutien, ses conseils et sa confiance ont toujours forts et présents.

Un grand merci au Professeur PESQUEUX pour son accueil dans le laboratoire de recherche, et pour ses remarques judicieuses.

Je ne remercierai jamais assez les Professeurs, membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail MM GUILLON, ESTAY et TCHANKAM.

Merci à Mme Annick Schott pour les discussions que nous avons eues et pour les encouragements et le soutien apporté tout au long de ce processus de recherche.

Je remercie également mes collègues à BEM : Claude, Sylvie, Nizar, John, Borislav, pour les remarques, les corrections et les commentaires. Un clin d'œil particulier à F. Durrieu pour son aide sur la phase traitement des données.

Merci à mes amis et collègues de Sup de Co la Rochelle, Emmanuel Baudoin, Dimbi Ramonjy, François Petit, Pierre Baret, Cécile Codet. Vous avez fait preuve de beaucoup de patience eu égard à mes humeurs changeantes ces derniers mois.

Un grand merci va aussi à Maryse et Olivier pour leur relecture attentive et intégrale, leurs corrections et remarques précieuses.

Je remercie également les dirigeants qui ont participé aux enquêtes menées dans le cadre de ce travail, qui m'ont ouvert les portes de leurs entreprises et qui se sont prêtés à cet exercice.

Mille mercis à ma famille de m'avoir, soutenu pendant les hauts et les bas qui caractérisent le travail d'une thèse.

## Résumé

---

Il est en effet reconnu que la tendance vers la responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises ne peut devenir pérenne qu'avec l'implication d'une masse critique de PME. Ce constat paraît évident au regard du rôle et de la place qu'occupent ces entités dans les économies nationales et internationales. En effet, elles sont pourvoyeuses d'emploi sur le territoire. De ce fait, nous nous sommes intéressés à la question suivante : comment les dirigeants de PME perçoivent-ils le concept de la RSE et comment cela se traduit au niveau de leurs politiques et pratiques RH ? De nombreuses recherches ont mis en lumière la trop grande facilité de la RSE à se prêter à l'art du discours. Plusieurs travaux antérieurs nous ont également permis de nous interroger sur le caractère tangible, mesurable et engageant des politiques dites socialement responsables. Nous souhaitons donc, à travers ce travail, confronter les discours à la réalité des pratiques dans les PME. Le caractère exploratoire de notre recherche nous amène à choisir une méthodologie qualitative à visée compréhensive basée sur les études de cas. Des entretiens semi-directifs, un suivi sur une période de deux ans ainsi que des visites de sites ont été réalisés auprès de dirigeants de PME et ont permis d'explorer les différentes perceptions des dirigeants et les pratiques associées.

**Mots clés :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) – PME - Dirigeant - Etude de cas.

## Abstract

---

It is a known fact that the economic, social and environmental corporate responsibility trends can only be sustainable through the massive involvement of SMEs. This seems even more obvious when faced with the role that these entities play in their economy. Thus, we are interested in how SME managers perceive the concept of CSR and what that translates to in their policies and HR practices. Much research has shed light on the discursive tendencies of CSR and has led us to ask ourselves about the tangible, measurable and engaging nature of so-called socially responsible policies. Therefore, through our exploratory research, we hope to confront reality by choosing a comprehensive qualitative approach based on case studies. Semi-structured interviews, and a two-year period follow -up were carried out among SME managers and allowed the exploration of their various perceptions and associated practices.

**Key-words:** Corporate Social Responsibilities (CSR) – SME- CEO- Case studies.

## Sommaire

---

Remerciements .....	1
Résumés .....	2
Table des matières.....	3
Liste des tableaux.....	5
Liste des figures .....	7
Sommaire des annexes .....	8
<b>Introduction générale</b> .....	<b>10</b>

<b>Première partie :</b> <b>Approche théorique de la Responsabilité Sociale dans les PME</b>
---

<b>Chapitre 1 : Responsabilité sociale des entreprises et référentiel discursif de la GRH dans les PME</b> .....	<b>27</b>
Introduction .....	27
Section 1 : Investigations et éclairage autour du concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises.....	28
1.1 Historique, construction et fondements théoriques de la RSE.....	29
1.2 Institutionnalisation et définitions de la RSE .....	41
<b>Section 2 : Comportements et positionnements des entreprises à l'égard de la RSE et management des ressources humaines dans les PME</b> .....	<b>54</b>
2.1 Analyse discursive du management des ressources humaines dans les PME.....	54
2.2 Comportements et positionnements des entreprises et des PME à l'égard de la RSE.....	70
Conclusion .....	89
<b>Chapitre 2 : Les théories explicatives des déterminants de la perception des dirigeants de la PME de la RSE</b> .....	<b>91</b>
Introduction .....	91
<b>Section 1 : Spécificités des PME et lecture de leurs environnements internes</b> .....	<b>93</b>
1.1 Approche Globale et spécificités des PME .....	93
1.2 Lecture de l'environnement interne de la PME par la théorie des ressources .....	103

<b>Section 2 : Lecture de l'environnement externe par la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle</b> .....	120
2.1 L'explication de l'environnement de la PME par les parties prenantes.....	120
2.2 L'explication des variables socio-économiques externes par la théorie néo-institutionnelle.....	132
2.3 Les logiques d'action des dirigeants de PME. ....	144
Conclusion .....	155
Conclusion première partie .....	157

<p><b>Deuxième partie :</b>  <b>Perceptions des dirigeants de la PME de la RSE et pratiques RH</b></p>
--

<b>Chapitre 3 : Posture épistémologique et choix méthodologique</b> .....	160
Introduction.....	160
<b>Section 1 : Chemin heuristique et méthodologie de recherche qualitative</b> .....	162
1.1 Posture épistémologique .....	162
1.2 Méthodologie de recherche qualitative .....	174
<b>Section 2 : Modes de recueil des données</b> .....	185
2.1 Entretien approfondi et suivi des cas.....	185
2.2 Représentativité théorique et fiabilité de la recherche .....	196
Conclusion .....	219
<b>Chapitre 4 : Perceptions, logiques d'actions des dirigeants de la PME et pratiques RH</b> .....	222
Introduction.....	222
<b>Section 1 : Présentations des cas et discussions des résultats</b> .....	223
1.1 Présentation du panel.....	224
1.2 Présentation des cas et des résultats .....	235
<b>Section 2 : Analyse inter-cas, propositions et recommandations</b> .....	304
Conclusion .....	324
Conclusion deuxième partie.....	326
<b>Conclusion générale</b> .....	327
Bibliographie.....	336

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 : éléments constitutif du modèle synthétique « RSE moderne » selon Pasquero .....	34
Tableau 2 : fondements théoriques de la RSE .....	40
Tableau 3 : quelques dates clés relatives à l’institutionnalisation de la RSE et du DD .....	43
Tableau 4 : les définitions de la responsabilité sociale des entreprises.....	47
Tableau 5 : les champs d’application de la responsabilité sociale .....	51
Tableau 6 : cartographie des domaines d’application de la RSE.....	56
Tableau 7 : les stratégies de RSE .....	74
Tableau 8 : les trois approches principales de la RSE .....	76
Tableau 9 : quelques études empiriques se rapprochant et éclairant notre sujet de recherche .....	78
Tableau 10 : différentes théories des PP .....	124
Tableau 11 : diversité des définitions de la notion des parties prenantes .....	125
Tableau 12 : catégories et sous-catégories de PP.....	128
Tableau 13 : les piliers institutionnels.....	136
Tableau 14: piliers institutionnels et leurs Vecteurs .....	139
Tableau 15 : les éléments de diversité des dirigeants de PME .....	145
Tableau 16: diversités des variables contextuelles du dirigeant de la PME .....	146
Tableau 17: les modèles types d’acteurs.....	147
Tableau 18 : logiques d’action et environnement .....	148
Tableau 19 : les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME .....	149
Tableau 20 : synthèse des trois principales postures épistémologiques.....	169
Tableau 21: les trois modes de raisonnement selon Peirce (repris par David, 2000).....	171
Tableau 22: ensemble des traditions théoriques en recherche qualitative .....	176
Tableau 23 : paradigme et perspective phénoménologique .....	178
Tableau 24 : comparaison entre la stratégie de recherche par étude et les autres stratégies.....	180
Tableau 25 : les critères d’échantillonnage théorique .....	195
Tableau 26 : les critères du choix des études des entreprises sélectionnées .....	200
Tableau 27 : calendrier et étapes de la recherche.....	216

Tableau 28 : temps estimé et réel de la recherche.....	217
Tableau 29 : secteur d'activité.....	224
Tableau 30 : date de création de la PME.....	224
Tableau 31 : effectif de la PME .....	225
Tableau 32 : chiffre d'affaires de la PME en Millions d'euros .....	225
Tableau 33: âge du dirigeant .....	226
Tableau 34 : formation du dirigeant.....	226
Tableau 35 : ancienneté du mandat de l'actuel dirigeant .....	226
Tableau 36 : les deux types de dirigeants de PME.....	308
Tableau 37: synthèse des propositions et des recommandations .....	316
Tableau 38 : synthèse des perceptions, intentions et opinions des dirigeants.....	321
Tableau 39 : synthèse des pratiques RH mises en avant par les dirigeants .....	322

## Liste des figures

---

Figure 1 : architecture de la recherche .....	26
Figure 2: l'interdépendance de la PME avec les divers acteurs en matière de RSE. 45	
Figure 3 : Les différentes parties prenantes selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997).....	127
Figure 4 : dirigeant de la PME et les pressions institutionnelles .....	143
Figure 5 : approche systémique des principales préoccupations face au Développement Durable et la RSE dans la petite entreprise.....	153
Figure 6 : position du chercheur interprétatif.....	194
Figure 7 : formes d'engagement du dirigeant de la PME .....	229
Figure 8 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	238
Figure 9 : cartographie des parties prenantes .....	239
Figure 10 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	244
Figure 11 : cartographie des parties prenantes .....	245
Figure 12 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	250
Figure 13 : cartographie des parties prenantes.....	252
Figure 14: grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	259
Figure 15 : cartographie des parties prenantes .....	260
Figure 16 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	267
Figure 17 : cartographie des parties prenantes .....	268
Figure 18 : grille d'analyse de la perception du dirigeant de la RS .....	272
Figure 19 : cartographie des parties prenantes .....	273
Figure 20 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	279
Figure 21 : cartographie des parties prenantes .....	280
Figure 22 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	286
Figure 23 : cartographie des parties prenantes adaptée.....	287
Figure 24 : grille d'analyse de la perception de la RS du dirigeant .....	293
Figure 25 : cartographie des parties prenantes .....	294
Figure 26 : grille de perception du dirigeant de RS du dirigeant .....	298
Figure 27 : cartographie des parties prenantes adaptée.....	299
Figure 28 : perception du dirigeant de la PME de sa responsabilité sociale.....	323

## Sommaire des annexes

---

▪ Présentation de l'échantillon .....	3
▪ Rappel Question de recherche .....	5
▪ Intérêt de la recherche .....	5
▪ Méthodologie .....	5
A. Entrée en matière .....	6
B. Guide d'entretien .....	9
C. Transcription des entretiens .....	13
D. Grille d'analyse des données .....	187
E. Présentation du panel - Traitement des données.....	223

## Introduction Générale

---

*'Nous sommes convaincus qu'il est dans l'intérêt de tous de bâtir un marché mondial intégré et exhaustif. Les entreprises ne peuvent pas aspirer au succès si la société autour de nous s'effondre. Nous devons entièrement engager l'esprit entrepreneurial des organismes commerciaux si nous voulons profiter de solutions qui transcendent les frontières, fussent-elles géographiques, culturelles ou économiques. C'est au travers d'un entrepreneuriat responsable que le progrès vers la pérennité peut être atteint pour tous.'*

(Halliday et Popper,2001)

Dans un environnement socio-politique et économique instable, et face au retrait des États<sup>1</sup>, l'entreprise est devenue aux yeux de l'opinion publique une institution susceptible de donner du sens à la société. Elle se voit ainsi porteuse d'une responsabilité élargie vis-à-vis des différentes entités sociales. Cette évolution, liée à l'accroissement de la sphère d'influence de la firme sur la société et à l'élargissement de son champ d'action géographique, se traduit par une exigence accrue relativement aux conséquences de ses actions. Dans ce contexte, le débat instauré depuis les années 80 sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises désormais (RSE), est très riche du fait de sa nature pluridisciplinaire (philosophie, histoire, sociologie, sciences économiques, sciences de gestion), et en raison de l'origine plurielle des auteurs des publications, des démarches des entreprises, et des institutions diverses.

Le thème de gestion qu'est la RSE ainsi que son champ peut s'analyser comme un nouvel espace d'action pour les entreprises, où apparaissent de nouveaux acteurs et s'élaborent simultanément une rhétorique et de nouvelles pratiques managériales (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004, 2007 ; Aggeri, Perez et *al.*, 2005).

---

<sup>1</sup> Qui revient en force surtout durant cette période de crise, Keynes renait !

Le débat, souvent polémique sur la Responsabilité sociale des entreprises , stimule la réflexion sur le modèle d'entreprise socialement performante dans son environnement à l'heure où ce dernier est marqué par des tensions sociales<sup>2</sup> et la méfiance entre les différents acteurs et parties prenantes.

Ainsi, la représentation de l'entreprise et les modes de gouvernance évoluent du « modèle actionnarial » au « modèle partenarial » (Charreaux et Desbière (2001) ; Gabriel & Cadiou, 2005). Elle s'accompagne d'une définition élargie de la notion de responsabilité et du concept de partenaire de l'entreprise. On parle ainsi de responsabilité sociale de l'entreprise ou même de responsabilité globale (Perez, 2003 ; Cjd, 2004)<sup>3</sup>. Il est intéressant de constater comment l'étude de la responsabilité de l'entreprise constitue un phénomène sociologique encourageant une évolution de la définition de l'organisation dans son environnement, et renvoie au rôle de l'entreprise dans la cité au sens grec du terme. La difficulté principale à laquelle se heurtent les travaux de recherche a trait à la définition du comportement considéré à la fois responsable et performant.

Cette posture présuppose qu'il existe un comportement à priori défini comme tel. Or, force est de constater que dans la pratique des acteurs, il n'y a pas à proprement parler de norme d'action prédéfinie, celle-ci se construisant dans le cadre d'échanges entre parties prenantes. La définition du contenu de la RSE est ainsi l'occasion pour les acteurs et les chercheurs de poser la question du sens et des principes qui guident les décisions des entreprises. Comme le soulignent certains auteurs (Capron (2003), Martinet (2003), Kletz (1998)), le travail de recherche sur la RSE ne peut faire l'impasse d'une réflexion épistémique sur les fondements théoriques du concept étudié, bien que son opérationnalisation constitue aussi sa principale faiblesse.

### **L'entreprise en tant que personne morale peut-elle être responsable ? Responsable de quoi ? Envers qui ? Quelle est sa sphère d'influence ?**

---

<sup>2</sup> Syndrome de France Télécom, projet de fermeture de raffinerie de total, séquestration des patrons et scandales financiers

<sup>3</sup> [www.cjd.fr](http://www.cjd.fr) site du centre des jeunes dirigeants qui met en avant le concept de performance globale

Ces questions qui renvoient aux buts, aux missions et aux rôles des entités socio-économiques sont toujours d'actualité et font l'objet de débats -souvent polémiques- et de recherches à la fois académiques et institutionnelles.

La responsabilité Sociale de l'Entreprise est ainsi devenue un champ transversal de recherche qui concerne plusieurs objets de connaissance permettant d'appréhender et expliquer des phénomènes liés à la définition des normes pour les activités humaines et leur application.

Le terme d'entreprise citoyenne s'est éclipsé pour laisser la place à celui du développement durable (désormais DD) et de la RSE. En effet, la RSE est intimement liée au concept de développement durable. Elle représente selon Capron et Quairel (2004, 2007) la retranscription au niveau micro-économique.

Le développement durable peut être situé dans un spectre à deux extrémités :

- D'un côté, un modèle technoscientifique misant sur l'omniprésence et l'omnipotence du marché : il est productiviste et consumériste (von Mises, 1995) ;
- De l'autre, une alternative qui se veut durable préconisant des expériences éco-techniques et éco-topiques sous la primauté du politique (Passet, 2000, Rodrigues, 2005, 2007, Stiglitz, 2006).

### **Un autre questionnement à clarifier : responsabilité sociale ou et sociétale?**

Or, comme nous allons le voir en détail dans le premier chapitre, l'acronyme de RSE lui-même donne toujours lieu à débat. S'agit-il de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, de Responsabilité Sociale et Environnementale, ou le « S » renvoie-t-il plutôt une responsabilité qui serait « sociétale » ?

Doit-on parler de la Responsabilité Sociale des entreprises ou de Responsabilité Sociale des Organisations –RSO- comme le soulignent certains chercheurs <sup>4</sup>?

Le but de notre travail de recherche n'est pas de répondre à cette question, mais dans un souci de clarté au regard des écrits divers en France sur le sujet, nous

---

<sup>4</sup> YANAT. Z, 2<sup>ème</sup> journée humanisme et gestion, BEM, 2005

faisons le choix d'utiliser le terme de responsabilité sociale<sup>5</sup> et non pas sociétale même si le terme sociétale a une signification plus large dans le contexte français.

Certes, la revue de la littérature spécifique aux sciences de gestion sur ce thème permet de noter que le terme de « social » est largement employé dans les recherches anglo-saxonnes, au détriment du terme « sociétal ». En effet, dans le vocabulaire anglophone, social est à considérer dans son sens le plus large possible.

Ce terme désigne aussi bien la responsabilité sociale interne à l'entreprise envers l'ensemble des salariés, que la responsabilité sociale envers la communauté. La connotation de sociale est, d'une part, relative à la Société comme niveau d'analyse le plus inclusif et d'autre part relative à l'échelle d'abstraction la plus élevée pour l'entreprise, ce qui constitue un ensemble de confusions dans la littérature.

De même, le terme de « responsabilité » (du latin *respondere*, « répondre de... », « se porter garant de... ») peut se comprendre de deux manières : d'une part, comme l'obligation de rendre des comptes sans nécessairement en assumer les conséquences : responsable mais pas coupable, ce qui se rapproche de la transparence, qui n'implique pas pour autant un comportement exemplaire de la part de l'entreprise qui dit s'y conformer ; d'autre part, comme l'obligation de s'acquitter d'une tâche, au risque d'encourir une sanction en cas de non-exécution de ladite tâche (Capron, 2009).

Pour comprendre les enjeux associés à ce concept polysémique et souvent polémique, un travail de clarification semble nécessaire pour délimiter les valeurs

---

<sup>5</sup> Dans notre recherche focalisée sur la dimension interne de la RSE, le terme « sociale », est préféré à celui de « sociétale » ce qui n'est pas le cas dans toutes les études comme celles de Soors, (1981) et de Lepineux (2003).

que souhaitent proclamer les entreprises au travers de leurs activités qu'elles soient de nature économique, sociale ou environnementale. Les entreprises mettent en avant leurs missions, leurs projets, leur raison d'être, leur volonté de donner la primauté à l'économie, à l'humain, au social et au sociétal, dans une économie marchande.

L'observation du fonctionnement des entreprises, principalement les PME, montre que les valeurs ne sont pas si facilement reconnues. L'histoire de leur constitution, leurs objectifs premiers, qui sont par définition sociaux et sociétaux, ne sont pas toujours intégrés, de manière permanente dans les pratiques. Les acteurs ne les délimitent pas bien, ou les déconnectent de leurs actions quotidiennes ou de leur stratégie.

Plusieurs raisons peuvent être proposées :

- D'une part, les parties prenantes ne constituent pas un groupe homogène et ont par nature des intérêts divergents. Et pourtant, elles doivent coopérer et faire vivre ensemble l'entreprise dans le temps.
- D'autre part, les contextes économiques et les contraintes financières imposent de tenir compte de paramètres tels que la rentabilité ; la productivité ; l'efficacité, ce qui peut être perçu comme antagoniste avec les variables sociales<sup>6</sup>. Les critères économiques apparaissent alors d'un tel poids qu'ils peuvent obérer les valeurs sociales et génèrent beaucoup d'indicateurs financiers.

Les premiers besoins exprimés actuellement par les entreprises, surtout les grands groupes, en matière de RSE, correspondent donc à la formalisation explicite. Afin de diffuser clairement, tant à l'intérieur pour le personnel, qu'à l'extérieur pour les partenaires, les valeurs centrales de l'organisation, les missions, les activités et les procédures de fonctionnement.

C'est un affichage nécessaire pour se démarquer des autres entreprises, s'assurer une cohérence de fonctionnement et donner du sens, aussi.

---

<sup>6</sup> Voir à ce sujet les travaux présentés lors de la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH à Paris Dauphine en 2005 sur le thème : comment re-concilier l'économie et le social

Une fois ces valeurs exprimées, de manière littéraire et globale, il est nécessaire de les appliquer aux activités de ces organisations. C'est la phase délicate relative au passage du discours « la rhétorique » des dirigeants aux développements de comportements, et de pratiques qualifiées de « responsables ».

### **Comment traduire concrètement les valeurs dans les activités ?**

Ce questionnement nous renvoie à la traduction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise en « utilité sociale ».

La RSE « renvoie à l'obligation pour les Hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953 cité par Dejean et Gond, 2003). Il ne s'agit pas seulement pour l'entreprise de répondre de ses actes mais aussi de « réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et pour autrui » (Capron et al., 2007).

### **Devant qui l'entreprise – la PME- est-elle responsable ?**

Une première réponse consiste à dire qu'elle est responsable devant ses « parties prenantes », c'est-à-dire « tout groupe ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels » (Barthel, 2005) : les salariés, les clients, les fournisseurs, les riverains, etc. Mais on peut aussi évoquer plus largement la collectivité ou la société dans son ensemble, on fait alors référence à la notion d'intérêt général ou de bien commun (Capron et al., 2007). Ceci nous renvoie au processus de responsabilisation de l'entreprise. Il implique, selon Maignan et Swaen (2004):

- Premièrement « la génération d'informations sur les parties prenantes, leurs attentes et leurs perceptions à propos de l'organisation » ; Sur le plan théorique l'idée paraît séduisante. Il en est autrement au niveau de l'application sur le terrain.

- Deuxièmement « le développement d'initiatives cohérentes avec les principes de l'organisation et destinées à répondre aux demandes des parties prenantes et à anticiper leurs demandes futures » ; Cette cohérence entre les enjeux internes et externes est un équilibre fragile déterminé dans le temps et dans l'espace par les manœuvres des parties prenantes (processus dynamique et approche évolutionniste).

- Et troisièmement « *l'évaluation des impacts de l'organisation sur les questions sociales soulevées par les parties prenantes.* »

Le foisonnement des écrits, cette dernière décennie, concernant la thématique de la RSE est, à notre sens, une tentative de réponse à ces nombreux questionnements d'ordre à la fois épistémologique, théorique et pratique.

### **1. Actualité du sujet**

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas nouveau en soi. Ce travail s'inscrit dans la droite ligne de toutes celles qui se reconnaissent dans les travaux de Bowen (1953), l'idée d'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans l'activité d'une entreprise et dans ses interactions avec ses parties prenantes (Livret vert de la Commission Européenne, 2001). Des auteurs, comme Carroll (1979), ont montré que la RSE correspondait à ce que la société attend des organisations. La RSE est devenue incontournable, mondiale (Darnil et Le Roux, 2005). Désormais, les pratiques de RSE peuvent être interrogées et auditées assez aisément (Igalens, 2004).

Ceci étant, même si le thème n'est pas nouveau, les enjeux associés, le choix des entités étudiées –PME-, l'actualité sociale<sup>7</sup> et économique font de notre thème de recherche un sujet de premier plan et toujours d'actualité.

En effet, à l'heure actuelle, les entreprises ne peuvent plus faire l'économie d'une réflexion sur la RSE, ne serait-ce que pour satisfaire *a minima* à des obligations légales ou normatives, la question de la posture stratégique à adopter apparaît particulièrement prégnante.

Est-il possible de satisfaire pleinement aux trois dimensions de la « *Triple Bottom Line* » (articulation d'une croissance soutenable avec des considérations sociales et environnementales) sans modifier en profondeur la logique même de l'organisation, sa stratégie, son organisation, son management (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009 ; Martinet & Payaud, 2008) ? S'agit-il de proposer un simple « habillage » à destination des parties prenantes (politique de communication, partenariats avec des organisations humanitaires ou non gouvernementales, etc.),

---

<sup>7</sup> Crise économique, financière et sociale, le % de chômage qui dépasse 9% ; Malaise social et grèves, mal être au travail ...

ou s'agit-il de revisiter entièrement l'organisation pour l'adapter à la nouvelle donne ? Sur ces questions, les organisations adoptent des approches résolument différentes qui feront l'objet d'un développement ultérieur.

## **2. L'intérêt du sujet**

### **2.1. L'intérêt théorique**

Les réflexions sur la Responsabilité Sociale des entreprises connaissent un véritable essor<sup>8</sup>. La plupart des travaux s'appliquent aux grandes structures plus homogènes et faciles à identifier et à la communication visible (Graaflande, Van et Stoffele, 2003). Pourtant, toutes les entreprises –dont les PME– doivent être concernées par ces nouveaux enjeux. Dès 1991, Kenner Thompson et Smith déplorent la rareté des recherches sur la RSE en petite entreprise, et insistent sur la nécessité de ne pas négliger ces investigations et recherches essentielles. Compte-tenu de la place des petites structures dans l'économie nationale, européenne et internationale. Vyakarnam et al.(1997), Spence (1999), Tilley (2000), Quairrel et Auburger (2005), brooks (2005), Longenecker et al.(2006) ou Lapointe (2006), Paradas (2007) font les mêmes constats. Or, selon Torres, une attention particulière commence à être portée ces dernières décennies de la part des gestionnaires mais aussi des chercheurs. La recherche dans ce domaine se développe de plus en plus et, par conséquent, semble se structurer et s'organiser de mieux en mieux (GOY, 2000). Leur poids dans le tissu économique ne passe plus inaperçu. D'où notre ambition de remplir, à notre tour, un espace de réflexion quant à cet objet.

Les chercheurs font apparaître la place centrale du dirigeant au sein de la PME. Ce constat, lié au rôle socio-économique des PME, nous conduit à nous interroger sur la façon de mieux connaître ces entités et leurs modes de gouvernance.

---

<sup>8</sup> Intérêt manifeste à la fois des institutions régionales nationales et internationales « DRIRE, CCI, UE, GRI... », des chercheurs et des associations académiques « ADERSE, RIODD » ainsi que des praticiens et chefs d'entreprises (CJD, CDC, CGPME, Clubs d'entreprises régionaux ...).

## 2.2. L'intérêt pratique

La notion de (RSE) suscite aujourd'hui un regain d'intérêt de la part des entreprises - qui sont tenues de s'exprimer sur cette question dans leur rapport annuel (Igalens & Joras, 2002) et autres supports (code de conduite, chartes, site internet), tout comme d'un plus large ensemble de parties prenantes (agences de notation, institutions internationales, communautés académiques, etc.). Mais cette « redécouverte » a sans doute plus à voir avec la souplesse liée aux multiples acceptions et aux ambiguïtés du concept - qui autorisent chacun à y voir ce qui l'émeut en premier lieu (le respect des droits de l'homme pour une ONG, un signe de « bonne gestion » pour un actionnaire, une politique sociale plus favorable pour un salarié, etc.) - qu'à son intérêt théorique intrinsèque (Déjean et Gond, 2002).

La RSE recèle une profusion de discours et une sur-médiatisation des pratiques (Allouche et *alii.*, 2004) au point qu'aujourd'hui il nous semble que les entreprises soient plus attentives au faire savoir qu'au faire. L'accent est mis sur les normes, et les évaluations portent davantage sur la présence et la nature de certains indicateurs plutôt que sur leur niveau d'utilisation (Saulquin & Schieir, 2005).

Deuxième remarque, la dimension sociale est souvent le « parent pauvre » de ces discours et pratiques de RSE, ou tout du moins, y est sous-représentée (Hireche et El Mourabet, 2005 ; Bardelli et Pastore, 2007).

Le débat concernant le thème de la RSE s'est focalisé sur les grands groupes, laissant de côté la Petite et Moyenne Entreprise. Or, il apparaît qu'au sein de l'Union Européenne, plus de 95 % des entreprises recensées emploient moins de 250 personnes, et que plus de 90 % sont des petites entreprises. Dans ces conditions, le développement et la pertinence du dispositif de RSE semblent dépendre de sa prise en compte par les PME. Il est en effet de plus en plus reconnu que la tendance vers la responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises ne peut devenir pérenne qu'avec l'implication d'une masse critique de PME (Luetkenhorst 2004). Cependant, si les grandes entreprises ont pu mobiliser les ressources nécessaires pour développer une telle démarche, les PME peuvent-elles trouver les moyens et les outils nécessaires pour

inscrire leur activité dans ce processus ? Doivent-elles rester en marge ou juste subir la pression des donneurs d'ordre ? Quels sont les freins et les motivations incitant le dirigeant à l'adoption de comportements ou de pratiques dites « responsables » ?

C'est un peu comme si la RSE était réservée au monde de la grande entreprise ; Comme si la PME n'était pas concernée et pouvait se tenir à l'écart des débats et des pressions autour de la responsabilité sociale des entreprises. Pourtant, la vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises, et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur et se répercutera inévitablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. *« Les PME intégrées à ces chaînes de valeur devront alors non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises »* (Quairel, 2005).

### **3. Formalisation du problème et objectifs de la recherche**

#### **3.1. Contexte de l'étude des PME : univers complexe et polymorphe**

##### *L'importance de l'adoption d'un management responsable*

Le dirigeant de la PME voit aussi poindre de nouvelles préoccupations, nouvelles attentes des parties prenantes, et de nouveaux enjeux liés à son activité. Son travail devient complexe. Il doit gérer à la fois les changements de son environnement et réconcilier les différentes logiques qui traversent son entreprise. Comme le précise Wood (1991) « *La responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains.* »

Parce que l'entreprise est une construction humaine, les managers, et particulièrement les dirigeants, revêtent une grande importance. Selon Hambrick et Mason (1984), pour des raisons d'incomplétude de l'information, les dirigeants et les managers n'ont accès qu'à une portion de l'environnement concurrentiel ; et pour des raisons de limites cognitives, ils ne peuvent percevoir que certains stimuli, lesquels sont passés au filtre de leurs valeurs et croyances. En effet, comme le précise Weick (1995), les différences de perception de l'environnement par les dirigeants- managers peuvent expliquer des différences de comportement des firmes.

Donc la compréhension des déterminants, des éléments de contexte lors du processus de décision, des freins et des motivations sont de nature à aider le dirigeant dans l'élaboration des décisions et à décrypter au mieux son environnement.

Notre recherche a été menée auprès de dirigeants de PME en Aquitaine dans un contexte géographique bien déterminé. Nous avons fait le choix aussi de n'exclure aucun secteur. Les caractéristiques propres aux PME/PMI leur procurent certes certains avantages, mais donnent à leurs managers des soucis permanents. Compte-tenu de leurs hétérogénéités, Il est très difficile de faire leur portrait-robot, ou de dresser une typologie qui sera unanime.

Du fait de leur taille et du rôle marqué des responsables d'entreprise, les PME gèrent souvent leur impact sur la société de façon plus intuitive et informelle que les grandes entreprises. Une enquête réalisée en 2002, par le Réseau européen de recherche sur les PME <sup>9</sup> de la Commission Européenne révèle que de nombreuses PME ont déjà adopté des pratiques sociales et environnementales durables, souvent définies et comprises par les PME comme des pratiques responsables de gestion d'entreprise. De plus, ils feraient de la RSE « comme « *Monsieur Jourdain faisait de la prose* » » (Lapointe, Gendron, 2004). Les bénéfices économiques constitueraient davantage une bonne surprise que la motivation réelle des dirigeants vers une attitude socialement responsable. Selon les auteurs, il s'agit d'une conséquence suffisamment intéressante pour expliquer que la majorité des PME déjà impliquées dans des pratiques RSE aient l'intention de poursuivre, voire de renforcer leur engagement.

Leur engagement dans le domaine social ou au sein de leur communauté est généralement de portée locale, de nature occasionnelle, et souvent détachée de la stratégie commerciale.

### **3.2 Formalisation et objectifs de la recherche**

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement de l'enquête précitée, menée par l'observatoire des PME de la Commission Européenne en 2002 relative à l'engagement RSE des PME en Europe.

Il ne s'agit pas d'une étude comparative à visée confirmatoire, mais plutôt exploratoire à visée compréhensive. Les principaux objectifs de notre recherche sont les suivants :

- Une meilleure compréhension générale des perceptions et des représentations des dirigeants de PME du concept de la RSE ;
- Une identification des risques et enjeux perçus par les dirigeants (freins et motivations à un engagement social responsable) ;
- Une identification des différentes parties prenantes prises en compte, et les caractéristiques des relations avec ces dernières ;

---

<sup>9</sup> Réseau Européen de recherche sur les PME

- Une meilleure compréhension des positionnements adoptés par les PME à l'égard de la RSE, et les pratiques RH associées,
- Une mise en évidence des axes de sensibilisation possibles des dirigeants de PME concernant la RSE.

De nombreuses recherches ont mis en lumière, depuis longtemps déjà, la trop grande facilité de la RSE à se prêter à l'art du discours<sup>10</sup>. Plusieurs travaux antérieurs nous ont également permis de nous interroger sur le caractère tangible, mesurable, et engageant des démarches RSE diffusées. Nous souhaitons donc, à travers ce travail, confronter les discours des dirigeants de PME à la réalité de l'entreprise.

#### **4. Démarche méthodologique**

L'analyse du discours, centré sur les préoccupations sociales et écologiques intégrées dans le management quotidien de l'entreprise (Igalens, 2004), a pour objectif de mieux appréhender les ressorts qui se cachent derrière le processus de prise de décisions relatif à la RSE.

Les déterminants de l'engagement des PME dans le DD et la RSE sont encore mal appréhendés du fait de la diversité des études entreprises (Wolff, 2004 ; Reynaud, 2008) et de leur manque de comparabilité.

La nature et l'objet de recherche ont fortement influencé notre choix. Notre démarche est phénoménologique de type exploratoire<sup>11</sup> à visée compréhensive. Le but étant de comprendre la perception du dirigeant du concept de RS, et de voir par la suite l'éventuelle traduction de cette perception au niveau des pratiques RH dans la PME.

---

<sup>10</sup> Thème du colloque « La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ? » organisé par l'Université de Nancy 2, Grefège et avec la participation du CERIT, Nancy 17 et 18 mars 2005.

<sup>11</sup> « Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension » (Charreire, Durieux, 2003).

Notre approche est qualitative, basée sur une méthodologie des études de cas. Nous avons adopté une posture épistémologique qui s'inscrit dans la lignée du courant « interprétativiste ». Et nous avons suivi, également, un processus de raisonnement abductif.

Notre processus de recherche empirique a été marqué par deux phases clés :

- Une enquête pré-exploratoire in situ (entretien en profondeur + visite du site) auprès d'une cinquantaine de dirigeants de PME. Cette phase nous a permis de constituer notre panel final composé de 10 PME ;
- Une deuxième phase marquée par la conduite d'entretien approfondi avec les dix dirigeants in situ, est venue compléter le dispositif de collecte d'informations.

Nous avons recueilli des documents (secondaires) concernant les PME, et nous avons assuré un suivi et une veille de la presse régionale.

Ce panel de dix entreprises retenues constituant nos dix cas, nous permet de respecter les critères de validité internes. Notre choix s'est porté sur dix dirigeants parmi ceux que nous avons déjà rencontrés et qui répondent aux critères d'échantillonnage suivis dans notre protocole de recherche.

Nous allons revenir en détail sur les justifications et les raisons de nos choix épistémologiques et méthodologiques dans le troisième chapitre de ce travail de recherche.

## **5. Délimitation du sujet**

Pourquoi le choix des PME et de leurs dirigeants ? Pourquoi se focaliser sur la dimension interne de la RSE ?

Nous nous sommes intéressés aux questions sociales et à l'éventuel lien entre les politiques sociales menées et la performance économique des entreprises. Notre mémoire de recherche de Diplôme des Etudes Approfondies portait d'ailleurs sur le thème de la GRH et la création de valeur.

Au regard du nombre croissant des écrits et des colloques sur le thème de la RSE, nous nous sommes naturellement intéressés au sujet<sup>12</sup>.

Deux constats nous ont permis de délimiter et de positionner notre sujet de recherche :

1. La focalisation des écrits autour des grands groupes,
2. La focalisation aussi des travaux sur la dimension externe de la RSE, et principalement l'aspect environnemental,

De ce fait, notre sujet de recherche de départ a naturellement évolué vers l'étude des PME et vers la dimension interne de la RSE.

## **6. Problématique et résultats attendus**

La littérature traite largement la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) en termes de communication et de reporting externe (Quairel 2006 ; Germain et Gates, 2007 ; Naro et Noguera, 2008), en réponse à un besoin de légitimation des entreprises. En revanche, très peu de recherches se sont intéressées à la traduction opérationnelle de la RSE dans les organisations y compris celles qui sont porteuses d'enjeux majeurs (création et maintien des emplois sur le territoire) telles que les PME. Pourtant, l'opérationnalisation de la RSE constitue le gage d'une légitimation de l'organisation qui ne soit pas seulement de façade.

Comment le dirigeant de la PME perçoit-il le concept de responsabilité sociale, et comment cette perception se traduit-elle au niveau des pratiques –politiques- Ressources Humaines ?

Cette question centrale peut être décomposée en questions de recherche plus précises et plus opératoires

Le premier niveau de questionnement renvoie

- Représentation (de la définition de) la RSE
- Déterminants/ facteurs explicatifs de cette représentation

---

<sup>12</sup> Création de chaire et d'associations académiques telles que de l'ADERSE par MM. Pesqueux et Lepineux en 2003 ?, création du RIODD en 2005,...

Le deuxième niveau de questionnement renvoie :

- Pratiques mobilisables selon les représentations des acteurs
- Freins et motivations à l'adoption des pratiques RH

Toutes ces questions serviront d'appui à la formulation de propositions lors de la discussion sur les résultats issus de l'enquête empirique.

En visant à comprendre comment la RSE pourrait s'opérationnaliser dans la PME et quelles en sont les conséquences, cette recherche s'inscrit dans une posture exploratoire.

## **6.2. Résultats attendus**

L'objectif de cette recherche est de contribuer à la compréhension des points suivants :

- Définition, contenu et enjeux associés à la RSE du point de vue du dirigeant ;
- Comprendre les déterminants et les variables permettant au dirigeant d'avoir telle ou telle représentation du concept de RSE (économiques, sociologiques, et personnelles internes...);
- Comprendre ses logiques d'action et ses comportements à l'égard de la RSE ;
- Relier les intentions aux comportements notamment les pratiques RH.

## **7. Plan de la thèse : Chemin heuristique de la thèse**

Le présent travail suit le cheminement énoncé ci-après (Cf. figure 1), il comprend deux parties. La première partie présente l'état de l'art. Elle est répartie en deux chapitres qui décrivent les principaux concepts éclairant notre recherche. Le premier chapitre comporte deux sections. Il traite de la genèse, des approches théoriques, des définitions de la RSE de la PME, ainsi qu'une analyse discursive de la GRH au sein des PME (chapitre 1).

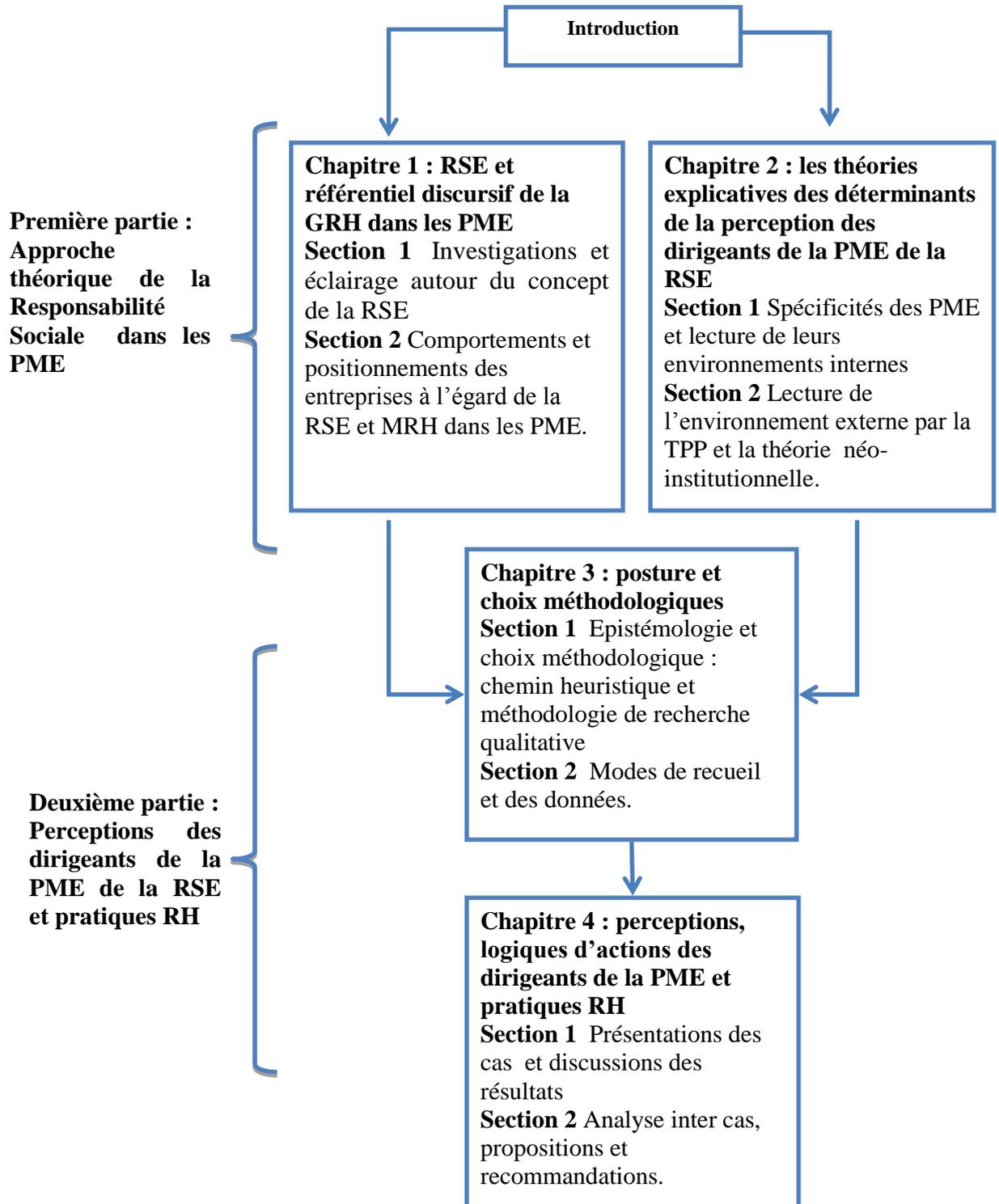
Le deuxième chapitre comporte l'explication des ancrages théoriques mobilisés dans le cadre de notre travail, et permettant de comprendre les différents déterminants et éléments de contexte du dirigeant de la PME.

La deuxième partie de notre thèse comprend également deux chapitres. Le troisième chapitre retrace le cheminement méthodologique, la posture

épistémologique adoptée, ainsi que le mode de raisonnement suivi lors de cette recherche. Le quatrième chapitre traitera de la présentation des cas, et de la discussion des résultats.

Enfin, la conclusion nous permettra de revenir sur les principaux apports théoriques et pratiques de notre recherche, de mentionner les limites inhérentes à notre recherche, et de mettre en avant les perspectives de recherche.

Figure 1 : structure globale de la thèse

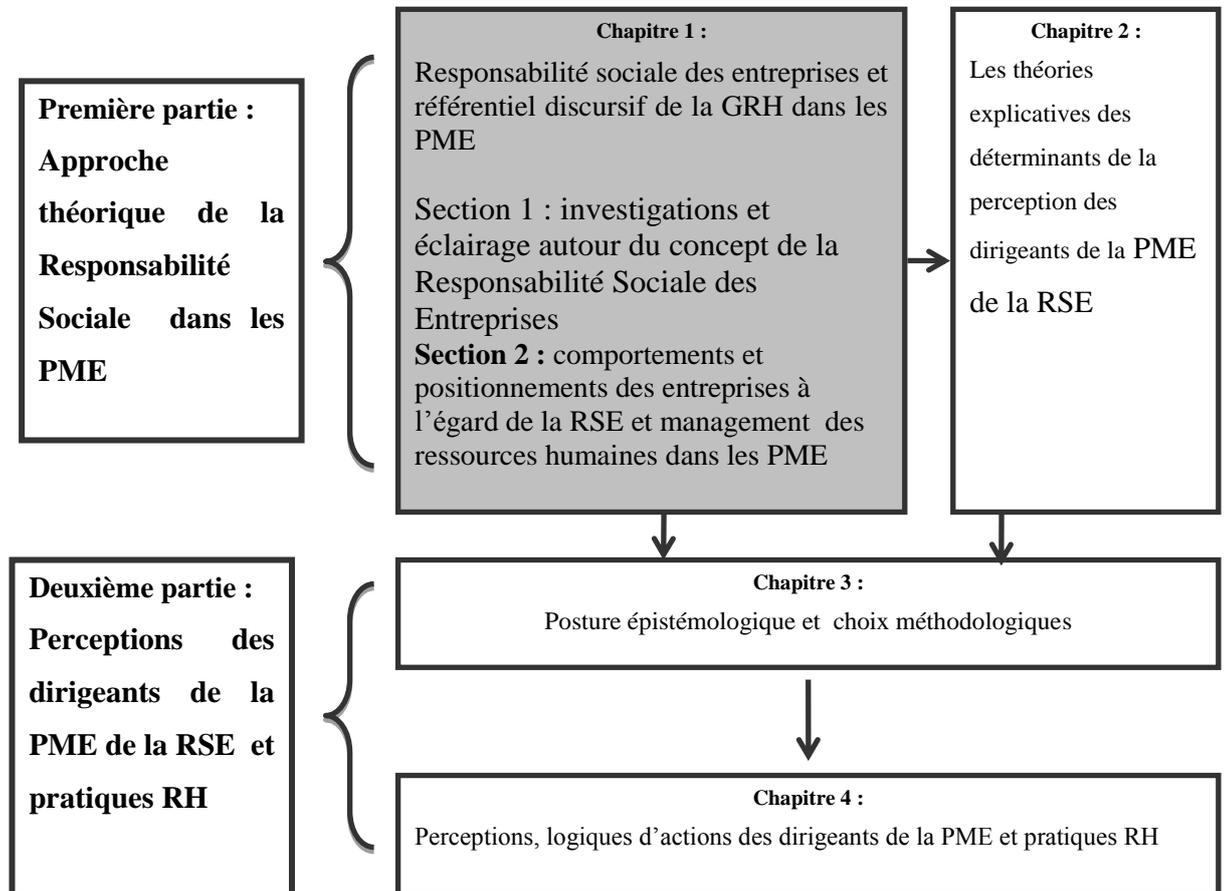


# **Première partie**

## Approche théorique de la RSE dans les PME

---

## Chapitre 1. Responsabilité sociale des entreprises et référentiel discursif de la GRH dans les PME.



### Introduction

En France, la responsabilité sociale est marquée par une conceptualisation insuffisante. Cela est dû en partie, selon Estay et Tchankam (2004), au manque de fondement philosophique très ancien. Selon ces auteurs, la première référence théorique à la notion de responsabilité a été mentionnée dans l'ouvrage de H. Jonas « *le principe de responsabilité* », édité en 1979. En dépit des importantes contributions théoriques (principalement américaines) qui ont vu le jour ces dernières décennies, il n'existe toujours pas de définition stable de la responsabilité sociale des entreprises, même si la définition de la commission européenne commence à faire son chemin.

Pour comprendre les enjeux associés à la thématique RSE dans les PME, il nous semble utile de faire un bref rappel historique du concept de la RSE, de sa construction théorique, de son mouvement d'institutionnalisation, et de ses nombreuses définitions.

La première section sera répartie en deux paragraphes. Le premier traitera de l'historique, de la construction et des fondements théoriques de la RSE et le second de l'institutionnalisation et des multiples définitions de la RSE. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'étude de la dimension interne de la RSE principalement le champ du management des ressources humaines dans les PME, et les réponses et postures adoptées par les entreprises en général et les PME en particulier à l'égard du concept de RSE.

Cette section est articulée aussi en deux paragraphes. Un paragraphe sera consacré à une analyse discursive du management des RH dans les PME, et l'autre traitera des différents positionnements des PME à l'égard de la RSE et du recensement des principales études réalisées se rapprochant de notre thématique.

## **Section 1. Investigations et éclairage autour du concept de la RSE.**

Le concept de la RSE intrigue par son ambiguïté et le nombre d'interprétations qu'il peut susciter. Afin de clarifier et de réduire cette ambiguïté, nous proposons de présenter un bref rappel historique, les multiples fondements théoriques, son mouvement d'institutionnalisation croissant, les principales définitions se rattachant à des champs disciplinaires différents. Enfin, nous concluons en précisant la définition retenue dans le cadre de notre recherche.

## 1.1 Historique, construction et fondements théoriques de la RSE

### 1.1.1 Historique de la RSE

Si les discours et les pratiques d'entreprises explicitement labellisés « RSE » paraissent relativement émergents en Europe (Matten et Moon, 2004), ces constructions empruntent largement aux développements nord-américains sur la RSE, qui remontent au début du 20<sup>ème</sup> siècle dans le milieu des affaires, et accompagnent la dynamique d'institutionnalisation des disciplines de gestion à partir des années cinquante (Carroll, 1999). Dans la construction d'un champ dédié à la RSE, H. Bowen semble avoir joué un rôle majeur. Son ouvrage *Social « Responsibilities of the Businessman »* édité en 1953 anticipe et structure l'ensemble des approches théoriques en matière de RSE, contribuant ainsi à la construction d'un nouvel espace académique Business and Society aux Etats-Unis (Carroll, 1979,1999; Wood 1991*al.*).

Ce détour historique nous semble avoir une valeur particulière dans un contexte où la notion de RSE reste floue, et où la signification de cet objet reste en partie à construire (Acquier, Aggeri et *al.*, 2004; Gond et Mullenbach, 2004 ;Tchankam & Estay , 2004 ; Aggeri, Pezet et *al.*, 2005).

Cependant, les travaux s'inscrivant dans une perspective historique montrent que le concept de Responsabilité Sociale se diffuse dans la société et les milieux d'affaires de manière relativement rapide (Heald 1961, 1970; Miller et O'Leary, 1989; Epstein, 2002).

Avec l'accroissement radical de la taille des entreprises industrielles américaines (Chandler, 1977) et l'avènement progressif d'« une ère des organisateurs » (Burnham 1947), la grande entreprise constitue un nouvel objet d'étude, les modalités de son contrôle restant largement à conceptualiser ; son acceptabilité et sa légitimité au sein de la société américaine n'étant pas établies.

Par exemple, alors que le concept de hiérarchie est un élément central de la grande entreprise, sa légitimation dans la société américaine est un exercice difficile (Miller et O'Leary, 1989), dans la mesure où la notion de hiérarchie entre en

contradiction complète avec les idéaux américains de l'époque (notamment la liberté d'initiative et la liberté individuelle).

Si, au début du siècle, l'acceptabilité et la légitimation constituent des enjeux importants pour l'entreprise, la séparation entre propriété et management, la dispersion de l'actionnariat et la professionnalisation du management vont fournir un terreau favorable à la notion de Responsabilité Sociale (Heald, 1970; Epstein, 2002) :

- Premièrement, elle diminue le contrôle que les actionnaires exercent sur les dirigeants. Ainsi, au cours des années 20, « *il existait des différences dans la manière dont les cadres dirigeants parlaient de leurs employeurs, mais déjà les actionnaires commençaient à être simplement considérés comme l'un des participants dont le management doit reconnaître la variété d'intérêts et concilier les contradictions* » (Heald, 1961). Du fait de sa taille et de cet éloignement entre propriétaires et dirigeants, l'entreprise change de nature pour devenir une institution à part entière. Elle apparaît de plus en plus comme redevable vis-à-vis d'un ensemble de « *groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble* » (Heald, 1961) cité par <sup>13</sup> Gond et al., (2003).

- Deuxièmement, la figure du dirigeant se transforme radicalement à mesure qu'aux dirigeants familiaux se substituent des juristes et ingénieurs formés dans les nouvelles business schools américaines. Des programmes de formation, incluant des enseignements dans les domaines de l'économie et de la gestion, mais aussi au sein des disciplines plus larges, permettent de développer la sensibilité des dirigeants aux conséquences de leurs décisions sur le fonctionnement plus général de la société.

D'autre part, la nouvelle figure du dirigeant pose la question de l'identité du rôle de manager, que beaucoup décrivent alors comme une profession (Malott, 1924;

---

<sup>13</sup> Comme le souligne Owen D.Young, alors cadre dirigeant de General Electric, en 1933 : «Le fait que [j'exerce en tant que] mandataire d'une institution ou bien en tant qu'avocat de l'investisseur représente une grande différence dans mon attitude à l'égard de ma fonction de cadre dirigeant. Si je suis le mandataire d'une institution, qui sont les ayant-droits ? Vis-à-vis de qui suis-je redevable de mon obligation ?» (Cité dans Heald, 1961, p.131)

Donham 1927; Calkins, 1946; Abrams, 1951), posant ainsi comme question centrale la déontologie des dirigeants et sa traduction dans des normes professionnelles communes.

Ces facteurs d'émergence, ainsi que la difficulté à penser les objectifs et les dispositifs de contrôle social de la grande entreprise, semblent toujours d'actualité au début des années 50, au moment de l'écriture de l'ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Lorsque ce dernier, au début des années cinquante recense les variables d'émergence de la RSE, il présente la séparation entre propriété et management comme un élément central de ce processus. Il développe également la question de la professionnalisation du management et montre combien ces questions font l'objet de débats contradictoires (Gond et Acquier, 2005).

Si l'institution « grande entreprise » reste en partie à penser, les modalités de son encadrement et de son contrôle par la société le restent aussi. Quel type et quel niveau d'interventionnisme public sont nécessaires pour développer une forme de contrôle social plus satisfaisante (Clark 1916, 1939) et des modes de fonctionnement plus en phase avec les objectifs économiques de la société américaine ? C'est dans ce contexte de modifications profondes de l'organisation et de recherche de légitimité de l'entreprise qu'il faut resituer l'émergence des discours sur la Responsabilité Sociale aux Etats-Unis.<sup>14</sup>

Cette notion s'est d'abord diffusée dans le champ des affaires, portée par les hommes d'affaires eux-mêmes. Si elle apparaît dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, sous une forme mal définie, le réel débat autour de la question de la responsabilité sociale ne se manifesta qu'à partir des années 20, lorsque nombre de dirigeants commencèrent à s'exprimer publiquement. Cependant, « aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé à la fin de la décennie », les discours de l'époque restant très marqués par les concepts de « public service » et de « trusteeship », avec une forte connotation religieuse, et

---

<sup>14</sup> Voir à ce sujet le travail de F. Lepineux (2003, 2004) relatif à la comparaison de l'approche Américaine et Européenne de la RSE

stipulant l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1970).

Ces débats controversés sont portés par des grands dirigeants eux-mêmes, tels que Chester Barnard, Henry Ford, Alfred Sloan, ou encore les dirigeants de la General Electric Company. De nouvelles pratiques d'entreprise vont se développer au cours de cette période, suivant une logique d'« essais /erreurs », débouchant sur le développement de négociations sociales, la mise en place de démarches de communication et de relations publiques, le développement de mécénat et d'autres actions philanthropiques (Heald, 1961).

Les discours et pratiques vont ensuite être mis en veille au cours des années 30 : la méfiance du public vis-à-vis de la grande entreprise, suscitée par la crise de 1929 et la grande dépression, est trop importante pour rendre recevable l'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise (Bowen 1953, 1978).

Durant la seconde guerre mondiale, la contribution des entreprises à l'effort de guerre, de même que leur coopération avec le gouvernement, permirent de restaurer leur prestige auprès du public américain. Dès la fin de la guerre, la liste de grands dirigeants tirant parti de ce climat favorable pour s'exprimer publiquement sur leur responsabilité sociale est impressionnante, (parmi les plus médiatisés, on peut citer Abrams, alors dirigeant de la Standard Oil Company (Abrams, 1951), Randall de l'Inland Steel Company (Randall, 1952) dont l'ouvrage sera largement diffusé, ou bien Richard Eells de General Electric (Eells, 1956)<sup>15</sup>). Utilisée comme vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste. La notion de Responsabilité Sociale resurgit donc au sortir de la deuxième guerre mondiale (Bowen, 1978).

L'ouvrage de Bowen est un produit de cette période d'explosion des discours, où « *les discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais même à la mode* » (Bowen, 1953). Au-delà des déclarations multiples, il semble qu'émerge

---

<sup>15</sup> On peut trouver une liste d'une centaine de ces dirigeants dans l'annexe B de l'ouvrage de Bowen (p.265-267).

progressivement une nouvelle « théorie de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (Heald, 1970) ou une « doctrine de la Responsabilité Sociale » plus systématique (Bowen, 1953), à la frontière entre théologie, économie et gestion.

Nous constatons à travers ce rappel de ces éléments historiques que la construction du concept a été intimement liée aux grands groupes. Les PME ont été ignorées dans ce processus. A noter aussi que les principales sources académiques historiques sont américaines.

Le tableau suivant établi par Pasquero nous permet de retracer l'évolution du concept ainsi que les finalités recherchées à chaque stade.

Tableau 1 : Eléments constitutifs du modèle synthétique

FINALITE DE LA RSE	ORIGINES	EXEMPLES
Gestion efficace : durable et innovante Philanthropie	Economie classique XIX <sup>e</sup> siècle	Progression de la compétence technique Mécénat d'entreprise
Sollicitude (caring) Respect des lois du travail	Début XX <sup>e</sup> siècle : éthique des affaires, philanthropie paternaliste	Gestion « humaniste » des RH ; valorisation des personnels
Limitation des nuisances, Gestion des externalités	Années 1960	Sensibilisation à l'environnement
Réceptivité sociale (Social Responsiveness) : gestion du changement	Années 1970	Gestion sociétale, gestion prévisionnelle des compétences
« Rectitude » éthique : Respect des normes sociales,	Années 1990 Généralisation des « Codes de bonne conduite »	Développement d'une culture organisationnelle globale basée sur l'excellence
Social reporting /accountability	Années 2000: Société responsable = Société transparente	Triple Bottom Line (Triple bilan: économique, social, écologique)
Participation "citoyenne" Programmes d'habilitation (empowerment) socio-économique	Années 2000 : « Mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action « fait la différence ».	« Engagement » proactif IDEAL, OBJECTIF ou REALITE

Tableau 1 : Eléments constitutifs du modèle synthétique « RSE moderne » selon Pasquero, 2004

A la lecture de ce tableau, nous notons que les questions sociales ont émergé en deux temps au début du siècle, avec dans un premier temps une préoccupation d'une gestion humaniste et une valorisation du personnel ; et dans un deuxième temps, dans les années soixante-dix, une quête d'une gestion prévisionnelle des compétences.

Bien entendu, ces questions restent toujours d'actualité à l'heure des délocalisations, des mouvements de recentrages stratégiques, des reconfigurations organisationnelles. Les PME ne sont pas en marge de ces mouvements et de ces préoccupations. Après ce bref rappel historique du concept de RSE, nous allons à présent nous focaliser sur sa construction théorique.

### **1.1.2 Une construction théorique de la RSE**

Le concept de responsabilité est analysé en référence aux objets de connaissances, tels que la gestion, la philosophie, la sociologie, le droit, etc. Toutefois, cette approche conceptuelle plus ouverte permet de montrer la représentation de cette notion dans la vie sociale (Lépineux, 2003).

La RSE renvoie aussi à des concepts tels que l'éthique, la justice sociale, le bien-être, et couvre plusieurs champs et domaines de gestion tels que la stratégie, la finance, le management des ressources humaines, le marketing.

Au niveau de l'entreprise, comme le précise Schwartz et Carroll (1991) ; l'entreprise -y compris la PME- opère selon sept logiques, trois pures (économique, légale, éthique<sup>16</sup>) et quatre conjuguées (économico-légale, économique-éthique, légal-éthique et économique-légal-éthique).

### **Dimension praxéologique de la RSE**

Les philosophes grecs, depuis Platon et Aristote, insistent sur la notion de bien comme finalité de l'action morale. C'est au travers de la vertu, état par excellence de l'âme qu'on y arrive. Il s'agit d'une posture attractive. Dans la philosophie moderne prime la notion de juste qui implique l'idée d'obligation et de prescription. C'est donc une posture impérative. J. Rawls définit le concept de juste à la lumière de la théorie de la justice comme équité (fairness)<sup>17</sup> dont les principes sont de l'ordre de l'obligation : les individus acceptent d'obéir aux

---

<sup>16</sup> Cette notion d'éthique, que l'on peut définir comme « l'art de diriger sa conduite en référence à des valeurs morales » (Le Robert, 2002),

<sup>17</sup> L'équité au sens d'Adams (1969) renvoie au rapport entre la contribution du collaborateur et sa rétribution par l'entreprise, au niveau interne et externe.

règles qui restreignent leur champ de liberté parce que chacun d'eux espère une contrepartie équitable. H. Jonas (1979), quant à lui, formule sa théorie de responsabilité autour de trois concepts : le bien, le devoir et l'ordre. Le bien ou ce qui a de la « valeur », par le faire propre, est contenu dans l'être, devient un devoir à partir du moment où la perception exige l'action. Le non- agir sera un mal.

Ricoeur, Russ, Etchegoyen, Wunemberg, Pesqueux reprochent le manque de réflexion sur l'idéologie sous-jacente à tout questionnement sur l'éthique.

C'est notamment l'absence de définition de la conception du bien qui souligne la faiblesse de la réflexion éthique en gestion : « *toute vraie démarche éthique se donne pour objectif de construire une théorie compréhensive de la représentation puis de l'action éthique pour y introduire une cohérence propre satisfaisant à ses exigences d'intelligibilité et de vérité* » (Kletz, 1998). Dans cet esprit, « *la réflexion sur l'éthique des affaires nécessite la mise en œuvre d'une intention éthique qui précède la définition de la loi ou de la norme* » (Ricoeur, 1990).

Cette intention qualifie la position du chercheur ou du praticien en gestion. Elle n'a pas vocation à l'universalité, mais à permettre au chercheur de construire son objet de recherche et à développer sa réflexion théorique. « *La véritable opposition entre la position de Paul Ricoeur avec la définition des auteurs d'éthique des affaires se perçoit avant tout dans cette démarche consistant à se mettre en scène* », (Kletz, 1998). Aussi nous semble-t-il important de rappeler les principaux fondements philosophiques de la réflexion éthique, dans le cadre de cette recherche. La philosophie moderne (Canto-sperber, 2001) pense l'éthique sans recourir à un fondement extérieur comme la nature, la religion, le pouvoir, les normes, les conventions sociales.

Trois approches philosophiques de l'éthique peuvent être identifiées. Kant formule une morale universelle qui ne repose que sur les principes de la raison. Dans cette lignée, Habermas ainsi que Rawls recherchent les conditions d'une morale et d'une justice qui puissent être partagées par tous au delà des convictions, des valeurs et des croyances de chacun. La morale universelle, qui

émerge, ne s'appuie pas alors sur une vérité supérieure, mais plutôt sur un accord minimum permettant le dialogue et la vie en commun.

Pour sa part, Habermas voit une solution possible dans « l'éthique de la communication ». Quant à Rawls (1970), il fait reposer la théorie de la justice sur une sorte de contrat rationnel entre individus. Ainsi, il est nécessaire d'aider ceux qui sont démunis, sur la base d'un raisonnement rationnel visant à réduire les risques pour chacun (principe de solidarité).

À l'opposé, le « pluralisme » de Watzler (1997) pose qu'il n'existe pas de système moral universel, univoque partagé par tous. Les raisons et les valeurs qui poussent à agir sont parfois incohérentes ; dès lors, il est difficile de transposer un système de valeurs morales d'un groupe à un autre.

Dans ces conditions, l'articulation entre les sphères est problématique, dans la mesure où il faut éviter de dissoudre les sphères dans un système abstrait et universel, qui ne tient pas compte de l'inscription des individus dans des communautés d'appartenance concrètes, et de privilégier une seule de ces sphères (risque de morale communautaire).

La troisième approche développée par Nietzsche (cf. Balaudé et Wotling, 2000) part du principe selon lequel « *les morales ne sont rien d'autre qu'un langage figuré d'affects* ». La morale est une interprétation adossée à un système précis de valeurs, exprimant les conditions de vie d'un type d'homme particulier. Ce n'est pas une donnée, mais le produit d'une élaboration de la réalité effective par le corps et ses processus constitutifs, à savoir ses instincts et ses affects. Selon Nietzsche, respecter la moralité est la manifestation d'une faiblesse de la pensée. « *On parle de nihilisme lorsque la question « pourquoi » ne trouve pas de réponse, les valeurs suprêmes étant dévalorisées. Nietzsche distingue nihilisme passif et actif. Le premier traduit la situation de désarroi ou de déprime des sociétés ou des individus qui n'arrivent pas à trouver le sens de leurs actions* ».

En revanche, le nihilisme actif est un nihilisme créateur, caractérisé par la gaieté de l'esprit (le gai savoir) stimulé à créer des interprétations nouvelles, à renverser le système des valeurs pour en inventer un autre. Le nihilisme actif correspond à une volonté de puissance et d'élévation de l'esprit, exprimée par la capacité de remettre en question les déterminismes fondamentaux.

De ces approches découlent deux conceptions de la vocation de la conscience morale (Ricoeur, 1990) :

- L'action doit se conformer à une représentation prescriptive d'un bien agir défini a priori par un principe éthique méta-moral qui s'impose à tous les acteurs y compris aux dirigeants. Le principe prédéfini conditionne l'éthique et la morale qui en découle comme règle obligatoire de l'action ; il existe donc une morale figée (par exemple la religion) ;
- L'action est définie suite à un processus de réflexion sur les valeurs : se pose par exemple un problème moral de bioéthique : on convoque des représentants de la société civile, des praticiens-experts, qui s'interrogent sur les normes et valeurs éthiques légitimes, acceptables et crédibles dans le contexte social.

L'éthique est alors une recherche de sens pertinent permanent. Il s'agit d'un processus de déconstruction de la morale pour s'élever et devenir plus vertueux. Dans cette seconde approche, la morale est évolutive et varie en fonction du contexte de l'action. Cette position engage le chercheur dans l'élaboration d'un nouveau modèle intégré de la firme, représentant l'environnement complexe de l'entreprise, se dégageant d'une vision statique de la RSE et des parties prenantes, en étudiant comment se forme la régulation des pratiques par la concertation entre les acteurs, notamment entre le dirigeant et ses salariés.

Le processus le plus visible dans cette mise en dialogue « dirigeant / orientation de ses convictions » est une entrée en résonance avec les propos d'Alain Touraine (2005) : “ *La norme suprême ne remplit plus son office. Les valeurs sociétales qu'elle concrétise ne peuvent contenir la dimension globale et mondialisée de l'économie*”.

*Ainsi “ nous sommes engagés sur une voie dans laquelle la fracture est consommée et difficilement régulable entre le monde de l'objectivité, de l'économie, des marchés, des produits, services, des organisations ; monde qui repose sur des rationalités instrumentales, mécanistes et le monde de la subjectivité, des acteurs, des relations, des principes, des valeurs, des cultures ; monde qui repose sur des approches co-constructives, interactionnistes et sur les diversités. Entre ces deux mondes le lien ne peut plus être assuré par le politique”.*

Pour A. Touraine (2005), seule l'expérience individuelle peut contribuer à rapprocher, faire communiquer ces deux mondes. Cette double observation accentue la prégnance dirigeant / entreprise, notamment en PME.

Ce qui nous intéresse, c'est donc bien cet agir du dirigeant multifactoriel. C'est la raison pour laquelle, lors de notre enquête terrain nous nous sommes placés du côté de ces acteurs dans les organisations.

Après ces investigations sur les rapprochements éventuels entre les thématiques de la RSE et de l'éthique, nous allons voir comment plusieurs chercheurs se sont prêtés à l'exercice difficile de conceptualisation théorique. La difficulté vient en outre du fait que le concept de RSE puise ses racines avant tout dans le monde professionnel.

La théorie la plus mobilisée lors des travaux, reste incontestablement celle des parties prenantes. Sans prétendre donner une vue globale, le tableau qui suit nous permet de situer les principales théories éclairant notre thème.

**Tableau 2 : fondements théoriques de la RSE**

Théories mobilisées	Auteurs fondamentaux	Approche de la RSE	Concepts clés	Limites majeures
<b>Théorie des parties prenantes</b>	Donaldson. & Preston (1995) Freeman (1984) Jones (1995) Jones & Wicks (1999) Mitchell, Agle & Wood (1997)	La RSE est le corollaire d'une bonne gestion. C'est-à-dire d'une gestion à la fois stratégique et éthique reconnaissant les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise et évaluant les conséquences de ses actes.	Identification, Hiérarchisation et gestion dynamique des réponses.	La finalité organisationnelle d'une entreprise capitaliste reste l'accumulation du capital.
<b>Théorie du contrat entreprise-société</b>	Davis (1973) Donaldson & Dunfee (1995)	La RSE est liée à l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assigne la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose.	Degré de profondeur des réponses sociétales aux demandes de l'environnement.	Absence de consensus sur la notion de contrat social entreprise/Société. Logique de contrôle social inhérente à cette justification qui supprime tout comportement de RSE volontaire et spontané.
<b>Théorie néo-institutionnelle</b>	Meyer & Rowan (1977), Powell & DiMaggio (1991), Zucker (1991), Scott (1990)	La RSE consiste à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par l'environnement afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquiescer une place particulière au sein de la communauté. La responsabilité sociétale serait donc, selon cette théorie, une réponse aux pressions institutionnelles.	Construction de <i>la légitimité</i> et de la PME en tant qu'institution et de son dirigeant en tant qu'acteur principal - Réponses de la Pme et de son dirigeant aux pressions de son environnement ? - Isomorphisme.	Le danger est de réduire la responsabilité sociétale à un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise, ce qui la détournerait totalement de sa finalité première.
<b>Théorie des ressources</b>	Penrose (1956), Wernefelt (1984), Rumelt (1982) Hamel et Prahalad (1990,1995), Teece et al.,(1991,1997), Barney (1991)	Ressources stratégiques Compétences fondamentales Apprentissage organisationnel & Capacités dynamiques.	- Construction dynamique des <b>compétences</b> de gestion des PP - Environnement « <b>enacté</b> » <b>-Modèle Intention Stratégique Pôle de Compétences (ISPC).</b>	Risque de Primauté de la dimension instrumentale et absence de consensus sur la définition de la notion de ressource.

Source : Adapté de Gond et Mullenbach- Servary (2004)

Selon Gond et Mullenbach- Servary (2004), les modèles de responsabilité sociétale les plus récents rendent difficilement compte de la construction dynamique de la RSE et comportent un ensemble de limites que les théories de l'apprentissage organisationnel pourraient aider à surmonter.

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel offrent les ressources théoriques permettant de saisir la dynamique d'interaction entre les trois niveaux des modèles de RSE que sont un ensemble de principes, de processus de gestion des parties prenantes et de résultats sociétaux liés aux politiques de RSE (Wood, 1991). Elles ont en effet justement pour objet la compréhension de la façon dont les résultats des actions (résultats de la RSE) influencent en retour les représentations des acteurs (principes de RSE) et/ou les comportements concrets de ceux-ci (processus de RSE) (Gond, 2002, 2003). Ces théories offrent donc les moyens d'appréhender la RSE comme un véritable processus d'apprentissage organisationnel et de résoudre certaines de leurs limites théoriques.

Notons que ces différentes évolutions des fondements théoriques restent pour l'instant des voies de recherche, et des pistes à explorer. Néanmoins, chacune d'entre elles reste cohérente avec les fondements théoriques «classiques» de la RSE.

## **1.2 Institutionnalisation et définitions de la RSE**

### **1.2.1 Institutionnalisation de la RSE**

Comme nous l'avons souligné précédemment, le concept de RSE puise ses racines d'abord du monde professionnel et du monde des affaires<sup>18</sup>. Donc il est normal que les instances nationales et internationales s'intéressent à cette nouvelle vague d'entreprises qui prônent une nouvelle façon de concevoir leurs modèles économiques et leurs activités commerciales.

---

<sup>18</sup> Même s'il ya des chercheurs qui se sont intéressés très tôt à ce sujet comme Bowen (1956), Carroll (1999)...

Le tableau suivant retrace quelques événements et dates clés contribuant à l'émergence de la thématique RSE. Au delà des nombreuses initiatives et de la diversité des thèmes promus, il est important de souligner le caractère transnational de ces initiatives qui renvoie à une autre problématique déterminante intimement liée à la RSE et au DD en général : la problématique de la gouvernance à l'international (globalisation des marchés, ...).

**Tableau 3 : dates clés relatives à l'institutionnalisation de la RSE et du DD**

Événement	Point abordés
1972 Le Club de Rome de 1972.	Le rapport Meadows : les limites de la croissance, le titre original étant « <i>The limits to growth</i> ».
Le sommet de Stockholm en 1972.	L'homme et son environnement.
Le sommet de la WWF (World Wildlife Fund) de 1980.	Enoncé pour la 1 <sup>ère</sup> fois le terme de « <i>sustainable development</i> ».
Commission mondiale sur l'environnement et le développement 1987.	Le rapport Brundtland; Officialisation du terme sustainable development <sup>19</sup> .
Le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en juin 1992.	Agenda 21 pour promouvoir l'engagement des villes dans le DD.
La Commission Européenne a initié le réseau CSR Europe en 1996.	Objectif de développer et diffuser la problématique de la RSE.
Le sommet de Kyoto en décembre 1997.	Protocole de réduction des gaz à effet de serre
Le Global Report Initiative (GRI) lancé en 1997.	Développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale. Initialement pour des sociétés, et par la suite pour n'importe quelle organisation.
Le Global Compact des Nations Unies (2000).	Pacte qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines suivants : droits de l'homme, normes du travail, environnement, lutte contre la corruption.
Le livre vert de la Commission Européenne publié en 2001.	Document encourageant l'engagement des entreprises en faveur de la RSE et spécifiant les contenus, les dimensions, les enjeux.
Le sommet mondial du développement durable de Johannesburg d'août 2002.	Traité prenant position sur la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité.
Le rapport de la commission européenne en faveur des PME : SME key de 2005.	Rapport mettant en avant une méthodologie appliquée aux PME facilitant l'intégration de la RSE.
La fondation pour le pacte mondial 2006.	Un organisme à but non lucratif chargé de lever des fonds auprès du secteur privé afin de soutenir les ambitions du Pacte mondial.
La future norme iso 26000, fin 2010 ?	Lignes de conduites en faveur de la RSE.

<sup>19</sup> Notons que certains auteurs contestent la traduction française du terme développement durable, ils préfèrent l'utilisation du terme soutenable à durable.

Ce mouvement d'institutionnalisation s'accompagne aussi par nombre de formations supérieures spécialisées sur le thème de la RSE et du développement durable et le lancement de plusieurs chaires<sup>20</sup>.

L'institutionnalisation de la RSE connaît aussi un mouvement croissant de Production des normes institutionnelles et techniques.

Pour bien comprendre les tendances et les enjeux associés aux démarches normatives de la RSE, nous nous référons au concept de tétranormalisation (H. Savall et V. Zardet, 2005). Ce dernier nous permet de marquer les quatre pôles producteurs des normes d'une manière générale. Nous leur accolons l'Organisation des Nations Unies en ce qui concerne les normes humanitaires.

- Normes humanitaires: références universelles, nationales et corporatives, « conçues » ou « produites » par les Nations Unies, les États, les ONG (par exemple, le droit d'ingérence, les droits de l'homme, la corruption ...),
- Normes comptables et financières : références internationales, de souche américaine et européenne (IFRS, IAS, ...),
- Normes sociales : conventions et recommandations des organismes multilatéraux (Investor in people en Grande Bretagne, SA 8000),
- Normes du Commerce International : principes sur le libre-échange et l'égalité entre les pays, et sur l'éthique pour les opérateurs multinationaux,
- Normes de qualité, sécurité, environnement et RSE (AA1000, OHSAS 18001 et ILO, ISO famille 14000, SD 21000 et ISO 26000 en cours (protocoles résultant des conférences internationales réunissant spécialistes et décideurs politiques et membres de la société civile)).

L'institutionnalisation de la RSE passe aussi par différents niveaux d'intégration au sein des entreprises. Ces derniers sont très hétérogènes ce qui rend tout travail de comparaison entre les entités économiques extrêmement difficile. En effet, au regard de l'activité des entreprises, il est difficile de qualifier ce qui relève :

- Du discours du dirigeant et ou de la rhétorique managériale,

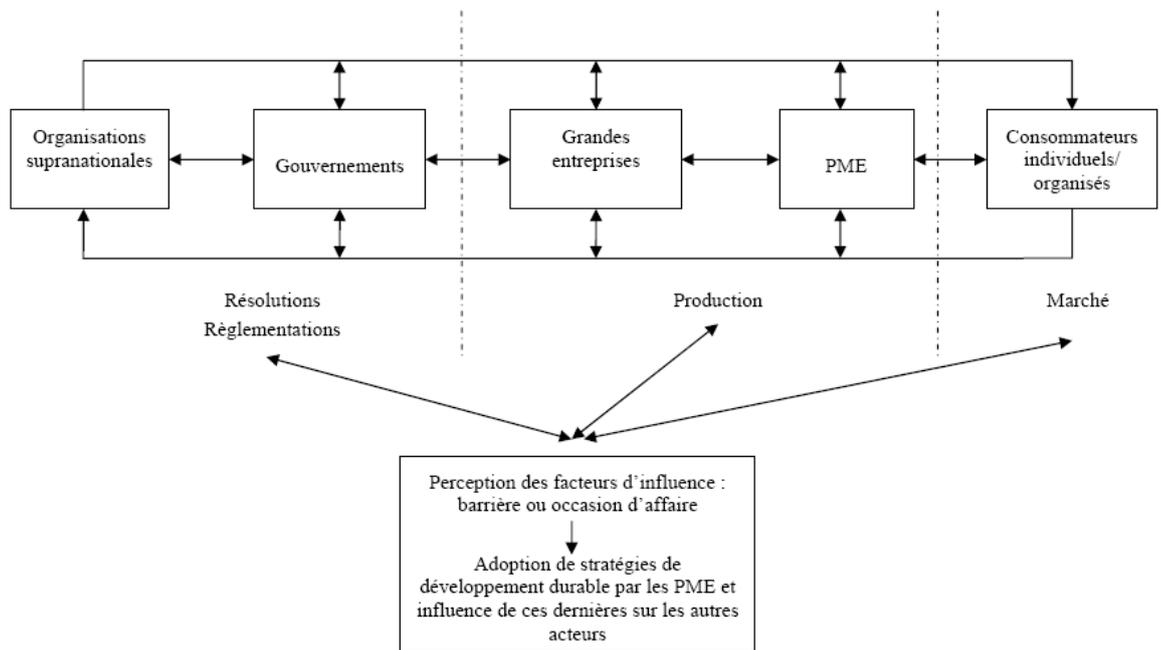
---

<sup>20</sup> Masters de l'université Paris 12 et celui de Sup de Co La Rochelle, ... Des chaires dédiées comme celles de l'UQUAM, HEC Paris, BEM Bordeaux, Sup de Co la Rochelle...

- De la communication « corporate » d'entreprise,
- Des pratiques des comportements et management dit « responsable ».

A notre sens, dans le contexte des PME, ce premier écueil est accentué aussi par la multitude d'acteurs concernés par les problématiques RSE et DD comme le montre le schéma suivant.

**Figure 2 : l'interdépendance de la PME avec les divers acteurs en matière de RSE**



Source : Spence. M (2005)

Après ce rappel historique du concept de la RSE, sa construction théorique et le mouvement croissant de son institutionnalisation, nous allons reprendre les principales définitions empruntées à la littérature. Ces nombreuses définitions renvoient à la fois, au côté polysémique du concept, à sa longévité et à sa complexité.

### **1.2.2. Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises**

Le concept de RSE intrigue par son ambiguïté et le nombre d'interprétations qu'il peut susciter. Afin d'éclairer le débat, nous proposons de présenter les principales approches, notamment celles inhérentes au champ de la GRH.

Nous concluons en précisant la définition retenue dans le cadre de notre recherche.

#### **1.2.2.1 Les différentes approches de la notion de responsabilité sociale des entreprises**

Selon Drucker (1984), la responsabilité sociétale s'est exprimée au 19<sup>ème</sup> siècle à travers le comportement d'industriels comme Carnegie et Rosenwald, puis Ford et Rockefeller.

La RSE a pu, par exemple, jouer le rôle de réducteur d'incertitude liée au mouvement inflationniste de la législation. (Einsmann, 1992 ; Hackston et Milne, 1996 ; Spicer, 1978 ; Ullmann, 1976 ; Winsemius et Guntram, 1992, Allouche et *al.*, 2004).

L'objectif RSE intervient en résonance avec une quête de réduction des coûts qui peut être envisagée. Il peut s'agir, dans un premier temps, d'une diminution des coûts de production, notamment si l'engagement social concerne le domaine environnemental. Dans un second temps, cela fait référence aux coûts d'adaptation lorsque l'entreprise est confrontée à des environnements changeants : implantation dans plusieurs pays ou appartenance à un domaine d'activité où la réglementation évolue rapidement (Cochran et Wood, 1984 ; Kleiner, 1991 ; Spicer, 1978 ; Ullmann, 1976).

Un autre objectif concerne la création d'une culture d'entreprise. L'engagement social peut être un élément d'adhésion des ressources humaines. Rallier l'ensemble du personnel aux objectifs des organisations est alors susceptible d'engendrer une meilleure performance (Einsmann, 1992 ; Winsemius et Guntram, 1992).

La liste de ces facteurs révèle la difficulté de définir la responsabilité sociale par sa finalité : plusieurs objectifs peuvent être poursuivis avec des priorités ou des hiérarchies à géométrie variable plus ou moins explicites. Sethi (1975) et Wood (1991) les synthétisent dans un but ultime : la recherche d'une forme de *légitimité*,

en mettant en conformité les entreprises avec le système sociétal global dans lequel elles évoluent.

Nous allons revenir en détail sur ce concept de légitimité lors de l'analyse de l'environnement des PME traité dans le deuxième chapitre.

La grille de lecture que nous avons établie est relative aux champs d'action de la responsabilité sociale. Ceux-ci offrent une autre perspective permettant de faire émerger un consensus entre les différents auteurs.

La responsabilité sociale peut se définir par le champ d'action qu'on lui confère. Ainsi, les différents auteurs ont été distingués par l'étendue de leurs approches.

Les définitions présentées dans le tableau ci-dessous montrent que le terme « social »<sup>21</sup> est plus ou moins large et que, par conséquent, les définitions sont plus ou moins à géométrie variable aussi.

**Tableau 4 : les définitions de la responsabilité sociale des entreprises**

Auteur	Responsabilité sociale
Bowen H. (1953)	« <b>La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société.</b> ».
Chamberlain N. (1953) <sup>22</sup>	« action que l'on attend de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs partisans dans une situation donnée (actions qui peuvent être ou qui sont demandées) comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales » <sup>23</sup>
Davis (1960)	La responsabilité sociale des entreprises renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique et technique direct de la firme».
<b>Friedman (1962)</b>	<b>«Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires».</b>
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations ».

<sup>21</sup> Contexte culturel français ou le social renvoie principalement aux relations sociales (dirigeant / salariés )

<sup>22</sup> Cité par Zenisek (1979, p.361).

<sup>23</sup> La traduction de « Action that the leadership in business and unions are expected to take with respect to their following in a given situation (actions that can be or are demanded) as matters of right, whether legal or non legal ».

Backman (1975)	« La responsabilité sociale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt que la recherche de la performance économique ».
Akerman et Bauer (1976)	« Par expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness) est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider de quoi faire ».
Hay, Gray and Gates (1976)	« La responsabilité sociale pousse les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution ...les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale...et d'autres problèmes sociaux ».
<b>Carroll A. (1979)</b>	<b>« la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné »<sup>24</sup>.</b>
Jones T. (1980)	« la responsabilité sociale de l'entreprise est la (l'idée) notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles » <sup>25</sup> .
Capra et Spretnak (1984)	« la responsabilité sociale : inclut le domaine économique ; la justice sociale ; Le contrat social ; les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités » <sup>26</sup> .
Wartick et Cochran (1985)	« les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) d'identifier et d'analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) de déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société ; (c) de mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents » <sup>27</sup> .
Anderson J. (1986)	la responsabilité sociale d'une entreprise s'exerce dans trois domaines principaux : « 1°. un respect total des lois internationale, fédérale, étatique et locale ; 2°. normes et procédures morales et éthiques à l'intérieur desquelles les firmes opèrent et 3°. les donations philanthropiques » <sup>28</sup> .

<sup>24</sup> La traduction de « The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time ».

<sup>25</sup> La traduction de « Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract ».

<sup>26</sup> La traduction de « social responsibility : including the economic domain ; social justice ; prevention of suffering though inequality in transaction ; social contract ; social and civil rights of (especially) women and minorities ».

<sup>27</sup> La traduction de « social responsibilities are determined by society, and the tasks of the firm are : (a) to identify and analyze society's changing expectations relating to corporate responsibilities, (b) to determine an overall approach for being responsive to society's changing demands, and (c) to implement appropriate responses to relevant social issues ».

<sup>28</sup> la traduction de « 1. Total compliance with international, federal, state, and local legislative laws and acts ; 2. Moral and ethical standards and procedures under which the firm will operate ; and 3. Philanthropic giving ».

Wood D. (1991)	« <b>l'idée de base de la responsabilité sociale est que l'entreprise et la société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes</b> ; ainsi, la société a certaines attentes par rapport au comportement et résultats spécifiques des entreprises » <sup>29</sup> .
Amadiou J.F (1999)	La responsabilité sociale de l'entreprise « est une <b>notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales</b> de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité ».
<i>Livre vert de l'UE, (2001)</i>	« <i>Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes</i> ».
le Conference Board du Canada (2001)	« la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les concurrents. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier »
<b>Triomphe C.E (2002)</b>	<b>La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de la loi et des règlements.</b> <sup>30</sup>
Gond.JP et Igalens. J (2003)	« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre <b>l'entreprise</b> et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, <b>doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques</b> »
Capron et Quairel-Lanoizelée (2004,2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »
Dietrich A et Pigeure (2005)	« sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation »
La norme ISO 26000 (en cours)	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société</li> <li>- prend en compte les attentes des parties prenantes</li> <li>- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et</li> <li>- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.</li> </ul>

Source: adapté de Christelle Decock (2000)<sup>31</sup>

<sup>29</sup> La traduction de « the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes ».

<sup>30</sup> Triomphe, C.E, « Responsabilité sociale, une révolution ? », Libération, 11 février 2002.

Parmi toutes ces définitions, celle de Carroll (1979) reste l'une des plus exploitées avec celle du livre vert de la commission européenne (2001). Pour l'auteur, il existe quatre niveaux de responsabilité, des plus restreintes (économique et légale) aux plus achevées (éthique et discrétionnaire). Ces quatre aspects décrivent les responsabilités variées que l'entreprise doit assumer aux yeux de la société. La même trame est également présente dans la définition d'Anderson (1986). Pour Frederick (1960), la responsabilité inscrite dans la théorie des droits de propriété est avant tout économique et in fine éthique.

En revanche, Chamberlain (1953), Capra et Spretnak (1984) ont une approche radicale : la responsabilité relève du domaine économique puis de la justice sociale alors que les aspects légaux ne sont pas évoqués ou jugés inutiles. Enfin, pour Jones (1980), Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991), la responsabilité sociétale ne relève que du domaine de la société. Elle est alors définie par les contrats implicites qui lient l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes.

Le tableau suivant offre une synthèse de notre examen relative aux champs d'application de la responsabilité sociale de la plupart des définitions citées.

---

<sup>31</sup> Thèse de Christel Decock-Good (2000), « Des déterminants la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat », Direction Professeur. B. Colasse, Université Paris Dauphine.

**Tableau 5 : les champs d'application de la responsabilité sociale**

	Obligation et responsabilité économique (produire de la richesse)	Obligation et responsabilité légale	Obligation et responsabilité envers la société	Obligation et responsabilité relevant d'un choix discrétionnaire
Chamberlain (1953)				xxx
Frederick (1960)	xxx		xxx	xxx
Friedman (1961)	xxx	xxx		
Carroll (1979)	xxx	xxx		xxx
Jones (1980)			xxx	xxx
Capra et Spretnak (1984)	xxx			xxx
Wartick et Cochran (1985)			xxx	xxx
Anderson (1986)		xxx		xxx
Wood (1991)			xxx	xxx
Livre vert (2001)		xxx	xxx	xxx
Gond & Igalens (2003)	xxx	xxx	xxx	xxx
La norme ISO 26000 (Fin 2010 ?)	xxx	xxx	xxx	xxx

**Source:** adapté de Christelle Decock (2000)

L'examen de cette synthèse montre le consensus des auteurs concernant la dimension discrétionnaire de la définition, notamment souligné par Ansoff (1965). Celui-ci précise : « *Les responsabilités sont des devoirs que l'entreprise prend à sa charge et qui ne font pas partie de son mécanisme interne de direction et de contrôle* ».

Au regard de ces éléments précités, nous avons retenu la définition tirée du livre vert de la commission Européenne. Elle couvre ces trois points clés :

- Aller au-delà des dispositions légales ; Investir dans le capital humain ; Intégrer toutes les parties prenantes.

***« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».***

En somme trois conceptions de l'entreprise sont mises en avant :

- Une conception de l'entreprise à vocation exclusivement économique, avec des objectifs d'entreprise autocentrés sur la croissance, le profit et la rentabilité. L'entreprise est marquée par un type de rationalité purement instrumentale, fermée, dure et égoïste ; et un style de management uniquement animé par contraintes de rentabilité à tous les niveaux. Avec une temporalité décisionnelle orientée à court terme, non seulement ses formes d'engagement sociétal sont inexistantes, mais le dirigeant nourrit des attitudes négatives à l'égard de la RSE. Celle-ci est considérée comme un sous-produit de l'activité économique et ne peut exister en tant que telle.

- A l'extrême inverse, une conception de l'entreprise envisagée comme système économique et social, inséré dans la société, avec des objectifs d'entreprise multiples, à la fois internes et externes, incluant les objectifs sociétaux, marquée par un type de rationalité plurielle, ouverte, collective, interactive ; et un style de management plutôt décentralisé et participatif centré sur l'autonomie des collaborateurs, une temporalité décisionnelle équilibrée entre court, moyen et long terme allant non seulement irriguer les formes d'engagement sociétal constamment présentes et prises en compte dans la gestion et la stratégie, mais aussi la création d'emplois, les partenariats/associations. Le dirigeant renforçant ses attitudes positives intégratives à l'égard de la RSE. Celle-ci est comprise et reconnue en tant que telle et appelle un engagement fort pour y répondre, en somme pleinement assumé.

Entre ces deux pôles, ancrée dans une approche médiane, la conception de l'entreprise fait référence à une organisation économique à forte dimension

sociologique ; Les objectifs d'entreprise concernent avant tout l'entreprise et accessoirement le monde extérieur ; Le type de rationalité est à la fois limitée (incertitudes liées à l'environnement) et semi-ouverte, le style de management permet d'ajuster les objectifs à atteindre avec les marges de manœuvre activées par les salariés. La temporalité décisionnelle se conjugue à court et moyen terme ; les formes d'engagement sociaux sont soit externes (mécénats, fondations), soit ponctuels (opérations commerciales). Ainsi le dirigeant perçoit la RSE d'une manière vague et imprécise, son attitude reste prudente et modérée, il admet encore partiellement sa responsabilité sociale.

Nous reviendrons en détail dans le prochain chapitre sur les logiques d'action des dirigeants pouvant expliquer leurs comportements en général, et à l'égard de la responsabilité sociale en particulier.

## **Conclusion section 1**

Cette première section nous a permis de mettre en lumière les points suivants :

- La longévité du thème, en effet, même si le débat et les enjeux associés à la thématique RSE sont d'actualité. Les racines du concept, outre atlantique, ont presque un siècle.
- Les fondements américains et européens de la RSE ne sont les mêmes comme le soulignent certains auteurs. (Capron 2004 ; Lepineux, 2004 ; Gond, 2004) ;
- Une diversité des fondements et une construction théorique émergente (théories des impressions et théorie de l'apprentissage) et un exercice de conceptualisation délicat dû en partie au construit de la RSE qui puise ses fondements du monde professionnel ;
- Une institutionnalisation croissante marquée par une pluralité d'acteurs (organismes internationaux et nationaux tels que l'ONU ou l'Union Européenne, les états, les ONG, et les organismes de notation et de certification ...).

Ce rapide panorama des termes employés met en valeur l'hétérogénéité des définitions ce qui entraîne des enjeux et des interprétations multiples souvent polémiques. Notons qu'en Europe, la définition du livre vert commence à faire son chemin. Ce rapide panorama des termes employés met en valeur

l'hétérogénéité des définitions même si une définition de la RSE est aujourd'hui stabilisée au niveau européen, en tant que « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001).

## **Section 2 : comportements et positionnements des entreprises à l'égard de la RSE et management des RH dans les PME**

Après le rappel des éléments historiques et théoriques du concept de la RSE en général. Cette section va nous permettre de nous focaliser sur la dimension interne et le volet social au sein des PME (paragraphe 2.1) et d'analyser par la suite les postures des entreprises à l'égard de la RSE (paragraphe 2.2).

### **2.1. Analyse discursive du management des ressources humaines dans les PME**

Le champ du management Ressources Humaines offre plusieurs perspectives pour traiter de la responsabilité sociale. Il renvoie à la dimension interne de la RSE longtemps reléguée au second plan, au profit notamment des préoccupations environnementales<sup>32</sup>. Cette dimension interne sociale est souvent le « parent pauvre » des discours et pratiques de RSE, ou tout du moins, y est sous-représentée (Wolff, 2004; Hireche et El Mourabet, 2005 ; Guerfel-Henda et *al.*, 2005 ; Bardelli et Pastore, 2007). Et pourtant plusieurs défis et questions d'ordre social, sont toujours d'actualité et sans réponse. Les dirigeants tentent tant bien que mal de faire face avec des leviers et des logiques différents :

- Comment attirer et, si possible, fidéliser des collaborateurs sans garantir l'emploi à moyen terme ? (à l'heure où le contrat psychologique est rompu et où la méfiance règne)

---

<sup>32</sup> La montée de la législation et l'accroissement des crises sanitaires et écologiques y ont contribué fortement.

- Comment créer, maintenir et sauvegarder l'emploi sur le territoire à l'heure des délocalisations, recentrages et partenariats de toutes formes ?
- Comment améliorer les conditions de travail et réduire le mal-être au sein des entreprises ?
- Comment l'entreprise peut-elle contribuer à l'employabilité de ses collaborateurs leur permettant de rebondir en temps de crise ?
- Comment permettre au senior de s'insérer dans le marché du travail ?
- Comment gérer la fin des carrières des seniors ?
- Comment l'entreprise peut-elle intégrer la gestion de la diversité et des personnes fragilisées ?

Notons au passage que ces interrogations dépassent largement le périmètre de l'entreprise et sa sphère d'influence. Elles renvoient à des sujets et des enjeux de société tels que la cohésion sociale, la solidarité intergénérationnelle, l'égalité des chances.

Ces questionnements renvoient directement à la dimension interne de la RSE. Le tableau suivant inspiré des travaux de Lepineux (2003) nous permet de ressortir quelques thématiques de la RSE ainsi que les domaines d'application associés.

**Tableau 6 : cartographie des domaines d’application de la RSE**

<b>Dimension interne de la RSE</b>	<b>Dimension externe : Sociétale</b>	<b>Dimension externe : Environnementale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Conditions de travail</i></li> <li>- <i>Politiques de rémunération</i></li> <li>- <i>Dialogue social</i></li> <li>- <i>Gestion des emplois et des compétences (formation, employabilité, carrière...)</i></li> <li>- <i>Aménagement temps de travail</i></li> <li>- <i>Intégration de populations fragilisées (handicapés, seniors, minorités, ...)</i></li> <li>- <i>Respect du principe de non discrimination (race, religion, genre, âge...)</i></li> <li>- <i>Anticipation et gestion des effets psycho sociaux suite aux restructurations et réorganisations.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des droits de l’Homme</li> <li>- valeur ajoutée sociétale des produits proposés aux clients et aux usagers.</li> <li>- Consultation et prise en compte des attentes des parties prenantes externes – - Soutien au développement économique local</li> <li>- Implication dans la vie de la communauté (mécénat, congé solidaire, .. ),</li> <li>- développement des relations inter organisationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de l’impact écologique tout au long du cycle de vie des produits</li> <li>- Limitation des consommations des ressources et recyclage</li> <li>- Lutter et réduire les pollutions diverses</li> <li>- Prévention des risques industriels</li> <li>- Réhabilitation des sites dégradés ou orphelins</li> <li>- Mise en place de moyens de transport lié à l’activité de l’entreprise.</li> <li>- Contribution à la protection de la biodiversité et des écosystèmes.</li> <li>- Application du principe de précaution en matière de recherche scientifique technologique.</li> </ul>

Source : F. Lépineux (2003)

En complément à ce tableau, le livre vert de la commission européenne<sup>33</sup> décline plus précisément la RSE en deux pôles :

- Un pôle interne composé de quatre items : Gestion des ressources humaines ; Santé et sécurité au travail ; Adaptation au changement ; Gestion des retombées sur l'environnement.
- Un pôle externe composé de quatre items aussi : communautés locales ; Partenaires commerciaux (fournisseurs et consommateurs) ; Droits de l'homme ; Préoccupations environnementales à l'échelle planétaire. Notons que selon le livre vert, l'impact et les externalités négatives environnementales sont incluses dans les deux pôles à des degrés différents.

A l'heure où les discours académiques et institutionnels sur la RSE foisonnent, les tensions et les rapports de force sont d'une rare violence, ainsi qu'en témoigne le nombre croissant de séquestration de dirigeants, les menaces de vandalisme des sites industriels et de destruction l'outil de travail. Alors que les grandes entreprises communiquent, parfois même excessivement, sur leurs pratiques et leurs comportements « vertueux » et Responsables, l'action des PME en la matière est fréquemment méconnue voir timide malgré son existence réelle (CE, 2001 ; Lapointe& Gendron, 2006). Elle se caractérise principalement par la proximité<sup>34</sup>, notamment en matière d'emploi et de soutien à des activités sportives, culturelles, sociales, et de formation dans leur territoire.

Ceci étant, l'axe social reste prioritaire dans la représentation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) des dirigeants de PME (Paradas, 2005,2007). On devrait donc s'attendre à des comportements des entreprises adaptés à cette aspiration forte, y compris dans les PME. Même si on enregistre de nets progrès sur le plan des innovations sociales et du souci de rendre des comptes, surtout pour les grands groupes, il subsiste un décalage entre les discours et les actes.

---

<sup>33</sup> Livre vert européen (2001) : [www.ue.fr](http://www.ue.fr)

<sup>34</sup> Cf. travaux d'Olivier Torres (1997, 2001, 2004)

Le bilan des instances (HALDE par exemple) et des chercheurs, montre de timides avancées sur des sujets sensibles tels que la discrimination à l'embauche, la parité professionnelle, la formation qualifiante, la gestion des seniors.

Après avoir exploré le concept de RSE d'une manière générale, la dimension interne d'une manière particulière, nous allons procéder à une analyse discursive du management des RH dans les PME. Lors de ce passage, nous nous sommes principalement inspirés des travaux de chercheurs tel que Paradas (1996, 2004, 2005, 2007). L'auteur souligne que les études concernant les pratiques GRH dans les PME sont moins développées et moins formalisées que dans les grandes entreprises (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995). On y manque globalement d'expertise dans les méthodes et les techniques (D'Amboise et Garand, 1995). Certains chercheurs sont mêmes d'avis que la mise en place de pratiques RH dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises. Cependant, les études terrain montrent une toute autre complexité (Paradas, 2005). Il semblerait selon Katz, Aldrich, Welbourne et Williams (2000) que la connaissance des dirigeants des pratiques RH consiste en un patchwork, un bricolage entre expérience individuelle, informations provenant de leur réseau souvent professionnel, étalonnage, improvisation, la pratique RH la plus emblématique de cet état de fait reste le recrutement des collaborateurs.

Selon l'enquête annuelle de l'AGEFOS-PME (2006) auprès de responsables de PME, la réponse aux besoins de compétences passe d'abord par le recrutement de personnel qualifié (65%) et la formation (58%). Les PME peuvent tirer parti des compétences distinctives, voire singulières qu'elles développent en partie avec leurs ressources humaines (Marchesnay, 2004). Or la GRH est assez faiblement représentée (Mahé de Boislandelle, 1988, Observatoire des PME, 2003 ; Lacoursière et *al.*, 2005). Les travaux académiques sur la GRH dans les PME restent relativement rares (Bachelard et *al.*, 2004) à l'heure de la RSE. Les préceptes associés à la grande entreprise servent souvent de modèles pour les plus petites structures. Alors que ces dernières sont à la fois différentes des grandes

entreprises et très hétérogènes entre elles. (Paradas, 2007). Les stratégies de la majorité des PME sont plus souvent intuitives et informelles (Marchesnay, 2005). *« Aujourd'hui, le monde académique, porté par la réalité économique et la volonté des institutions, notamment l'Union Européenne, a progressivement accepté l'idée du « small is beautiful » ».* (Paradas, 2007).

Les pratiques de GRH dans les PME s'inscrivent dans des spécificités, qui sont accentuées quand la taille des effectifs se réduit (Lacoursière et *al.*, 2000, Mahé de Boislandelle 1988, 1998 ; Observatoire des PME, 2005,2006; AGEFOS- PME, 2006). Les effets observés dans les PME montrent l'enjeu d'une gestion spécifique et adaptée.

### **2.1.1 Les effets de proximité expliquent la rareté de la formalisation et la planification**

L'étude des effets de proximité permet une compréhension globale de nombreux phénomènes observés en PME. Torres (2004) a largement développé cette notion, en la mettant en relation avec les modes de fonctionnement organisationnels de la PME. La proximité favoriserait ainsi des mécanismes non standardisés de coordination, comme l'ajustement mutuel ou la supervision directe. L'informel peut également être justifié par cette proximité : communication interpersonnelle spontanée, dialogue ou contact direct, processus de décision souple reposant davantage sur l'implicite ... La proximité serait donc une explication de l'aspect informel des méthodes en PME, mais aussi une justification du caractère implicite des démarches. Ces modes de fonctionnement permettent davantage de flexibilité et de souplesse, mais peuvent rendre plus difficile certaines pratiques, telles que la gestion des compétences. Ainsi apparaît un recrutement « peu organisé, peu systématisé, décentralisé et non uniformisé » (Fabi et al ,1998). La proximité interpersonnelle accroît les risques d'une embauche ratée, qui peut très rapidement rendre le climat de l'entreprise invivable. Toutefois, cette proximité peut également constituer un facteur d'intégration plus facile dans l'entreprise (Marchesnay, 2004). De même, l'absence de planification peut trouver des explications dans la proximité temporelle. Le dirigeant est souvent tenu de traiter

l'urgence des situations. L'absence de plan de formation dans certaines PME illustre cette difficulté à prévoir de manière explicite les actions futures (Paradas, 2007).

Cela est renforcé par un système d'information relativement pauvre et caractérisé lui aussi par une forte proximité avec le marché, en utilisant un réseau de relations qui lui est familier (Gueguen, 2001). Les informations qui intéressent le dirigeant sont en général celles de son environnement le plus proche. Ce qui influence les modes de recrutement choisis, les relations de bouche à oreille arrivant en tête (Observatoire des PME, 2005).

Le dirigeant n'aime pas les intermédiaires et préfère mobiliser son propre carnet d'adresses, comme réducteur d'incertitude (Paradas, 2007). Il paraît toujours très délicat de conseiller à une PME de formaliser davantage ou de planifier des actions au risque de rigidifier sa structure. Toutefois, dans les PME de haute technologie, souvent très performantes, cela ne semble pas constituer un problème : profils de poste, GPEC même informelle, formalisation ou standardisation se retrouvent. Le travail est attractif, et les PME affichent alors une gestion moderniste des compétences (Défelix et *al*, 2003).

On pourrait qualifier, à l'instar de Liouville et Bayad (1995), de qualitative l'orientation de la GRH. Cela signifie selon ces auteurs que les ressources humaines sont perçues par les dirigeants de PME comme une valeur à optimiser et qu'on ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques dont celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement et plus encore des compétences, et ce quels que soient le type d'activité et le secteur. Ces observations sont issues d'une étude menée auprès de 271 PME françaises en 1995.

Cependant, en étudiant de près certaines pratiques RH, force est de constater qu'elles sont influencées par l'une des caractéristiques de la PME sur laquelle on reviendra en détail dans le 2<sup>ème</sup> chapitre. Il s'agit des effets de grossissement.

### **2.1.1.1 Les effets de grossissement induisent un mode particulier de pratiques RH**

L'effet de grossissement permet de comprendre la relation entre la taille de l'entreprise et les pratiques RH telles que le développement des compétences, évoqué dans de nombreux travaux par exemple ceux de (Lacoursière et al, 2005 ; AGEFOS- PME, 2006). La taille des entreprises influence l'adoption des pratiques de GRH et leur intensité d'application. La conséquence majeure de cet effet est que des actions qui pourraient paraître sans véritable influence dans les plus grandes entreprises revêtent un caractère stratégique dans les petites. Par exemple, un recrutement nécessaire à la croissance risque de remettre en cause la stabilité de l'entreprise (Jaouen, 2004).

Mahé de Boislandelle (1996) décompose cet effet de grossissement en trois sous – effets : l'effet de proportion, l'effet de nombre et l'effet de microcosme.

L'effet de proportion rend la place relative d'un élément d'autant plus importante que l'effectif est réduit : par exemple, l'absence d'un salarié parti en formation, dans une entreprise de 20 salariés, ampute de 5% l'effectif de l'entreprise. Le poids de chaque mouvement est alors inversement proportionnel au nombre d'acteurs. Cet effet revêt donc un intérêt majeur pour la compréhension des difficultés en matière de développement des compétences.

L'effet de nombre renvoie à la place et à l'importance des individus dans l'entreprise. Le poids relatif de chacun est d'autant plus élevé que l'effectif est réduit. Chacun joue un rôle plus important, peut-être parce qu'il est plus « rare ». Ces constats renvoient à la problématique du statut dont chacun dispose dans l'entreprise. Ils peuvent être à l'origine d'une plus grande satisfaction de la part des personnes, qui pourront avoir le sentiment de jouer un rôle majeur dans une PME, alors que la même fonction serait sans importance dans une grande organisation.

Enfin, l'effet de microcosme renvoie au temps et à l'espace perçus par le dirigeant, celui-ci entretenant souvent des liens affectifs avec son entreprise et déléguant

difficilement. Ces liens affectifs peuvent être très forts (voir destructeurs), comme le montre le suicide du fondateur de la PME JALAT en 2008, suite à la délocalisation de son ancienne usine en Tunisie des nouveaux propriétaires.

Cet effet va fortement influencer les modes de gestion : par exemple, le dirigeant va être amené à agir affectivement dans un cadre local, que ce soit dans le domaine des recrutements, de la formation ...

Torres (2003) ajoute un quatrième effet de grossissement qui montre l'importance du dirigeant et de son rôle : l'effet d'égotrophie.

#### **2.1.1.2. La forte centralisation et l'effet d'égotrophie : le rôle de la vision du dirigeant**

L'effet d'égotrophie met en évidence la forte personnalisation de l'entreprise, qui peut aller jusqu'à mettre en danger l'entreprise elle-même. L'extrême dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son dirigeant rend ce dernier indispensable, voire irremplaçable (Torres, 2003).

De nombreux exemples illustrent ce fait, depuis l'entreprise qui doit fermer lorsque son dirigeant s'absente jusqu'aux difficiles transmissions qui peinent à trouver une digne relève. Cet effet peut agir de manière plus ou moins forte, variable selon la personnalité et le profil du dirigeant.

Le rôle du dirigeant n'est plus à prouver dans les PME (Paradas, 2007). La limite entre la vie privée de ces dirigeants et leur vie professionnelle est souvent difficile à délimiter, et ainsi l'Homme fait d'une certaine manière, l'entreprise. C'est certainement un des facteurs qui rend le monde des PME si hétérogène, à l'image des individus. Le Dirigeant de la PME est un véritable homme d'orchestre, qui manque de temps, mais centralise fortement ses pratiques de GRH sans en avoir toujours l'expertise (Fabi et *al.*, 1998).

La création d'emplois constitue une « prise de risque » pour le chef d'entreprise (St Pierre et *al.*, 2003). Très souvent impliqué dans le recrutement, considéré comme stratégique, le dirigeant est tenté d'y projeter des éléments subjectifs de choix. L'entretien est souvent le mode de sélection privilégié, et l'accueil va dépendre de l'importance que le responsable lui accorde (Fabi et *al.*, 1998).

La croissance de l'emploi en PME est ainsi influencée par l'expertise du dirigeant et ses caractéristiques socio-démographiques (Janssen, 2002). La formation professionnelle s'aligne également sur les profils des dirigeants, mais semble moins les préoccuper, même si cela évolue depuis quelques années. « cf enquêtes successives de l'AGEFO-PME ».

Le concept de vision stratégique cher à Hamel et Prahalad (1990) permet de mieux percevoir la place des dirigeants dans la formulation de la stratégie de l'entreprise. Pour le dirigeant, la vision sera sa dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour son entreprise (Carrière, 1990). Le dirigeant va pouvoir utiliser cet « outil » qui se transformera en intention, utile pour développer des plans d'action (Marchesnay et *al.*, 2005). La vision qu'a le dirigeant de son entreprise peut pallier avantageusement un manque de planification.

### **2.1.2 Les principales difficultés en matière de recrutement et de formation**

Les enjeux paraissent importants, à cause principalement des modifications des cadres légaux, de l'internationalisation, des départs à la retraite et des besoins de nouvelles compétences liées aux évolutions dans les métiers et les technologies (Observatoire des PME, 2003,2005). Les effets du vieillissement vont pousser au remplacement des salariés et augmenter la nécessité de prévoir des transferts des compétences (AGEFOS-PME 2005).

#### **2.1.2.1 Des recrutements perçus comme risqués**

Différents résultats d'enquêtes (Observatoire des PME, 2003, AGEFOS-PME, 2005) indiquent que les dirigeants des PME sont préoccupés et mettent en premier plan les difficultés rencontrées à trouver des candidats, mais aussi à les garder. La situation a peu changé en 10 ans. Bayad et al. (1998) faisaient déjà le constat de difficultés de recrutement, dont les déterminants peuvent être internes ou externes à la PME. Les deux grandes difficultés tiennent principalement à l'incertitude ressentie par le dirigeant et à la rareté de certaines compétences notamment dans des secteurs comme le bâtiment, la restauration ...

### 2.1.2.2 L'incertitude freine l'engagement

Les responsables, confrontés aux éléments extérieurs, vont souvent faire preuve de prudence face à l'incertitude ressentie.

*Les plaintes concernent d'abord les rigidités administratives et législatives* (Cliquet, 1992). Les difficultés de licenciements peuvent être évoquées dans ce cadre (Marchesnay et al, 1988). Le travail de l'observatoire des PME (2003) montre une très forte proportion (82%) de dirigeants justifiant leur manque d'enthousiasme pour embaucher, par *l'ampleur des charges sociales*. Mais ces charges ne sont pas que financières, et il semble que l'analyse prouve également que ce frein soit accompagné d'une autre appréhension, liée à la complexité administrative. D'autres travaux viennent confirmer l'existence des ces freins (DARES, 2002, Marchesnay, 1988). Le sentiment d'être sous-informé à propos des aides existantes accroît les réticences (Observatoire des PME, 2005).

Les effets de seuil, très nombreux, aggravent les peurs des dirigeants, lorsqu'ils sont confrontés à de tels choix (Bachelard et al, 2004).

La plupart de ces seuils sont de nature financière, sociale ou fiscale. Grasser et al (1999) en dénombrent vingt neuf, mais ils peuvent également revêtir un caractère subjectif, remettant en cause les aspirations des dirigeants, comme l'indépendance ou la convivialité (Marchesnay et al, 1988).

L'autre élément majeur est représenté par le sentiment de dépendance vis-à-vis du marché du travail. Le dirigeant qui gère à court terme, recherche principalement la flexibilité, ce que n'offre pas toujours le marché. Les effets de grossissement renforcent l'engagement, et finalement, les dirigeants vont souvent préférer faire preuve de prudence et éviter les embauches à long terme.

Ces relations seront l'origine principale de la crainte qu'ont les dirigeants à réaliser des contrats, formels ou moraux, alors qu'ils se sentent encadrés dans un système peu adapté à leurs problèmes spécifiques. Mais d'autres contraintes créent également des obstacles à l'emploi.

### **2.1.2.3 La pénurie de compétences disponibles**

L'environnement externe entre en relation avec l'environnement interne de l'entreprise. Ces liens vont induire deux grandes difficultés : la pénurie de la main d'œuvre et la rotation du personnel. De nombreux observateurs évoquent la difficulté de trouver localement des candidats expérimentés et opérationnels qui soient motivés pour intégrer les PME (CGPME, 2005 ; Fabi et *al.*, 1998 ; AGEFOS PME, 2006).

Les programmes d'éducation peuvent être incriminés lorsque certains métiers ou certaines formations s'avèrent inadaptées à la demande et aux besoins de petites entreprises (Cliquet, 1992 ; Education et santé, 2004). La position des PME dans des niches d'activités (Marchesnay, 2004) accroît les difficultés à trouver des personnels spécialisés. Les dirigeants en déduisent des problèmes de compétences des candidats (AGEFOS -PME, 2005), et d'insuffisance de qualifications techniques observées sur le marché du travail (Observatoire des PME, 2003). De plus, les métiers techniques pâtissent d'une image négative (Education et santé, 2004), principalement dans le domaine ouvrier, et l'évolution des métiers n'est pas toujours prise en compte (DARES, 2002).

La situation interne des PME semble responsable de la pénurie. L'organisation ou les styles de GRH vont influencer non seulement sur cette pénurie, mais aussi sur le taux de roulement du personnel (Lacoursière, 2005, Bourlier, 2006).

L'attractivité en terme d'emploi reste réduite (Observatoire des PME, 2003, St pierre et *al.*, 2003, DARES, 2003 et 2004), cela principalement à cause des conditions de travail et de la faiblesse relative des salaires (Grasser et *al.*, 1999), aggravée par une forte proportion de temps partiels ou saisonniers (DARES, 2004). La rémunération et les avantages sociaux apparaissent inférieurs à qualification égale (Ferrier, 2002).

Des styles de GRH fréquemment mis en œuvre viennent renforcer la situation : la gestion des carrières apparaît peu (Bachelard et *al.* 2004), les efforts en matière de conditions de travail sont rares (DARES, 2004), les préoccupations sociales sont

peu étendues, la centralisation pouvant même nuire à l'enrichissement des collaborateurs, par un paternalisme développé.

*La GRH semble généralement négligée, et les actions peu préparées* (Lacoursière et al. 2005), ce qui induit des politiques RH moins avantageuses que dans les grandes structures (Grasser et al. 1999, Bayad et al. 1998), une « consolation » pouvant se situer dans la proximité, la convivialité ou la polyvalence pour certaines entreprises.

Par conséquent, la motivation n'est pas toujours présente de la part des candidats (Education et santé 2004, AGEFOS-PME, 2005).

### **2.1.3 Une formation contraignante**

La formation en PME se heurte, elle aussi, à de nombreuses difficultés. Le phénomène n'étant pas nouveau (Mahé de Boislandelle, 1988, Paradas et al., 1996), les pouvoirs publics tentent régulièrement de mettre en place de nouvelles réformes « le DIF relatif à la loi de 2004 » pour sensibiliser davantage les dirigeants. La participation financière obligatoire au titre de la formation a été accrue, des aides ciblées mises en place.

Les rapports annuels sur l'état de la formation (voir les travaux de l'AGEFOS-PME et du CEREQ) présentent toujours le même constat : les salariés des PME profitent moins que les autres de la formation.

Les contraintes concernent principalement les déficits en ressources diverses et l'inadaptation des dispositifs de formations existants.

### **2.1.4 Les déficits en ressources**

« Même si certaines échappent à cette contrainte, le manque de ressources souvent évoqué dans les PME est certainement lié à la petite taille » (Paradas et al., 1996, 2005).

Les rapports annuels de L'AGEFOS-PME établissent que la première difficulté de la formation est le manque de temps. L'observation montre que le dirigeant gère son entreprise à court terme, prenant des décisions dans l'urgence. La formation, lorsqu'elle ne constitue pas un enjeu stratégique prioritaire, va être traitée rapidement, voire ignorée. Le temps concerne bien sûr la mise en place des

actions, mais également le temps de la formation qui n'est pas toujours pris en compte.

La rareté des ressources financières constitue un autre obstacle. Les actions de formation ont souvent un coup important, que les petites entreprises ne peuvent pas se payer régulièrement malgré l'effort de mutualisation fait par les OPCA.

Seules 37% des PME dépensent davantage que l'obligation (AGEFOS-PME, 2006). Ce qui constitue finalement un budget limité, compte tenu de la faiblesse du volume des masses salariales. Le rapport entre le coût des formations et les fonds dégagés apparaît souvent insuffisant pour assurer correctement des actions de formations.

Les ressources organisationnelles font aussi défaut à la PME. L'effet de grossissement accroît les difficultés liées à l'absence d'un salarié en formation. La spécificité des compétences requises peut rendre ardu un remplacement des salariés absents. Les départs post-formation sont également préoccupants pour les employeurs, même si les clauses de dédit ont tenté d'y répondre. Les compétences rares dans certaines niches d'activités peuvent se valoriser cher.

Les ressources en gestion manquent également. Selon le profil, la vision et l'intention du dirigeant. La formation sera plus ou moins développée (Frémicourt, 1991), les démarches de formation étant étroitement liées aux objectifs et aux valeurs du dirigeant. Par exemple, les autodidactes n'auront pas forcément une perception positive de la formation, Michun (2004) parle de « vécu douloureux de leur propre formation initiale ». D'autres dirigeants s'inquiéteront de la possibilité de se voir dépasser par des salariés formés. Les dirigeants vont quelquefois avoir peur d'une remise en cause perçue comme nécessaire des équilibres de pouvoirs ou des buts fondamentaux.

Paradas(2007) le mentionne aussi. La faiblesse des ressources n'apparaît pas comme la seule difficulté. L'inadaptation des dispositifs peut être également évoquée.

### **2.1.5 L'inadaptation des modes de fonctionnement formels**

De manière générale, les PME peinent à planifier leurs actions de formation. Selon l'enquête de l'AGEFOS- PME (2006), ce sont toujours moins de la moitié (46%) des PME qui ont un plan de formation. Les plus petites PME répondent plutôt à des problèmes ponctuels.

Pour autant cette absence de planification ne signifie pas absence de stratégie (Marchesnay et *al.*, 1988) . L'absence de formalisation ne signifie pas absence de formation. En fait, la « faiblesse de la participation des petites entreprises au marché de la formation cache en réalité un foisonnement de pratiques normatives (Michun, 2004). Il faudrait considérer l'inadaptation des structures légales de formation aux spécificités des petites entreprises. Seules les formations formelles peuvent faire l'objet d'une comptabilisation au titre de la participation financière obligatoire. Or, dans la PME, de nombreuses pratiques de formations existent hors de ses schémas de référence. D'après Michun (2004), l'image dominante d'un large sous-investissement dans la formation doit être nuancée, car ce seraient plutôt les modalités d'investissement dans la formation qui seraient différentes, plus intégrées à la vie quotidienne. Les pratiques des formations « sur le tas », de parrainage, de tutorat, semblent très développées en PME, et mieux adaptées au contexte.

Pourtant, suivre les démarches conseillées en ingénierie pour réfléchir à ce que l'on souhaite réaliser, peut améliorer considérablement les résultats des actions et des pratiques RH menées, grâce à une mise à plat souvent nécessaire. D'ailleurs, la formalisation elle-même peut constituer également une source d'apprentissage (Verstraete, 2003). De plus, formaliser davantage peut constituer une piste d'amélioration des pratiques, ne serait-ce que par une meilleure explication des objectifs, et une clarification des enjeux (Paradas, 2007).

### **2.1.6 Les pratiques sociales critiques et pratiques RH au sein des PME**

D'une manière générale, certaines pratiques semblent devoir caractériser les systèmes sociaux performants. Après avoir illustré, par les travaux de Pfeffer, ce qu'il est convenu d'appeler les « bonnes pratiques », nous reviendrons sur les

thèmes privilégiés par les entreprises qui communiquent à propos de leur management social. Notons au passage que ces bonnes pratiques sont généralement associées aux grands groupes.

#### **2.1.6.1 Les « bonnes pratiques » dans la littérature**

Malgré le foisonnement des études sur ce sujet, il est difficile de comprendre, aujourd'hui encore, les liens complexes qui unissent pratiques RH et performances. Notre recherche n'a pas pour objet de répondre à ce point, aussi avons-nous choisi de nous appuyer sur les recherches de Pfeffer (1997)<sup>35</sup>, en rappelant les pratiques efficaces décrites dans sa présentation la plus complète de 1994.

L'auteur n'opère pas de distinction entre la petite et la grande entreprise, et il se situe dans une perspective « additive » de la GRH, les bonnes pratiques se cumulant pour en augmenter l'efficacité. L'impact des pratiques sociales est un facteur essentiel du succès de l'entreprise, mais il faut toutefois souligner que leur efficacité tient beaucoup à leur cohérence avec la stratégie et à leur complémentarité.

Ainsi, le courant de l'approche des ressources (développé dans le 2<sup>ème</sup> chapitre) prône une combinaison de pratiques qui serait plus efficace que des pratiques prises individuellement. Des combinaisons auraient plus d'effets positifs que d'autres, compte tenu du facteur technologique, de l'innovation, ou de la concurrence. Certaines configurations environnementales nécessiteraient des « paniers » de pratiques adaptées pour faciliter à la fois l'ajustement interne et l'ajustement par rapport au marché.

Rappelons à ce stade les seize pratiques décrites par Pfeffer et leurs effets attendus qui sont bien connus maintenant. Aussi les énumérons-nous simplement, en les regroupant en quatre rubriques, par souci de clarté et de cohérence avec les illustrations qui suivront:

- Rubrique « emploi » : la sécurité de l'emploi, la sélectivité à l'embauche ;

---

<sup>35</sup> Lire à ce sujet aussi les travaux Huslid et Becker (1997), Ulrich (1997) et D'Arcimoles, C.H. (2000). « La GRH : moteur du développement durable », dans G. Féron *et al.*, *Le développement durable*, Éditions d'Organisation.

- Rubrique « rémunération et périphériques » : la politique des hauts salaires, la paye au mérite et l'intéressement, l'actionnariat salarié, l'information des salariés sur les résultats et la participation, la compression des salaires, la promotion interne, les symboles d'égalité ;
- Rubrique « développement individuel et contexte du travail » : l'implication et la prise d'initiatives, l'organisation du travail en équipe, la formation et le développement des compétences, la mobilité et la polyvalence ;
- Rubrique « vision RH des dirigeants » : s'inscrire dans une perspective à long terme, évaluer les pratiques sociales, avoir une philosophie fédératrice.

Au-delà de cette dimension interne de la RSE si importante pour le bien-être des collaborateurs et de leurs entités économiques, comment les entreprises en général et les PME en particulier se positionnent et se comportent face aux enjeux liés à leurs responsabilités sociales ?

## **2.2 Comportements et positionnements des entreprises et des PME à l'égard de la RSE.**

A l'heure où les organisations et les dirigeants ne peuvent plus faire l'économie d'une réflexion sur la RSE, ne serait-ce que pour satisfaire *a minima* à des obligations légales ou normatives, la question de la posture stratégique à adopter à l'égard de la RSE revêt une grande importance. Est-il possible de satisfaire pleinement aux trois dimensions de la « *Triple Bottom Line* » (articulation d'une croissance soutenable avec des considérations sociales et environnementales) sans modifier en profondeur la logique même de l'organisation, sa stratégie, son organisation, son management (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009 ; Martinet & Payaud, 2008) ? S'agit-il de proposer un simple « habillage » à destination des parties prenantes (politique de communication, partenariats avec des organisations humanitaires ou non gouvernementales, etc.), ou s'agit-il de revisiter entièrement l'organisation pour l'adapter à la nouvelle donne ? Sur ces questions, les organisations adoptent des approches résolument différentes.

Quelle attitude l'entreprise peut-elle adopter face aux demandes sociales et sociétales émanant de ces différentes parties prenantes ? Telle est la question à

laquelle tentent de répondre les recherches dans le domaine du management stratégique.

### 2.2.1 Postures et réponses stratégiques des entreprises

Les recherches en management ont abouti à diverses typologies de stratégies menées par les firmes face aux différentes demandes des parties prenantes. Nous allons les passer en revue pour montrer les différents critères pris en compte. Par la suite nous allons retenir celle qui répond le plus à notre recherche.

D'une manière générale, Saulquin et Schieir (2005) soulignent qu'il y a deux attitudes-type extrêmes pour les managers selon qu'ils envisagent la RSE comme une **obligation** ou une **opportunité**.

- La RSE abordée comme une contrainte pousse à une vision procédurale et mécanique de la performance où les managers vont mettre en place, de façon parfois peu cohérente et opportuniste, des processus qui rentrent dans le cadre des attentes des partenaires (protection de l'environnement, parité hommes/femmes, ...). Même si cela n'est pas satisfaisant et ne constitue pas une vraie politique générale, il n'en reste pas moins que la dynamique est en marche et que la pression des partenaires va malgré tout influencer le management, et conduire à hiérarchiser et pondérer les actions mises en œuvre.

Le pire serait d'adopter des tactiques de simple communication (non suivies d'actes). Dans ce cas, on retomberait dans le schéma précédent où la RSE devient un moyen, un simple vecteur de performance intermédiaire. On ferait alors de la RSE comme on ferait de la réduction des coûts, pour viser la seule performance économique finale.

- La RSE abordée comme une opportunité répond à une véritable représentation fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche dynamique et globale permet de définir des objectifs en termes d'amélioration, de repérer des opportunités, et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

Une telle démarche accroît la dynamique interne. Elle permet par exemple d'associer les salariés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat, ...).

Elle favorise la co-construction des objectifs et permet de mieux cerner les interactions entre la portée économique de la stratégie RSE, la performance sociale, la performance environnementale et la performance financière (car quels que soient les choix, les pratiques RSE ne devront pas détruire de valeur pour l'actionnaire).

Une telle démarche améliore aussi la dynamique externe. Elle permet d'identifier les demandes spécifiques de chaque partie prenante et d'apporter des réponses à leurs attentes. C'est un outil de dialogue et d'engagement permettant de mieux apprécier les facteurs critiques de l'activité et de mieux se situer par rapport à ses principaux concurrents. (Saulquin, Schieir, 2005).

Le positionnement des entreprises à l'égard de la RSE est un processus dynamique et complexe (à titre d'exemple : BP a été longtemps citée comme exemple « best practice » en matière de la gestion de la diversité ; maintenant son image est plus qu'écornée suite au désastre écologique dû à la fuite de sa plateforme dans le golfe du Mexique). En effet, face à des problématiques économiques, sociales ou environnementales, selon Carroll (1979), l'entreprise peut adopter plusieurs postures qui caractérisent la sensibilité de l'entreprise face à la responsabilité sociale.

- Une **posture de refus** (ce n'est pas mon rôle ni mon problème, et je ne me substitue pas à l'Etat, ce qui nous renvoie au problème de la frontière de l'entreprise et de sa sphère d'influence),
- Une posture **de contestation** (la loi est inadaptée, contraignante, concurrente...donc elle ne fait que le minimum demandé),
- Une posture **d'adaptation** et enfin **d'anticipation** (elle a dans ce cas une position réactive voire pro-active dans certains cas, elle agit comme leader dans le domaine).

Ces postures sont liées comme le précisent Schwartz et Carroll (1991), aux logiques d'opérationnalisation de l'entreprise selon sept logiques :

Trois logiques pures (économique, légale, éthique) et quatre conjuguées (économico-légale, économique-éthique, légal-éthique et économique-légalo-éthique):

Oliver (1991), quant à lui, identifie cinq stratégies de réponse des entreprises aux enjeux environnementaux :

**L'acceptation, le compromis, l'évitement, la défiance, la manipulation.**

Pour Wood (1991), afin d'apporter une réponse appropriée l'entreprise doit :

- Connaître son environnement, percevoir les évolutions majeures au niveau politique, économique, socio-culturel, technologique, cela passe nécessairement pour notre cas par le filtre et la grille des représentations du dirigeant de la PME ;
- Connaître les intentions des parties prenantes, (et si possible apporter des réponses) ;
- Connaître exactement les problèmes et les sujets importants pour la société dans laquelle la PME évolue.

Au regard de la version « élargie » des parties prenantes proposée par Carroll (1991), il nous semble que ces deux derniers aspects du modèle de Wood soient très imbriqués et donc difficilement dissociables. Cette vision élargie des parties prenantes fera l'objet d'un développement par la suite dans le 2<sup>ème</sup> chapitre.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) proposent de retenir deux catégories de comportements stratégiques en matière de RSE : Les stratégies « *substantielles visant à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes et les structures d'une entreprise des valeurs de la société* » et les stratégies « *symboliques, centrées sur l'image et la réputation, visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements (affichage d'objectifs, sans moyens d'en vérifier la mise en oeuvre...)*. On peut résumer ces deux orientations en reprenant la formule de Smets : de l'Ethique ou de la Cosmétique ?

Le marketing devient d'ailleurs un support aux stratégies de développement social de l'entreprise. Le marketing social ou marketing éthique revisite ainsi les 4 P pour les mettre en accord avec la stratégie sociale de l'entreprise. On touche alors rapidement une limite au concept de RSE. N'est-elle pas uniquement un alibi pour accroître à court terme les profits de l'entreprise ?

A partir de ces différents positionnements stratégiques (voulus ou subis), plusieurs auteurs ont dressé des typologies à partir de l'analyse des comportements des entreprises. Ainsi, Estay et Tchankam (2004), ont mis en avant quatre stratégies sans distinction entre les grands groupes et des PME.

**Tableau 7 : les stratégies de RSE**

Situations	Comportements	Stratégies
Têtes brûlées	Nier toute responsabilité	Réactive
Disciplinées	Admettre la responsabilité sans l'assumer	Défensives
Stratèges	Accepter la responsabilité et ses conséquences	Accommodatrices
Généreuses	Anticiper la responsabilité	Proactives

Source : Estay et Tchankam (2004) stratégie de RSE : typologie adaptée de Igalens & Joras (2002)

Les études appliquées aux PME quant à elles ont permis de ressortir plusieurs typologies<sup>36</sup> ; reprenons à titre d'exemple, celle d'Asselineau & Piré-Lechalard (2009) qui distingue schématiquement quatre catégories :

---

<sup>36</sup> Cf. partie 1 chapitre de notre travail et principalement lire les travaux des PME(iste),

- **Les entreprises génétiquement programmées**, qui jouent un rôle de pionnières : elles sont créées autour des idées qui contribuent à la définition du concept du développement durable et de la RSE.
- **Les entreprises sympathisantes**, qui s'inspirent des précédentes mais n'ont pas totalement intégré les aspects de la RSE, ne serait-ce que, par exemple, parce que leur activité industrielle rend la démarche plus difficile à mettre en œuvre.
- **Les entreprises opportunistes**, qui utilisent les principes de la RSE essentiellement à des fins promotionnelles, à destination des parties prenantes.
- **Les entreprises rétives**, qui ne s'engagent que parce qu'elles y sont contraintes (notamment pour satisfaire à des considérations légales ou à la demande de donneurs d'ordre) : celles-ci ne perçoivent pas les opportunités de marché qui peuvent émerger de démarches actives de type engagement responsable.

Pour notre recherche empirique nous avons repris la typologie générique relative aux travaux menés par Lepineux (2003). Même si cette typologie a été appliquée à la base aux grands groupes, son caractère général nous permet d'englober presque toutes les situations et configurations rencontrées lors de notre recherche empirique.

Le tableau suivant nous permet de détailler les approches principales de la RSE, sa conception, les objectifs, l'attitude à l'égard du concept.

**Tableau 8 : les trois approches principales de la RSE**

	<b>Approche négative :</b> Responsabilité non reconnue	<b>Approche périphérique :</b> Responsabilité partiellement admise	<b>Approche intégratrice :</b> Responsabilité pleinement assumée
<b>Conception de l'entreprise</b>	Entité à vocation exclusivement économique	Organisation économique avec une dimension sociologique	Système économique et social, inséré dans la société
<b>Objectifs de l'entreprise</b>	Autocentré : croissance, PDM, profit, rentabilité...	Concernant avant tout l'entreprise, accessoirement le monde extérieur	Multiplicité d'objectifs à la fois internes et externes, incluant les objectifs sociétaux
<b>Attitude à l'égard de la RSE</b>	Considérée comme un sous-produit de l'activité économique ; n'existe pas en tant que telle	Perçue d'une manière vague et imprécise ; attitude prudente et modérée	Comprise et reconnue en tant que telle ; appelle un engagement fort pour y faire face
<b>Type de rationalité</b>	Purement instrumentale, fermée, dure, égoïste	Limitée (incertitudes liées à l'environnement), semi-ouverte	Plurielle, ouverte, collective, interactive
<b>Style de management</b>	Contraintes de rentabilité à tous les niveaux	Objectifs à atteindre avec une marge de manœuvre	Management décentralisé et participatif ; autonomie des collaborateurs
<b>Temporalité prédominante</b>	Court terme	Court et moyen terme	Equilibre entre court, moyen et long terme
<b>Formes d'engagement sociétal</b>	Inexistant	Externe (mécénat, fondations) ou ponctuel (opérations commerciales)	Prise en compte dans la gestion et la stratégie, création d'emplois, partenariats/associations

Source : Lepineux. F, « *Dans quelle mesure une entreprise est-elle responsable à l'égard de la cohésion sociale ?* », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, sous la direction du Professeur Pesqueux, CNAM, Paris, janvier 2003

Le caractère générique de cette typologie nous offre un champ large et représentatif de la variété des situations et des cas étudiés. De ce fait cette typologie a été retenue dans le cadre de notre recherche. En somme « *comme tout acteur, le dirigeant est traversé par différentes logiques d'action : appartenances communautaires (famille, organisation professionnelle), calculs du marché et exigence d'authenticité personnelle* » (Dubet, 1994). Il doit donc combiner au mieux ces logiques d'action et gérer les tensions et les paradoxes.

**Si ces typologies peuvent être éclairantes pour la compréhension des logiques d'actions du dirigeant, il reste que « ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou de styles de gestion, mais d'élucider avec eux les processus par lesquels ils agissent et prennent leurs décisions »** (Beaucourt et Louart, 1995). Pour cela, on doit impérativement s'intéresser au contexte, avant de procéder à l'étude de l'environnement des entités étudiées (PME).

### **2.2.2 Panorama des études réalisées**

Comme l'a souligné Newton en son temps « *Je me suis mis sur les épaules de mes ancêtres pour voir plus loin* », nous allons d'abord reprendre brièvement les études menées sur la thématique de la RSE et se rapprochant de notre sujet de recherche.

Ce recensement synthétique nous permettra d'une part de ressortir les thématiques traitées et les principaux résultats, et d'autre part de situer notre recherche (intérêt, originalité et apports).

**Tableau 9 : quelques études empiriques se rapprochant et éclairant notre sujet de recherche**

<i>Auteurs</i>	<i>Echantillon</i>	<i>Thématiques</i>	<i>Principaux Résultats ou questionnements</i>	<i>Commentaire</i>
Observatoire des PME, Commission européenne (2001)	7600 PME	RSE et PME : intégration de pratiques responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% des PME européennes sont déjà impliquées dans des activités socialement responsables, allant de 32 % en France à 83% en Finlande ;</li> <li>- Le soutien d'activités dans le domaine du sport, de la culture, de la santé et des aides sociales (des donations en argent et en nature, des parrainages) représente le type le plus courant à la vie en communauté)</li> <li>- Dans la plupart des cas, les PME s'engagent dans des activités SR de façon sporadique et une seule fois, sans que ces activités aient de liens directs avec la stratégie commerciale de la PME.</li> </ul>	<b>Les résultats de cette étude constituent le point de départ de notre réflexion et de notre projet de thèse.</b>
Orse (2003)  Pour le compte de la Caisse des Dépôts et de Consignation	Dizaine de Grandes entreprises	Benchmark Européen des outils d'évaluation « Responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME ».	<p>Récemment et comparaison des principaux outils</p> <p>Contexte : Les initiatives d'évaluation RSE des TPE-PME s'inscrivent avec difficulté dans un contexte conçu pour les grandes entreprises</p> <p>Outils : Typologie des instruments d'évaluation « RSE » en Europe (hors France) utilisables par les PME</p> <p>Diffusion et financement : quel développement pour les outils d'évaluation RSE des PME ?</p>	Volet institutionnel et montée en puissance de l'approche normative.

<p>Orse (2003)</p>		<p>L'accompagnement des PME par les grands groupes dans une logique DD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerner les motifs qui pouvaient conduire les GE à s'engager en faveur des PME</li> <li>- Caractériser les différents types d'accompagnements</li> <li>- Mettre en évidence les logiques adjacentes</li> <li>- Comprendre les raisons du succès.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des motivations essentiellement économiques et financières sous-tendent l'action d'accompagnement ;</li> <li>- L'engagement mutuel aboutit à un véritable partenariat.</li> </ul>	<p>Comme le souligne F. Quairel le risque de transfert des responsabilités est réel ! Politiques de sourcing tirées vers le bas.</p>
<p>Coulon, R (2005)</p>	<p>106 professionnels de la fonction RH de grands groupes</p>	<p>Dans quelle mesure la formalisation de la RSE s'inscrit-elle dans les pratiques de gestion des ressources humaines ? Peut-on établir un bilan des pratiques RH « socialement responsables » ? En quoi ces pratiques excèdent-elles la simple application du droit du travail ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'enquête montre que, dans leur grande majorité, les entreprises ne développent pas des pratiques RH originales et qui vont au-delà de l'application des règles de droit.</li> <li>- Recrutement : moins d'un tiers seulement des entreprises développe une collaboration avec des missions locales ou des associations d'insertions du personnel non qualifié</li> <li>- Formation : les actions dont le caractère social est le plus marqué (accès, retour à l'emploi) sont marginales</li> <li>- Evaluation des compétences des salariés : des préoccupations importantes ne sont généralement pas abordées dans l'entretien annuel d'évaluation.</li> </ul>	<p>Cette étude ne renvoie pas directement à notre objet d'étude mais elle nous permet de mettre en lumière des résultats intéressants concernant la dimension interne (volet social /RH) de la RSE dans les grands groupes.</p>

<p>Spence, M (2005)</p>	<p>Revue de littérature relative à l'intégration du DD par les PME canadiennes</p>	<p>PME et développement durable : menace ou opportunité?</p>	<p><b>Préconisations de l'auteur :</b> Un engagement plus important des PME dans le secteur du DD passe par la mise en place de processus simples et directement reliés aux activités courantes de ces entreprises qui apportent des retombées tangibles à court et moyen terme. Les barrières à la mise en place d'activités dans ce domaine étant davantage perceptuelles que réelles, la contribution de cet article se situe dans la démythification du concept de DD à trois niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification des caractéristiques des entreprises les plus ouvertes à une philosophie entrepreneuriste;</li> <li>- La détermination des tendances des marchés d'amont et d'aval qui sont propices à l'adoption d'une stratégie de développement durable pour les PME; et</li> <li>- La suggestion de stratégies à la portée des PME pour s'engager dans le DD.</li> </ul>	<p>A prendre en compte lors des discussions des résultats.</p>
<p>Saulquin et Schier (2006)</p>	<p>10 PME</p>	<p>De la perception aux pratiques RSE au sein des PME/PMI en France.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Hypothèse centrale est de supposer l'existence d'une corrélation entre un profil caractérisé par une vision managériale fermée ou ouverte de la firme et une approche dynamique ou statique de la performance et des pratiques de RSE.</li> <li>- Existence probable d'un cheminement type-dominant de maturation du dirigeant par rapport à l'intégration de la RS dans l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude exploratoire avec projet de généralisation par la suite (passage à une approche quantitative)</li> <li>- Liens performance sociale perf fin (Cf. étude de J .Allouche et al. (2004) et Gond J.P (2006)</li> </ul>

<p>Paradas, A (2006)</p>	<p>76 Dirigeants de PE (de 10 à 50 salariés)</p>	<p>Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquête.</p> <p>Percevoir comment est défini le concept de développement durable, quelles sont les préoccupations particulières des dirigeants dans ce domaine, mais aussi leurs motivations ou leurs freins, et comment ils désirent éventuellement se faire assister pour s'impliquer davantage.</p>	<p>- Pour les dirigeants informés, il semble que la dimension sociale ne relève pas des problématiques de DD.</p> <p>Cela rejoint les remarques du CROCIS5, sur les PME, mais aussi celles auprès de GE (STEPHANY, 2005) selon lesquelles l'aspect environnemental est le plus lisible</p> <p>-Les dirigeants des secteurs agricoles et industriels semblent également plus au courant que ceux des services</p> <p>-plus l'entreprise grandit, plus ses responsables sont susceptibles de réfléchir à des orientations générales, s'éloignant des contraintes quotidiennes</p> <p>- La conviction du dirigeant constitue la principale motivation suivie des pressions de l'environnement</p> <p>- Le manque d'information demeure la principale entrave à l'application du DD dans les PME.</p>	<p>Cette étude nous montre que la dimension interne de la RSE n'est pas toujours mise en avant ce qui justifie et montre l'intérêt de notre recherche.</p> <p>Elle ressort également les freins et les motivations expliquant l'engagement.</p>
--------------------------	--	---	---	---

<p>Dupuis, J.-C. N. Haned et C. Le Bas (2006)</p>	<p>214 observations : (PME de 20 à 250 salariés)</p>	<p>La RSE en Rhone-Alpes : premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales.</p>	<p>- Un résultat original qui émerge de cette étude est que les trois aspects de la RSE ne sont pas exactement déterminés par les mêmes facteurs</p> <p>- <i>l'environnement macro sectoriel n'a qu'un impact assez modeste sur l'engagement des entreprises dans des activités de RSE</i></p> <p>- À l'exception de l'engagement « sociétal » la taille semble être un facteur positif décisif</p> <p>permettant d'expliquer l'intensité des pratiques de RSE notamment sociales.</p> <p>- La formalisation des connaissances constitue un facteur positif expliquant l'engagement</p> <p>sociétal et environnemental des entreprises (mais pas l'engagement social).</p>	<p>Etude intéressante, perspective de recherche future et possibilité de comparaison des résultats entre les régions (ressortir les traits de régularités et de singularités aussi)</p>
<p>Spence, M.J. Ben Boubaker Gherib et V. Ondoua Biwolé (2006)</p>	<p>3 PME (Canada)</p>	<p>Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement</p> <p>1. Préciser l'engagement des PME dans le DD.</p> <p>2. Déterminer les facteurs qui ont un impact sur l'intensité de l'engagement des PME dans des stratégies de DD.</p>	<p>1. Les déterminants de l'engagement de la PME dans le DD proviendraient de variables aussi bien environnementales qu'organisationnelles et personnelles et se situeraient principalement au niveau perceptuel et cognitif.</p> <p>2. Les résultats actuels nous permettent d'émettre des propositions de recherche quant à l'importance de la vision de l'entrepreneur et de ses valeurs sur l'intensité de l'engagement dans le DD. Ces caractéristiques personnelles influencent la perception des pressions externes et celles des ressources internes. Certaines caractéristiques organisationnelles (taille, degré d'innovation, formation des employés, appartenance à des réseaux) sont également posées comme des facteurs déterminants l'engagement effectif de la PME dans le DD</p>	<p>Résultats très intéressants (déterminants multiples et de différentes natures, rôle et place du dirigeant...)</p>

<p>Paradas (2007)</p>	<p>1 TPE de cinq salariés</p>	<p>Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE.</p>	<p>- Forte présence de la composante affective dans le panorama des comportements responsables</p> <p>- Faible influence des objectifs financiers.</p>	<p>Cette étude nous sert de trame, comme, elle est très proche de notre sujet et reflète bien les données de notre terrain, nous avons repris également la grille d'analyse.</p>
<p>Gendre-Aegerter . D (2008)</p>	<p>13 PME en Suisse</p>	<p>La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par cartographie cognitive.</p>	<p>Notre objectif central est de modéliser et d'analyser la perception de la RSE chez des dirigeants de PME à l'aide d'un outil de cartographie cognitive. Ces modélisations ont pour but d'améliorer la compréhension de la responsabilité sociale de PME mais aussi d'identifier les risques et enjeux perçus, d'analyser des différentes parties prenantes de l'entreprise et de mettre également en évidence des axes de sensibilisation possibles pour les PME</p> <p><i>Il y a une prépondérance des thématiques liées aux collaborateurs directs dans les questions centrales de RSE des dirigeants de PME.</i></p> <p><i>Les autres parties prenantes centrales sont principalement les fournisseurs, les clients,</i></p> <p><i>l'environnement et la collectivité locale.</i></p>	<p>Thèse soutenue à l'université de Fribourg. Les résultats de cette recherche sont très intéressants et le protocole de recherche est bien construit.</p>

<p>Gillet (2008)</p>	<p>4 PME</p>	<p>La perception des concepts liés à la RSE à travers le discours des dirigeants de PME :</p> <p>Une étude exploratoire.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malgré la difficulté de définir les concepts de responsabilité sociétale de l'entreprise et de développement durable, les répondants ont tous entrepris des actions rentrant dans le cadre de ces concepts ;</li> <li>2. Les dirigeants de PME ont bien conscience des enjeux de la RSE mais le manque de moyens financiers et surtout de temps semblent être un des freins à leur prise en compte (OSEO, 2003).</li> <li>3. La mise en place de réglementation et la pression de donneurs d'ordres divers apparaissent comme l'un des moyens permettant d'inciter les PME à introduire les concepts de RSE au sein de l'entreprise.</li> </ol>	<p>Lors des discussions de nos résultats nous allons voir que le 3<sup>ème</sup> point prête à débat.</p>
----------------------	--------------	--	---	---

Ce tableau synthétique ne couvre évidemment pas la totalité des études menées sur la thématique de RSE mais uniquement celles qui se rapprochent de notre sujet. Il a le mérite de mettre en avant :

- La pluralité des approches et des problématiques, ce qui laisse supposer que ce champ de recherche n'est pas entièrement couvert ni stabilisé, donc des perspectives de recherche intéressantes ;
- La diversité des méthodologies suivies des protocoles de recherche qui sont appliqués ;
- La rareté des études couvrant les trois piliers et volets de RSE et du DD.

Vu que l'enquête de la commission Européenne portant sur l'intégration des PME de la RSE a constitué le point de départ de notre travail de recherche, un rappel des principaux résultats nous paraît indispensable.

Cette enquête a été menée de mai à août 2001 sur un échantillon représentatif de 7 600 PME européennes avec un effectif inférieur à 250 salariés, les résultats sont les suivants :

- 50 % des PME européennes sont déjà impliquées dans des activités socialement responsables. Le taux reflète assez fidèlement la taille des entreprises : de 48 % pour les micro-entreprises (*moins de 10 salariés*) à respectivement 65 % et 70 % pour les petites (*10 - 49 salariés*) et les moyennes (*50 - 249 salariés*) entreprises ;
- Au niveau sectoriel, les données sont homogènes (de 45 à 52 %) avec le commerce de détail en tête ;
- Géographiquement, la part des PME socialement engagées s'échelonne de 32 % en France à 83 % en Finlande ; Comment peut-on expliquer un tel écart ?
- Le soutien d'activités dans les domaines du sport, de la culture, de la santé et de l'aide sociale (*des donations en argent ou en nature ou, des parrainages*) représente le type le plus courant de participation à la vie de la communauté ;
- Dans la plupart des cas, les PME s'engagent dans des activités socialement responsables de façon occasionnelle ou une seule fois, sans que ces activités aient de lien avec leur principale stratégie commerciale,
- Alors que les PME font majoritairement état de motivations éthiques, les trois quarts sont également en mesure d'identifier des avantages commerciaux dérivés de

ces activités. Ceux-ci comprennent une fidélisation renforcée des salariés, de la clientèle et de meilleures relations avec la communauté et les pouvoirs publics locaux ,

- Les principaux obstacles à des activités socialement responsables sont l'absence de sensibilisation, suivie par les contraintes de temps ou d'argent.

Globalement, les PME françaises se trouvent en queue de classement, avec seulement 32 % d'entre elles s'engageant dans des activités socialement responsables. Celles-ci correspondent à la moyenne communautaire, mais avec une intensité moindre (*sport 45 %, culture 24 %, formation 21 % alors que la moyenne se situe à respectivement 47, 33 et 20 %*). La seule exception notable est le domaine de la santé et des activités sociales, relégué en cinquième position (*troisième rang au niveau européen*).

Il convient, également, de souligner que les PME françaises procèdent davantage à des dons qu'au sponsoring, principal moyen d'action au niveau communautaire.

En outre, les PME françaises se caractérisent par la constance, 32 % d'entre elles indiquant pratiquer des activités socialement responsables régulièrement, et par le désintéressement de leur action, 35 % d'entre elles déclarant en tirer avantage dans les relations avec la société contre 29 % vis-à-vis des clients (*moyennes européennes respectivement à 28 et 35 %*).

Malgré la précision de l'enquête, ces résultats peuvent être tempérés par une prise de conscience relative des PME françaises qui ont certainement omis d'évoquer une partie de leurs actions socialement responsables. De ce constat vient l'utilité d'élaborer des outils d'étalonnage des performances " sociétales " des PME.

Les résultats de cette enquête dans leur globalité, montrent que les PME européennes sont correctement impliquées dans la RSE, malgré la faiblesse de leurs moyens en comparaison avec les grands groupes. Cependant, le concept de la RSE mérite encore d'être mieux connu des PME qui peuvent en faire un avantage réellement compétitif dans certains secteurs, comme par exemple l'alimentaire ou l'industrie. ...

Source : site de l'UE

## Conclusion Section 2

Certains chercheurs affirment que la mise en place de pratiques RH dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises. Cependant, les études terrain montrent une toute autre complexité. Il semblerait que la connaissance des dirigeants des pratiques RH consiste en un patchwork, un bricolage entre expérience individuelle, informations provenant de leur réseau souvent professionnel, étalonnage, et improvisation.

- Les pratiques de GRH dans les PME s'inscrivent dans des spécificités, la taille (effets de grossissement), la forte centralisation des décisions par le dirigeant (effet d'égotrophie), de proximité serait donc une explication de l'aspect informel des méthodes en PME, mais aussi une justification du caractère implicite des démarches. Ces modes de fonctionnement permettent davantage de flexibilité et de souplesse, mais peuvent rendre plus difficile certaines pratiques, telles que le recrutement ou la gestion des compétences.
- La création d'emplois constitue une « prise de risque » pour le chef d'entreprise
- L'incertitude freine l'engagement (cadre légal rigide, difficulté de licenciements....)
- la pénurie de la main d'œuvre et la rotation du personnel. des difficultés de trouver localement des candidats expérimentés et opérationnels qui soient motivés pour intégrer les PME (marque employeur faible et attractivité faible). Des styles de GRH fréquemment mis en œuvre viennent renforcer la situation : la gestion des carrières apparaît peu, les efforts en matière de conditions de travail sont rares, les préoccupations sociales sont peu étendues, la centralisation pouvant même nuire à l'enrichissement des collaborateurs, par un paternalisme développé.
- Les pratiques RH dans les PME, comme la formation en PME, se heurtent à de nombreuses difficultés notamment le manque de temps et le déficit en ressources.

Au-delà de la dimension interne de la RSE dans les PME et les spécificités Rh propres aux modes de management RH précités, les études portant sur la thématique de la RSE montrent une diversité de positionnements et de postures des entreprises,

allant entre deux attitudes- type extrêmes pour les dirigeants selon qu'ils envisagent la RSE comme une **obligation** ou une **opportunité**. Notons que le positionnement des entreprises à l'égard de la PSE est un processus dynamique et complexe. Au fil du temps, plusieurs typologies ont été dressées par les chercheurs.

## Conclusion du premier chapitre

---

Après un rappel de la genèse, des fondements théoriques de l'institutionnalisation et de la définition du concept de RSE. La première section de ce chapitre nous a permis de relever les points suivants :

- L'hétérogénéité des définitions ce qui nourrit des interprétations multiples souvent polémiques. Notons qu'en Europe, la définition du livre vert commence à faire son chemin. « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001).
- La complexité du concept de RSE qui renvoie à la fois aux difficultés d'ordre théorique, conceptuel et opérationnel ;
- A la multiplicité des enjeux associés à la thématique RSE ; à la diffusion et l'institutionnalisation croissante qui accentue le flou autour du concept.

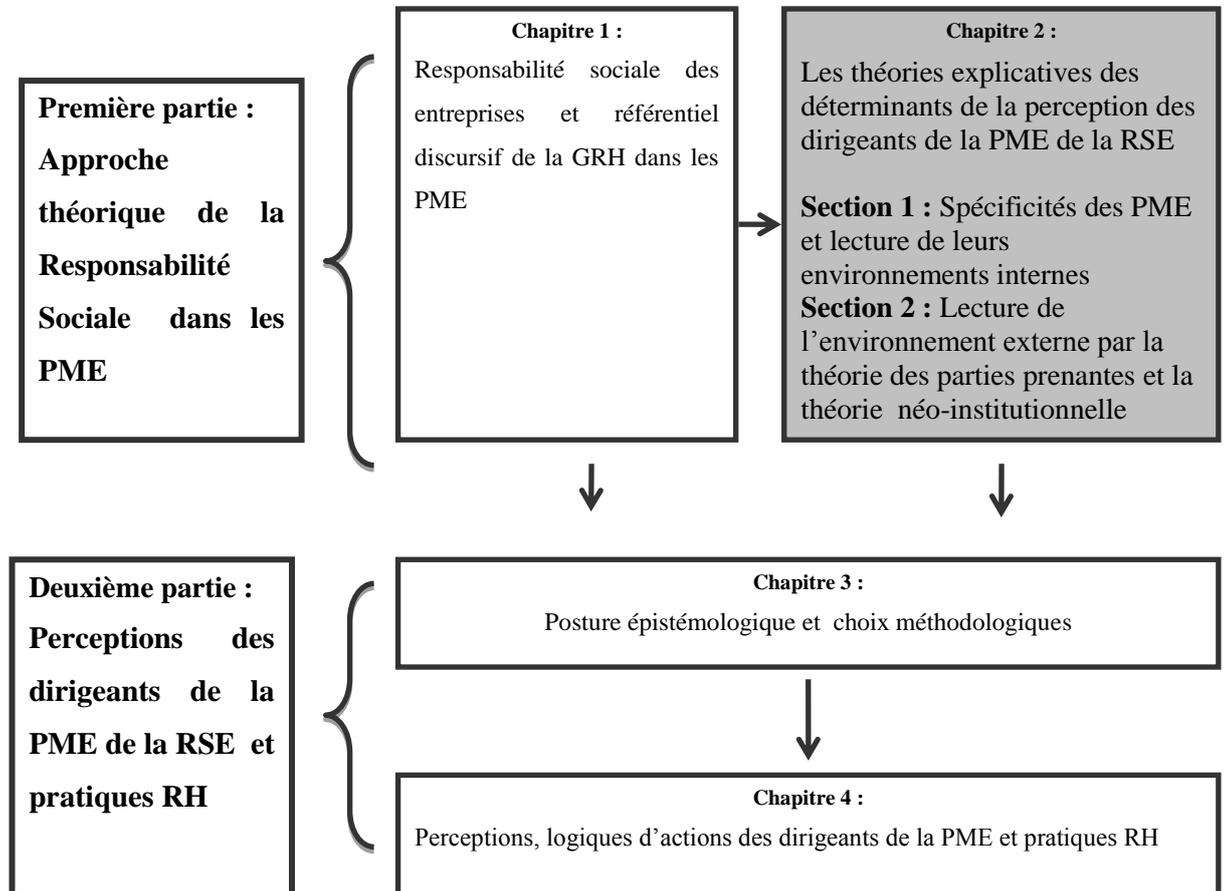
La deuxième section nous a permis de nous focaliser sur la dimension interne et (volet social) de la RSE dans les PME. En effet, comme l'affirment certains chercheurs, la mise en place de pratiques RH dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises. Cependant, les études terrain montrent une toute autre complexité. Les caractéristiques consubstantielles des PME tels que les effets de grossissement, d'égotrophie induisent des modes particuliers de management des RH. La proximité serait donc une explication de l'aspect informel des méthodes en PME, mais aussi une justification du caractère implicite des démarches. Ces modes de fonctionnement permettent davantage de flexibilité et de souplesse, mais peuvent constituer une contrainte aussi. Les PME souffrent d'un déficit d'image, d'un manque de ressources et de temps, d'une pénurie de la main d'œuvre et de la rotation du personnel. Le

cadre légal et fiscal est souvent jugé inadapté. L'incertitude freine l'engagement du dirigeant en matière de prise de décision y compris RH.

Au-delà de la dimension interne de la RSE dans les PME et les spécificités Rh propres aux modes de management RH précités, les études portant sur la thématique de la RSE montrent une diversité de positionnements et de postures des entreprises, oscillant entre deux attitudes- type extrêmes pour les dirigeants selon qu'ils envisagent la RSE comme une **obligation** ou une **opportunité**. Notons que le positionnement des entreprises à l'égard de la RSE est un processus dynamique et complexe. Au fil du temps, plusieurs typologies ont été dressées.

Comme le souligne Beaucourt et Louart (1995), si ces typologies peuvent être éclairantes pour la compréhension des logiques d'actions du dirigeant de la PME, il reste que « *ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou de styles de gestion, mais d'élucider avec eux les processus par lesquels ils agissent et prennent leurs décisions* ». Pour cela, on doit impérativement s'intéresser aux dirigeants des PME, à leurs métiers et à leurs environnements. Ces points feront l'objet d'un développement dans le chapitre suivant.

## Chapitre 2. Théories explicatives des déterminants de la perception des comportements des dirigeants de la PME à l'heure de la RSE.



### Introduction

Si les PME se signalent par leur diversité, elles partagent néanmoins une caractéristique essentielle : l'existence d'un personnage clé, le dirigeant auquel est dévolu un rôle essentiel. Ce constat est le fruit des travaux des chercheurs comme (Marchesnay, 1988, 2003, 2004) ; (Bayad, 1995) ; (Julien, 1997) ; (Torres, 1999, 2003, 2004) ; (Mahe de Boislandelle, 1988, 1998) ; (Boyer, Germain 2001) ; (Reynaud, 1997), (Butel, 1997) ; (Paradas, 1996, 2004, 2007).

Il était donc logique pour nous de chercher à mieux connaître les dirigeants de PME, pour éclairer le fonctionnement et les besoins des petites et moyennes entreprises à

l'heure où les écrits et les débats autour de la thématique RSE foisonnent, aussi bien dans la sphère académique que professionnelle.

Il nous a semblé utile de procéder à une analyse et à la synthèse des connaissances existantes sur le sujet, en se focalisant sur l'objet de notre recherche, à savoir le personnage clé dans la PME, le dirigeant. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des travaux issus de différents champs scientifiques. Les sciences de gestion, économiques et sociales nous permettront d'observer la situation des PME, et d'en proposer une représentation.

La première section de ce chapitre sera répartie en deux paragraphes. Le premier paragraphe traitera des caractéristiques des PME par rapport aux grandes entreprises, le second sera consacré à une lecture de l'environnement interne de la PME par la mobilisation de la théorie des ressources.

La deuxième section est répartie en trois paragraphes, le premier nous fournira une lecture complémentaire de l'environnement de la PME par la théorie des parties prenantes, le second, une explication des variables socio-économiques externes par la théorie néo-institutionnelle. Le dernier paragraphe servira à l'étude des différentes logiques d'action des dirigeants de PME.

Le but de ce chapitre est de nous fournir grâce aux ancrages théoriques mobilisés les éléments de contexte (déterminants), de monter aussi la diversité des profils et des logiques d'action des dirigeants de PME. Après une mise en perspective des spécificités des entités étudiés -PME- et une focalisation sur l'acteur principal; Nous allons nous intéresser à l'étude des contextes dans lesquels les dirigeants opèrent.

## **Section 1. Spécificités des PME et lecture de leurs environnements internes**

### **Introduction**

En quoi la PME est-elle différente d'une autre entreprise ? Comment peut-on décrire l'environnement interne de la PME ? Telles sont les deux questions auxquelles nous tenterons de répondre durant cette section. Le but de cette section est de nous apporter quelques éléments de réponses nécessaires à la compréhension de notre sujet. Nous ne pourrions pas faire l'économie de ce travail, les éléments contextuels du dirigeant nous sont indispensables à la compréhension de ses logiques d'action.

Durant ce passage, nous nous sommes largement inspirés d'un numéro spécial de la revue de la documentation française éditée en 2005 traitant des dirigeants des PME.

### **1.1 Approche Globale et spécificité(s) des PME**

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement ce qui différencie la PME des grands groupes ? Qui sont les dirigeants de PME ? Comment définir le dirigeant de PME ? S'agit-il d'un métier spécifique ?

Dans un souci de clarté, nous faisons le choix d'abord de définir et de ressortir brièvement les caractéristiques des entités étudiées, avant de centrer l'étude sur le personnage clé, à savoir le dirigeant de la PME.

#### **1.1.1 De quoi parle-t-on ?**

Julien et *al.*, (1997), Tores (1999,2004) expliquent le retard pris par les chercheurs pour étudier les petites et moyennes entreprises par leur hétérogénéité. Si la loi des grands nombres s'applique aux grandes entreprises où de nombreuses personnes participent à chaque niveau décisionnel, le faible nombre de cadres travaillant dans une PME donne une influence beaucoup plus forte à la personnalité de chacun. Cela implique d'importantes différences de gestion et d'organisation d'une entreprise à l'autre. Du fait de cette hétérogénéité, il est difficile d'établir une "théorie des PME", et même une définition qualitative ou quantitative unanimement reconnue. Ceci explique l'absence de définition consensuelle.

la grande entreprise à partir des travaux réalisés par les "PMIistes"<sup>37</sup>. Nous nous situerons plus particulièrement au niveau de ses structures organisationnelles, informationnelles et décisionnelles.

Les modes d'organisation, de fonctionnement et de résolution des problèmes ne sont pas les mêmes pour une PME que pour une grande entreprise (GE) multinationale. La plupart des travaux portant sur l'intégration de la RSE concernent les GE et développent des principes qui ne sont pas toujours pertinents pour les PME (Torres, 1999).

Durant cette section nous allons tenter de répondre à ces interrogations qui éclairent notre sujet de recherche :

Comment définir brièvement la PME ? Quelles sont les caractéristiques propres aux PME, qui impactent les modes de gestion de leurs dirigeants ? Qu'est qu'un dirigeant ? Malgré l'absence de définition consensuelle de la PME, nous avons retenu celle de la commission de l'union européenne de 2005 pour constituer notre panel et délimiter le champ de notre étude. Selon cette dernière la PME est définie comme une entreprise : *«La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.»*<sup>38</sup>

D'après Marchesnay (2003), ce seuil de 250 correspond au nombre maximal de personnes qu'un chef d'entreprise est capable de reconnaître personnellement.

Nous retiendrons aussi la définition utilisée par la Confédération Générale des PME (CGPME)<sup>39</sup> qui souligne le rôle prépondérant du chef d'entreprise (souvent dirigeant et propriétaire) : *"entreprise dans laquelle les chefs d'entreprise assurent personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales*

---

<sup>37</sup> Terme désignant les chercheurs spécialistes en PME utilisé par les membres de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME). Des chercheurs francophones (principalement québécois et français), spécialisés sur le thème de la PME, ont formé l'AIREPME qui se réunit tous les deux ans au cours du CIFPME (Congrès International Francophone sur la PME) et ont créé la Revue Internationale PME.

<sup>38</sup> Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE

<sup>39</sup> <http://www.cgpme.org/>

*de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci". La CGPME définit le "chef d'entreprise PME" comme "celui qui engage dans son entreprise tout son avoir financier, qui exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité de gestion et qui met en jeu son savoir et, en cas d'échec, son honneur".*

Certains auteurs soulignent la nécessité d'enrichir la définition de la PME avec des critères qualitatifs en plus de critères quantitatifs précités tels que :

Les Responsabilités du dirigeant, la propriété et la structure du capital, l'objectif particulier de richesse, la flexibilité, l'insuffisance du système d'information et le manque de recours aux méthodes de décision et de planification, la taille, la faible autonomie liée aux relations donneurs d'ordre-sous-traitants. Les critères qualitatifs de définition de la PME, bien que partiellement remis en cause par les changements de l'environnement, ont le mérite de montrer que les PME se caractérisent surtout par des critères qualitatifs et structurels. Cependant, la difficulté d'accès aux données est la principale limite à l'utilisation de ces derniers.

### **1.1.2 Les PME sont-elles des entreprises comme les autres ?**

Le modèle d'étude de la PME reconnu et utilisé par les "PMIstes" francophones est celui du GREPME40 qui précise les caractéristiques qui permettent de "cerner le concept PME" (Marchesnay et *al.*, 1997 ; Torres, 1999) :

- La centralisation, voire "personnalisation" de la gestion autour du propriétaire dirigeant, qui irrigue la totalité du fonctionnement tant interne qu'externe de l'entreprise ;
- Une stratégie intuitive et peu formalisée basée sur la vision du dirigeant : le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs et employés pour leur expliquer oralement les changements décidés sans forcément formaliser par écrit sa stratégie ;
- La petite taille, caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles ;
- Une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et équipements : la direction assume les aspects stratégiques, commerciaux et les rapports avec les

---

<sup>40</sup> Groupe de recherche en économie et gestion des PME, formé au sein de l'AIREPME

institutions aussi bien que des tâches opérationnelles de production. Les employés doivent généralement être capables de changer de poste de travail ou de fonction. Les équipements doivent permettre la flexibilité de la production, tout en étant capables de produire à un coût compétitif des petites séries variées ;

- Des systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu organisés : le dialogue et le contact direct sont préférés aux mécanismes formels et écrits ;

- Une organisation fondée sur la proximité, que ce soit au sein de l'entreprise comme dans les relations avec les clients, fournisseurs et autres partenaires (Torrès, 1999). Le dirigeant joue un rôle majeur dans la mobilisation de réseaux d'influence.

Enfin, ce type d'entreprise présente aussi une insertion territoriale forte. Comme l'ont montré de nombreuses études empiriques (Fourcade et Torrès, 2003), l'organisation et la qualité du milieu économique local constituent des facteurs de réussite du développement et de la performance des PME. Lorsque tous les acteurs territoriaux s'engagent dans un processus de coopération durable, une dynamique se crée et renforce l'attractivité des entreprises (Capiez, 2007). En plus de ces spécificités génériques, H. Mahe de Boislandelle propose le concept "d'effet de grossissement" pour expliquer la différence entre la PME et la grande entreprise. Cet effet consiste, chez un dirigeant, "à considérer comme stratégique l'ensemble des actions à mener dans la mesure où les horizons de calcul autant que les degrés d'importance se confondent dans son esprit" (Mahe de Boislandelle, 1998). Ainsi, chaque problème paraît crucial au chef d'entreprise.

L'auteur impute trois effets à ce phénomène: l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet microcosme.

L'effet de grossissement décrit par l'auteur est le résultat d'une combinaison entre

- une forte implication du dirigeant dans l'organisation ;
- l'intensité affective de ses relations ;
- les urgences ressenties ;
- le nombre des activités à effectuer en priorité.

Il a pour conséquence de réduire l'esprit critique (et notamment autocritique) et d'entraîner une "cécité relative par rapport à l'environnement du microcosme".

Torres s'appuie sur cette grille d'analyse pour proposer trois caractéristiques correspondant au sigle PME (Torres, 1999, 2003, 2004) :

- "L'effet Papillon" signifie que tout problème d'apparence mineur peut engendrer toute une série de conséquences dans la PME, du fait de sa vulnérabilité économique. Et de citer l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur ou le refus d'un prêt bancaire qui peuvent remettre en cause l'existence de l'entreprise. Aussi, gérer au quotidien une PME signifie de multiples télescopages entre urgence et crise.

- "L'effet Microcosme", selon lequel le dirigeant se préoccupe surtout des échéances à court terme et de son environnement proche (géographiquement et psychologiquement).

- "L'effet égotrophie" souligne le risque d'hypertrophie de l'ego du dirigeant. S'il est trop centré sur lui-même, il ne sait pas déléguer pertinemment les prises de décisions.

Un cercle vicieux lie ces trois caractéristiques : les effets d'égotrophie et de microcosme altèrent la lucidité du dirigeant-proprétaire. Cela renforce la vulnérabilité de l'entreprise et l'effet papillon qui incite le dirigeant à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de son entreprise, ce qui accentue son égotrophie. En augmentant sa charge de travail, le dirigeant augmente également le nombre de décisions qu'il prend et renforce l'aspect microcosme (Torres, 1999, 2003, 2004).

A partir de ces points nous pouvons exposer quelques traits et spécificités génériques:

- **La Flexibilité** : elle est obtenue pour plusieurs raisons. D'abord grâce aux structures qui la favorisent. De formes relativement simples elles facilitent la circulation d'information (Kalika, 1988). Même si, comme nous l'avons présenté plus haut, la moyenne entreprise revêt plusieurs configurations, la forme fonctionnelle reste dominante (Leray, 1999), avec peu d'échelons hiérarchiques. Ensuite, la moyenne entreprise est flexible parce qu'elle a une dimension humaine. Sans empiéter sur une autre de ces caractéristiques, notons que la proximité participe pour beaucoup à la flexibilité des moyennes entreprises. Ces dernières font preuve de qualités relationnelles particulières (Boyer et Germain, 1999).

Les individus se connaissent et travaillent ensemble, les décisions sont collégiales. La motivation et l'implication des acteurs y sont décuplées. La conséquence est une meilleure transmission de l'information. De plus, le rôle du dirigeant est important.

Véritable chef d'orchestre, il est le régulateur de la dynamique dont doit faire preuve l'ensemble du personnel.

- **La réactivité:** souvent considérée comme le fruit de la flexibilité des Hommes et des structures (comme nous venons de l'exposer), elle est également obtenue grâce à un système de gestion ouvert sur l'environnement.

Il existe une activité de veille stratégique entretenue dans les petites et moyennes entreprises grâce à la constitution de réseaux à la fois sociaux et physiques. Ils sont le moyen d'obtenir une information riche, et de permettre l'aménagement de l'environnement proche (Debray et Leyronas, 1998). « Les réseaux les aident à être à jour par rapport aux changements dans l'économie et à profiter de diverses opportunités pouvant même conduire à toutes sortes d'innovations leur permettant de se distinguer de la concurrence » (Julien et *al.*, 2002). Le réseau est social lorsque le relationnel de l'entrepreneur ou du dirigeant est à l'origine de l'obtention d'information (Chouet, 2002).

- **La proximité :** les PME se caractérisent par une proximité sociale importante. Les niveaux hiérarchiques sont simplifiés, et par conséquent elles ont une dimension plus humaine. Les individus sont proches, ils se connaissent et offrent à l'entreprise un véritable réseau de communication interne informel. C'est d'ailleurs un sentiment recherché par de grands groupes qui, en quête de rupture de l'anonymat, tentent de revenir à des tailles plus raisonnables (Boyer et Germain, 1999). Le concept de proximité apparaît comme une caractéristique majeure pour expliquer la spécificité des PME. Torrès (1997,2000) explique par la notion de proximité la spécificité de gestion de la PME. « *Toutes ces proximités informelles, hiérarchiques, fonctionnelles, informationnelles, relationnelles, spatiales et temporelles orientent les décisions et utilisent des mécanismes de coordination et des capitaux de proximité pour être mises en œuvre* ».

Les PME privilégient également la proximité géographique ou psychologique dans leurs systèmes d'information interne et externe. Selon Torres, ces systèmes d'information de proximité facilitent la communication directe et verbale et rendent non-indispensables la formalisation et l'écriture. Cette proximité peut apparaître

comme un "*construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution*" (Torres, 2000). La proximité constitue un facteur clé de la flexibilité et de la réactivité qui assurent la compétitivité de ces entités. Ainsi au regard de la littérature, la proximité semble la plus discriminante (Paradas, 2007).

- **La stratégie:** Plusieurs options stratégiques sont possibles et chacune d'elles a des origines diverses (convictions du dirigeant, vision du dirigeant<sup>41</sup>, calcul économique, opportunités risques,...). L'éventail des choix stratégiques en PME n'a rien à envier aux grandes structures. La spécificité des PME s'illustre davantage dans la démarche suivie par les dirigeants pour mettre en place leurs orientations stratégiques. Elles vont de l'ensemble désordonné d'actions ponctuelles à court terme relevant de l'intuition à une démarche formalisée et délibérée.

Au regard de ces spécificités, certains auteurs comme Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) ou encore Lapointe et Gendron (2004) semblent s'accorder sur la pertinence d'une démarche particulière de RSE dans l'univers des PME.

Ce bref passage nous a permis d'une part de définir les entités étudiées et d'autre part de ressortir quelques caractéristiques consubstantielles de la PME. Nous allons à présent nous intéresser au personnage clé dans ces entités économiques.

### 1.1.3 Qui sont les dirigeants de PME ?

Malgré l'accent mis par les médias sur les chefs d'entreprise ces dernières années, les dirigeants de PME<sup>42</sup> françaises restent assez mal connus. Il existe peu d'ouvrages ou d'études accessibles au grand public qui traitent directement des spécificités du

---

<sup>41</sup> La vision des dirigeants est définie par A. Paradas (2004) comme la construction mentale d'un futur souhaité et possible et constitue un cadre d'orientation des changements, Voir à ce sujet les travaux de Carrière (1990), Fillion (1991) ou Cossette (2003).

<sup>42</sup> En effet, comme il est spécifié sur le site Internet du ministère des PME,

« être chef d'entreprise est un métier à part entière, aux complexités indiscutables, où l'empirisme, le flair et la chance ne compenseront jamais l'incompétence et l'inexpérience. »

dirigeant de PME. L'actualité économique traite plus facilement, ou du moins abondamment, du management et de l'organisation des grands groupes que des petites structures. Le recueil de l'information sur les grandes entreprises est sans doute plus aisé, plus lisible, plus institutionnalisé.

Ce retard est-t-il dû à un manque d'intérêt ? À une difficulté d'analyse, à la complexité de ces entités ? Il était donc opportun de dresser un bref état des lieux de la façon dont les dirigeants de PME sont analysés dans la littérature.

Peut-on définir ce qu'est un dirigeant de PME ? Le recours aux définitions économiques et statistiques, ainsi que quelques données brutes apportent des éléments pour définir les contours de ce champ d'étude, qui reste avant tout marqué par une grande diversité.

La première étape pour décrire le dirigeant de PME serait de s'accorder sur une définition unique. Mais la réalité est différente. Il existe de nombreuses définitions du dirigeant de PME, ne serait-ce que parce qu'il existe plusieurs expressions courantes pour désigner ce rôle et cette fonction (approche sémantique). L'approche statistique s'appuie, elle, sur des définitions différentes. La caractérisation du dirigeant de PME nécessite donc une approche dynamique s'appuyant nécessairement sur l'étude de son environnement interne et externe.

#### **1.1.1.3.1 L'approche sémantique : une multitude de termes et de définitions**

Plusieurs termes sont synonymes pour désigner le dirigeant de PME : patron, dirigeant, chef d'entreprise, entrepreneur, manager, ... La variété des désignations ne cache pas forcément des divergences de sens. Les mots utilisés mettent plutôt chacun l'accent sur une partie du « métier » de dirigeant. Par exemple, *patron* souligne un côté soutien et protecteur. Mais l'on constate une double dérive du mot, dans des registres revendicatif (poujadiste) et paternaliste qui sont quelque peu dépréciés aujourd'hui. (Boyer, 2003)<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Séminaire recherche de DEA à l'IAE de Caen

L'*entrepreneur* selon Schumpeter désigne historiquement le négociant capitaliste animé par l'esprit d'entreprise, il prend des risques. Le sens donné au mot « entrepreneur » a notablement varié selon les époques et le contexte dans lequel il était utilisé (Uzunidis et Boutillier, 1995). Si l'on dépasse cette première notion de créateur d'entreprise, l'entrepreneur est celui qui agit de façon proactive par rapport à son environnement. Cette qualité peut s'exprimer en dehors de la création d'activité, à différentes phases du cycle de vie de l'organisation. Dans cette optique, tous les chefs d'entreprise ne sont pas nécessairement entrepreneurs, dès lors qu'ils privilégient une approche plus centrée sur la gestion que sur le développement de leurs activités. De même la qualité d'entrepreneur n'est pas non plus réservée au dirigeant. « *Ainsi ce serait moins l'homme qui fait l'entrepreneur que la situation, et des situations seraient plus entrepreneuriales que d'autres* » (Fonrouge, 2002).

Le terme *manager* est d'inspiration anglo-saxonne. *Le Petit Robert* donne pour définition de *manager*: « chef, dirigeant d'une entreprise ». Or, les managers ne sont pas tous chefs d'entreprise. Ce terme désigne plutôt les cadres ou responsables d'équipes. On l'étend souvent à la notion de *cadre dirigeant* pour mieux prendre en compte les niveaux de responsabilité et de rémunération dont bénéficient certains collaborateurs de par leurs statuts.

Le terme *chef d'entreprise* est donc le plus couramment utilisé. *Il* est relativement clair : le « chef » est celui qui est à la tête (vision militaire qui renvoie aux rapports d'autorité,...). Toutefois certains *dirigeants* préfèrent l'expression « animateur d'équipes » pour mieux mettre l'accent sur les qualités relationnelles et humaines en général qu'exige l'exercice de leur métier.

Nous privilégions dans cette étude le terme de *dirigeant* qui correspond à la désignation la plus globale de l'activité. Un dirigeant donne à la fois un sens et surtout du sens à ses collaborateurs.

En fait, la difficulté à « catégoriser » tient notamment à la diversité des situations des dirigeants de PME. Il apparaît nécessaire de compléter les informations basées sur la taille ou le secteur d'activité par une approche croisée entre les activités des dirigeants et les caractéristiques de leurs entreprises.

L'idée de mettre en rapport les dirigeants et leurs environnements est donc fondamentale. En effet, leur métier, ainsi que leurs processus de décision et leurs perceptions du monde qui les entoure ne peuvent se comprendre qu'à travers les interactions permanentes avec leur environnement et leur organisation. Pour mieux définir le dirigeant de PME, il est donc important de prendre en compte des éléments de contexte dans lequel il évolue. (Propres facteurs de contingences).

#### **1.1.1.4 La diversité des PME**

Comme nous l'avons souligné auparavant, il n'existe pas de définition consensuelle de PME, elle varie selon les pays, ou les objets de réflexion. Il n'y a pas de définition unique de la PME, et les critères retenus diffèrent selon les textes législatifs ou réglementaires instituant des dispositifs d'aide en direction des PME. Néanmoins, comme nous l'avons mentionné précédemment, la définition européenne fait de plus en plus autorité. C'est cette dernière qui a été retenue dans le cadre de notre recherche.

Si l'indépendance de l'entreprise est réelle sur le plan juridique, le dirigeant d'une **entreprise franchisée** exercera cependant ses activités et ses responsabilités dans un **cadre particulier déterminé par le contrat de franchise**. Il faut mentionner également que certaines structures s'apparentent à des PME par leur taille, mais ne sont pas comptabilisées comme telles par la définition européenne, car elles ne sont pas indépendantes et appartiennent à un **groupe**. Les modalités de gestion seront également différentes, car intégrées dans des processus fonctionnels et hiérarchiques.

De même, l'indépendance stratégique et l'autonomie de décision du dirigeant d'une **entreprise de sous-traitance** liée à un ou des donneurs d'ordre apparaissent comme très contraintes et relativement limitées. La gestion de l'entreprise peut être encadrée par un système de cahier des charges et de normes qualité/produits, ou normes environnementales, ou sociales. Notons au passage que nous nous sommes confrontés à la perception de l'environnement, et plus généralement dans l'appréhension des problèmes, et dans la façon d'envisager des solutions en fonction de leur "cadre de référence" Marchesnay (2004).

Pour Weick (1979), cette tendance de l'Homme à comprendre, à expliquer et à façonner, a pour fonction de lui donner l'impression de mieux maîtriser les événements. L'individu cherche à développer un sens à la réalité, et se construit le monde sur lequel il agira ensuite. Ce processus le conduit, en fait, à se donner une réalité intelligible. C'est à partir de ces hypothèses que Weick a conçu un “ modèle dynamique d'organisation ”, processus continu qui comporte quatre phases : la transformation de la réalité (ecological change), l'engagement dans le réel (enactement), l'attribution de sens au réel devenu équivoque (selection) et la rétention, sous forme de schèmes d'interprétation, du réel devenu significatif (retention). A l'issue de ces quatre phases, l'individu peut intervenir directement sur la réalité qu'il a transformée. *« Ainsi, le chef d'entreprise va pouvoir “ énecter ” son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'intéresse ».*

En définitive, on constate qu'il existe donc une interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observé (cet environnement mis en scène pour être ensuite mis en acte), et le sujet qui l'observe (ibid).

Cette interaction dépend, en particulier, des facteurs de production de l'entreprise, qui “ formatent ”, en quelque sorte, la perception que possèdent les ressources humaines de leurs possibilités d'action, ainsi que leur perception de l'environnement externe.

## **1.2 Lecture de l'environnement interne de la PME par la théorie des ressources**

L'étude de la perception du dirigeant de la PME, de sa responsabilité sociale, passe à notre sens par l'étude de l'environnement à la fois interne et externe de ce dernier. L'étude des déterminants liés au contexte du dirigeant est de nature à éclairer ses modes de décisions et ses comportements. La théorie des ressources nous offre une lecture intéressante de l'environnement de la PME dans la mesure où elle diffère des autres cadres théoriques mobilisés notamment celui de la théorie des parties prenantes (TPP) et la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui seront développées dans la prochaine section.

Pour ce faire, nous allons mobiliser les apports et concepts propres à la théorie des ressources (Ressources Based View : RBV). En effet, plusieurs études empiriques récentes voient dans la performance sociale de l'entreprise et dans la capacité de gestion des PP une ressource stratégique<sup>44</sup> au sens des défenseurs de l'approche ressources. Ils s'appuient sur cette idée pour justifier l'existence d'une relation entre performance sociétale et performance financière (ex. Russo & Fouts, 1995; Hillman & Keim, 2001; Ruf et al., 2001, Gond et al., 2004)<sup>45</sup>.

Dans cette même perspective, des modèles théoriques ont aussi été proposés pour poser les bases d'une véritable approche ressource de l'entreprise socialement responsable (Litz, 1996) ou de l'entreprise écologique (Hart, 1995), dans le prolongement des travaux de Wernerfelt (1984), Prahalad & Hamel (1990) ou Barney (1991).

Ces modèles s'efforcent de montrer que la RSE, en général appréhendée comme capacité de gestion des parties prenantes, partage la plupart des caractéristiques d'une « ressource stratégique », et qu'en conséquence, les entreprises se doivent de la gérer et de la développer, au même titre que d'autres compétences centrales comme celles détenues par le dirigeant de la PME et ses collaborateurs par exemple.

Ceci étant, ces études ont permis une conception de la RSE purement instrumentale, intégralement fondée sur des motifs utilitaristes. Ils contribuent à forger la construction d'une conception « stratégique et marketing » de la RSE, indépendante

---

<sup>44</sup> Une ressource est qualifiée de stratégique ou un actif rare si elle possède les caractéristiques suivantes :

- permettre un accès à un grand nombre de marchés et contribuer à la valeur du produit final (Porter, 1986 ; Barton-Leonard, 1992 ; Marchesnay, 1992 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Doz, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1995) ;
- être difficilement imitable, ce qui suppose l'existence d'une « ambiguïté causale » (DeFillipi et Reed, 1990) qui empêche les imitateurs potentiels de savoir exactement quoi imiter et comment le faire. Elle maintient une difficulté pour relier une cause et une conséquence et s'apprécie en fonction, notamment, de son aspect tacite et de sa complexité (Rumelt et Lippmann, 1982) ;
- être difficilement substituable (Collis et Montgomery, 1995), ce qui signifie qu'il doit être à l'abri d'éventuelles ruptures en matière d'innovation, c'est-à-dire se situer hors de la portée d'un éventuel processus de « création destructrice » pour reprendre la formule consacrée par Schumpeter.

<sup>45</sup> Lire à ce sujet les travaux notamment la thèse de J.P Gond (2006) traitant des liens éventuels entre les performances sociales et les performances financières.

des approches éthiques <sup>46</sup>et normatives qui sont à l'origine du concept traité précédemment. Au-delà des risques de dérive instrumentale qu'elle comporte (Salmon, 2002), cette approche semble susceptible de renforcer les fondements théoriques en conceptualisant la RSE à partir de fondements théoriques renouvelés (théorie des ressources et des compétences) et en capitalisant sur certains des développements théoriques de la stratégie d'entreprise (ex. étude du processus de construction dynamique des compétences à travers la notion de « dynamic capabilities » de Teece et *al.*, 1997).

Une telle approche permettrait d'endogénéiser la variable « RSE » dans les modèles stratégiques, en la faisant passer du statut de « contrainte environnementale » (Ansoff, 1969) et de « filtre » des stratégies possibles (modèle LCAG présenté par Mintzberg, 1990) à celui d'une variable stratégique proprement dite, en montrant la façon dont la RSE peut contribuer à la création et au développement d'un avantage concurrentiel durable pour la PME.

Quels que soient leurs courants de recherche, tous les auteurs de cette approche s'accordent sur l'héritage de l'ouvrage de Penrose édité en 1956. Il a posé les jalons de cette approche, qui n'a cessé de connaître de nombreux développements tout au long de ces années.

Cette approche a enrichi considérablement le champ du management stratégique et des ressources humaines. Au fil du temps, trois principaux courants se sont organisés<sup>47</sup> :

- L'approche classique des ressources (Penrose, 1956; Wernefelet, 1984 ; Barney, 1991)
- Le modèle d'analyse stratégique dit « ISPC » : intention stratégique du dirigeant et pôle de compétence (Hamel et Prahalad, 1990)
- Les capacités dynamiques des entités et l'apprentissage organisationnel (Teece, Shun et Pisano, 1997)

---

Comme le précise M. Pesqueux lors du colloque Oriane 2009, « la RSE est la fille de l'éthique ».

<sup>47</sup> On trouvera dans l'ouvrage de Baudry (2003, chap. II) une présentation synthétique de ce courant de recherche.

Marchesnay (2004) nous rappelle deux points essentiels « *“Changer les règles du jeu” concurrentiel et “inverser les relations d’autorité” entre l’entreprise et son environnement. Telles semblent être deux des préoccupations des adeptes de l’approche ressources* ». (Wernerfelt, 1984).<sup>48</sup> Ainsi au cours des années 1960-1970, l’élargissement des marchés au-delà des frontières nationales, l’émergence de nouveaux concurrents, et les progrès technologiques remettent en cause les conditions de survie des entreprises.

Dans ce contexte, la démarche des PME en général reste adaptative et réactive. Le succès stratégique peut être assuré par l’acquisition d’avantages compétitifs fondés sur la domination par les coûts ou la différenciation par la qualité. L’entreprise focalise son attention sur des couples produits/marchés déterminés par rapport à des groupes de clientèle et des besoins à satisfaire, à la maîtrise d’un type de technologie et à l’identification de concurrents à affronter (Marchesnay, 2004). Selon l’auteur, l’accélération des mutations économiques, technologiques et sociopolitiques accentue la turbulence et la complexification de l’environnement.

Innovation, adaptation et flexibilité deviennent les nouvelles exigences pour les organisations. Ainsi, les entreprises ne peuvent plus se contenter d’adopter une attitude réactive en imitant leurs concurrents, au risque de tomber dans le piège du rattrapage perpétuel.

Après ce bref rappel des fondements de l’approche ressources, nous allons voir comment la théorie des ressources peut éclairer notre sujet à travers l’analyse des éléments internes tels que le rôle des compétences du dirigeant, de sa vision stratégique, des ressources sociocognitives de la PME, et finalement de la conception du dirigeant de son environnement externe.

### **1.2.1 Profil, place et rôle du dirigeant de la PME**

Avec le développement de la recherche en PME, plusieurs analyses du dirigeant ont été développées. Le dirigeant a d’abord été abordé à travers ses motivations et traits

---

<sup>48</sup> Parmi les principaux auteurs évolutionnistes, on peut citer G. Dosi, R.R. Nelson, D. J. Teece et S. G. Winter. Pour une présentation synthétique, cf. le chapitre 4 de Coriat et Weinstein (1995). Les représentants les plus connus de la Théorie des ressources, qui revendiquent explicitement l’héritage d’E. Penrose, sont J. Barney, K. Conner et C. K. Prahalad, N. Foss et B. Wernerfelt.

de personnalité. Cette caractérisation quelque peu héroïque a été peu à peu complétée par l'analyse de ses valeurs et comportements. La compréhension du métier de dirigeant s'appuie également sur les différentes activités qui le composent, et les compétences qui y sont associées. Des typologies de dirigeant ont ainsi pu être dégagées.

Pour mieux comprendre le dirigeant de PME, de nombreuses analyses se sont d'abord fondées sur le parcours du dirigeant, ses traits de personnalité et ses aptitudes personnelles à diriger une entreprise.

#### **1.2.1.1. Motivations et traits de personnalité**

Longtemps, les facteurs du succès du dirigeant ont été reliés à des attributs psychologiques, en premier lieu sa personnalité, et sa motivation d'entrepreneur.

Les premières analyses formalisées par les économistes établissaient la première caractéristique de l'entrepreneur comme la prise de risque. Elles mettaient le plus souvent en exergue des facultés naturelles ou des aptitudes entrepreneuriales. Les approches développées dans les années 1950 aux États-Unis par des sociologues et des psychologues notamment, basées sur la personnalité, postulent que les traits personnels propres aux entrepreneurs les prédisposent à agir de façon particulière. Ces traits de personnalité expliqueraient les succès et la pérennité de l'entreprise. Les entrepreneurs auraient des velléités d'indépendance plus marquées, et pourraient s'appuyer pour réussir sur une forte confiance en eux. Ils sont souvent de nature optimiste et persévérante. Enfin, le goût du risque serait une des caractéristiques principales du dirigeant.

Danjou (2004) confirme à travers les entretiens menés auprès d'une cinquantaine de chefs d'entreprise la passion de réaliser, le sens du projet et le goût de l'œuvre collective qui animent les dirigeants. Néanmoins, les différentes études n'ont pas permis de prouver que ces éléments étaient discriminants (par rapport à l'ensemble de la population), tout comme il est difficile d'établir des relations de causalité entre le succès entrepreneurial et les profils des dirigeants basés sur leurs parcours tant ceux-ci sont variés. Si les traits de caractère et la personnalité peuvent expliquer certaines prédispositions à la création ou la reprise d'une entreprise, ils ne suffisent pas à justifier du succès de celle-ci et de la réussite du dirigeant (Boyer, 2003).

En outre, le profil de l'entrepreneur tel qu'il a été longtemps présenté constitue plus un idéal type, « *car il semble impossible de trouver réunies chez une seule personne toutes les qualités que l'on exige de lui* » (Fonrouge, 2002). Il faut néanmoins reconnaître que, au cœur des actions et des décisions des dirigeants, « *l'esprit d'entreprise constitue une force profonde, à l'origine de convictions fortes, qui représentent une part d'affectif symbolique et irrationnel* » (Danjou, 2004).

La place de la motivation doit également être considérée. Elle constitue l'élément d'interface entre les traits de personnalité du dirigeant et ses actions, dans lesquelles sont mises en œuvre des compétences. Les motivations du créateur sont identifiées comme le souci d'accomplissement personnel (*need for achievement*, mis en lumière par Mc Clelland en 1961), le goût d'entreprendre, le besoin d'indépendance (Faber, 2002).

En fait, si la performance dépend de la personnalité, de la compétence et de la motivation, il ne s'agit pas ici de la motivation entrepreneuriale, mais plutôt de **la connaissance et de la gestion de soi**. Pour Faber (2002), c'est en agissant sur ces leviers que l'on pourra accompagner le dirigeant vers la performance. En effet, « *la PME, en tant qu'organisation sociale centrée sur son dirigeant, dépend en grande partie du "construit psychologique" de celui ou celle qui la dirige* ». L'approche par les traits de personnalité contribue à donner une image quelque peu « héroïque » du dirigeant de PME. Cette approche doit être nuancée par l'intégration de la variable motivation. Elle doit aussi intégrer **les croyances, les valeurs, les représentations du dirigeant qui ne seront pas sans influence sur ses actions, tout comme ses schémas cognitifs**.

### 1.2.1.2 Valeurs et vision stratégique du dirigeant

P. Drucker (1985) définit les fonctions du dirigeant d'entreprise, et considère que la réussite est une question de comportement, plus que de traits de caractère. L'approche par le comportement (ce que fait le dirigeant) permet de déterminer l'influence des valeurs et de la vision du dirigeant.

#### - Les valeurs du dirigeant

Au-delà de la volonté de réalisation, de l'attrait du pouvoir, et de la recherche d'autonomie, le **système de valeurs des dirigeants** détermine leur mode de management, et les orientations stratégiques impulsées, y compris sociales. Ce système comprend les valeurs, orientations profondes, qui structurent les représentations et les actions des individus, les buts et les objectifs. Danjou (2004), à partir d'entretiens menés auprès de dirigeants, montre que ces derniers, confrontés à des questionnements dans leur prise de décision, s'appuient sur une **éthique**, questionnement moins figé que la morale. « *Ce qui entre en jeu dans le maintien d'une certaine intégrité personnelle relève plus d'une vigilance, portant à se poser à tout moment les bonnes questions et à tenter d'y répondre en conscience, que d'une adhésion à des principes stricts, à des normes de comportement.* » Les contradictions entre ses valeurs personnelles et l'exercice de son métier constituent parfois une difficulté à surmonter.

D'après l'étude menée par Géhin (1997), les dirigeants qui présentent un ensemble d'attitudes traduisant des sentiments de confiance globale semblent plus disposés à la croissance que les dirigeants centrés sur la sécurité et la protection. D'après cette étude, la croissance semble liée à un ensemble de valeurs relatives, à l'affirmation de soi, au sentiment d'accomplissement personnel, à un climat de détente dans le milieu familial plutôt qu'à une éducation stricte, à une approche ouverte des autres plutôt qu'à la méfiance, et à une attitude positive envers l'avenir plutôt qu'à la prudence.

### - La vision du dirigeant

Un certain nombre de travaux ont axé leurs recherches sur la vision stratégique<sup>49</sup> du dirigeant et son rôle dans le processus décisionnel. Citons à titre d'exemple celui qui éclaire le plus notre recherche, le modèle d'analyse stratégique dit Intention stratégique du dirigeant et Pôle de compétence- ISPC- d'Hamel et Prahalad (1990)

La vision stratégique, c'est-à-dire l'image que le dirigeant se fait de l'entreprise dans le présent et le futur, va influencer les intentions et le comportement de ce dernier. Des projets stratégiques, déclinés en action, vont se développer à partir de la vision personnelle du dirigeant. L'étude de la formalisation de cette vision, du point de vue cognitif, permet de saisir les composantes du processus de décision. Cette méthode de travail a été appliquée dans le cadre des décisions d'internationalisation (Allali, 2002; Carrier, 1996), de l'assurance qualité ou ISO (Messeghem, 1998; Berger-Douce, 2000,2004) et de la RSE et PME (Paradas, 2007, Aegerter-Davoine, 2006, 2008).

L'étude de ce cheminement de prise de décision stratégique du dirigeant de la PME passe en outre par un modèle d'analyse de la cartographie cognitive permettant d'opérationnaliser. Cette démarche est suggérée par Cossette (2003). Il s'agit de la retranscription graphique par le chercheur des représentations mentales du dirigeant de PME, transmises dans son discours. Ces travaux peuvent permettre au dirigeant de mieux comprendre et analyser le « pourquoi » de ses actions, et l'aider notamment à mieux communiquer par la suite. D'autres modes d'analyse s'appuient plus précisément sur le contenu des activités du dirigeant et les compétences mises en œuvre.

#### 1.2.2 Activités et compétences du dirigeant de la PME

Le dirigeant influence le développement et la pérennité de l'entreprise par ses caractéristiques personnelles mais aussi par les compétences qu'il mobilise dans l'exercice de ses fonctions. **Son métier est composé de plusieurs types d'activités**

---

<sup>49</sup> Fillion (1997) définit la vision entrepreneuriale comme "une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir"

**qui varient en fonction du cadre technologique, social et juridique du projet développé et de la vie de l'entreprise.** Ces approches ont le mérite d'être plus flexibles, et de permettre la prise en compte du contexte dans lequel évolue le dirigeant.

### **1.2.2.1 Les composantes du métier de dirigeant de PME**

Avant de procéder à l'analyse des fonctions caractéristiques du dirigeant, nous allons définir ce que l'on entend par métier du dirigeant de la PME, en effet Il n'existe pas de référentiel métier, document décrivant de façon structurée et organisée les activités et les compétences, qui puisse constituer une référence pour accompagner le dirigeant.

Seul le répertoire opérationnel des métiers et des emplois de l'ANPE donne une définition de l'emploi-métier n° 33 311 de chef d'entreprise/dirigeant de PME : « *Détermine la stratégie de l'entreprise et dirige sa mise en œuvre. Choisit les produits fabriqués ou les services fournis par l'entreprise, et définit les marchés sur lesquels elle exerce son activité. Rassemble et gère les moyens de l'entreprise (humains, financiers, techniques). Dirige et anime les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Veille au développement de l'image de l'entreprise.* »

Le dirigeant créé lui-même, ou en tout cas en grande partie, ses missions et les conditions dans lesquelles il les exerce, et en assume toute la responsabilité. À la différence d'un cadre par exemple, il n'est pas intégré dans une hiérarchie qui détermine la stratégie à mettre en œuvre. En outre, la polyvalence du dirigeant de PME apparaît comme un des éléments caractéristiques du métier. H. Fayol avait identifié en 1916 les « *cinq fonctions clés du management* » à savoir: prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Pour Mintzberg, le dirigeant a trois rôles à remplir, dans les domaines du contact, de l'information et de la décision. Mais ces définitions ne permettent pas de distinguer le dirigeant de PME de celui d'une unité fonctionnelle d'un grand groupe.

D'autres travaux issus de l'observation en longue période des pratiques de dirigeants de PME (Debourse, 1993; Dokou, 2000 et 2004) ont mis en évidence **les aptitudes, les fonctions et les rôles les plus saillants du dirigeant de PME.**

- Les aptitudes sont considérées comme étant des facteurs clés de succès du métier de dirigeant de PME. Il s'agit notamment des traits de caractères suivants:

- Visionnaire, animateur, capacité de décision, goût du risque, organisateur, capacité de remise en cause, autoformation, exigence de compétence.

- Les fonctions constituent un ensemble de tâches que le dirigeant de l'entreprise doit accomplir. Elles peuvent être partagées, déléguées ou externalisées. Il s'agit de :

- prévision/planification, manœuvres stratégiques, organisation (structuration, délégation),

- conduite et motivation des Hommes (recrutement, motivations, résolution des conflits,...),

- contrôles (budgets, tableaux de bord, évaluations).

- Les rôles considérés comme déterminants concernent la garantie de pérennité de l'entreprise, la production, l'interaction PME-environnement (ancrage territorial et ou international), la construction de la légitimité du dirigeant, la création d'une culture d'entreprise, et la promotion de valeurs communes. Le dirigeant a également un rôle d'agent de changement (Verstraete, Saporta, 2006).

Les rôles correspondent aussi aux aspects suivants:

- avocat du client, observation de l'environnement ou veille informationnelle, projection de l'entreprise dans le futur, préparation de la succession, promotion des valeurs fondamentales de l'entreprise, analyse du changement, préparation au changement, élaboration de principes stratégiques, rôle socio-politique, ou acquisition de la légitimité territoriale. Ces trois aspects du métier de dirigeant sont en interaction. Ils permettent au dirigeant de mieux maîtriser la dynamique de son organisation en prenant les décisions les plus adaptées à l'évolution des marchés convoités.

### **1.2.2.2 Le pouvoir de décision : caractéristique majeure du dirigeant**

La dimension essentielle du métier de dirigeant est l'aspect décisionnel. Même si le dirigeant doit avoir d'autres rôles et fonctions, « *la prise de décision reste un acte fondamental* » de son métier (Duchéneaut, 1996). Baillette (2003) précise que « *même si le processus décisionnel inclut diverses catégories de personnes dans*

*l'entreprise à des degrés différents, la décision finale est souvent du ressort du dirigeant, en particulier pour des décisions de nature stratégique; les décisions tactiques étant plus facilement déléguables* ». Au regard de ce constat, on pourrait supposer que l'engagement de la PME dans des démarches dites responsables peut être impacté par ce pouvoir de décision de son dirigeant.

Comme le souligne Marchesnay (1998), Le mode de prise de décision du dirigeant en général est le fruit de deux types de processus. Il s'agit d'abord des **processus cognitifs** – qui relèvent de la connaissance – au sens des schèmes, des représentations et d'une certaine conception du monde. Il s'agit ensuite des **processus conatifs** – qui relèvent de l'expérience – au sens de la perception des problèmes, de l'intentionnalité ou de la mise en action. Les croyances personnelles, forgées par l'éducation du dirigeant et son milieu d'origine, vont également impacter la capacité à gérer au mieux le risque y compris social.

Au cœur d'un système polyvalent et centralisé, le dirigeant de PME devra posséder de multiples compétences pour répondre, sous la pression d'une perpétuelle exigence de réactivité, aux divers types de situations rencontrées.

### **1.2.2.3 La polyvalence des compétences mises en œuvre du dirigeant**

Chaque dirigeant va se servir, en fonction de son profil psychologique, de ses compétences comme de ressources « Stratégiques », utilisables dans l'action.

Dans les années 1990, les chercheurs nord-américains se sont tournés vers l'étude des compétences des dirigeants et des créateurs, et les résultats de ces recherches indiquent que les compétences sont plus directement liées à la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité.

Des chercheurs québécois (Lorrain *et al*, 1998) ont établi un état des lieux des approches par les compétences dans le cadre de leurs travaux sur un questionnaire d'évaluation des compétences entrepreneuriales. Un nombre restreint de typologies articulées autour des compétences a été formulé par des spécialistes en psychologie dans les années 1990.

À titre d'exemple, les auteurs en citent un certain nombre, dont certaines ont été testées auprès de dirigeants:

- l'habileté à travailler intensément,
- l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise,
- l'habileté à diriger et à animer les collaborateurs,
- l'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires,
- l'habileté technico-fonctionnelle (*i. e.* capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation).

Après l'avoir testé empiriquement, Lorrain *et al.* (1998) ont construit un questionnaire d'évaluation des compétences identifiées à partir du panorama des études sur ce thème. Les 12 compétences retenues sont:

- l'identification d'opportunité, la vision stratégique, la gestion du réseau d'affaires, la gestion de son temps, la gestion de son travail, la gestion financière, la gestion marketing, la gestion des opérations, la gestion du personnel, la gestion des lois, des règlements, la négociation d'affaires, la prise de décision.

« Le métier de dirigeant de PME relève donc d'une « **alchimie des compétences** » », Durand (2001). Le métier exige aussi une imbrication active et contextualisée de connaissances, de pratiques et d'attitudes. Celles-ci varient et sont différemment sollicitées en fonction des stades de développement de l'entreprise, relativement au comportement de délégation, au temps consacré aux activités, aux contacts externes et à la perception de certains problèmes organisationnels. Dans les PME, les dirigeants doivent être polyvalents, réactifs et susceptibles de réorganiser en permanence leurs agencements stratégiques. Ils ont besoin de capacités techniques, relationnelles et cognitives, mais avec des contenus spécifiques par rapport à ceux (par exemple) d'un manager d'unité de production, d'un expert professionnel ou d'un stratège de grande société. Assez souvent, ils doivent associer les caractéristiques du manager, de l'expert et du stratège, avec moins de force qu'un spécialiste mais plus de flexibilité et de souplesse globale (Boyer, 2003)<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Séminaire de DEA à l'IAE de Caen

### 1.2.3 Ressources et capacités cognitives de la PME

Le précédent passage nous a permis de mettre en avant la place et le rôle qu'occupe le dirigeant de la PME de par ses compétences, ses valeurs, son parcours, et sa vision du monde des affaires et de la société en générale.

#### 1.2.3.1 L'environnement de l'entreprise : un construit aux contours diffus ?

Ce passage va nous permettre, dans un premier temps, de développer la relation que le dirigeant de la PME entretient avec son environnement. Ainsi, nous allons voir que celui-ci se présente sous la forme d'une image « énoncée », et n'a donc pas le statut ontologique qu'on lui prête souvent dans les analyses de type LCAG.

Ensuite, nous verrons comment pour ces auteurs, il convient d'insister sur le rôle joué par les “ ressources en direction- pour notre cas le dirigeant de la PME-” dans la perception de l'environnement, et plus généralement dans l'appréhension des problèmes, et dans la façon d'envisager des solutions en fonction de leur “ cadre de référence ” Marchesnay (2004).

Pour Weick (1979), cette tendance de l'Homme à comprendre, à expliquer et à façonner, a pour fonction de lui donner l'impression de mieux maîtriser les événements. L'individu cherche à développer un sens à la réalité, et se construit le monde sur lequel il agira ensuite. Ce processus le conduit, en fait, à se donner une réalité intelligible. C'est à partir de ces hypothèses que Weick a conçu un “ modèle dynamique d'organisation ”, processus continu qui comporte quatre phases : la transformation de la réalité (ecological change), l'engagement dans le réel (enactement), l'attribution de sens au réel devenu équivoque (selection) et la rétention, sous forme de schèmes d'interprétation, du réel devenu significatif (retention). A l'issue de ces quatre phases, l'individu peut intervenir directement sur la réalité qu'il a transformée. « Ainsi, le chef d'entreprise va pouvoir “ énoncer ” son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'intéresse ».

En définitive, on constate qu'il existe donc une interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observé (cet environnement mis en scène pour être ensuite mis en acte), et le sujet qui l'observe (ibid).

Cette interaction dépend, en particulier, des facteurs de production de l'entreprise, qui " formatent ", en quelque sorte, la perception que possèdent les ressources humaines de leurs possibilités d'action, ainsi que leur perception de l'environnement externe.

### **1.2.3.2 L'importance des ressources socio-cognitives de l'entreprise**

Les ressources conditionnent donc le "cadre de référence" de l'entreprise, c'est-à-dire le " paradigme stratégique " (Koenig, 1990) en fonction duquel elle donne du sens à ce qui l'entoure : " il existe une corrélation étroite entre les diverses sortes de facteurs de production avec lesquels travaille une entreprise et le développement des idées, de l'expérience et des connaissances de ses cadres et de ses chefs. Nous avons vu que les modifications dans l'expérience et les connaissances n'affectent pas seulement les services productifs que l'on peut tirer des facteurs de production, mais également la "demande " ; telle que l'entreprise la voit. (...) Rien ne permet de supposer que, même si les conditions extérieures restent inchangées, des combinaisons de services possibles pour une entreprise demain le sont dès aujourd'hui. Les entreprises, comme les personnes, occupent à chaque instant une position donnée par rapport au monde extérieur. Cette position n'est pas déterminée seulement par l'espace et le temps, mais également par l'horizon "intellectuel". Celui-ci fournit le cadre de référence pour saisir les phénomènes extérieurs, et le point de départ de tous les plans d'action " (Penrose, 1956).

### **Perception de l'environnement par le dirigeant : Environnement " vu " versus environnement " enacté "**

Au sein des modèles stratégiques classiques de l'adaptation - qui postulent que la capacité concurrentielle de l'entreprise dépend de l'équilibre qu'elle instaure entre les Facteurs Clés de Succès (FCS) qui caractérisent un Domaine d'Activité Stratégique et son potentiel compétitif - l'attention est portée, en premier lieu, sur l'étude de l'environnement. Ce dernier est alors décomposé en un certain nombre de couples

produits/marchés (ceux sur lesquels l'entreprise est déjà positionnée, mais également ceux qu'elle souhaiterait investir dans le futur), et l'analyse externe passe par la recherche de paramètres permettant de fonder un jugement quant aux lois qui régissent un secteur d'activité (par exemple, la nature de la demande et son évolution, le type de consommateurs et ses attentes, la taille du marché, la nature de la concurrence, les barrières à l'entrée et à la sortie dans l'industrie, les évolutions technologiques du secteur, la structure des coûts de revient...).

La démarche nécessite donc de collecter de multiples informations externes afin de cerner avec précision leurs évolutions, mais aussi de comprendre l'intelligence des rapports de force, et de décrypter les règles du jeu concurrentiel, afin de procéder à une analyse fine de la position concurrentielle de l'entreprise. Elle doit permettre au chef d'entreprise, dirigeant d'aboutir à *“ une clarification a priori des contours et des limites de son espace d'initiatives stratégiques, en discernant les réalités incontournables avec lesquelles il doit composer ”* (AFPLANE, 1995). A l'opposé de ces *“ réalités incontournables ”*, Bettis et Prahalad (1986) objectent l'existence d'une *“ logique dominante ”* au sein des entreprises, qui se définit comme la manière dont les dirigeants conceptualisent leur environnement concurrentiel et prennent des décisions d'allocation de ressources. De façon plus précise, une logique dominante se présente comme *“ une vision du monde ou une conceptualisation de l'activité et des outils administratifs à mobiliser pour accomplir des buts. Elle est mémorisée dans une carte cognitive (un ensemble de schémas) qui caractérise une coalition dominante ”* (Bettis et Prahalad, 1986). En fait, l'être humain a une tendance naturelle, presque vitale, à créer des images de l'environnement qui l'entoure.

### Conclusion de la section

Le premier paragraphe de cette section nous a permis de faire appel à un ensemble de travaux des PMEistes pour à la fois tenter de comprendre :

- Les raisons liées aux problèmes de définitions et l'absence de consensus notamment sur les critères qualitatifs. Pour les besoins de notre recherche, la définition de l'UE nous a semblé pertinente, donc nous l'avons retenue et respectée lors de la constitution de notre panel «*La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.*<sup>51</sup>»
- Ce qui différencie la PME d'un grand groupe à savoir ses caractéristiques consubstantielles telles l'effet de grossissement, d'égotrophie, le rôle et place prépondérante du dirigeant de la PME, ces caractéristiques induisent :
  - **La proximité** : les PME se caractérisent par une proximité sociale importante, géographique...
  - **La Flexibilité** : elle est obtenue pour plusieurs raisons. D'abord grâce aux structures qui la favorisent. De formes relativement simples elles facilitent la circulation d'information (Kalika, 1988). Même si, comme nous l'avons présenté plus haut, la moyenne entreprise revêt plusieurs configurations, la forme fonctionnelle reste dominante (Leray, 1999), avec peu d'échelons hiérarchiques. Ensuite, la moyenne entreprise est flexible parce qu'elle a une dimension humaine.
  - **La réactivité**: souvent considérée comme le fruit de la flexibilité des Hommes et des structures (comme nous venons de l'exposer), elle est également obtenue grâce à un système de gestion ouvert sur l'environnement.
  - **La stratégie** L'éventail des choix stratégiques en PME n'a rien à envier aux grandes structures. La spécificité des PME s'illustre davantage dans la démarche suivie par les dirigeants pour mettre en place leurs orientations stratégiques. Elles vont de l'ensemble désordonné d'actions ponctuelles à court terme relevant de l'intuition à une démarche formalisée et délibérée.

---

<sup>51</sup> Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE

Durant ce paragraphe, nous nous sommes intéressés également au personnage clé dans les PME à savoir le dirigeant. Nous avons tenté d'apporter quelques éléments de réponses à ces interrogations : Qui sont les dirigeants des PME ? Leurs métiers ? Mode d'exploitation de l'entreprise et statut et place du dirigeant.

Nous avons également souligné qu'il n'existe donc pas une définition unique du dirigeant de PME. Selon l'approche adoptée, la population sera plus ou moins étendue. Il faut donc garder à l'esprit à la fois la grande variété des situations et les spécificités liées à la PME.

Le deuxième paragraphe de cette section nous a permis de mobiliser la théorie des ressources pour éclairer l'environnement interne de la PME à travers ces points clés :

- De part la place qu'il occupe et son rôle, l'intention et la vision stratégique du dirigeant de la PME sont indispensables à la survie et à la pérennité de son entité;
- La théorie des ressources (RBV) s'efforce donc de rompre avec la démarche stratégique adaptative classique en considérant que la PME n'est pas une boîte noire, et que les comportements des dirigeants et des salariés ne répondent pas d'une logique de réponse à des stimuli de leurs environnements, mais qu'ils sont au contraire finalisés et intentionnels. Ce faisant, la RBV s'efforce de montrer l'importance des ressources sociocognitives au sein du portefeuille de ressources possédé par l'entreprise, afin d'expliquer “ la formation d'avantages sociocognitifs et leurs effets sur la performance économique obtenue. (notion de pôle de compétences)
- Cette conception quelque peu élitiste de l'avantage concurrentiel - qui consiste à insister sur les flux de services produits par les ressources en direction - revient, en définitive, à souligner le rôle décisif joué par la “ capacité de commande ” de l'entreprise (Reix, 1975), ainsi que celui de l’“ esprit d'entreprise et de la compétence de la direction ”. En effet, “ les entreprises dont les chefs sont 'ternes' sont par là même gênées dans leur expansion. Il arrive souvent que l'horizon d'une entreprise, surtout s'il s'agit d'une petite entreprise, soit extrêmement borné. Satisfait de faire du bon travail dans son domaine, l'entrepreneur dépourvu d'esprit d'entreprise peut même n'avoir jamais entrevu les possibilités vastes, qui seraient à portée de sa main si seulement il levait la tête pour les voir. (Marchesnay, 2004).

○ En adoptant la thèse de Weick (1969), Pfeffer et Salancik pensent que « *l'acteur – le dirigeant de PME dans notre cas- ne réagit pas à un environnement, il le construit autant qu'il est construit par lui* » cités par Huault (2002). En effet, la théorie des ressources nous enseigne que la vision que le chef d'entreprise possède de l'environnement de son entreprise dépend de son « cadre de référence ». Ainsi, chaque individu possède sa propre façon de voir, d'observer, de juger ce qui l'entoure. L'expérience, le vécu propre à chacun, la personnalité, le milieu social, le contexte familial, les attentes, le système de valeurs, les croyances personnelles..., conditionnent la perception du dirigeant de son environnement et impactent son comportement et ses prises de décisions stratégiques.

## **Section 2. Lecture de l'environnement externe par la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle**

### **Introduction**

Après le travail de clarification de l'environnement interne du dirigeant de la PME, nous allons procéder à un éclairage de variables socio-économiques externes. Pour ce faire, nous allons mobiliser conjointement la théorie des parties prenantes (Paragraphe 1) et la théorie néo-institutionnelle (paragraphe 2). Nous allons reprendre à la fin de cette section l'ensemble des éléments précités sous forme d'une synthèse pour faciliter la compréhension des logiques d'action des dirigeants et leurs déterminants (paragraphe 3).

### **2.1 L'explication de l'environnement de la PME par les parties prenantes**

L'approche contractuelle de la RSE, y compris pour la PME, recouvre l'ensemble des auteurs et travaux que l'on regroupe habituellement sous le qualificatif de Théorie des parties prenantes (TPP). Certes, il existe des variantes de cette théorie, mais au-delà de cette diversité théorique<sup>52</sup> (Cf. tableau 10), les auteurs partagent une

---

<sup>52</sup> la TPP a connu des développements théoriques multiples qui ne vont pas susciter pour autant des débats contradictoires sur l'unité de cette théorie (voir Donaldson et Preston, 1995 ; Walsh, 2005). Des travaux, dans une visée normative, s'interrogent sur la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes (voir Philipps, Freeman, Wicks, 2003) ou sur les critères permettant de hiérarchiser

même vision. S'inscrivant au départ dans la lignée des travaux sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (Bowen, 1953 ; Ansoff, 1963, Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979) et du champ du Business and Society, la TPP a, par son orientation pragmatique et sa visée managériale, permis de renouveler ces approches, à l'origine normatives. Comme l'indique Carroll (1991), les travaux sur la responsabilité sociétale restaient assez vagues et peu opérationnels pour les managers: vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises ? L'apport de la notion de Stakeholder est, selon la formule de Carroll, de mettre des « *noms et des visages* » en face de l'idée de responsabilité.

*« La notion de « stakeholders » désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête, ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise » (Carroll, 1991).*

Notons que cette théorie est la plus utilisée dans le cadre des recherches traitant des nombreuses thématiques de la RSE. Pour notre part, comme notre travail est à visée compréhensive, nous nous inscrivons naturellement dans la lignée des travaux de Post, Preston, Sachs (2002). Dans les premiers travaux de R.E. Freeman (1984), « *l'orientation est résolument opérationnelle et managériale : il s'agit de rendre compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influencer sur sa performance* » (Gond, Mullenbach-Sevayre, 2004).

Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente, relative, et s'exerce en fonction des parties prenantes identifiées<sup>53</sup> par l'entreprise comme importantes. L'intensité de l'engagement des PME dans le DD et la RSE peut être appréhendée à partir des travaux de Freeman (1984) qui permettent

---

l'importance des parties prenantes (Mitchell, Agle, Wood, 1997). D'autres, dans une visée instrumentale, cherchent à mesurer l'efficacité du management des parties prenantes pour les entreprises (voir Margolis et Walsh, 2003). Enfin des travaux, dans une visée plus compréhensive, cherchent à comprendre et à rendre compte des pratiques des entreprises (voir Post, Preston, Sachs, 2002).

<sup>53</sup> L'idée est théoriquement séduisante mais sur le plan pratique, plusieurs écueils et questionnements se posent ? Qui compte ? Pourquoi ? Par quels moyens répondre ? Comment faire pour le suivi ?...

de mesurer la maturité de l'approche « parties prenantes » dans une l'entreprise. 1) le niveau « rationnel » consiste à identifier les parties prenantes et leurs intérêts. 2) le niveau « processus » s'intéresse à la procédure de prise en compte de ces intérêts dans la stratégie de l'entreprise 3) le niveau « transactionnel » propose d'examiner le dispositif de « négociation » et médiation mis en place avec les parties prenantes.

Au-delà de cette diversité, ces travaux partagent une vision commune : l'entreprise y est conçue comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaires ou pas. D'ailleurs, quand on examine le corpus théorique sur lequel s'appuient les principaux auteurs de la TPP, on trouve, à l'amont de leurs travaux, une théorie fondée sur une « vision contractuelle de la firme » (Coriat et Weinstein, 1995 ; Gond et S. Mercier, 2005). Dans cette perspective contractuelle, la fonction principale du dirigeant est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes de l'entreprise (Tchankam et Estay, 2004).

La théorie des PP ne se contente pas de rejeter une vision exiguë des interactions entre la firme et son environnement. Elle doit au contraire, arriver à définir "*qui compte et qui ne compte pas?*" (De Bry, Galindo, 2005). Elle doit permettre d'identifier les personnes et les groupes qui font partie des parties prenantes, et ceux qui n'en font pas partie. Ce premier objectif n'assure qu'une illustration statique de la théorie. Au-delà de la question de l'identification, l'évolution des priorités données aux demandes des différentes PP constitue un second objectif.

### **2.1.1 La théorie des PP : un état des lieux**

Si, selon Freeman (1984), les racines de la définition des parties prenantes remontent au SRI international en 1963, Preston et Sapienza (1990) trouvent ses origines dans les années trente durant la dépression, quand la General Electric Company a identifié des groupes majeurs en relation avec l'entreprise : les actionnaires, les employés, les clients, et le public en général. En 1947, la firme Johnson & Johnson établit une liste des PP strictement d'affaires (strictly business stakeholders). Quelques années plus tard, R. Wood (1950) liste quatre parties dont l'entreprise doit tenir compte pour

améliorer ses performances : les clients, les employés, les actionnaires, et la communauté.

Depuis, plusieurs typologies ont été dressées, notamment celle établie par Clarkson (1995), qui distingue les groupes premiers et les groupes seconds de PP. Les groupes premiers sont ceux dont l'entreprise ne peut se passer, sans qui le fonctionnement et la survie de l'entreprise seraient remis en cause.

Freeman et Reed (1983) reconnaissent dès le début du mouvement d'analyse sur ce thème que de sérieuses différences d'opinion peuvent avoir lieu sur *"le principe de qui ou quoi compte réellement"*. La définition désormais classique de Freeman (1984) est extrêmement large, et laisse le champ ouvert pour inclure virtuellement « n'importe qui ». La base des relations peut être unidirectionnelle ou bidirectionnelle *"peut affecter ou être affecté"*) et à l'inverse des relations de transactions scellées par un contrat, il n'est pas nécessaire d'établir une réciprocité.

Clarkson (1984) offre au contraire une définition des plus étroites de la littérature. *« Il ne considère comme PP que les groupes ou les personnes qui supportent un risque volontairement ou involontairement ».*

Les personnes qui supportent un risque volontairement correspondent à celles qui investissent dans l'entreprise, quelle que soit la forme de l'investissement (matériel, humain, financier, etc.) telle que les salariés. Les personnes qui supportent un risque involontairement sont celles qui sont placées en situation de vulnérabilité du fait de l'activité de la firme telles que les riverains.

Entre la vision étroite et la vision large (Cf. tab 10), de nombreuses tentatives de définition ont été synthétisées dans le tableau qui suit, n°11. Les visions étroites se fondent généralement sur une réalité pratique des ressources limitées, du temps limité et de la patience limitée de la part des gestionnaires de l'organisation pour s'occuper des contraintes extérieures. Elles s'appuient également sur le principe de légitimité des demandes fondées sur le contrat, l'échange, la législation, les droits moraux, la prise de risque ou l'intérêt moral dans le bénéfice ou la perte générée par les actions de l'entreprise. A l'inverse, les visions larges se fondent sur la réalité empirique selon laquelle la firme peut virtuellement affecter et être affectée par à peu

près tout le monde. Elles se centrent alors sur le pouvoir d'influence des acteurs sur le comportement de la firme, que le pouvoir exercé soit considéré comme légitime ou non.

**Tableau 10 : différentes théories des parties prenantes**

Shareholder theory	Stakeholder theory		
	Formaliste	Rationaliste	Critique
Identification d'un seul acteur légitimé de la RSE : l'actionnaire.	Respect des législations et accords. Transformé en discours de marketing, ce respect contribue à servir l'actionnaire.	Reconnaissance de la pluralité des PP et démarche en vue d'une coopération de toutes les parties dans la poursuite d'un objectif commun.	Intérêts divergents et conflits sont inéluctables : l'entreprise aboutit à des équilibres, nécessairement instables et évolutifs, entre les intérêts des diverses PP.

Source : Xhaufclair et Zune (2004, 2006)

Nous n'allons pas reprendre toutes les définitions, nous faisons le choix d'en mettre en lumière quelques unes pour montrer la diversité d'approches et de fondements des relations et nous allons par la suite ressortir celle que nous avons retenue dans le cadre de notre recherche.

**Tableau 11 : diversité des définitions de la notion des parties prenantes**

Sources	Définitions des parties prenantes	Nature et fondements des relations
Stanford Mémo 1963	Groupes sans l' <b>appui</b> desquels l'organisation cesserait d'exister.	<b>Appui – soutien.</b>
<b>Freeman, 1984</b>	« <i>individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels</i> ».	<b>Sens large</b> <b>Double sens</b> <b>Effets</b> de et sur l'atteinte des objectifs <b>Dépendance</b> de l'Entreprise.
Clarkson 1984	« les groupes ou les personnes qui supportent un <b>risque</b> volontairement ou involontairement ».	<b>Sens réduit</b> limité à ceux qui supportent un risque.
Wicks et al., 1994	Interagissent avec l'entreprise, lui <b>donnent sens</b> et la définissent.	Interaction <b>Sens</b> et définition de l'entreprise.
Langtry, 1994	L'entreprise est significativement <b>responsable</b> de leur bien-être, ou bien ils ont des exigences légales ou morales à l'égard de cette dernière.	<b>Responsabilité</b> : bien-être Exigences légales ou morales.
Clarkson, 1994	Supportent une forme de <b>risque</b> résultant de leur investissement en capital humain ou financier ou de toute autre valeur dans une entreprise, ou sont confrontés à un risque du fait des activités de l'entreprise.	<b>Risque</b> lié à un investissement Risque subi.
Post, Preston et Saches (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».	Contribution à la VA Bénéficiaires/ Risqueurs.

Source : Adapté De Debry, Galindo (2005)

Selon De Debry, Galindo (2005), la définition large pose une difficulté supplémentaire. Il s'agit de la potentialité à être une partie prenante. Les PP dont il faut tenir compte sont-elles seulement les groupes d'individus actuels, repérés, ou les groupes potentiels, qui peuvent rapidement être affectés ou affecter les objectifs de l'entreprise. Starik (1994) par exemple se prononce très nettement en faveur de la

prise en compte des PP potentielles, donc non encore repérées. Et si le raisonnement dans un cadre statique peut se contenter des groupes de références actuelles, un cadre de réflexion dynamique, nécessaire aux actions de l'entreprise, suscite un intérêt pour les populations potentielles. Pour notre étude, nous avons retenu celle de Freeman. Bien qu'elle soit large, elle a le mérite de n'exclure aucune PP, et peut représenter toutes les situations.

### 2.1.1.1 L'identification des PP

Au-delà des définitions, les présentations des PP, leur identification et leur importance sont souvent représentées sous différentes formes. À titre d'exemple Pesqueux (2002, 2006) distingue les parties prenantes contractuelles des parties prenantes diffuses.

Les PP sont souvent représentées aussi à partir du modèle de "la roue de vélo" c'est-à-dire des cercles concentriques (Cazal, 2005; Ramonjy et Brulée, 2006). Chaque cercle représente un type de partie prenante dont l'importance est d'autant plus élevée que le cercle se situe au centre de la roue. Cependant, cette représentation ne donne qu'une image statique, et ne fournit aucune indication sur le traitement et les actions que l'entreprise doit mener pour répondre aux demandes. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont remis en cause ce modèle en proposant un modèle dynamique permettant de caractériser différentes catégories de PP. Ils proposent d'identifier les PP à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité, l'urgence.

■ Pour le pouvoir, ils reprennent la définition de Pfeffer (1981) à la suite de Dahl (1957). « *Le pouvoir est ainsi une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autrement* ».

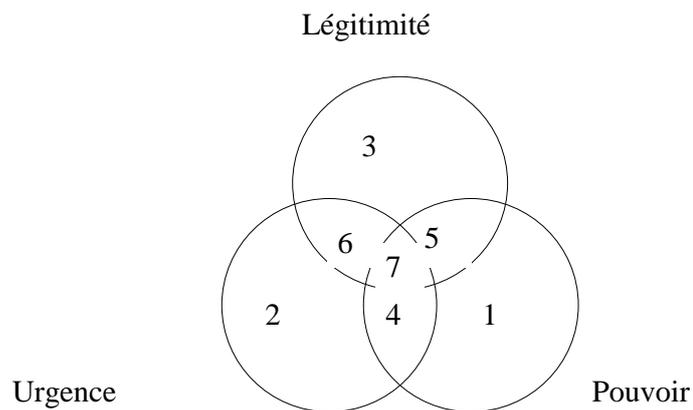
■ Pour la légitimité, ils s'inspirent de la définition de Suchman (1995) qui la définit comme « *une perception ou une hypothèse générale que les actions d'une entité sont reconnues, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, des valeurs, des croyances et des définitions* ». Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques ; l'adjonction de l'urgence donne le caractère dynamique au modèle.

- L'urgence est définie comme le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate.

L'importance des PP est positivement reliée au nombre cumulatif de critères (pouvoir - P-), (légitimité - L-), (urgence, -U-) perçus par le dirigeant –manager- à un moment donné. Le schéma suivant permet d'identifier 3 catégories de PP, que l'on peut décomposer en sous-catégories (1 à 7).

Dans une vision managériale ayant comme point focal l'entreprise, ces trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) sont répartis à chaque partie prenante par les managers selon leur propre perception. (Ramonjy et Brulee, 2006).

**Figure 3 : Les différentes PP selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997)**



Ces différentes catégories et sous-catégories peuvent être synthétisées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 12 : catégories et sous-catégories de PP**

Catégories de PP	Définitions	Sous-catégories	Attributs	Commentaires
« Latentes » (latent)	PP possèdent un des 3 critères.	1. PP « dormantes »  2. PP « discrétionnaires »  3. PP « moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises »	P  L  U	Pouvoir inutile faute de posséder L et U (Ex. Lobbying).  Volonté d'agir, mais ne peut exercer de pression sur la firme (Ex. actionnaires minoritaires).  Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (Ex. riverains).
« En attente » (expectant)	PP possèdent deux des 3 critères.	4. PP « dominantes »  5. PP « dangereuses »  6. PP « dépendantes »	P + L  L + U  P + U	Possibilité de coalition dominante (Ex. CODIR).  PP coercitives, voire violentes (Ex. grévistes).  Dépendance p.r. aux autres PP (Ex. population touchée par la marée noire).
« Qui font autorité » (définitive).	PP possèdent les 3 critères.	7. PP « déterminantes »	P + L + U	Survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (Ex. clients, donneurs d'ordre).

Source : De Bry, Galindo (2005)

Les PP 1 à 6 peuvent acquérir des attributs supplémentaires et changer de sous-catégories, et atteindre ainsi un statut plus important. Au-delà de ces critères, la confiance joue un rôle fondamental dans les relations entre l'entreprise et ses PP, notamment la relation entre le dirigeant de la PME et ses collaborateurs.

#### **2.1.1.1.2 Le rôle de la confiance dans les relations avec les Parties Prenantes**

De Bry et Galindo (2005) soulignent que la confiance entre les différentes PP est fortement dépendante de l'information disponible et du risque associé au comportement ou à la décision. C'est parce qu'il y a absence d'information complète et existence de risque que les relations de confiance existent, et se développent comme moyen de réduire les coûts de recherche de l'information de limiter l'incertitude. Ceci est encore beaucoup plus présent à notre sens dans la PME du fait de la proximité, de l'effet de taille, et des modes de management (informel, voire paternaliste dans certains cas).

Il existe plusieurs formes de relations de confiance: un effet d'intendance, un effet de loyauté, et un effet de réputation :

- L'effet d'intendance : associe la confiance à une attitude (Hirigoyen, Pichard-Stamford, 1998). Le dirigeant de l'entreprise désire être "l'intendant efficace". Il s'écarte des tentations opportunistes, et cherche au contraire à être le plus efficace possible dans la gestion des actifs de la firme (Donaldson, 1990 ; Donaldson et Davis, 1991). Cet effet s'associe aux prémisses de la psychologie et de la sociologie organisationnelle de Mc Clelland (1961) et Herzberg et al. (1959). Il lie la satisfaction d'un individu à la maximisation des performances de la firme, propice à lui assurer la reconnaissance de ses pairs et de ses supérieurs.

- L'effet de loyauté : Hirschman (1970) expose trois solutions pour exprimer ses préférences, dans un ouvrage dont le titre révèle ses solutions, "Exit, Voice, and Loyalty". La défection, (exit) ou vote par les pieds (Tiebout 1956), se faire entendre (voice) par la manifestation du désaccord, et la loyauté (loyalty).

Concernant notre étude, cet effet est minime, comme notre panel de PME étudiées est constitué principalement de dirigeants propriétaires (capital concentré).

- L'effet de réputation peut participer à l'instauration de lien de confiance. Le jeu de la confiance de Kreps (1990) en théorie des jeux trouve d'ailleurs une solution dans le mécanisme de réputation. Dans ce jeu, du type dilemme du prisonnier répétitif à durée infinie, la réputation permet de rendre les transactions durables et stables.

Ce capital "réputationnel" produit deux signaux. Le premier signal lie la réputation à la crédibilité (Barro et Gordon, 1983), notamment celle du dirigeant de la PME pour notre étude. Le second signal l'associe à un ensemble élargi d'acteurs. Non seulement ceux qui sont engagés dans des transactions avec l'entité (l'entreprise) peuvent maintenir leur relation de manière durable et stable, mais ceux qui ne sont pas encore engagés dans des transactions perçoivent le signal, et sont incités à s'y engager ultérieurement.

### **2.1.1.2 Les limites de la théorie des parties prenantes**

La notion de PP permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent, mais elle laisse des angles morts -complexes non encore résolus - tels que :

- La notion de PP est à préciser. Dans un souci de simplification, il est souvent supposé que les catégories de PP ont des préférences homogènes (Wolfe et Putler, 2002) ;
- La TPP ne garantit pas forcément un traitement éthique des PP. À ce sujet, se pose la question de l'identification de principes éthiques universels ;
- La TPP ne permet pas forcément de résoudre les dilemmes éthiques, elle n'indique pas précisément comment il convient de traiter avec les PP secondaires peu importants ni comment évaluer la légitimité de leurs revendications ;
- La TPP n'appréhende pas la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une PP est reconnue comme déterminante par une entreprise, ou celui par lequel une entreprise est ciblée par une PP donnée ;
- La TPP mobilise une conception du réseau dont le statut structural (par exemple Rowley, 1997) et ontologique pourrait être revisité (à travers la théorie de l'acteur réseau notamment).
- Le poids des variables culturelles sur les PP est souvent occulté (Pesqueux<sup>54</sup>, 2008).
- La lecture des attentes et les réponses apportées aux PP doivent être traitées dans une perspective dynamique (Pesqueux, 2008).

---

<sup>54</sup> Remarque du professeur Pesqueux lors notre présentation d'un papier de recherche dans le colloque Oriane sur le thème du risque à Bayonne en 2008

Bien que la TPP présente certaines insuffisances, elle semble posséder un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé. La TPP fournit également une grille d'analyse féconde pour expliquer les mécanismes de management des PP introduits de façon croissante dans les organisations. Elle permet, dans une optique plus normative, d'instaurer des notions de respect de la personne, d'équité et de justice organisationnelle. L'approche PP se pose ainsi comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale, et incite à une vision élargie des théories contractuelles des organisations (TCO).

En somme, l'intérêt de considérer la RSE dans la PME par la théorie des parties prenantes consiste à « *identifier quels en sont les acteurs et quelles sont, pour chacun d'eux, leurs attentes en termes d'enjeux sociétaux, la RSE se présentant alors comme « une vraie problématique managériale sous la pression des parties prenantes »* (Bonneveux & Saulquin, 2009). Et également de « *Répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.* » (Allouche et al., 2004). Cependant, dans le contexte actuel, la capacité des dirigeants à aligner priorités et actions de leur entreprise avec les besoins et droits de ces PP semble constituer un facteur critique de la performance organisationnelle. L'établissement de liens favorables avec les PP contribue fortement à garantir la capacité de l'entreprise à pérenniser son activité.

Certains auteurs ont identifié des actions qui permettent aux PME, d'une part, de maximiser l'utilisation de leurs ressources limitées, et, d'autre part, de prendre avantage des occasions qui se présentent (Nelson 2004, Biondi et al. 2002; Bouquet & Hénault 1998, McCurry 2001, Mitchell et al. 1997, Tencati et al. 2004, Sharma 2001). Ainsi, ces actions comprennent : 1) la collaboration pour améliorer la triple rentabilité; 2) le ciblage de consommateurs avertis en ce qui concerne le DD et de leaders d'opinion pour développer rapidement un marché; 3) l'utilisation de ressources locales pour mieux s'intégrer au tissu économique de proximité et y être reconnu; 4) l'établissement des priorités réalistes selon les ressources disponibles et les actifs existants; et 5) une communication efficace avec les parties prenantes.

## 2.2 L'explication des variables socio-économiques externes par la théorie neo-institutionnelle (TNI)

La théorie néo-institutionnelle postule que l'on ne peut comprendre les organisations (PME) que si l'on accepte le fait qu'elles soient connectées entre elles, d'une part, et construites par leur environnement social, d'autre part (Rojot, 1999). « *En effet, il apparaît que celles-ci adoptent « cérémonieusement » certaines pratiques, certaines politiques, certaines procédures totalement indépendamment de leur valeur* » (Gond, Mullenbach-Servary, 2004). Elles seraient ainsi mues par des idéaux véhiculés par la société, institutionnalisés de ce fait, et fonctionnent comme de véritables mythes, très puissants (Meyer & Rowan, 1977).

Cela nous renvoie aussi au concept d'encastrement forgé par Granovetter (1985, 2000) qui affirme que « *l'on ne peut analyser le comportement et les institutions sans prendre en compte les relations sociales courantes qui exercent sur eux de très fortes contraintes* ». Cela suppose que l'action économique n'a pas pour seul but la maximisation du profit (pour l'entreprise) ou de l'utilité (pour l'individu), et que « *l'allocation des ressources obéit à des déterminations qui englobent des loyautés communautaires et la référence à des valeurs* » (Allouche et Amann, 2002).

Bien que la conformité à ces règles institutionnalisées entre souvent en conflit avec les critères d'efficacité et d'efficience retenus, et puisse même leur être nuisible (Powell & DiMaggio, 1991), les organisations les adoptent et les conservent volontairement, allant parfois jusqu'à introduire des écarts entre leurs structures formelles et leurs activités de travail réelles. Ce processus d'institutionnalisation conduit dès lors « *les processus sociaux, les obligations ou le présent [ ... ] à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et [à] aller de fait* » (Rojot, 1997). « *En incorporant des pratiques institutionnalisées à l'extérieur, les organisations prennent un statut de « bonnes organisations », deviennent estimables et sont considérées par leur environnement comme nécessaires : leur existence est ainsi maintenue* » (Gond, Mullenbach-Servary, 2004).

Autrement dit, les organisations - PME- adoptent certaines règles uniquement parce qu'elles correspondent aux attentes de la société (Zucker, 1991) et parce qu'elles leur

permettent, en conséquence, d'acquérir une certaine *légitimité* qui est une condition nécessaire à leur survie « *licence to operate* ». (Reynaud, Martinet, 2004).

Dans cette optique holiste, assumer sa responsabilité sociale revient, pour les PME, à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par leur environnement-externe- afin d'obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté. La responsabilité sociale serait donc, selon cette théorie, *une réponse aux pressions institutionnelles* : la similarité et le mimétisme entre les pratiques mises en œuvre dans les entreprises s'expliquant bien plus souvent par une quête de légitimité que par des contraintes économiques ou d'efficacité (Allouche, 2002).

### 2.2.1 Fondements de la théorie néo-institutionnelle

Comme le souligne Lounnas (2004), dans le cadre normatif de leurs analyses des organisations, Selznick, Parsons et Simon avaient relevé que celles-ci étaient confrontées, respectivement, à des phénomènes d'insitutionnalisation indésirables, à des besoins de légitimation et, enfin, aux limites cognitives des individus. Alors que ces derniers avaient, exagérément focalisé, sur des questions d'ordre, de stabilité et de maintenance des systèmes, dès 1971 avec D. Silverman, les néo-intitutionnalistes vont adopter, eux, une vision phénoménologique des organisations et proposer une théorie de l'action. Ainsi, mettent-ils en avant que l'action résulte du sens que les hommes attachent à leurs propres actions et à chacune de celles des autres. Ces sens des choses opèrent non seulement dans l'esprit des individus mais sont, aussi, des faits sociaux objectifs qui résident dans des institutions sociales (Lounnas, 2004). Sous cet angle, le concept de l'organisation ne se limite plus à celui d'une entité sociale qui fournit des ressources et fixe des objectifs, mais inclut, également, celui d'une source de sens pour chacun de ses membres<sup>55</sup>.

---

55 L'éthnométhodologie, ainsi dénommée par H. Garfinkel, est la branche de la phénoménologie qui propose une théorie de la construction de la "connaissance de sens commun". Cette théorie explique comment des individus donnent un sens commun aux situations auxquelles ils sont confrontés et comment ils construisent collectivement les règles et procédures qui leur permettent de fonctionner dans les situations de tous les jours. Ces règles et procédures sont les institutions culturelles-cognitives du domaine social défini par les individus concernés et qui peut être une organisation, une PME.

Ce sont deux articles, le premier de Meyer et Rowan (1977) et le second de Zucker (1977), qui livreront tout l'intérêt de cette approche. Dans le premier, les auteurs relèvent, eux aussi, que toutes les règles culturelles ne sont pas favorables aux organisations, mais notent, cependant, que les croyances rationalisées<sup>56</sup> le sont.

Ainsi, la rationalisation des règles culturelles produit une base indépendante pour la construction d'organisations. Dans le second article, Zucker met l'accent sur les micro-fondements des institutions pour souligner **le pouvoir d'ancrage des croyances cognitives sur les comportements**. Et, en effet, une fois institutionnalisée, la connaissance sociale existe comme un fait. Dans la réalité objective, et, en tant que telle, elle peut être transmise directement sans structures motrices.

Enfin, c'est dans le prolongement de ces recherches que se développe la méthode macro-perspective (environnementale) et dominante de l'analyse sociologique des organisations.

Dans ce contexte, DiMaggio et Powell (1991), distinguent *trois importants mécanismes -coercitif, normatif et mimétique* – par lesquels les effets institutionnels sont diffusés à travers un champ d'organisations, et soulignent **l'isomorphisme structural** (similarités) comme une importante conséquence des deux processus compétitif et institutionnel.

### 2.2.2 Cadre analytique de l'institutionnalisme

Nous allons essayer de construire un cadre d'analyse institutionnaliste. Encore faudrait-il, pour cela, disposer d'une définition suffisamment générale pour englober tous les aspects déjà introduits. Les aspects les plus distinctifs que sont les éléments régulatifs, normatifs et culturels-cognitifs, fourniront les ingrédients fondamentaux du cadre analytique.

---

56 Présentées sous une forme qui spécifie la conception des procédures pour atteindre des objectifs spécifiques.

On se rappellera que dans le concept de l'homme rationnel (ou de la rationalité limitée)<sup>57</sup>, celui-ci est un élément préexistant de la réalité, et est, donc, de nature ontologiquement objective. Les lois régulatrices que ces individus créent sont intentionnellement rationnelles et visent à organiser leurs comportements collectifs. A l'opposé, l'individu cognitif-culturel est, lui-même, un des éléments résultant du processus de construction sociale. Sa réalité n'est qu'épistémiquement objective. Ainsi, ses comportements sont d'abord le reflet de schémas, également, construits et qui lui sont externes.

Néanmoins, ces comportements peuvent, aussi, être influencés par des normes, et des règles régulatrices. Cependant, ces normes et ces règles sont toutes fondées sur des valeurs et croyances partagées produites par le processus de construction sociale et internalisées. Ainsi, pour les néo-institutionnalistes, les logiques qui motivent l'action (valued end) vis-à-vis des règles régulatrices, des normes et des schémas constitutifs sont, respectivement, l'instrumentalité, la pertinence et l'orthodoxie.

### **2.2.2.1 Les trois piliers institutionnels**

Les éléments traités dans les passages qui précèdent définissent un cadre d'analyse institutionnelle à trois facettes (ou piliers) régulatrice, normative et cognitive-culturelle qui sont, chacune d'elles, décomposables dans un même espace à six dimensions.

---

<sup>57</sup> Lire à ce sujet les travaux de March et Cyert principalement et des behavioristes

**Le tableau 13: les piliers institutionnels**

	<b>Régulateur</b>	<b>Normatif</b>	<b>Culturel-cognitif</b>
- Base de respect - Base de l'ordre - Mécanisme - Logique - Indicateurs	Convenance  <b>Règles Coercitif</b> Instrumentalité <b>Règles, lois, sanctions</b>	Obligation sociale  Attente engageante <b>Normatif</b> Pertinence <b>Certification, accréditation</b>	commun entendement Schéma constitutif <b>Mimétique</b> Orthodoxie <b>Croyances,</b> logique d'action partagée
- Base de la légitimité	<b>Légale</b>	<b>Morale</b>	Reconnaisable et culturellement acceptée.

Source : Scott (1991)

En fait, ce tableau est un cadre analytique, à 18 variables, capable d'accueillir les différents systèmes institutionnels des entreprises y compris les PME.

#### **- Le pilier régulateur**

Les économistes sont de ceux les plus enclins à considérer que les institutions reposent sur un pilier régulateur. En effet, leur attention est concentrée sur l'étude des comportements d'individus ou de compagnies en situation de compétition et d'intérêts opposés qui ressentent, fortement, la nécessité de préserver leur ordre marchand par la réglementation.

Ces économistes voient, ainsi, dans les individus et les organisations respectueux de la réglementions, des comportements personnellement intéressés les faisant agir de manière instrumentale. Et, selon la typologie de DiMaggio et Powel (1991), **le mécanisme est coercitif**. Ainsi, ce contexte dans lequel ces règles se développent est, d'abord, celui de rapports de force. Cependant, la légitimité nécessaire à l'autorité de ce pouvoir coercitif fera aussi émerger un cadre normatif, des mœurs, des lois et des règles, capable d'atténuer la dureté du contexte initial, purement économique, et de lui donner une nature plus réelle, c'est à dire sociale. En ce sens, les piliers normatifs et régulateurs peuvent se renforcer mutuellement.

Le pilier régulateur est de nature à expliquer pour notre étude la nature des rapports que les PME entretiennent avec leurs donneurs d'ordre et la perception aussi du dirigeant du cadre fiscal et légal qui régit son activité.

### **- Le pilier normatif**

Très tôt, les sociologues se sont trouvés parmi les théoriciens ayant placé le pilier normatif au cœur de l'ordre institutionnel. Ceci est encore vrai de March et Olsen (1989). Cela est, probablement, dû à l'existence très visible de valeurs, de croyances et de normes communes dans les structures sociales, objets de leurs recherches. On considérera, ici, que les valeurs représentent les conceptions de ce qui est collectivement préférable ou désirable et que les normes spécifient les moyens légitimes à la poursuite d'objectifs "de valeur". De plus, on notera que certaines de ces valeurs et des ces normes sont applicables à tous les membres de la collectivité alors que d'autres ne le sont qu'à certains types d'acteurs ou de positions sociales. Dans ce dernier cas, les valeurs et normes définissent les rôles qui sont "socialement prescrits" aux occupants de ces positions, et qui peuvent être formellement conçus comme dans le contexte d'une organisation, ou émerger informellement au cours du temps.

Dans tous les cas, ces rôles qui correspondent aux attentes des membres de la collectivité les plus concernés, apparaissent à leurs détenteurs comme des pressions externes, et seront plus ou moins internalisés au cours du temps. Cependant, bien que les systèmes normatifs contraignent le comportement social, ils autonomisent et permettent, en contrepartie, l'action sociale.

Ainsi, l'action sociale répond à une logique de pertinence basée sur les attentes de l'environnement institutionnel normatif. Pour notre recherche, ce pilier est de nature à expliquer les pressions normatives subies par les dirigeants (exemple de PME opérant dans l'industrie agroalimentaire).

### **- Le pilier culturel-cognitif**

Enfin, les néo-institutionnalistes<sup>58</sup>, principalement sous l'influence des ethnologues, vont se distinguer par leur soutien au caractère central des éléments culturels et cognitifs des institutions que sont, respectivement, les conceptions partagées de la nature de la réalité sociale et les cadres à travers lesquels un sens est donné aux

---

58 Notamment, les sociologues Berger, Meyer et Zucker

choses. En effet, ces conceptions qui sont “culturellement internalisées” en chacun des individus forment une représentation symbolique du monde extérieur, et servent de médiateur entre les stimuli de l’environnement général et la réponse de l’individu, en l’occurrence, pour notre cas le dirigeant. C’est ainsi que, dans le paradigme cognitif, l’action de chaque dirigeant est essentiellement déterminée par la représentation interne qu’il fait de sa situation. Et, les symboles -mots, signes, attitudes – y ont une influence, en façonnant les sens que nous donnons aux objets et aux activités, au cours d’interactions et que nous maintenons et corrigeons à l’usage lors d’interactions ultérieures. Ici, on se rappellera que selon Weber, une action n’est sociale que dans la mesure où son auteur y attache un sens. On se rappellera, aussi, que pour qu’une action soit comprise ou explicable, les conditions objectives de son environnement et leur interprétation subjective par son auteur doivent être prises en compte par l’analyste.

A cet égard, les conceptions culturelles (valeurs, croyances) partagées qui sont formées de manière subjective sont, du point de vue culturel-cognitif, des systèmes symboliques objectifs et externes aux acteurs qui font que les processus interprétatifs internes sont déterminés par les cadres culturels externes.

Ce pilier est saillant pour notre recherche. Il nous permet de comprendre les déterminants de nature cognitive et qui renvoient aux croyances, représentations, valeurs du dirigeant de la PME.

#### **2.2.2.2 Les vecteurs institutionnels**

Les institutions régulatrices, normatives et cognitives-culturelles imprègnent différents dépositaires ou vecteurs. Scott en retient quatre qui ont, de plus, l’avantage de pouvoir être présentés selon le format analytique du tableau ci-après.

**Tableau 14: piliers institutionnels et leurs vecteurs**

	Piliers		
Vecteurs	Régulateur	Normatif	Culturel-cognitif
<b>Systèmes Symboliques</b>	Règles, Lois.	Valeurs, Attentes	Catégories, types schémas.
<b>Systèmes Relationnels</b>	Gouvernance, Pouvoir.	Régimes, Autorité.	Isomorphisme structurel, identités.
<b>Routines</b>	Protocoles, Procédures opérationnelles standards.	Emplois, rôles, Obéissance au travail.	Scriptes.
<b>Artéfacts</b>	Objets respectant les spécifications autorisées.	Objets conformes aux conventions et standards.	Objets possédant une valeur symbolique.

Source : Scott (1991)

Ainsi, les systèmes symboliques, fondés sur les lois et les règles, les valeurs et les attentes et les catégories, peuvent exister à tous les niveaux, et sont les vecteurs des institutions régulatrices, normatives et cognitives.

A cet égard, on relèvera que l'apparition de standards et de processus de standardisation constitue un exemple clair de développement de vecteurs normatifs et culturels. Les institutions peuvent avoir pour vecteurs des systèmes relationnels qui reposent sur des attentes structurées par des réseaux de positions sociales. Des systèmes de croyances et de règles codifient les distinctions positionnelles et les rôles. Ceux des vecteurs culturels, dont les arrangements relationnels associés sont largement présents dans différentes organisations, établissent entre-elles un isomorphisme structural (formes similaires) ou une équivalence structurale (relations similaires entre les formes).

Dans d'autres cas, ces formes, qui incluent aussi des systèmes de croyances localisés, sont distinctives et donnent à la PME, selon la terminologie de Selznick, une structure de caractère organisationnel unique. « L'habitude est une seconde nature » dit le proverbe et, en effet, il est largement admis qu'à travers les comportements

routiniers transparait la nature des choses ou, comme dirait Bourdieu, “l’habitus”, ou plus précisément encore, les aspects de l’habitus à l’origine de ces comportements ou d’actions répétitives peu ou pas conscients. En ce sens, les routines sont des véhicules de l’ordre institutionnel dont les habitus sont des protocoles et des procédures standardisées régulateurs d’activités ou des rôles normatifs et des scriptes culturels.

Enfin, les artefacts, objets d’assistance à différentes tâches créés par l’Homme, sont des vecteurs institutionnels tant ils sont révélateurs de conformité, respectivement, à des spécifications régulatrices, à des conventions et normes ou à des valeurs symboliques.

### **2.2.3 Processus institutionnels affectant les structures sociales**

C’est un sujet vaste et très étudié. En effet, en fonction de leurs caractéristiques individuelles et de leurs connexions, les PME, et les organisations d’une manière générale, répondent, plus ou moins rapidement et de manières diversifiées, aux pressions des processus institutionnels qui les forcent à la conformité en leur surimposant leur contexte.

#### **2.2.3.1 Légitimité et isomorphisme**

Les sources essentielles de la légitimité de ces forces, initialement la tradition et/ou les croyances en des leaders charismatiques, sont, de plus en plus, légales. L’importance et la nature de ce concept de forces de légitimation sont formidablement bien traduites par la proposition de Meyer et Rowan, selon laquelle indépendamment de leur efficacité productive, les organisations existant dans des environnements hautement institutionnalisés, qui réussissent à devenir isomorphes<sup>59</sup> à ces environnements, obtiennent la légitimité et les ressources nécessaires à leur survie.

---

<sup>59</sup> Les neo-institutionnalistes, considérant que la survie d’une organisation résulte de sa légitimité (ou adaptation) sociale (ou institutionnelle), parlent d’**isomorphisme institutionnel**. Cet isomorphisme, qui rend semblable, ne rend pas, nécessairement, compétitif. Pour les écologistes, les organisations, assurant leur survie par leur compétitivité, l’isomorphisme serait d’origine concurrentielle.

De plus, les mécanismes d'isomorphisme qui opèrent, à l'évidence, plus fortement au niveau d'un champ organisationnel qu'à celui de la société, sont responsables des remarquables similarités des éléments structurels des formes organisationnelles. Et, dans la mesure où deux structures, l'une formelle et l'autre informelle, cohabiteraient dans la même organisation, dans une espèce de coexistence tendue et difficile, alors la structure formelle reflèterait les pressions de l'environnement institutionnel, et la seconde, celles de l'environnement technique. Néanmoins, imaginer que l'existence d'isomorphisme structurel serait le révélateur de celle de processus institutionnel correspondrait à une simplification exagérée de la complexité des systèmes sociaux.

Le conformisme est, en effet, une réponse aux pressions isomorphiques. Il n'est, cependant, pas le seul quand les processus institutionnels s'associent à d'autres forces pour donner des formes aux structures et aux actions. Le sens à accorder à la légitimité et les mécanismes de sa transmission varient, quelque peu, selon l'élément institutionnel auquel ils sont associés. Apparents mais passant souvent inaperçus, les effets des processus institutionnels deviennent très visibles quand ils sont observés sur une plus longue période.

### **2.2.3.2 La légitimité prête mieux à l'étude des relations entre la PME et son environnement**

Suchman(1995) définit la légitimité comme « *une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont désirables, justes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, ou de croyances et définitions* ».

Ce qui se rapprocherait le plus de notre concept de légitimité serait les travaux de Weber (1922) en sociologie. Pour l'auteur, toute action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous. Il a tenté d'étudier cette légitimité en couplant avec la notion de pouvoir, au sens de relation asymétrique entre deux acteurs.

Ce concept de pouvoir selon P. Boudon (1998), expliquant Weber, renvoie à trois notions connexes : l'allocation des ressources, la capacité à les employer et le caractère stratégique de ce pouvoir. Nous pouvons voir que les entreprises possèderaient ce pouvoir. Elles décident par leurs stratégies des choix des ressources

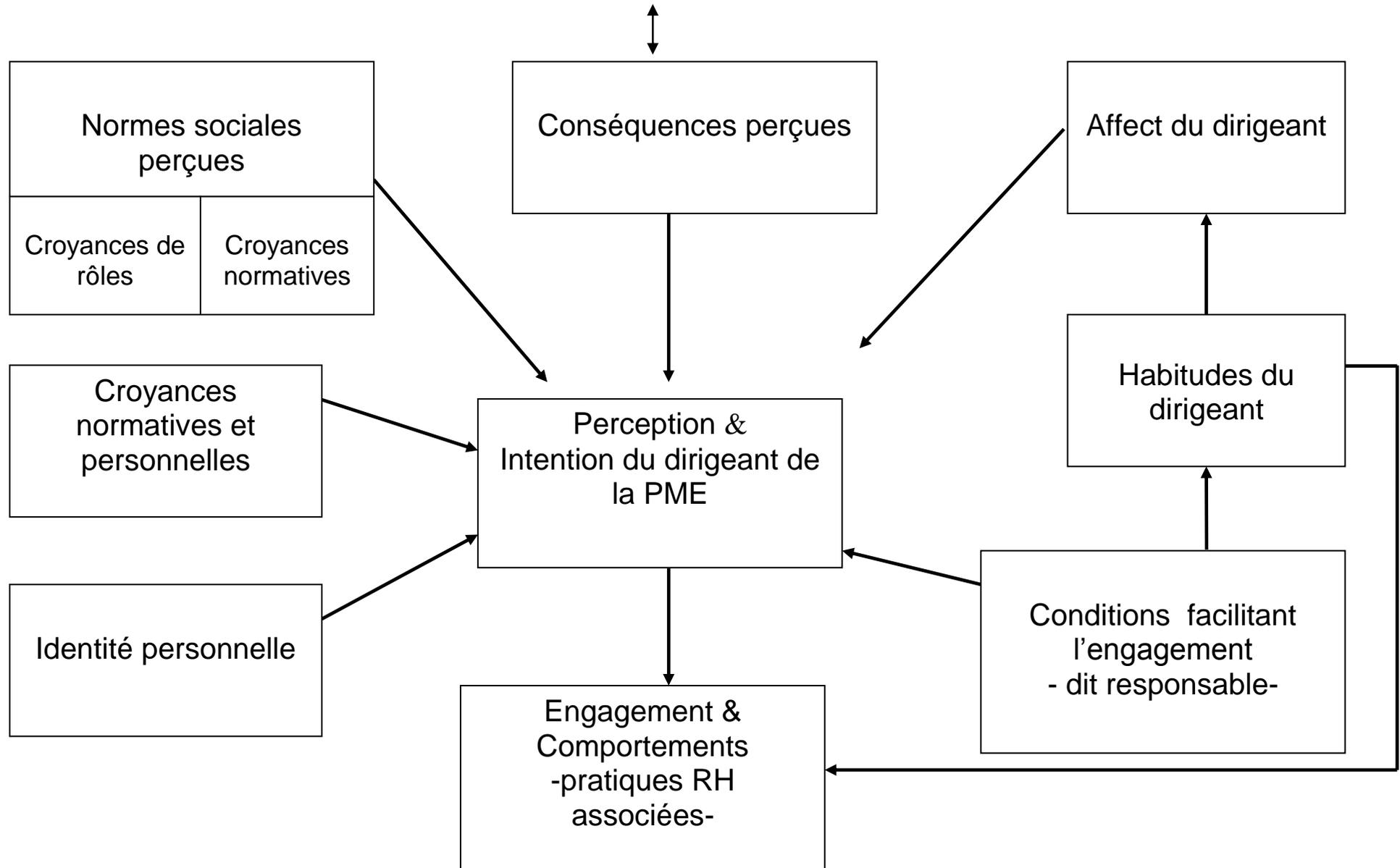
à utiliser et de leur allocation. Par leurs choix d'activités elles emploient et transforment ces ressources et, enfin, ce pouvoir sur les ressources a un caractère stratégique sur l'environnement – extérieur comme le marché financier ou intérieur comme l'actif humain- offrant ces ressources car l'entreprise peut y influencer (Ramonjy, 2005). Les entreprises, pour fonder leur existence et leur développement, devraient donc avoir ce pouvoir, le maintenir et l'entretenir. Cependant, pour Weber, il n'y a pas de domination durable sans une légitimité minimale de ceux qui détiennent le pouvoir. Un pouvoir légitime est donc celui qui a la capacité de faire accepter ses décisions et ses comportements comme bien fondés.

Ainsi, il en définit trois sortes de légitimité :

- La légitimité d'un pouvoir traditionnel ou qui est conforme à la tradition, définie comme l'usage ou la manière de faire ou d'être auquel l'on s'attend ;
- La légitimité d'un pouvoir rationnel-légal qui est conforme à une procédure, à un code ou aux règles pouvant être explicitées ou justifiées ;
- Et la légitimité d'un pouvoir charismatique qui s'impose par son charme et sa grâce, le rendant irrésistible.

Il y a donc conformité - et donc légitimité d'un pouvoir- si le dirigeant modifie son comportement ou son attitude dans la direction des normes traditionnelles ou des règles procédurales. Ainsi, les PME et leurs dirigeants sont soumis à ce besoin de conformité auquel elles sont contraintes. Mais la conformité n'est pas seulement une contrainte comme le montre **la figure 4 suivante**.

Pressions de l'environnement externe du dirigeant : variables externes (histoire, culture, situation sociale, conjoncture économique, intensité concurrentielle, cadre légal et fiscal...)



Les entreprises en la cherchant adhèrent aux règles, normes, valeurs et croyances collectives de la société. Elles obtiennent un consensus avec cette dernière, et se trouvent admises à exercer leur activité (Reynaud et Martinet, 2004, Cadiou & Gabriel, 2005).

Notons au passage que la principale critique faite au courant néo-institutionnaliste est son déterminisme. Les actions et comportements des acteurs sont déterminés par les logiques institutionnelles dominantes « tenues pour acquises ». En réponse à cette critique, les chercheurs tendent à définir le rôle de l'acteur, et particulièrement celui de l'entrepreneur institutionnel, dans le processus d'institutionnalisation. La théorie néo-institutionnelle rencontre aussi des difficultés au niveau opérationnel dans la définition et la composition du champ organisationnel. C'est la raison pour laquelle, nous avons mobilisé également la TPP pour l'éclairage de l'environnement du dirigeant de la PME.

### **2.3 Les logiques d'action des dirigeants de PME**

Afin de comprendre les motivations et logiques d'action des dirigeants. Nous allons reprendre d'une manière synthétique l'ensemble des éléments précités:

- Diversité des dirigeants
- Déterminants de la perception de la RSE,
- Logique d'action et processus de prise de décisions et rationalité du dirigeant de la PME,
- Freins et motivations à l'engagement
- Contexte général du dirigeant.

Le tableau qui suit récapitule les variables descriptives de la diversité des dirigeants de PME avec leurs valeurs possibles. Il nous permet de voir la multitude et la complexité de facteurs de contingences qui impactent sa prise de décision, et la manière dont il perçoit et conçoit aussi son environnement d'une manière générale.

**Tableau 15 : les éléments de diversité des dirigeants de PME****Les éléments de diversité des dirigeants de PME**

<b>Variables</b>	<b>Valeurs</b>
Variété des désignations	Dirigeant, entrepreneur, patron, chef d'entreprise, manager, responsable...
Définition de la PME	- Taille - Indépendance
Secteur d'activité	- Industrie, Transport, BTP, Commerce, Services, Nouvelles technologies... - Conditions d'accès réglementées
Statut de l'entreprise	- Artisanale - Profession libérale - Indépendants - Franchisée...
Forme juridique et statut des dirigeants	- Entreprise personnelle, entreprise à responsabilité limitée, société par action... - Salariés ou non
Propriété de l'entreprise	- Seule ou partagée - Majoritaire ou minoritaire
Variété des parcours	- Expérience préalable (ancien dirigeant, étudiant, salarié, demandeur d'emploi...) - Modalités d'accès à la fonction (repreneur, créateur, successeur...) - Formation initiale
Territoire	- Zone urbaine (taille des communes d'implantation) ou rurale - Zone frontalière, isolée - Ancrage territorial fort, développement à l'international...
Revenus	- Niveau de salaire - Variation des revenus d'activité

Source : Revue regard sur la PME n° 8, 2005, édition documentation française

Le tableau précédent montre l'extrême diversité des profils dirigeants et la multiplicité de leurs facteurs de contingence. Le tableau 14, fruit de nos lectures et de premiers retours terrain, vient le compléter, et montre aussi la complexité des éléments de contexte déterminants lors de la prise de décision, quelque soit sa nature. Les variables sont principalement de trois natures liées au dirigeant, propres à la PME, et rattachées aussi aux variables de son environnement externe.

**Tableau 16: diversité des variables contextuelles du dirigeant de la PME**

Nature des caractéristiques	Déterminants internes liés au profil du dirigeant	Déterminants internes propres à la PME	Déterminants externes : socio-économiques
<b>Variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'âge</li> <li>- La formation</li> <li>- Le Parcours &amp; l'expérience</li> <li>- Les valeurs (référents philo, historique et culturel)</li> <li>- La morale &amp; convictions religieuses</li> <li>- Réputation</li> <li>- Réseau relationnel</li> <li>- Style de management</li> <li>- Volonté managériale &amp; vision stratégique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identité de la PME</li> <li>- L'âge de l'entité</li> <li>- La taille</li> <li>- La Structure du capital</li> <li>- La localisation</li> <li>- La situation économique et financière</li> <li>- Le personnel &amp; les capacités dynamiques des RH</li> <li>- La culture métier</li> <li>- Le couple Produit/marché</li> <li>- La structure Organisationnelle</li> <li>- Le contrôle de l'entreprise (indépendance,...)</li> <li>- Mode d'exploitation (franchise ...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nature des relations avec les donneurs d'ordre (degré de dépendance)</li> <li>- Le secteur (intensité concurrentielle...)</li> <li>- L'ancrage territorial de la PME</li> <li>- La législation</li> <li>- le contexte social, culturel, politique.</li> </ul>

Ce tableau reprend l'ensemble des variables qui pourraient influencer le dirigeant dans ses prises de décisions stratégiques d'ordre économique, social, ou environnemental.

L'intégration de ces déterminants à des degrés variables selon les situations permet au dirigeant de construire un filtre de représentation « grille de lecture » de sa situation et de son environnement. Notons que ces déterminants doivent être

analysés en tenant compte du processus cognitif et conatif du dirigeant, et le type de rationalité qui va primer lors de la prise de décision.

### 2.3.1 Les logiques d'action du dirigeant de PME

Notons que les dirigeants des PME, à l'instar de leurs entités, sont traversés par plusieurs logiques. Leurs processus de décision seront marqués aussi par une pluralité de logiques et d'attentes.

Bauer (1993) propose une grille d'analyse à partir des aspirations des dirigeants. La place du dirigeant dans une petite entreprise familiale se situe au croisement de **trois logiques : économique** (il s'agit de pérenniser et développer l'entreprise), **politique** (sa relation au pouvoir dans l'entreprise) **et familiale** (la gestion de l'entreprise se fait dans un cadre familial). **Le dirigeant de PME fonctionne comme un homme à trois têtes, selon une triple rationalité.** Ses décisions et activités rendent compte de ces interactions permanentes entre les trois logiques, la dimension économique n'étant pas souvent dominante (Paradas, 2005, 2007).

**Tableau 17: les modèles types d'acteurs**

	<b>Acteur rationnel</b>	<b>Acteur social</b>	<b>L'acteur organisationnel</b>	<b>L'acteur politique</b>
Solution recherchée	Optimisée ou satisfaisante	Conforme aux normes	Conforme à son statut et son identité	Conforme à ses objectifs
Nature des contraintes	objective	subjective	subjective	Subjective et objective
Degré de liberté et d'initiative	aucun	faible	moyen	Fort
Processus de décision	Séquentiel et explicite	Séquentiel et implicite	Dynamique et auto-centré	Dynamique et interactif

Source : Schieir et Meier (2005)

### - Logique d'action du dirigeant et son environnement

Les discours des dirigeants laissent aussi transparaître dans leur comportement anticipatif une certaine influence de leur propre manière d'appréhender l'environnement. A ce sujet, Marchesnay et Julien, dans leur ouvrage de référence L'Entrepreneuriat (1996), ont rappelé certaines typologies. Celle de Smith distingue l'artisan, qui s'appuie sur des compétences plus techniques et une stratégie réactive, de l'opportuniste, plus expérimenté et moins réticent à l'innovation. Le rapport à l'innovation, couplé aux valeurs qui caractérisent le dirigeant de PME, a servi de base à plusieurs typologies. Pour Miles et Snow, quatre grands profils de dirigeants peuvent être distingués selon leur rapport à l'innovation: **le prospecteur, le suiveur, l'innovateur, le réacteur**. Enfin, les auteurs définissent deux grands types d'entrepreneurs, selon la logique d'action privilégiée dans leurs activités et dans la gestion de leur entreprise. Chacun va évoluer en fonction de trois grandes aspirations: l'indépendance, la pérennité, la croissance.

Dans le prolongement de ces travaux, Silvestre et Goujet (1996) ont distingué quatre types de comportements stratégiques de dirigeants selon les caractéristiques de l'environnement :

**Tableau 18 : logiques d'action et environnement**

	Environnement repérable	Environnement non repérable
Dirigeant « CAP »	Comportement proactif	Comportement opportuniste
Dirigeant « PIC »	Comportement réactif	Comportement attentiste

Source : Silvestre et Goujet (1996)

D'autres auteurs se sont intéressés aussi aux liens entre les valeurs du dirigeant et ses logiques d'action.

**Tableau 19: les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME**

Boswel (1971)	Laufer (1975)	Lecointre (1977)	Machesnay (1988) Marchesnay et Julien (1996)	Marmuse (1992)	Garnier et Mercier (2003)
Conservateurs Rationnels Expansionnistes	Entrepreneur manager et innovateur  Entrepreneur propriétaire  Entrepreneur technicien  Entrepreneur artisan	Organisations familiale et autonome de prod  Entreprises de survie  Entreprise à croissance volontariste	Entrepreneur « PIC » (pérennité-indépendance croissance)  Entrepreneur « CAP » (croissance-autonomie-pérennité)	Artisan  Entrepreneur  Manager	Logique professionnelle : - relationnel - artisanal - systémique

Source : adapté d' Ivanaj et Gehin (1997)

Ce tableau nous montre la variété des typologies propres aux logiques d'actions des dirigeants.

On peut également étudier les dirigeants de PME en fonction de leurs **logiques professionnelles**. Celles-ci peuvent être d'ordre plutôt relationnel (basées sur la construction d'un réseau, et un mode de fonctionnement basé sur les relations humaines), artisanal (le dirigeant s'appuie sur l'ouvrage de l'entreprise), ou encore systémique (l'organisation est perçue comme décentralisée et flexible) (Garnier et Mercier, 2003). Cette typologie intègre les interactions avec l'environnement.

#### **- Logiques d'action du dirigeant de la PME et territoire**

Marchesnay (*in* Verstraete, 2000) a proposé une typologie autour de quatre idéaux types, en fonction de l'intégration du dirigeant de PME au territoire et de son positionnement concurrentiel. L'*isolé* est peu intégré à la vie économique et sociale, et la compétitivité de son entreprise est faible. Le *notable* bénéficie d'une meilleure insertion professionnelle et locale mais reste réticent à une ouverture hors de son implantation d'origine. Le *nomade* ne cherche pas à s'intégrer au tissu

local, il a le souci de valoriser les capitaux qu'il a investis en fonction de l'opportunité qu'il a saisie. Enfin, l'*entrepreneur* tire parti des spécificités du territoire auquel il est attaché, grâce à une stratégie proactive.

Les différentes logiques d'action sont conditionnées par le processus cognitif et conatif du dirigeant (son expérience et sa représentation du monde), ce qui nous renvoie aux freins et motivation à l'engagement perçus ou /et vécus par le dirigeant à un moment donné.

### 2.3.2 Freins et motivations à l'engagement socialement responsable

D'une manière générale les études montrent que les raisons d'adoption d'un comportement responsable sont multiples. Pour les tenants de l'approche par les parties prenantes (ex : Donaldson et Preston, 1995,...), les dirigeants doivent répondre à des différences de pressions émanant de groupes d'intérêts divers, ce qui les conduit dans certains cas à mettre en place une politique plus respectueuse des Hommes et de l'environnement (Martinet, Reynaud, 2001, 2004, Reynaud et al. ,2008; King, Lenox, 2000).

Différentes recherches tentent d'identifier l'ensemble des raisons d'un comportement responsable. Ainsi, Reynaud (1997) a identifié les déterminants du comportement de protection de l'environnement présents dans la littérature (son étude n'a pas porté uniquement sur les PME mais ces résultats peuvent être transposables). Deux groupes de déterminants apparaissent :

Les déterminants qu'elle nomme **sociologiques** à savoir :

- Les pressions externes et internes à l'organisation (Capron et Quairel, 2004, 2007)
- L'éthique du dirigeant, ses convictions et sa volonté managériale (CEC, 2002; Gendre-Aegerter, 2008) ;

Les déterminants **économiques** regroupant :

- L'amélioration de la position concurrentielle,
- L'exploitation des segments « responsables », (Beji-Bêcheur et Bensebaa, 2006),
- La recherche d'une image responsable, (Mathieu et Soparnot, 2006 ; Antheaume, 2001),

- La gestion des incertitudes (liées aux accidents, à la concurrence, à la demande ou à la législation), (Boiral, 2003),
- La réduction des coûts (Bensédrine, 2001),
- La stimulation de la créativité,
- La création d'une culture d'entreprise (Lépineux, 2004).

Une analyse typologique des entreprises adoptant un comportement de protection montre la prédominance de trois raisons présidant à ce comportement (formant trois groupes d'entreprises distincts) : l'éthique du dirigeant, la position concurrentielle et l'incertitude liée à la législation. Le groupe ayant initié une telle politique du fait de l'éthique de son dirigeant est d'ailleurs le groupe le plus important.

Des résultats similaires, mettant en avant la prépondérance de l'éthique du dirigeant, sont trouvés par Banerjee, et al. (2003). Ils identifient quatre raisons au comportement responsable. L'intérêt du public, la réglementation, la possibilité de construire un avantage concurrentiel et l'engagement de la direction. Ils montrent que, dans les industries très polluantes, l'intérêt du public est la raison principale, tandis que c'est la réglementation qui domine dans les industries peu polluantes et l'avantage concurrentiel dans les industries non polluantes. Mais, seul, l'engagement de la direction est prépondérant dans tous les types d'industrie.

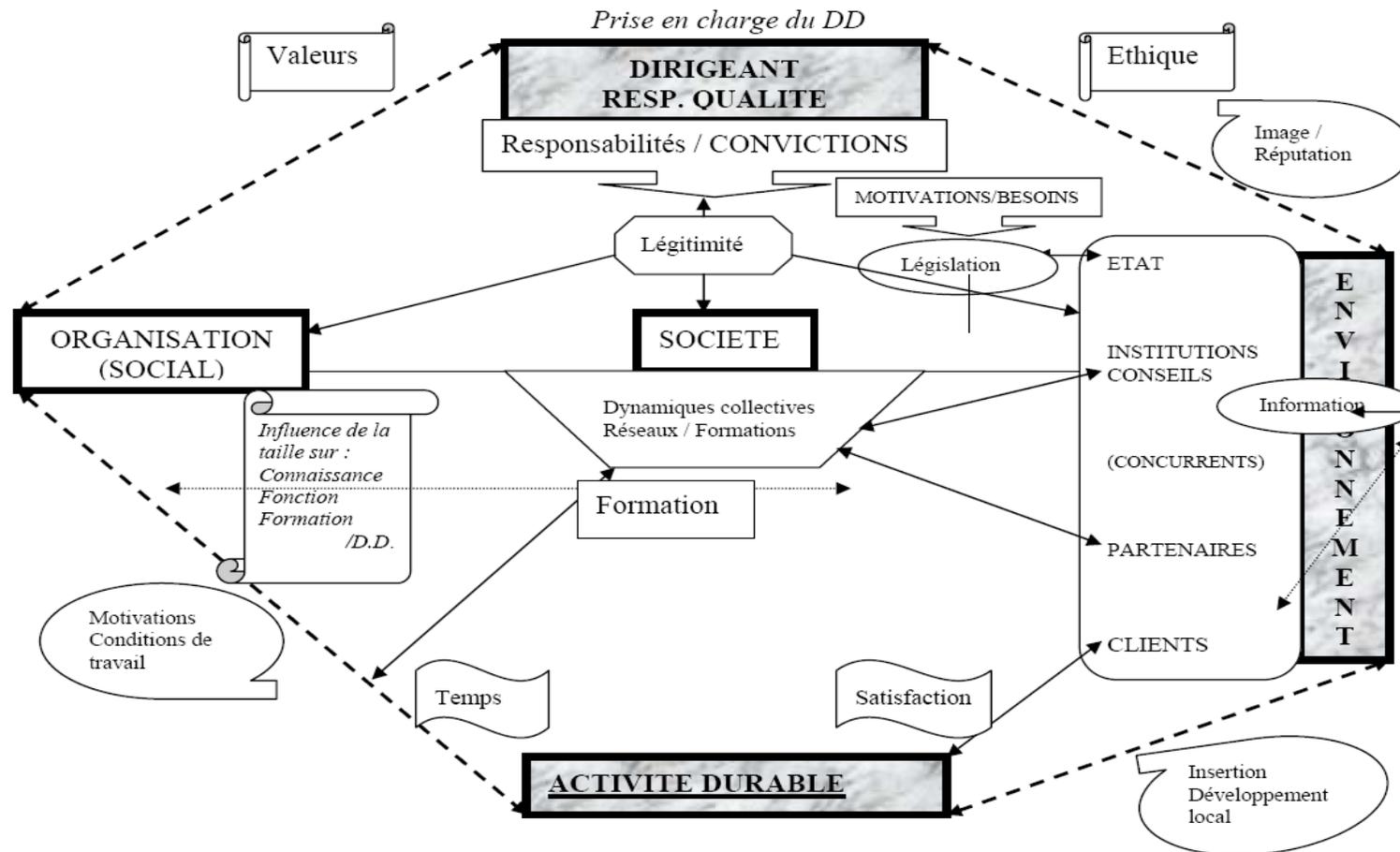
Dans le contexte français, Bellini (2003) identifie trois groupes de raisons concourant au comportement responsable : les pressions externes, les caractéristiques du secteur d'activité et du site et ce qu'elle appelle les facteurs conditionnant les choix managériaux. Et là encore, l'implication du dirigeant joue un rôle important. Selon elle, c'est même le seul facteur qui a un véritable impact.

Aussi, il apparaît que les recherches empiriques ayant comparé plusieurs déterminants du comportement responsable mettent en avant la prépondérance de l'implication du dirigeant. Au-delà des motivations personnelles des dirigeants, ce seront éventuellement les pressions ou les risques économiques qui convaincront les PME de prendre le « virage RSE ». En première ligne, ce sont les exigences

croissantes des grandes entreprises, de plus en plus soucieuses de témoigner de leur respect des codes de conduite ou certifications auxquels elles adhèrent qui vont exiger de leurs partenaires d'affaires, fournisseurs ou distributeurs, de se conformer eux-mêmes à ces codes de RSE. Mais l'engagement de la PME dans la responsabilité sociale n'est pas seulement un problème d'instrumentalité. Il ne suffit pas que les moyens deviennent disponibles pour que la cause soit entendue. Soit les pressions de marché semblent pousser inexorablement les PME vers une gestion plus transparente des enjeux de responsabilité sociale, mais de quelle responsabilité sociale parle-t-on au juste ? S'agit-t-il uniquement de la version utilitaire-stratégique qui paraît dominante dans le monde des grandes entreprises ? Ou l'ancrage social de la PME mène-t-il davantage à une pratique de la RSE plus éthique qu'économique ? Le rapport de l'Observatoire européen sur les PME note avec justesse qu'il y a encore de nombreuses zones d'ombre autour de l'engagement de la PME dans la responsabilité sociale, notamment quant à la façon dont les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants influencent les pratiques de responsabilité sociale de leur entreprise (CEC, 2002).

Au regard de ces éclairages de l'environnement du dirigeant de la pme, et de l'ensemble des éléments précités. Le schéma suivant situe le dirigeant de la PME dans son environnement et nous montre comment ce dernier perçoit et conçoit ses engagements en matière de Responsabilité Sociale et du développement durable en général.

**Figure 5: approche systémique des principales préoccupations face au Développement Durable et la RSE dans la petite entreprise (d'après Marchesnay, 1993; Repris par Paradas (2005))**



### Conclusion section

Pour un éclairage des éléments contextuels de l'environnement du dirigeant, indispensable à la compréhension de ses comportements. Nous avons mobilisé respectivement et conjointement à la théorie des ressources pour l'analyse de l'environnement interne des PME ; celle des parties prenantes, la théorie de référence pour l'étude de la responsabilité sociale des entreprises et possédant le potentiel d'opérationnaliser le volet externe du concept de DD et de RSE pour les entreprises (Dontenwill 2005). La théorie des parties prenantes étant couplée avec la théorie néo-institutionnelle. Nous avons privilégié un triple ancrage théorique comme le préconisent Déjean et Gond (2002) « *une démarche d'analyse de la RSE comme construction sociale et cognitive afin d'éviter les « risques de mise hors tension » sociale et idéologique du construit, de superposition des ambiguïtés managériales et empiriques de sa mesure et d'auto-validation des croyances quant à son impact* ».

Cette section nous a permis de mieux comprendre:

- Les dirigeants de PME, leurs rôles, leurs places, leurs métiers et les compétences associées,
- Le rôle des ressources sociocognitives de la PME et la perception du dirigeant de son environnement,
- La nature et la forme des rapports qui lient le dirigeant de la PME avec ses parties prenantes,
- La recherche de la légitimité et les réponses apportées par le dirigeant aux pressions institutionnelles,
- Les différentes logiques d'action qui animent les dirigeants,
- Les déterminants de l'engagement d'une manière générale et social d'une manière particulière : propres au profil du dirigeant, à la PME elle-même ou à des variables de son environnement externe,
- Les freins et les motivations perçus ou vécus par les dirigeants.

## Conclusion du chapitre 2

---

Qui sont les dirigeants de PME? Différents termes, à la fois proches et différents, sont utilisés pour désigner le dirigeant de PME. Des classifications statistiques existent mais elles sont hétérogènes. Pour caractériser les dirigeants de PME, L'environnement du dirigeant de PME est marqué par des caractéristiques telles que la forme juridique de l'entreprise et ses modalités d'exploitation (seul, en association, dans un cadre familial, dans un système de franchise, etc.). Néanmoins, le point commun de tous les dirigeants reste les responsabilités assumées, tant au point de vue juridique et social que financier. Les risques personnels sont également élevés. En étudiant les dirigeants de PME, il faut donc garder à l'esprit à la fois la grande variété des situations et les spécificités liées à la PME.

Avec le développement de la recherche en PME, plusieurs approches ont été développées. Aujourd'hui, on considère la gestion d'une PME comme spécifique, mais en évolution sous l'effet de plusieurs facteurs. Le dirigeant, au cœur de son entreprise, a d'abord été abordé à travers ses traits de personnalité. Cette caractérisation quelque peu héroïque a été peu à peu complétée par l'analyse de ses comportements, à travers notamment le filtre de sa motivation et de ses valeurs.

La compréhension du métier de dirigeant s'appuie également sur les différentes composantes de son activité, et les compétences qui y sont associées, ce qui permet de dégager des approches plus opérationnelles. Des typologies de dirigeants ont ainsi pu être dégagées. Leur principal intérêt réside dans la possibilité de décrire des grands types et de poser des hypothèses de travail pour les chercheurs. Néanmoins, elles ne doivent pas masquer une compréhension plus fine des logiques d'action des dirigeants. Celle-ci doit s'appuyer sur les interactions entre le dirigeant et son environnement. Son entourage au sein de l'entreprise et sur le plan personnel, les réseaux professionnels dans lesquels il s'intègre, tout comme les ressources externes en termes de conseil et de formation, impactent la gestion de l'entreprise. Les pratiques du dirigeant

évoluent sous ces diverses influences, qu'il faudrait pouvoir mieux connaître et analyser.

Enfin, le contexte économique implique de nouvelles responsabilités (environnementales par exemple) et la nécessité de remettre en cause ses compétences (économie du savoir). Cette nouvelle donne suppose d'étudier et d'accompagner le dirigeant de PME dans sa complexité.

Une meilleure connaissance des éléments qui ont été abordés ici pourrait éclairer les pouvoirs publics, mais aussi les intervenants privés, vers des interventions toujours plus proches des besoins, et participer à la valorisation du métier de chef d'entreprise auprès des plus jeunes générations.

Les dirigeants sont traversés par plusieurs logiques, et mobilisent plusieurs compétences. Il se pourrait que les motivations plus éthiques qu'économiques des dirigeants (le plus souvent propriétaires)<sup>60</sup> de PME envers la RSE trouvent leur inscription dans le caractère de proximité voire d'intimité sociale (proximités informelle, hiérarchique, fonctionnelle, informationnelle, relationnelle, spatiale et temporelle) (O. Torrès, 2000, 2004). Cette spécificité interagit et rétroagit dans les processus de gestion informelle et implicite essentiellement alimentés par les valeurs personnelles des dirigeants-proprétaires, le tout renforcé par l'enracinement territorial de l'entreprise (Julien 1993, 1997). Ces facteurs rendent moins visibles les pratiques RSE des PME. A contrario, le dirigeant de PME trop absorbé dans des opérations quotidiennes manquerait de temps pour s'interroger ou se préoccuper des attentes sociales qui par ailleurs du fait de relations informelles ne sont pas clairement exprimées. De plus il est fort probable que leur marge de manœuvre financière soit insuffisante pour absorber le coût de mise en gestion de la RSE. En admettent le contraire, il est parfois difficile de concilier le respect de codes de bonne conduite qui prônent l'adoption de conditions de travail acceptables et de rémunération justes avec des exigences de prix et de délais de livraison toujours compressés (des injonctions paradoxales des donneurs d'ordres) . Tout ceci s'apparente à une mission impossible pour les PME. Après une

---

<sup>60</sup> Puisque contrôle et propriété sont ainsi confondus, la responsabilité fiduciaire se pose avec moins d'acuité, ainsi que la pression actionnariale avide de rendement à court terme.

explication détaillée de spécificités des entités étudiées, du rôle de la place et du métier du dirigeant de la PME. La mobilisation de plusieurs ancrages théoriques nous a permis de ressortir les variables et les déterminants caractérisant les éléments contextuels de l'environnement du dirigeant. Ces derniers nous sont indispensables à la compréhension des logiques d'action et les comportements des dirigeants.

## **Conclusion première partie**

---

Cette première partie a présenté les différents aspects émergeant de l'état de l'art et relatifs à l'engagement social.

Dans le premier chapitre, nous avons évoqué les principaux concepts théoriques relevant de la notion de responsabilité sociale. Ainsi, nous avons retenu une définition inspirée du livre vert de la Commission Européenne (2001), à savoir « *la responsabilité sociétale procède de l'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux* ». Ensuite, une analyse des études antérieures a montré la diversité des supports retenus et l'abondance des recherches sur le thème de l'environnement écologique. De ce fait, nous avons proposé de centrer notre recherche sur un champ d'engagement encore peu exploré : l'engagement social dans les PME à l'heure de la RSE.

Le deuxième chapitre nous a permis de présenter les théories explicatives de cet engagement social dans le contexte particulier de la PME. Notre investigation a porté dans un premier temps sur l'entité elle-même, ses différentes spécificités. Par la suite nous nous sommes focalisés sur le personnage clé à savoir le dirigeant de la PME.

Afin de comprendre les logiques d'action et les comportements des acteurs en présence. Un éclairage des éléments contextuels nous est apparu nécessaire. Pour ce faire, nous avons mobilisé la théorie des ressources. La deuxième section a traité des apports de la théorie des parties prenantes. Elle a suscité notre attention

en reconnaissant l'existence de plusieurs acteurs et groupes ayant une relation directe ou indirecte avec l'entreprise. La seconde approche théorique retenue a relevé de la théorie néo-institutionnelle (légitimité). Ce triple ancrage théorique nous a semblé pouvoir rendre compte de facteurs relatifs à l'engagement social du dirigeant.

Enfin, le dernier paragraphe du chapitre nous a permis de faire une synthèse en répertoriant les différents déterminants empiriques de l'engagement social. La première catégorie identifiée a été dévolue au profil dirigeant lui-même (valeur...), la deuxième catégorie est liée à la PME (organisation, culture, structure des RH,...) et la troisième catégorie des déterminants est quant à elle, réservée à l'environnement socio- économique de la PME.

L'examen de la revue de littérature nous a mis en avant les points suivants :

- La Difficulté théorique, conceptuelle et pratique inhérente au concept de RSE qu'on pourrait qualifier de complexe,
- Les spécificités des PME (y compris le rôle, la place et les logiques d'action du Dirigeant de la PME),
- L'hétérogénéité des déterminants et variables contextuelles (environnement) des dirigeants,
- Il est apparu que les recherches étaient ciblées sur l'une ou l'autre catégorie de facteurs, mais ne proposaient pas de modèle global.

De ce point de vue, l'approche présentant un modèle de contingence nous semble intéressante. Ce modèle enrichi des apports de la théorie des ressources, des parties prenante et de la théorie néo-institutionnelle (légitimation) a servi de socle à la seconde partie de notre recherche.

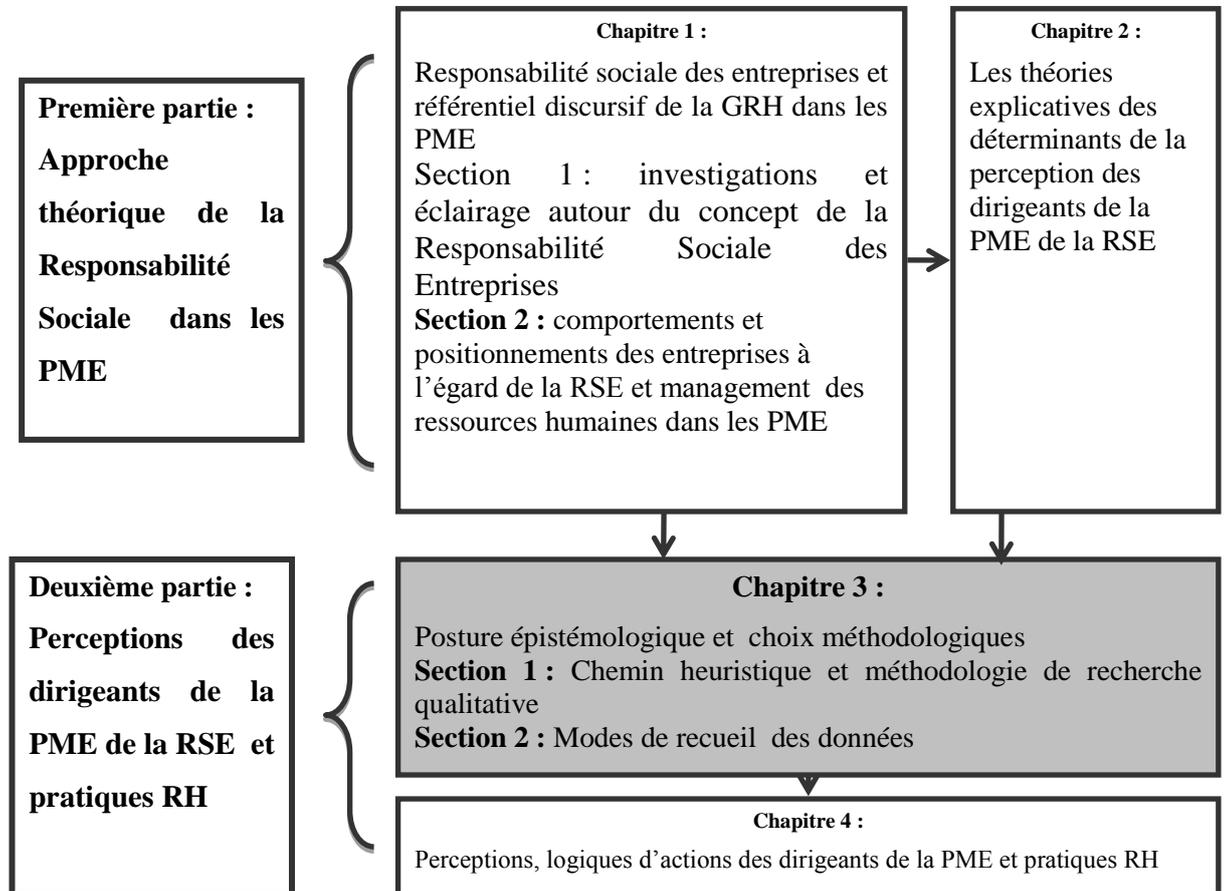
Ce passage nous a permis d'apporter quelques éléments de réponse concernant l'objet de notre recherche, les dirigeants des PME. Qui sont t-ils ? Que font-ils ? En quoi leurs métiers sont-ils différents des autres dirigeants ? Qu'est-ce qu'ils mobilisent comme compétences pour répondre aux enjeux qui leur sont posés? Quelles sont les variables contextuelles de l'environnement qui influencent à la fois leurs perceptions, leurs décisions et leurs engagements sociaux ?

## **Deuxième partie**

Perceptions des dirigeants de la PME de la  
RSE et pratiques des Ressources  
Humaines

---

## Chapitre 3 : posture épistémologique et choix méthodologiques



### Introduction

« Ce n'est pas votre vie qui est importante, mais le récit que vous en faites »  
Blumer (1998).

Le choix de la méthode de recherche est conditionné par la nature et les enjeux associés à notre projet de recherche. Puisque le but de cette dernière est de comprendre les représentations des dirigeants de PME de la thématique de la RSE, nous devons utiliser une méthode d'exploration du discours de ces derniers afin d'en clarifier les informations. L'état des connaissances actuelles nous indique que le concept de Responsabilité Sociale des entreprises dans les PME est peu étudié en profondeur, bien que les réflexions sur la responsabilité sociale des

entreprises (RSE) connaissent un véritable essor. La plupart des travaux s'appliquent aux grandes structures plus homogènes et faciles à identifier, aux pratiques formalisées et à la communication visible (Graafland, Van de Ven et Stoffele, 2003). Pourtant, toutes les entreprises - dont les TPE et les PME - doivent être concernées par ces nouveaux enjeux. Dès 1991, Kenner Thompson et Smith (1991) déplorent la rareté des recherches sur la RSE en petite entreprise et insistent sur la nécessité de ne pas négliger ces investigations, essentielles. Compte tenu de la place importante des petites structures dans l'économie. Vyakarnam et al. (1997), Spence (1999), Tilley (2000), Quairel et Auberge (2005), Dupuis et al (2005), Longenecker et al. (2006), Lapointe (2006) ou Paradas (2005, 2007) font les mêmes constats.

Notre revue de littérature nous a permis de nous faire l'écho du constat des manques de fondement théorique et empirique dans les recherches sur la RSE dans les PME. Elle nous a également permis d'identifier les premiers résultats sur la question de l'intégration de la RS dans les PME, le rôle du dirigeant dans ce processus, ses motivations ainsi que les freins. L'enjeu est dès lors de mettre en œuvre une méthodologie en concordance avec notre problématique, les résultats des recherches antérieures dans le champ de la RSE dans les PME, et les bases théoriques retenues.

Nous sommes en présence d'un objet de recherche de nature exploratoire à visée compréhensive, le but étant de comprendre :

- Les représentations des dirigeants de la Responsabilité Sociale de leurs entreprises,
- Les déterminants, de la perception du dirigeant, du concept de RSE à travers l'analyse de son discours,
- De tenter d'associer et de traduire les liens éventuels entre les perceptions (intentions) et les pratiques RH (comportements).

Ce chapitre comporte deux sections. L'architecture de la recherche, la posture épistémologique et les choix méthodologiques sont abordés dans la première. (Une posture interprétativiste, une démarche abductive, et une méthodologie qualitative basée sur des études de cas adaptées aux enjeux).

La seconde section explicitera notre mode et notre processus de recueil des données, méthodologique et notre unité d'analyse ainsi que les points de vigilances (La méthode de recueil et de collecte de données (questionnaire + entretien) **mode de recueil et triangulation** ; la méthode d'analyse de données (Processus suivi) ; l'évaluation de la recherche (validité, fiabilité).

Rappelons que l'objectif de ce chapitre est de préciser notre statut de chercheur, notre projet de connaissance et le processus suivi lors du recueil des données, pour répondre aux objectifs précités de notre recherche.

## **Section 1. Chemin heuristique et méthodologie de recherche**

### **Architecture de la recherche**

La présentation de l'architecture de la recherche vise à en exposer le positionnement épistémologique, la démarche et la méthodologie mises en œuvre. Nous expliquerons dans les passages suivants les motifs des choix d'un positionnement interprétativiste, d'une démarche par « exploration hybride », et du recours à une démarche qualitative par études de cas. L'objectif est de permettre à notre lecteur d'appréhender notre projet de connaissance, sa cohérence avec la démarche et la méthodologie mises en œuvre, et de proposer des critères d'évaluation de notre travail de recherche.

### **1.1 Notre positionnement épistémologique**

La production de connaissances constitue l'une des finalités d'un travail de recherche (Baumard, Ibert, 1999). Cette finalité amène le chercheur à s'interroger sur plusieurs aspects. Qu'est ce que la connaissance ? Quel type de relation entre le chercheur et le terrain sous-tend-elle ? Quels sont les critères que la communauté scientifique peut utiliser au regard des réponses apportées sur les deux questions précédentes ? Ces trois questions sont abordées dans l'épistémologie. Celle-ci est définie dans le Dictionnaire de notre temps (1989) comme « l'étude critique des sciences de la formation et des conditions de la

connaissance scientifique. ». Elle est traversée dans chaque champ scientifique par des paradigmes différents (Baumard, Ibert, 1999). Un paradigme exprime l'ensemble des croyances « partagées par des communautés de chercheurs » (Ibid) sur ce qu'est la connaissance. Il fournit en outre les « justifications qui permettent à des croyances particulières d'obtenir le statut de connaissances sur le monde réel » (Rouleau, 2006). Tout travail de recherche s'inscrit dans un ensemble de croyances. Leur explicitation est donc incontournable pour permettre une évaluation des résultats d'une recherche par la communauté scientifique du domaine (Wacheux, 1996, 2005). Les différents paradigmes scientifiques en gestion, identifiés par Girod-Séville et Perret (1999), vont donc être présentés dans la suite de ce document. Le projet de connaissance de ce travail de recherche sera développé à la fin de la section suivante.

### **1.1.1 Choix d'une posture paradigmatique interprétativiste**

Girod Séville et Perret (1999) identifient trois paradigmes épistémologiques types en gestion : le positivisme, l'interprétativisme<sup>61</sup> et le constructivisme.

Le paradigme positiviste postule l'existence d'une réalité extérieure au chercheur (hypothèse ontologique). L'enjeu pour celui-ci est d'en découvrir les modes de fonctionnement universels (Girod-Séville, Perret, 1999, Wacheux, 1996, Giordano, 2003). Chercheur et objet de recherche (réalité) constituent donc dans cette approche deux univers indépendants. La méthodologie doit être un moyen pour le chercheur d'accéder de manière objective à cette réalité. « La connaissance produite par les positivistes est objective et a contextuelle, dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu, et indépendante du contexte d'interactions des acteurs ». (Girod-Séville, Perret, 1999). La validité de la connaissance produite s'examine dans cette approche au regard de trois critères : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité.

---

<sup>61</sup> L'interprétativisme trouve ses fondements dans l'approche compréhensive

La question de l'existence d'une réalité en soi n'est pas au centre des approches interprétativistes et constructivistes<sup>62</sup>. Qu'elle existe ou non, il n'est pas possible au chercheur d'y accéder. Chercheur et objet de recherche ne sont donc pas indépendants comme dans le paradigme positiviste. Dit de manière triviale, le chercheur en gestion travaille sur un objet agit par des individus pensants, capables de réflexivité, et évoluant dans un contexte donné (hypothèse phénoménologique). Ces acteurs organisationnels génèrent des représentations sur leur environnement et leurs actes. Ces représentations sont des ensembles organisés d'informations, vraies ou fausses, susceptibles d'apporter des explications et un sens, a priori et a posteriori, à leurs actions. Elles constituent des données empiriques de travail du chercheur.

Le chercheur se base dès lors sur « les connaissances ordinaires » des acteurs, les considérant par la même comme des « savants ordinaires ». Ces deux approches soulignent en outre la subjectivité du chercheur dans ce travail de recueil et d'interprétation des représentations des acteurs. Il est lui-même un individu animé par une « histoire, il parle au nom d'une communauté, du point de vue d'une culture spécifique (le marketing, la GRH, ...) » (Giordano, 2003).

Il développe lui-même une représentation de son travail et de son objet de recherche contextuel à une communauté et des enjeux sociétaux d'une époque. Les connaissances produites sont dès lors subjectives et contextuelles. Les connaissances générées par le chercheur constituent des interprétations (Girod-séville, Perret, 1999, Wacheux 1996), des explications possibles sur les différents aspects de l'objet de recherche étudié. Ce travail repose sur la mise en relation des données recueillies par le chercheur avec des corpus théoriques susceptibles d'expliquer les phénomènes dont ces données sont porteuses <sup>63</sup>(David, 2006). La

---

<sup>62</sup> Certains constructivistes « radicaux » postulent même la non existence d'une réalité.

<sup>63</sup> David (2006, p.87) explique qu'« interpréter, c'est mettre en relation le texte avec « une portion d'encyclopédie » adéquate ». « Le texte » est représenté par le corpus de données recueillies par le chercheur et la « portion d'encyclopédie » est un ensemble de connaissances théoriques antérieures (« On peut de même considérer les résultats scientifiques comme formant une encyclopédie » (Ibid, p. 88)).

méthodologie <sup>64</sup> représente dès lors un « artefact socialement construit » (Giordano, 2003) employé par le chercheur pour recueillir et analyser des représentations en vue de construire des interprétations.

A ce stade, nous pouvons dire que ces deux approches présentent plusieurs points communs quant à la nature de la réalité étudiée et la nature des protagonistes de la recherche (acteurs organisationnels- dirigeants de PME dans notre cas- et chercheurs). Elles abandonnent tout d'abord l'idée d'un accès possible au réel<sup>65</sup>. Le chercheur se base sur les représentations des acteurs organisationnels pour générer des interprétations sur son objet.

Les acteurs organisationnels sont donc considérés comme des individus capables de générer des connaissances ordinaires, autrement dit des systèmes explicatifs plus ou moins complets sur leur environnement et leurs actions. En outre, le chercheur n'est ni neutre ni objectif dans le processus de recherche et la production des connaissances.

Ces deux approches se différencient, à notre avis, sur l'attitude adoptée par le chercheur avec les acteurs organisationnels, à savoir les types d'interactions qu'il met en place avec ces derniers et la finalité de la connaissance qu'il produit.

Pour le courant interprétativiste, s'intéresser à la réalité, nécessite de la comprendre et de l'analyser telle qu'elle peut être perçue et vécue par les acteurs. Ce travail « passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité » (Allard-Poesi, Maréchal, 1999). Il implique de prendre en compte le contexte des acteurs organisationnels, comme l'indiquent Girod-Séville et Perret, (1999) : « *donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* ». Le chercheur, dans son travail quotidien, se positionne plus dans une posture d'observateur. Cette observation est

---

<sup>64</sup> Ensemble des méthodes d'interactions utilisées par le chercheur.

<sup>65</sup> Lorsque certaines positions au sein du paradigme constructiviste ne nient pas l'existence pure et simple d'une réalité

guidée par des objectifs et un questionnement susceptibles d'évoluer au cours de la recherche en fonction de la compréhension que le chercheur développe de son objet : « *C'est d'abord un phénomène qui intéresse le chercheur et qu'il souhaite comprendre de l'intérieur. Et l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite, au fur et à mesure que cette compréhension se développe.* » (Allard-Poesi, Maréchal, 1999).

Le chercheur recourt à l'empathie, à savoir la capacité à se mettre à la place de l'autre, tout au long de son travail de recherche (Girod-Séville, 1999). La manière dont il utilise les méthodes de recueil et d'analyse de données doit lui permettre de comprendre l'autre, ses intentions, sa manière de se représenter l'environnement dans lequel il évolue. L'objectif final enfin du projet de connaissance du chercheur est de « *donner à voir* ».

Girod-séville et Perret (1999) précisent ce point, en indiquant que « *la démarche de compréhension consiste avant tout à « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés.* » Il n'y a pas de visée transformative de la connaissance et des pratiques des acteurs. La validité de la connaissance générée dans cette approche s'apprécie au regard des dimensions idiographiques et empathiques de la recherche (Girod-Séville, Perret, 1999). Les questions à se poser pour évaluer un travail de recherche sont alors :

Les interprétations développées par le chercheur sur son objet de recherche prennent-elles en compte les spécificités de son terrain d'étude ? Girod-Séville et Perret, (1999) le formulent de la manière suivante : « *La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels* » (dimension idiographique).

Ces mêmes interprétations prennent-elles en compte les intentions des acteurs et la manière dont ils se représentent leur univers pour expliquer leurs actions ? « *La valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs* » (dimension empathique) (Girod-Séville et Perret, 1999,)

« *Les constructivistes partagent cette approche de la recherche en terme de compréhension* » (Girod-Séville, Perret). Ils se démarquent, à notre sens, de l'approche interprétative par une intégration plus importante des acteurs organisationnels dans leur projet de recherche. Les interprétations formulées par le chercheur résultent en effet d'un travail de co-construction avec les acteurs organisationnels (Wacheux, 1996, Giordano, 2003, Girod-séville, 1999). Les interactions entre le chercheur et les acteurs organisationnels ont, selon Giordano, une visée « mutuellement transformative » (Giordano, 2003).

Cette position se traduit, selon nous, par une prise en compte forte et régulière des acteurs organisationnels tout au long du travail de recherche. Ils doivent être inclus dans la construction par le chercheur de sa problématique, des modes de recueil et d'analyse des données. La mise en place de multiples boucles de rétroactions entre le chercheur et les acteurs organisationnels sont à notre avis nécessaires pour aboutir à un véritable travail de co-construction.

La présence des acteurs organisationnels est donc forte dans toutes les étapes du processus de recherche. Celle du chercheur l'est également par rapport aux pratiques des acteurs. La connaissance produite par le chercheur tout au long de son processus a en effet une visée transformative des représentations et des pratiques des acteurs. Wacheux (1996) le formule en ces termes : « *les conclusions ultimes (de la recherche) sont alors des propositions raisonnées, une actualisation des possibles* » à transmettre aux acteurs » (Wacheux, 1996). Pour Girod-séville et Perret (1999) « *la démarche de compréhension (dans une position constructiviste) participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés.* » Les critères de validité d'une recherche constructiviste renvoient fortement à cette idée de dépendance, co-construction et imbrication du chercheur et des acteurs organisationnels.

Wacheux (1996) définit en effet deux critères de validité de la connaissance produite dans cette approche : **la représentativité et la pertinence**. Selon le premier critère, les acteurs organisationnels « doivent se reconnaître » (Wacheux, 1996) dans le système explicatif développé par le chercheur. Selon le deuxième

critère, « la cohérence logique » (Ibid.) de ce même système doit être évaluée par des « instances extérieures » (Ibid.).

Au final, la différence centrale entre les deux paradigmes nous semble ainsi se situer dans les modalités d'interaction mises en place, et parfois émergentes, pour le chercheur avec les acteurs organisationnels tout au long du processus de recherche. Elle se caractérise par une visée mutuellement transformative dans une approche. L'enjeu pour le chercheur est d'une part de générer des connaissances pour transformer les pratiques et représentations des acteurs, et d'autre part de se nourrir des interactions avec ces acteurs, pour construire son processus de recherche et ses interprétations.

Les acteurs ont un rôle de validation des différentes dimensions qui permettent d'articuler une recherche. Cette interpénétration entre les enjeux du chercheur et ceux des acteurs organisationnels nous semble moins forte dans un projet interprétativiste. Le chercheur se base bien sur des interactions avec les acteurs organisationnels pour générer des interprétations, mais n'a pas de visée transformative des pratiques de ces derniers.

Le tableau ci-après présente une synthèse des trois positionnements définis par Girod-Séville et Perret (1999) suivant les croyances liées à la nature de la connaissance, au mode de la relation entre le chercheur et les acteurs au cours du processus de production de la connaissance et des critères de validité de la connaissance produite.

Tableau 20 : synthèse des trois principales postures épistémologiques

	Positivismes	<i>Interprétativisme</i>	Constructivisme
Nature la réalité (Ontologie).	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui observent.	<b><i>La réalité est perçue : interprétée par des sujets connaissant.</i></b>	La réalité est : -Construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; - Co-construction de sujets en interaction.
Relation chercheur objet de la recherche (épistémologie).	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	<b><i>Empathie : Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font et qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche.</i></b>	Interaction : Le chercheur co-construit des interprétations et ou des projets avec les acteurs.
Projet de connaissance  Processus de construction des connaissances.	Décrire, expliquer, confirmer:  Fondé sur la découverte de régularités et causalités.	<b><i>Comprendre : Fondé sur la  compréhension empathique des représentations d'acteurs.</i></b>	Construire :  Fondé sur la conception d'un phénomène /projet.
Critères de validité.	Vérifiabilité, Confirmabilité, Réfutabilité.	<b><i>Caractère idiographique ;  Caractère empathique.</i></b>	Représentativité  Pertinence.

Source : adapté d'après Girod-Séville et Perret (1999) et M'Bengué et al., (2005)

Nous situons ce travail dans une approche interprétativiste telle que définie précédemment. Ce positionnement résulte de la prise en compte de deux éléments : nos croyances quant à ce qu'est la recherche dans notre domaine et les

limites des recherches actuelles conduites en gestion sur le champ de la RSE dans les PME.

La revue de littérature réalisée dans la première partie de ce document nous a permis d'identifier trois moyens de poursuivre et d'améliorer la production de connaissance sur ces thèmes :

- L'articulation des recherches avec un système théorique plus conséquent lors de la mise en place du cadre conceptuel,
- La prise en compte du point de vue des dirigeants,
- Et la prise en compte des spécificités des contextes dans lesquels le dirigeant opère en intégrant l'ensemble des déterminants et des variables internes et externes « facteurs de contingences ».

Nous avons tenté de répondre au premier enjeu dans la première partie de ce travail par l'identification des principaux travaux antérieurs concernant notre sujet de recherche. La réalité n'est pas extérieure aux individus. Elle existe de par leurs représentations. Cela implique d'un point de vue méthodologique de prendre en compte le point de vue des acteurs et la spécificité des contextes dans lesquels ils évoluent.

L'approche interprétativiste met en effet en avant deux éléments centraux dans le processus de production de connaissance, comme nous l'avons évoqué précédemment : la prise en compte du point de vue des acteurs par la compréhension de leurs intentions, et leurs motivations (caractère empathique) et celle des spécificités et de la singularité du contexte (caractère idiographique). La concordance entre les implications de notre positionnement épistémologique et celles de notre grille de lecture théorique nous semble pouvoir dès lors être posée. Il nous reste à expliciter la déclinaison de ces implications par rapport à notre démarche de recherche et notre méthodologie dans les paragraphes suivants.

### **1.1.2 Démarche d'exploration hybride inscrite dans une logique abductive**

La démarche de recherche représente le mode de raisonnement emprunté par le chercheur pour étudier son objet de recherche. Elle permet à notre sens de décrire

le cheminement emprunté par le chercheur pour lier monde théorique et monde empirique tout au long de la construction de ses connaissances sur son sujet de recherche. Rappelons que nous adoptons dans ce travail la perspective selon laquelle le travail du chercheur en gestion aboutit à une interprétation par rapport à son objet de recherche et son questionnement. Une interprétation résulte de la mise en relation par le chercheur des données qu'il a recueillies avec un ensemble de connaissances théoriques antérieures, comme nous l'avons indiqué précédemment. Wacheux (2005) précise que ce lien entre les deux univers ne peut être parfait : « les situations sociales ne cadrent jamais parfaitement avec une modélisation, aussi complexe soit-elle ».

Ce travail de mise en relation peut se faire selon trois modes de raisonnement : l'induction, la déduction, l'abduction (Charreire, Durieux, 1999).

Peirce (repris par David, 2000) définit ces trois modes de raisonnement à partir d'un exemple :

**Tableau 21: Les trois modes de raisonnement selon Peirce repris par David, 2000)**

Déduction	A- Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) B-Ces haricots viennent du sac. (cas) C-Ces haricots sont blancs (conséquence)
Induction	B-Ces haricots viennent du sac. (cas) C-Ces haricots sont blancs (conséquence) A-Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle)
Abduction	A-Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) C-Ces haricots sont blancs (conséquence) B-Ces haricots viennent du sac. (cas)

La déduction consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B).

L'induction consiste à trouver une règle générale (A) qui pourrait rendre compte de la conséquence (C) si l'observation empirique était vraie (B).

L'abduction consiste à élaborer une observation empirique (B) qui relie une règle générale (A) à une conséquence (C), c'est-à-dire qui permet de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie. David (2000) explique ou conclut que l'abduction permet de générer des hypothèses (B), la déduction permet de générer des conséquences (C) et l'induction des règles générales (A).

Chacun de ces raisonnements joue donc un rôle particulier dans la construction de la connaissance. La plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques, combinent les trois formes de raisonnement.

Pour approfondir les choix possibles d'approches méthodologiques, Mbengué et al., (1999) énoncent les différentes méthodes offertes aux chercheurs afin de spécifier les variables et concepts et de modéliser. Nous faisons le choix de nous limiter aux méthodes qualitatives répondant le plus à nos préoccupations. Ces méthodes sont :

- La méthode qualitative déductive : méthode qui consiste à l'élaboration de codes issus de la littérature et du cadre conceptuel proposé. C'est cette liste de codes déduits qui va être confrontée au terrain. Miles et Haberman (1991) ne manquent pas toutefois de recommander la liste de codes au contexte de la recherche. Ces chercheurs se positionnent d'ailleurs comme suivant un positivisme logique « *aménagé* » Miles et Haberman (1991) dans leurs explications de leurs méthodes d'analyse de données.

- La méthode qualitative inductive : cette méthode tente de faire émerger du terrain des concepts. Glaser et Strauss (1967) et Strauss et Corbin (1990) ont développé cette méthode et proposent un système de « codage ouvert » ou « codage émergent ». Ce type de codage est présent dans notre recherche et en constitue d'ailleurs une richesse. Toutefois nous ne dérogeons pas à la constitution de codes issus de la littérature lors d'une première analyse de terrain. Cependant comme le soulignent Miles et Haberman (1991), notre première analyse du terrain s'appuie sur une grille de lecture issue de la littérature (Irving et Sharma, 2005 ;

Paradas, 2007) ; les concepts étudiés sont donc à la fois, dans un premier temps issus de la littérature et, dans un deuxième temps, émergents du terrain.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous situons à la fois dans une méthode qualitative inductive et déductive, dans le sens où nous nous appuyons, dans un premier temps sur les codes issus de la littérature, ces derniers sont enrichis, dans deuxième temps, par des codes du terrain.

Le processus d’aller-retours entre la littérature et le terrain, qui transparait à la fois dans la construction de notre grille de lecture et dans la place faite dans notre recherche aux codes émergents, s’apparente à une logique abductive. L’abduction initialement développée par Peirce (1960) cité par Vaast, 2003), puis adaptée aux sciences de gestion par Koenig (1993) et David (1999) est définie par la manière suivante par Koenig (1999) : « *l’abduction consiste à tirer de l’observation des conjectures qu’il convient ensuite de tester et de discuter* ». La logique abductive répond à notre proposition de cadre conceptuel et notre démarche faite d’aller - retours entre les concepts et les données. (Charreire et Durrieux, 1999).

Ces distinctions posées, nous pouvons dès lors présenter notre démarche de recherche. Rappelons tout d’abord que notre champ de recherche est faiblement structuré au niveau théorique et empirique (Gond et al, 2003 ; Capron et Quairel 2004 ; Tchankam et Estay, 2004 ; Dupuis, 2005 ; Paradas, 2005, 2007). Nous cherchons dans ce contexte à « créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts » déjà existants et à « intégrer de nouveaux concepts » (Charreire et Durrieux, 1999) dans notre champ par un travail de compréhension idiographique et empathique de notre terrain. Cet enjeu a nécessité de nombreuses interactions entre « observations empiriques et connaissances théoriques » (Charreire et Durrieux, 1999). Notre démarche peut être qualifiée ainsi selon ces mêmes auteurs d’« exploration hybride » (Ibid.) : « Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s’appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par des allers et retours fréquents entre le matériau empirique recueilli

et la théorie » (Ibid). Cette démarche se démarque de « l'exploration théorique 66 » et de « l'exploration empirique 67 » (Ibid).

Selon Charreire et Durieux (1999), ce type de démarche de recherche s'appuie sur un mode de raisonnement inductif et/ou abductif. Précisons que notre travail de production de connaissances vise à repérer des régularités par rapport à notre objet de recherche dans le cadre d'un travail exploratoire. Les connaissances qui en découlent peuvent, selon nous, avoir un « statut explicatif » et « compréhensif » (Charreire, Durieux, 1999). Il sera nécessaire de les tester sur d'autres terrains de recherche et avec d'autres méthodologies pour tenter de leur donner une portée plus large<sup>68</sup>. Nous nous situons dès lors dans un mode de raisonnement abductif, selon la définition donnée précédemment par Charreire et Durieux (1999)<sup>69</sup>

Nous avons à ce stade expliqué l'inscription de notre processus de recherche dans une démarche exploratoire hybride basée sur un raisonnement de type abductif. Nous reconnaissons avoir eu du mal à nommer le mode de raisonnement suivi lors de la production des connaissances : abduction ou induction. N'avons-nous pas parfois suivi aussi un raisonnement déductif ou hypothético-déductif au tout début de notre processus de recherche et qui a évolué.

## 1.2 La méthodologie de recherche

Nous avons exposé dans le précédent passage notre positionnement épistémologique interprétativiste et notre démarche de recherche par exploration hybride. Notre champ d'étude se caractérise par un manque de structuration théorique et empirique. Notre travail de recueil et d'analyse des données vise donc à générer des connaissances fortement contextualisées et prenant en compte les

---

<sup>66</sup> « L'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines. » (Charreire, Durieux, 1999)

<sup>67</sup> « Cette voie consiste à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet. (...) Cette voie permet théoriquement d'élaborer du « nouveau » indépendamment des connaissances antérieures. » (Charreire, Durieux, 1999)

<sup>68</sup> Ce sont pour nous autant de pistes possibles pour notre travail postdoctoral.

<sup>69</sup> Pour rappel : « Ainsi l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite. » (Charreire, Durieux, 1999).

représentations des acteurs (caractères idiosyncratique et empathique de notre recherche liée à un positionnement interprétativiste). Nous présentons dans la suite de ce chapitre nos choix méthodologiques dans l'optique de répondre aux enjeux propres à notre recherche.

### 1.2.1 Le choix d'une méthodologie qualitative

Le choix d'une méthodologie de recherche n'est pas subordonné à une posture épistémologique particulière (Charrière, Durieux, 1999, Baumard, Ibert, 1999, David, 2006). Il est ainsi possible d'être positiviste et utiliser une méthodologie qualitative, ou d'être interprétativiste et utiliser une méthodologie quantitative. Plusieurs auteurs défendent par ailleurs l'intérêt de la combinaison de différentes méthodologies dans un projet de recherche quelle que soit sa position épistémologique (Bernardin, 2006).

Le projet de connaissance détermine donc là encore la pertinence de la méthodologie retenue dans un projet de recherche. Selon Wacheux (2005), « *la richesse des méthodes interactives (les méthodes qualitatives) résulte de la prise en compte des théories implicites des acteurs dans le processus de compréhension et de la spécificité du contexte dans lequel elles se construisent* ». La prise en compte des théories implicites des acteurs et du contexte correspondent à deux objectifs majeurs de notre projet de connaissance, comme nous l'avons évoqué dans la première section de ce chapitre.

Pour rappel, nous sommes dans un champ faiblement structuré d'un point de vue théorique et empirique. L'enjeu est en effet de produire des connaissances qui prennent fortement en compte les intentions des acteurs et le contexte dans lequel leurs actions s'inscrivent. Rappelons également que ces deux objectifs constituent les fondements d'un positionnement interprétativiste.

En outre, le recours à une démarche qualitative est cohérent avec une démarche exploratoire de recherche (Baumard, Ibert, 1999) et un processus de raisonnement de type abductif (Pesqueux, 2007)<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Colloque risque Oriane à Bayonne en 2008

Les approches qualitatives forment une large palette de méthodologies utilisables par le chercheur. Hladly Rispal (2002), Wacheux (1996), Patton(2002) en identifient plusieurs :

**Tableau 22: ensemble des traditions théoriques en recherche qualitative**

<b>Perspective</b>	<b>Discipline de base</b>	<b>Question centrale</b>
1. Ethnographie	Anthropologie	Quelle est la culture de ce groupe d'individus ?
2. Auto ethnographie	Arts littéraires	Comment ma propre expérience de cette culture se connecte-elle avec les signes de cette culture, la situation, les évènements et/ou la façon de vivre ?
3. Tester la réalité	Philosophie, sciences sociales et évaluation	Qu'est-ce qui se passe dans ce monde ? Quel degré de certitude peut-on établir ? Quelles sont les explications plausibles pour des structures vérifiables ? À quel degré de véracité pouvons-nous aspirer ? Comment peut-on étudier ce phénomène et est-ce que nos résultats correspondent autant que possible au monde réel ?
4. Constructionniste / constructiviste	Sociologie  Sociologie compréhensive	Comment les individus construisent-ils la réalité dans ce cadre ? Est-ce qu'ils rapportent leur perception, la «vérité», les explications, les croyances et leur point de vue ? Quelles sont les conséquences de leur construction sur leur comportement et sur ceux qui interagissent avec eux ? La société n'existe pas en dehors des représentations des acteurs, le paradigme place donc les acteurs au centre du dispositif pour donner du sens au système et aux structures étudiées » (Burel et Morgan , 1979) Cité dans Wacheux ( 1996).
5. Phénoménologie	Philosophie	Quels sont les sens, la structure et l'essence de l'expérience vécue de ce phénomène pour cette personne et ce groupe de personnes ?
6. Enquête heuristique	Psychologie humaniste	En quoi mon expérience de ce phénomène représente-t-elle ceux qui expérimentent intensément ce phénomène ?
7. Ethnométhodologie	Sociologie	Comment les gens trouvent-ils du sens dans leurs expériences de la vie quotidienne ? Comment agissent-ils de manière acceptable en société ?

8. Interaction symbolique	Socio-psychologie	Quel est l'ensemble commun de symboles et de compréhension qui émerge pour donner du sens aux interactions des gens ?
9. Sémiotique	Linguistique	Comment les signes (mots, symboles) convergent-ils dans des contextes particuliers ?
10. Herméneutiques	Linguistiques, philosophie, critique littéraire et théologie.	Quelles sont les conditions qui sous-tendent l'action humaine?
11. Narratologie/ analyse narrative.	Sciences sociales (interprétative), critique littéraire et littérature non-fictionnelle.	Quelle est la narration ou l'histoire qui révèle la personne et le monde d'où elle vient ? Comment cette narration peut-elle être interprétée pour comprendre et illuminer la vie et la culture qui l'a créée?
12. Théorie du chaos : dynamique non linéaire.	Théories physiques, science de la nature	Quel est l'ordre qui organise ou structure un tant soit peu ce phénomène désordonné ?
13. <i>Grounded Theorie (théorie enracinée)</i>	<i>Sciences sociales, méthodologie.</i>	<i>Quelle théorie émerge de l'analyse comparative systématique de ce qui a été observé sur le terrain ?</i>
16. Perspective orientée : enquête féministe, théorie critique parmi d'autres.	Idéologie : politique, culturelle et économique.	Comment la perspective « x » se manifeste-t-elle dans ce phénomène ?

Source : adapté de Patton, 2002

Wacheux (2005) souligne « Il y a toujours une part de phénoménologie dans une recherche interactive ». Notre recherche n'échappe pas à ce pertinent constat.

**Tableau 23 : paradigme et perspective phénoménologique**

<b>Paradigme phénoménologique selon Gray (2004)</b>
<p><b>Croyances de base</b></p> <p>Le monde est socialement construit et subjectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'observateur fait également partie de ce qu'il est en train d'observer</li> <li>• La science est conduite par des intérêts humains Le chercheur devrait se <b>Focaliser sur le sens</b></li> </ul> <p>Essayer de comprendre ce qui est en train de se passer ?</p> <p>Construire des théories et des modèles à partir des données (approche inductive)</p> <p><b>La méthode inclut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De multiples méthodes pour établir les différents points de vue d'un phénomène</li> <li>• De petits échantillons et l'étude en profondeur ou à travers le temps des méthodes qualitatives.</li> </ul>

Notre recherche est inscrite aussi dans une perspective phénoménologique, cette dernière se base sur :

- L'étude sur le «monde de la vie», et de l'expérience humaine, dans notre cas la perception du dirigeant de la RSE et le comportement associé à cette perception,
- L'étude des individus : dans notre cas le dirigeant de la PME.
- L'exploration, les constructions humaines et leurs expériences de vie.
- Le choix d'un panel réduit entre 5 et 15 «participants», notre panel final est composé de 10 Dirigeants de PME.
- L'utilisation des entretiens non dirigés et en profondeur.
- L'unité d'analyse : unité de sens (le cas).

- La Fiabilité : par la confirmation des participants dans notre cas et le travail de triangulation aussi.

Notre enquête demeure effectivement une exploration de l'expérience personnelle à travers les construits culturels dominants et actuels des dirigeants de PME.

Pour pénétrer dans le vécu des individus et explorer les constructions humaines du monde qui les entoure (approche phénoménologique), nous devons nous adjoindre la méthode la plus adéquate. Nous avons vu qu'une méthode qualitative était de mise puisque nous désirons comprendre le sens d'un phénomène, la perception de la RS du dirigeant de la PME et son éventuelle traduction sur les pratiques ressources humaines.

### 1.2.2 Choix d'une approche par étude des cas

Bonoma définit l'étude de cas comme « *une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit.* »<sup>71</sup>. Yin (1990), quant à lui, la définit comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel (...) et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* »<sup>72</sup>. Hladly Rispal (2002) souligne à ce titre qu'elle constitue plus une stratégie de recherche qu'une technique ou une méthode. Le recours à l'étude de cas ne détermine pas en effet les modes de recueil de données utilisées par le chercheur (expérimentations, entretiens, observations, questionnaires...) lors de son enquête empirique. Yin met au contraire en exergue la possibilité du chercheur d'utiliser l'éventail large des modes de collecte des données quantitatifs et qualitatifs. Nous nous basons pour notre part, dans ce travail, sur des modes de collectes qualitatifs pour les raisons exposées précédemment<sup>73</sup>.

---

71 T. BONOMA, « Case research in marketing : opportunities, problems and a process », *Journal of Marketing Research*, May 1985, pp. 199-208.

72 Traduit par Hladly Rispal, 2002.

73 Réexposer les raisons. Correspondance entre les besoins de développement des connaissances et les possibilités offertes par les méthodes qualitatives.

Yin (1994) explique qu'une enquête qualitative constitue la stratégie privilégiée pour tenter de comprendre « comment » et « pourquoi », « *lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel* ».

Il établit ainsi une comparaison de l'étude de cas et d'autres stratégies de recherche sur les trois critères pertinents retenus pour le choix de la stratégie de recherche :

**Tableau 24 : comparaison entre la stratégie de recherche par étude et les autres stratégies**

Stratégie de recherche	Questions de la recherche	Le contrôle du chercheur sur les événements est-il nécessaire ?	L'attention se porte-t-elle sur des événements contemporains ?
Expérimentation	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui/non
Etude historique	Comment, pourquoi	Non	Non

Source : Yin (1994)

L'accent est d'abord mis sur les questions «comment» et «pourquoi» c'est-à-dire sur la compréhension des phénomènes étudiés. Il s'agit ainsi dans notre recherche de comprendre la perception du Dirigeant de PME de la RS et son éventuelle traduction dans les pratiques (aspects) RH, par la description des déterminants de cette perception et l'interprétation des actes et des engagements, et de générer par la suite une typologie.

La visée compréhensive a pour objectif « *de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. Le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions*» (Hlady-Rispal, 2002). Les entretiens sont la source majeure de compréhension des perceptions et actions des différents acteurs. Comme le précise Wacheux (1996), les entretiens ayant « *pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* ». Ils peuvent être complétés par d'autres

modes de collecte, mobilisables dans une stratégie qualitative par étude de cas, l'observation et les documents.

Afin d'étudier les perceptions et pratiques des acteurs en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, une étude qualitative a donc été engagée par entretiens approfondis, in situ, réalisés dans le courant l'année 2008, auprès de dix dirigeants de PME. Ces entretiens ont été précédés par une enquête pré-exploratoire auprès d'une cinquantaine de dirigeants de PME en Aquitaine.

Deux raisons principales nous ont conduits à recourir à la méthodologie de l'étude de cas qualitative : la concordance avec notre projet de recherche et l'intérêt démontré aujourd'hui par de nombreuses recherches de cette approche. Selon Wacheux (2005), « *les motifs de l'utilisation de l'étude de cas en sciences de gestion sont maintenant connus.* » ; Il relève « *trois dimensions complémentaires* » susceptibles de justifier l'utilisation de cette approche dans une recherche :

- « *La volonté de contextualiser la problématique dans l'environnement même de sa production pour appréhender les dynamiques des situations ;*
- *La nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels pour montrer l'appropriation, l'actualisation et la construction des situations ;*
- *L'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs dans l'entreprise pour produire une connaissance des situations vécues par les acteurs* ». (Ibid)

Le premier et le dernier motif correspondent aux nécessités de développement des connaissances identifiées dans la première partie par rapport à notre sujet. En outre, l'utilisation d'une stratégie par étude de cas qualitative est également en concordance avec un positionnement épistémologique interprétativiste et une démarche terrain de découverte (Giroux, 2003). L'étude de cas qualitative « *constitue aussi davantage une démarche de découverte qu'une démarche de vérification* » Giroux (2003). Wacheux (2005), reprenant Laplantine (1987), précise que « *l'observation directe par la présence en entreprise permet de s'imprégner des thèmes obsessionnels d'une société* ».

Enfin, cette démarche de recherche a été largement éprouvée. Son intérêt et ses apports pour la production de connaissances dans le domaine de la gestion ont été fortement établis ces dernières années, comme le souligne Hladly-Rispal (2002).

Il nous semble important à ce stade de définir les contours de ce qu'est un « cas » dans ce travail doctoral pour faciliter la compréhension de la suite de nos propos par notre lecteur.

Les limites de l'unité d'une étude de cas peuvent en effet être extrêmement variables d'une recherche à une autre (Yin, 2003). La lecture de différents travaux doctoraux montre qu'une étude de cas peut être constituée par un individu (Pailot, 1996), par une équipe projet (Dameron, 2000), par une entreprise (Chasserio, 2005). La définition de l'unité du cas est guidée par la problématique et les questions de recherche selon Yin (2003) : *“As a general guide, your tentative definition of the unit of analysis (and therefore of the case) is related to the way you have defined your initial research questions”*.

Nos questions de recherche se focalisent autour de la compréhension des facteurs déterminants de la perception du dirigeant de la PME, du concept de la responsabilité sociale, et de l'éventuel impact de cette perception sur les pratiques ressources humaines. Nous nous intéressons plus particulièrement au point de vue des acteurs organisationnels que sont les dirigeants. Ce choix découle de notre revue de littérature et de l'appel de plusieurs chercheurs tels Dupuis et Le Bas (2005), Capron et Quairel (2004, 2007), Paradas (2005, 2007), Gendron et La Pointe (2005) à faire progresser la production des connaissances en gestion, sur la RSE dans les PME, dans cette direction.

L'unité du cas est désormais définie. Le recours à l'étude de cas nécessite maintenant de répondre à plusieurs questions en vue d'assurer la validité de cette stratégie de recherche : la première question concerne le nombre de cas et le choix des cas (Hladly-Rispal, 2002, Wacheux, 2005). L'enjeu central est de favoriser la richesse des données collectées en favorisant la variation des situations rencontrées, autant que faire se peut en fonction des contraintes de ressources du chercheur. « L'échantillon sur lequel portent les observations et analyses (dans

des études de cas multi-sites) n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de recherche. » (Hlady-Rispal, 2002).

La seconde question est : combien de cas, de participants ? Au niveau de l'estimation de la quantité de personnes à interroger, il n'existe aucun nombre spécifique (Patton, 2002). « *Cela dépend !* », clame un autre spécialiste (Beaud, 1995). Pourtant la réponse à cette question semble assez simple : « *interviewez autant de personnes qu'il est nécessaire pour trouver ce que vous avez besoin de savoir* » (Kvale, 1996). En fait, la meilleure réponse est de s'arrêter quand l'information devient redondante ou périphérique au sujet, bref « *quand ce que vous apprenez de [vos entrevues] est trop peu par rapport à ce que vous savez déjà* » (Weiss, 1994). Il est toutefois convenu que le nombre nécessaire, en moyenne, se situe autour de dix à quinze individus (Kvale, 1996). Le chiffre de quinze nous est confirmé par la perspective méthodologique adoptée par l'étude. La méthode phénoménologique situe la quantité entre 5 et 15 « participants » (Gray, 2004). En conséquence, notre panel s'est construit autour de dix entrevues de dirigeants de PME de différents secteurs. Avec ce nombre, nous sommes confiants d'atteindre le point de saturation puisque les experts nous indiquent cette quantité (Kvale, 1996 et Gray, 2004). Mais de manière plus précise, Weiss (1991) indique que l'arrêt des entrevues doit s'effectuer lorsque l'information obtenue n'ajoute rien de nouveau ou très peu. La présente recherche a atteint ce stade dès l'entrée des données préliminaires de la dizaine d'entrevues. Le point de saturation a été obtenu et les données et les informations primaires ont été suffisantes pour découvrir l'émergence du phénomène.

Enfin, la troisième et dernière question est : comment recruter ? Après avoir déterminé le chiffre de notre panel (échantillon), nous avons étudié les méthodes de recrutement. La méthode aléatoire est toujours préférable au non aléatoire (Gray, 2004). Dans un monde idéal, l'approche aléatoire aurait été supérieure. Par contre, à cause des contraintes pratiques, notamment au niveau du temps nécessaire et surtout au niveau de la faisabilité de la recherche, nous avons préconisé le mode non aléatoire en raison de diverses contraintes évoquées

précédemment et plus particulièrement en raison du degré de responsabilités et de latitude décisionnelle des dirigeants.

Quatre stratégies sont mises en avant dans un échantillonnage non aléatoire : l'échantillonnage intentionnel (sélection de manière délibérée des sujets selon une ou plusieurs caractéristiques); l'échantillonnage par quota (sélectionner des sujets d'un groupe particulier jusqu'au chiffre voulu); l'échantillonnage de commodité ou dit de « volontaire » (sélection des sujets sur la base du volontariat ou de l'empressement ou de la disponibilité) et l'échantillonnage dit boule de neige (snowball sampling) (sélectionner des sujets qui ont été référés par d'autres sujets ou par une petite équipe de sujets disponibles) (Gray, 2004).

### **Conclusion section 1**

Cette première section du troisième chapitre nous a permis d'explicitier et de justifier deux points centraux inhérent à notre protocole de recherche :

- L'adoption d'une posture épistémologique interprétativiste nous a permis de comprendre et d'analyser la réalité telle qu'elle peut être perçue et vécue par les acteurs comme nous étions dans une démarche exploratoire et non confirmatoire. Notre travail d'analyse « passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité » (Allard-Poesi, Maréchal, 1999). Il implique de prendre en compte le contexte des acteurs organisationnels à savoir les dirigeants de PME, comme l'indiquent Girod-Séville et Perret, (1999) : *« donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps) »*. Le chercheur, dans son travail quotidien, se positionne plus dans une posture d'observateur. Cette observation est guidée par des objectifs et un questionnement susceptibles d'évoluer au cours de la recherche en fonction de la compréhension que le chercheur développe de son objet de recherche. En effet, notre champ d'étude se caractérise par un manque de structuration théorique et empirique. Notre travail de recueil et d'analyse des données vise donc à générer des connaissances fortement contextualisées et prenant en

compte les représentations des acteurs (caractères idiosyncratique et empathique de notre recherche liée à un positionnement interprétativiste).

- Deux raisons principales nous ont conduits à recourir à la méthodologie de l'étude de cas qualitative : la concordance avec notre projet de recherche et l'intérêt démontré aujourd'hui par de nombreuses recherches de cette approche. Comme le précise Wacheux (2005), plusieurs raisons peuvent justifier l'utilisation de cette approche dans une recherche :
  - La volonté de contextualiser la problématique dans l'environnement même de sa production pour appréhender les dynamiques des situations ;
  - La nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels pour montrer l'appropriation, l'actualisation et la construction des situations.

L'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs, dans notre cas les dirigeants de PME, pour produire une connaissance des situations vécues par les ces derniers.

## **Section 2. Modes de recueil des données**

### **Introduction**

Deux points essentiels feront l'objet d'un développement durant cette section, le premier est relatif à l'explication et à la justification du choix de mode de recueil des données, et le second aux différents critères retenus dans le cadre de notre recherche.

### **2.1 L'entretien approfondi et suivi des cas**

Pourquoi utiliser des entretiens approfondis ? Ce choix se motive par l'observation du sujet lui-même soit : les dirigeants de PME et leurs expériences. Quinn et Jones (1995) proposent, suivant leurs recherches empiriques, l'idée que les dirigeants se considèrent comme des « agents de moralité » pour résoudre les problèmes éthiques et moraux survenant entre les différents protagonistes d'une entreprise. Nous remarquons que la présence et le rôle des dirigeants sont des aspects centraux à la question puisqu'ils détiennent le pouvoir de clarifier et de communiquer les attentes sociales, et éthiques (Bird et Waters, 1989). Ces auteurs ne sont pas les seuls à faire ce constat et à proclamer que le rôle du

dirigeant sert « d'huile à moteur » de l'éthique en entreprise (Hosmer, 1995). En effet, le poids et le rôle du dirigeant « propriétaire » de la PME ne sont plus à démontrer (Cf. Chapitre 2 de notre thèse).

Par ces propos, nous réalisons l'importance fondamentale de procéder à des entretiens approfondis, et de les réaliser avec des dirigeants. L'entretien offre la liberté d'obtenir des données hautement personnalisées et d'explorer en détails les réponses et aide les participants à articuler leurs perceptions tacites, leurs sentiments et leur compréhension du phénomène vécu. Il semble évident que les dirigeants détiennent les connaissances pratiques et habiletés pouvant nous permettre de répondre à notre question de recherche. Nous devons les écouter et les faire parler de leurs expériences afin d'établir des observations et des données pertinentes. Seuls les entretiens peuvent répondre à cette demande.

Bien que certains observateurs ont démontré que les dirigeants ne s'expriment pas aisément sur l'aspect moral de leur action, qu'ils sont souvent «silencieux» à ce propos (Bird et Waters, 1989), nous croyons tout de même que l'entretien force l'écoute et brise le silence. En somme, ces deux raisons, tant sur la forme que sur le fond, nous confortent dans le choix de la méthode de l'entretien et cette dernière est cohérente avec notre projet.

Les entretiens semi-structurés se présentent comme un instrument «*vital quand l'approche de la phénoménologie a été prise et lorsque l'objectif est d'explorer le sens subjectif que les répondants attribuent aux concepts et aux événements*» (Gray, 2004). Ils ont « *pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996). De ce fait, nous avons décidé d'adopter la technique des entretiens semi-structurés (Patton, 2002) afin de laisser place à l'exploration de certains éléments et affects vécus par les individus. L'entrevue semi-structurée repose sur des questions déterminées mais les libellés et l'ordre peuvent changer selon le jugement de l'intervieweur, ce qui lui offre de la souplesse et donne la possibilité d'approfondir les propos des répondants (Patton, 2002). Cet instrument permet également des commentaires, une liste de sujets ou des commentaires de

fermeture de la discussion, par exemple. La fonction principale de l'intervieweur est de « *servir de catalyseur, de facilitateur de l'expression des sentiments et des idées de la personne avec laquelle il s'entretient* » (Boutin, 1997). L'entretien semi-structuré consiste à poser des « *questions de mise en train* ». Ensuite, l'interviewé est guidé à travers les questions « de façon à l'aider à articuler sa pensée autour de thèmes préétablis » (Boutin, 1997). Puisque l'objectif de cette thèse est de viser l'étude des déterminants de la perception des dirigeants de la RS et la traduction de cette perception sur les aspects RH les représentations éthiques des gestionnaires, les réponses doivent être libres. Ainsi, cet entretien semi-structuré doit être composé de questions ouvertes (Boutin, 1997). Puisque l'entretien est semi-structuré, il guide le répondant et lui offre la possibilité d'exprimer différentes théories auxquelles le chercheur n'aurait pas réfléchi (Boutin, 1997). Ceci permet de satisfaire l'aspect exploratoire de la recherche.

Pour donner la liberté aux individus de s'exprimer sur des sujets délicats, le chercheur doit donc s'attarder davantage « aux qualités humaines et relationnelles de l'interviewé » (Daunais, 1992). L'intervieweur doit aussi éviter tout conseil, toute critique ou tout jugement (Boutin, 1997). L'habileté pouvant l'aider à adopter cette attitude est la compréhension empathique (Rogers, 1969 ; Daunais, 1992). Cette prédisposition d'esprit permet de comprendre l'autre sans le juger. Cette attitude convient donc parfaitement à la tâche que nous réserve notre recherche.

En effet, des entretiens in situ, semi directifs, ont été menés en face à face, enregistrés et transcrits intégralement en marquant les éléments para-textuels observés et pris en note (gestuelle et variations d'intonation, expressions faciales, etc.) (Robert Demontrond, 2006).

L'entretien enregistré laisse au chercheur des respirations, des moments d'écoute active entre reformulation, posture compréhensive, voire empathique et relances. Il constitue aussi un travail de réduction de la réalité (positionnement spatio-temporel non longitudinal contrairement à l'étude de cas ou au récit de vie) dans lequel tout est bon à rendre pour construire l'objet.

### 2.1.1 Conception du guide d'entretien

Un guide d'entretien semi-structuré a été élaboré après la phase de recherche pré-exploratoire qui nous a été très utile à la fois pour comprendre la composition du tissu des PME Girondine et leurs contextes et de constituer notre panel « choix des dix dirigeants de PME parmi les cinquante rencontrés durant l'enquête pré-exploratoire. Auparavant, nous allons décrire les principales étapes de notre recherche afin d'expliquer notre cheminement. Après avoir produit l'ébauche de notre sujet de recherche et de la méthodologie qui en découle, nous avons procédé au développement d'un questionnaire préliminaire. Celui-ci a été soumis au professeur et a été validé ensuite comme réussi.

Cette première ébauche a été établie à partir de notions développées dans les différents séminaires suivis durant la scolarité doctorale. En effectuant la recension de certains articles de recherche tels que Saulquin et al., 2005 et Paradas, 2005,2007, une première série de questions a émergée. Ensuite, un pré-test a été effectué auprès de trois dirigeants afin de vérifier l'efficacité de notre méthode : deux dirigeants de PME et, enfin, un haut cadre dans la CCI de Bordeaux qui travaille comme conseil auprès des PME. Les entretiens in situ ont duré en moyenne une heure trente. Ils ont été et ont été retranscrits et analysés dans le cadre d'un travail de fin de session. Enfin, le guide d'entretien a été validé puisque ces trois gestionnaires ont évoqué les diverses dimensions étudiées dans la revue de littérature de l'époque.

Notre guide d'entretien a été élaboré de manière à pouvoir favoriser une collecte de qualité de l'information nécessaire. Un problème réside : comment juger de la qualité de l'information ? Nous pensons que notre guide répond au moins à cinq (5) des six (6) critères énoncés par Kvale (1996) : (réponses multiples et riches, questions courtes, clarifier le sens des réponses, questions ouvertes, validation en cours d'entretien de la réponse du sujet, richesse d'interprétation, clarté et exhaustivité du récit) de qualité d'entrevue.

Le guide d'entretien a été divisé en trois niveaux de questionnements :

1. Description de la PME et du profil de son dirigeant (Mise en situation et contexte)

2. Phase perception de la RSE et l'étude des freins et des motivations (Aspect subjectif et opinions du dirigeant)

3. Aspects RH évoqués et pratiques mises en place au sein de la PME, (descriptifs des pratiques et aspects RH les plus significatifs, tentative d'explication et passage du discours-intentions- aux comportements)

Durant la première phase, Nous désirons entendre l'histoire, les acteurs, leurs rôles, les stratégies, le contexte socioéconomique etc. La deuxième phase nous a permis de laisser aux dirigeants le soin de s'exprimer sur les enjeux et d'explicitier leurs perceptions vis-à-vis de la RSE et les enjeux associés. Cela visait à mettre en lumière les différents types d'enjeux et de comprendre qu'ils n'ont pas tous le même degré d'importance.

Toujours dans cette perspective, nous avons demandé les caractéristiques déterminantes dans la résolution de ce dilemme. Nous sommes donc dans le domaine du descriptif. Nous entrons directement dans l'exposition des représentations des acteurs.

Ce guide d'entretien a été conçu dans l'optique de permettre aux dirigeants de s'exprimer de manière explicite de leur conception implicite des différentes représentations de la RSE. Conséquemment, ce guide d'entretien à questions semi-structurées prévoit une ouverture. Mais l'outil n'est rien sans celui qui l'utilise. Les questions doivent être posées avec une attitude spécifique.

En clair, l'intervieweur doit posséder une attitude spécifique, et répondre à quelques conditions que nous allons évoquer. D'abord, il doit maintenir une écoute active. Il doit aussi poser les questions de manière directe, claire et de façon non menaçante ou insistante. Il doit finalement faire preuve d'empathie et d'ouverture d'esprit en raison du sujet et de la sensibilité de ce dernier. Il doit autant que possible contrôler les indices ou ses commentaires qui pourraient enjoindre les interviewés à répondre d'une manière biaisée.

De plus, il doit éviter tout comportement ou commentaire d'approbation ou de désaccord, pouvant orienter les réponses. Enfin, il doit démontrer une

considération positive et un intérêt face aux propos des répondants. À propos de l'écoute, en tant qu'intervieweur, nous nous sommes astreints à une écoute bienveillante sur les faits, les idées exprimées et les thèmes qui pouvaient être utilisés. De plus, nous avons démontré de l'écoute empathique envers les pensées, les croyances et les sentiments des dirigeants de PME. Nous avons ainsi suspendu notre jugement sur tous les propos tenus par les répondants ; nous ne voulions ni de mauvaises interprétations ni de biais personnels qui puissent interférer dans l'entrevue.

En lien avec les exigences d'un entretien rigoureux exposées par Kvale (1996), nous estimons que ces entretiens ont permis aux répondants d'offrir des réponses spontanées, riches, spécifiques et pertinentes. Les questions étaient courtes (avec des relances courtes aussi). Nous avons souvent sollicité la clarification du sens de certains aspects pertinents dans les réponses (voir les transcriptions en annexes). Nous avons également essayé à plusieurs reprises de vérifier notre propre perception des réponses des sujets durant l'entrevue. Enfin, la qualité des entrevues réside dans la richesse respective de l'interprétation de chaque dirigeant du concept de la RSE et ceci se vérifiera au chapitre quatre (4), dans le volet portant sur la présentation des données d'entrevues. La qualité d'un bon questionnaire se confirme également au niveau des réponses données lors des entrevues et c'est le critère ultime. Les résultats obtenus dans les comptes rendus et l'analyse renforcent nos conclusions quant à la qualité de notre processus de collecte d'informations.

La transcription a été effectuée principalement par le chercheur (ce qui a exigé des délais dans le temps). Par contre, le travail de transcription a fait en sorte que le chercheur s'approprie une meilleure connaissance des données, et a permis rapidement la codification et la préparation des groupements de données. L'analyse s'est échelonnée sur plusieurs mois et elle a été faite de manière méthodique selon les critères élaborés précédemment. De plus, une autre analyse a été entreprise afin de découvrir d'autres concepts et notions.

Cette double analyse a permis d'engendrer des notions qui donnent corps à des voies de recherche future.

### 2.1.2 Les objectifs assignés à notre étude demeurent au niveau exploratoire.

Dans cette optique, l'utilisation de la technique des entretiens semi-directifs s'est donc imposée comme étant la plus pertinente dans une dimension d'analyse qualitative.

Tout message formulé dans le code de celui qui l'émet définit et anticipe ce qu'est la réalité pour l'émetteur (Wittzaele, Garcia, 1992). Rendre compte de l'action peut vouloir signifier décrire en détail « *ce qui la fait être, ce qu'elle est* » (Garfinkel, 1967).

Cette approche ethnométhodologie renvoie ainsi au fait, que le niveau des pratiques se doit d'être saisi dans leur contexte, que l'action en commun est liée à l'action individuelle, et surtout que l'on se doit d'aller au-delà des routines, des évidences en « *insistant pour que la personne clarifie le sens de ses remarques banales* » (Garfinkel, 1967)

Elle peut permettre d'éviter les travers de l'approche systémique. En effet, l'observateur fait partie de l'observation. La description de la situation observée dépend aussi du point de vue critique de l'observateur, de ses croyances, de ses convictions, et de ses hypothèses.

L'entretien qualitatif comporte ainsi le risque de servir de chambre d'enregistrement de la dynamique des idées, de l'ambivalence des représentations et de l'oscillation des positions (pour ou contre) selon le registre propre de légitimité mobilisé par l'observateur-lui-même.

Comment faire pour qu'au cours de l'entretien les suggestions préétablies par l'observateur soient séparées des sensibilités et perceptions de la personne observée ?

Comment faire pour que l'entretien offre la possibilité de différents points de vue afin de faire émerger le vraisemblable, le plausible, le faisable ? Comment faire recadrer et garder la distance pour que l'entretien ne vire pas à la séance de thérapie ?

L'une des pistes de solution :

- L'adoption par l'observateur d'une position « modeste », basse de non-expert,
- La rupture du discours formaté pour la mise en relief des compétences utilisées dans les routines et l'action ordinaire.

Cependant, puisque « *la décision de tous est souvent moins bonne que la décision de chacun* » (S. Moscovici, 1984, 1990), il nous est apparu peu opportun de nous servir de l'entretien contradictoire. De plus, l'orientation des réponses peut être influencée par la relation normative inhérente au groupe (le poids du rang à tenir par rapport à ses pairs). Ces réponses sont souvent moins autonomes, moins critiques que des prises de positions individuelles : la moyenne des opinions et jugement devient la norme pour tous. Ce qui permet à la fois de légitimer la norme et de supporter ensemble un minimum viable et donc d'éviter pour un temps tout risque de tension, dérive, déviance, conflit.

Nous avons donc choisi de conjuguer l'adoption d'une posture de non-expert, avec la quête de clarification des avis et attitudes du dirigeant de la PME.

L'analyse de processus « *s'avère bien souvent indissociable d'une visée compréhensive* » (Hlady-Rispal, 2002). Analyser la perception du Dirigeant de PME de la RSE et sa traduction sur les aspects RH a d'abord nécessité, de notre part, une compréhension approfondie.

Un deuxième élément essentiel de l'étude qualitative est le fait que le chercheur n'a que peu ou pas d'influence sur les événements étudiés. Le chercheur ne peut « manipuler » (au sens de l'expérience) les comportements des personnes associés aux événements étudiés.

Cependant Yin (1994) explique que l'étude qualitative a recours à l'observation directe et, de façon systématique, aux entretiens pour collecter des données. L'interaction avec les acteurs étudiés est alors présente, et la question de l'influence ou de la position du chercheur se pose. Le chercheur positiviste cherche à être « objectif » ou à observer la plus grande distance possible avec l'objet étudié. Le chercheur constructiviste, au contraire, ne croit pas à un accès objectif possible du réel. L'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une

réalité co-construite. Cependant, l'interaction chercheur-terrain ne peut être qu'imparfaitement réduite.

Hlady-Rispal (2002) propose « un aménagement épistémologique », recommandé par Girod-Séville et Perret (1999), qui relève du réalisme épistémologique « *compréhensif* » développé par le courant analysé par Koenig (1993) ; Ainsi, le chercheur « *se concentre sur la signification des phénomènes observés et considère la globalité de chaque situation. Il n'est pas indépendant de son terrain mais occupe une position d'extériorité vis-à-vis de son terrain.*

( ... ) *Son analyse ne se confond pas avec celle des acteurs observés, mais considère une interaction chercheur-terrain à double sens* ».

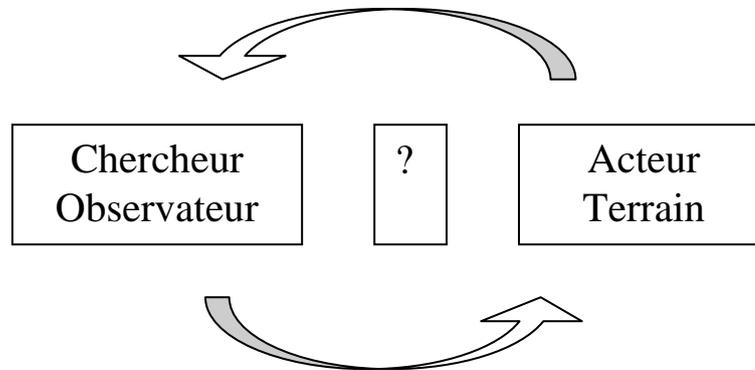
Le chercheur influe ainsi sur la façon dont les acteurs vont réfléchir au phénomène étudié et réagir : « *sa présence même, la formulation des questions, le fait d'amener l'acteur à s'exprimer sur le phénomène, l'invitant à prendre du recul, est accélérateur de prise de conscience et parfois vecteur d'apprentissage* » Hlady-Rispal (2002).

**Figure 6 : position du chercheur interprétatif**

Ontologie = relativiste : réalités construites multiples

Epistémologie = interprétative

Posture d'empathie du chercheur



Source : Giordano (2003)

L'observateur est un sujet actif interprétant et l'acteur de terrain est aussi sujet actif interprétant.

Lors de notre recherche nous pensons avoir eu peu d'influence sur la perception du Dirigeant de PME de la RSE et sa traduction dans les pratiques RH qui ont été choisies et mises en place par les entreprises étudiées bien en amont de notre accueil.

### 2.1.3 Les spécificités de la méthode

L'échantillon a été diversifié, autant que possible, en termes d'âges de l'entreprise et de son dirigeant, d'effectifs, de chiffre d'affaires, de degré d'indépendance des PME étudiées, ainsi que de secteur d'activité, pour tenter, de couvrir des réalités et d'obtenir une représentativité théorique. De plus pour être au plus près du centre stratégique (cœur des décisions en matière de mode de justification et de processus), l'échantillonnage a également ciblé les dirigeants ou cadres dirigeants au-delà même de la simple fonction RH.

Ce souci d'échantillonnage ciblé, lors de la sélection des informateurs, suit les prescriptions de Patton (1990), et vise l'obtention d'une information "en profondeur" plus qu' "en largeur", en se focalisant sur un nombre réduit de minis cas, considérés comme les plus instructifs. Ainsi, pour circonscrire l'objet de notre

recherche, nous nous sommes appuyés sur le concept de l'échantillonnage théorique dont les critères ont été explicités par Hlady-Rispal (2002).

**Tableau 25 : les critères d'échantillonnage théorique**

<b>Critères d'échantillonnage théorique</b>	<b>Implications</b>	<b>Degré d'exigence</b>
<b>Représentativité théorique</b>	Homogénéité des entreprises étudiées du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Indispensable.
<b>Variété</b>	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels ...)	Indispensable pour générer une théorie.
<b>Equilibre</b>	Recherche.	Souhaitable.
<b>Potentiel de découverte</b>	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Indispensable.
<b>Prise en compte de l'objectif de recherche</b>	Sélection différente selon l'objectif recherché: test, génération de théorie, validation de théorie.	Logique.

Source : Hlady-Rispal, (2002)

Dans le cadre de notre recherche, pour rappel, notre échantillon s'est formé sur un choix raisonné d'entreprises volontaires. Dans le cadre de la formation d'un échantillon par choix raisonné, le chercheur choisit délibérément ses sujets en fonction de ses intentions. Pour les petits échantillons, une sélection par choix raisonné fournit d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste qui donne une chance égale à toutes les entreprises de la population de figurer dans l'échantillon. Le recours au jugement lors de la sélection introduit forcément des biais, mais, dans un échantillon aléatoire d'autres biais tout aussi forts interviennent.

De plus, si l'objet de l'enquête est de nature délicate comme avec la RSE et que le taux de refus risque d'être élevé, l'échantillon aléatoire n'a alors plus de sens. Les critères de sélection d'un choix raisonné deviennent alors principalement le caractère typique ou atypique de l'élément (Royer, Zarlowski, 2003).

On peut, par exemple, chercher à former un échantillon d'entreprises avec des caractéristiques semblables comme la taille, le secteur d'activité, ou la localisation. On peut aussi vouloir, comme dans notre étude, un échantillon avec des entreprises variées.

Pour rappel, un échantillon est généralement défini comme un « *sous-ensemble d'un ensemble plus vaste appelé population, mais de manière plus large, un échantillon est simplement l'ensemble des éléments sur lesquels les données sont collectées* » (Royer, Zarlowski, 2003). Les PME sont des entités fortement hétérogènes. Il est de ce fait difficile d'en sortir un échantillon représentatif. C'est pourquoi les études de cas sont une source privilégiée d'apprentissage en PME, à l'instar de l'histoire qu'on lit et que l'on applique à soi-même car chaque individu a des réactions et des comportements qui lui sont propres. C'est ce qu'on appelle en psychologie l'idiosyncrasie (Cossette, 2004). L'objectif est de comprendre les logiques des acteurs et de respecter leurs cadres de référence. L'exploration par étude de cas unique risque de donner au chercheur une vision tunnel du phénomène. Les études de cas multiples s'imposent alors comme un compromis.

## 2.2 La représentativité théorique.

Hlady-Rispal (2002) reprend la définition de Glaser et Strauss (1967) de la constitution d'un échantillon théorique: « *Le processus de collecte des données pour produire une théorie par laquelle le chercheur collecte, codifie et analyse ses données et décide quel type de données collecter ultérieurement et où trouver ces données, en vue de développer sa théorie au fur et à mesure de son émergence* ».

Les entreprises ont été sélectionnées suivant les critères fixés au départ à savoir :

- La localisation géographique en Aquitaine,
- La taille de l'effectif de la PME entre 10 et 250 salariés<sup>74</sup>,
- La date de création de plus de cinq années<sup>75</sup>,
- Le choix du secteur d'activité n'étant pas déterminant, le hasard a voulu que, sur les dix entreprises qui ont accepté de nous recevoir et de collaborer, trois faisaient

---

<sup>74</sup>En se référant à la définition du livre vert de l'UE de 2005

<sup>75</sup> Plusieurs études ont montré que le taux de mortalité des TPE et PME est conséquent durant les trois premières années après le lancement

partie du secteur du bâtiment et deux de l'agro-alimentaire : nous sommes entrés en contact avec les dirigeants en surmontant les différentes contraintes.

Demander à un chef d'entreprise de s'exprimer au sujet de son rôle, de son métier et surtout de vous expliquer le concept de responsabilité sociale de l'entreprise est un exercice très difficile.

D'une part certains dirigeants ont éprouvé des difficultés de compréhension du sujet (la RSE), et d'autre part, la plupart des dirigeants rencontrés ne sont pas habitués à recevoir des chercheurs, donc ils étaient réticents au début à l'égard de notre démarche. Ceci étant, une fois le contact établi, ils étaient plus que coopératifs et nous les remercions encore une fois.

Nous avons cherché à être mis en contact avec :

- des dirigeants de PME situées géographiquement au même endroit (aquitaine):

Il nous est apparu nécessaire de choisir des entreprises situées géographiquement au même endroit pour neutraliser les spécificités géographiques. La recherche porte sur la perception du Dirigeant de PME de la RSE et sa traduction au niveau des pratiques ressources humaines. Si des différences de fonctionnement ou d'organisation sont observées, elles ne pourront pas alors provenir de ces spécificités géographiques.

L'unité géographique permet ainsi de gommer des variables qui ne feraient que « brouiller » l'analyse sans l'enrichir. Le fait que les entreprises étudiées soient toutes situées dans le même département (Gironde) a également permis une « homogénéité notamment à la fois administrative et du bassin d'emploi ».

- Des PME de plus de cinq années d'existence et avec un effectif de 10 à 250 salariés :

Le choix d'entreprises industrielles et/ou à forte composante technologique repose sur le fait que ces entreprises ont davantage besoin d'investissements et de main d'œuvre spécifique, nécessaires à la tenue des délais, à la qualité et surtout à la variabilité et à la flexibilité de la demande. Deux des entreprises étudiées sont des

entreprises de service mais leur activité requiert régulièrement des investissements, et surtout une main d'œuvre compétente.

D'autres critères ont été retenus pour la constitution de notre panel :

- Le choix d'un chiffre d'affaires minimum de trois millions d'euros repose sur les premiers retours de nos entretiens test. Ce montant semble considéré comme un seuil, au-delà duquel l'organisation se structure et pour lequel la relation avec les parties prenantes (notamment internes) devient « intéressante ». Les entreprises sélectionnées respectent strictement ce montant et vont au-delà de ce seuil. Il en est de même pour le nombre de salariés.
- Des entreprises ayant au moins 5 ans d'existence représentent un seuil issu de la littérature. Ce critère permettait d'être assuré d'un « potentiel de découverte » : les acteurs (pour la plupart aux commandes de l'entreprise en moyenne depuis plus de 15 ans) pouvaient s'exprimer avec force d'exemples et de situations emblématiques sur l'objet de recherche.

### **2.2.1 La variété**

« La variété est un deuxième critère à respecter afin d'accroître la compréhension du phénomène et de sa complexité » Hlady-Rispal (2002).

La variété de la situation économique des entreprises sélectionnées a été recherchée :

- Entreprise se portant « bien » ou ayant des difficultés multi-factorielles ;
- Entreprise investissant énormément et régulièrement, entreprise n'investissant pas;

La variété du profil du dirigeant n'a pas été a priori prise en compte mais fait partie des variétés constatées a posteriori.

### **2.2.2 L'équilibre**

Hlady-Rispal (2002) explique que la recherche d'un équilibre convenable est importante sans constituer toutefois l'essentiel. La variété des situations

économiques des entreprises sélectionnées correspondant à celle de l'ensemble de la population des entreprises nous paraît répondre à cette notion d'équilibre.

### **2.2.3 Le potentiel de découverte.**

« *La richesse des données disponibles et le potentiel de collecte et d'analyse des données sont déterminants. Ils constituent un quatrième critère presque aussi important que la représentativité théorique* » Hlady-Rispal (2002). Les contraintes «*pragmatiques*» d'accueil, de disponibilité des personnes et d'un intérêt commun sont évoquées: les contraintes rencontrées (disponibilité des personnes principalement) demeurent négligeables face à l'accueil et à la grande richesse des données qualitatives.

### **2.2.4 La prise en compte de l'objectif de recherche.**

L'importance de chacun des critères développés ci-dessus dépendra de l'objectif de la recherche. « *Si l'on veut générer une théorie, les deux critères déterminants seront ceux de la représentativité théorique et du potentiel d'apprentissage* ». La variété est également importante afin « *d'accroître le domaine de validité des découvertes opérées* » Hlady-Rispal (2002).

Nos entreprises étudiées respectent les deux derniers critères. Le potentiel d'apprentissage suppose un continuum dans la relation avec les dirigeants rencontrés, continuum que nous n'avons pas pu organiser compte-tenu des contraintes.

**Tableau 26 : les critères du choix des études des entreprises sélectionnées** <sup>76</sup>

Critères d'échantillonnage théoriques	Éléments retenus ou mis en lumière
Représentativité théorique	Des traits communs a priori : - Des PME (françaises), - Des PME situées géographiquement au même endroit (Aquitaine), - Des entreprises ayant un CA égal ou supérieur à 3 millions d'€, ayant entre 10 et 250 salariés, - Des entreprises ayant au moins 5 ans d'existence, Des traits communs a posteriori: - Des dirigeants aux commandes de la PME en moyenne depuis 5 ans, - De fortes relations informelles en matières sociales.
Variété	Des traits variés a priori: • Variété de la situation économique et financière des entreprises: - Entreprises se portant « bien » ou entreprises ayant des difficultés multifactorielles - Entreprises investissant énormément et régulièrement/entreprises n'investissant pas - Entreprises en croissance/entreprises en régression Des traits variés a posteriori : - Variété du profil des dirigeants - Variété de relations sociales en fonction des besoins - Taille bien plus importante des PME.
Equilibre	la variété des situations économique et financière des entreprises sélectionnées correspond à celle de l'ensemble de la population des entreprises.
Potentiel de découverte	Les contraintes rencontrées (disponibilité des dirigeants principalement) demeurent négligeables face à l'accueil et à la grande richesse des données qualitatives confiées au chercheur.
Prise en compte de l'objectif de la recherche.	L'objectif de compréhension et de génération d'une théorie font de la représentativité théorique et du potentiel d'apprentissage deux critères déterminants; la variété est importante afin d'accroître le domaine de validité des résultats.

<sup>76</sup> Une fiche signalétique de chacune des entreprises sélectionnées est à la disposition du lecteur dans les annexes

## **2.2.5 Les fils directeurs de la recherche.**

### **2.2.5.1 Les unités d'analyse**

Hlady-Rispal, (2002) précise : « Dans une démarche de génération de théorie à partir des faits et dans celle de l'analyse de contenu, l'unité d'analyse est choisie en fonction de son degré de pertinence face au projet retenu ».

Les unités d'analyse retenues lors de cette recherche sont :

- Les individus, acteurs de la RSE et de la mise en place des politiques RH : les dirigeants,
- Les organisations concernées et « impliquées » dans ce processus: les PME,
- Le cœur du sujet : la perception du Dirigeant de PME de la RS et sa traduction dans les politiques et les aspects RH
- L'environnement économique des entreprises étudiées.

### **2.2.5.2 La problématique.**

Hlady-Rispal (2002) explique que « présenter la problématique de recherche revient à répondre à la question : « *Pourquoi avons-nous besoin de réaliser cette recherche et de connaître les résultats qu'elle propose ?* ».

La lecture initiale de la littérature a permis d'identifier la problématique de recherche à partir du constat suivant :

La littérature donne très peu de réponses à la question « pratique » de la « gestion » des RH dans les PME à l'heure où les écrits, colloques académiques et institutionnels foisonnent sur le thème de la Responsabilité sociale des Entreprises.

Le fait de ne pas trouver de réponses à plusieurs questions que nous nous sommes posées sont les éléments à l'origine de la problématique.

La problématique est alors définie sous la forme d'une question centrale :

*Comment le dirigeant de la PME perçoit-il le concept de la RSE et comment cette perception se traduit-elle au niveau des pratiques RH au sein de son entreprise ?*

Le but étant de relever le passage éventuel des intentions (discours) aux actes (pratiques et comportements). Hlady-Rispal (2002) précise également: « *Il est inutile de croire qu'une problématique se définit précisément avant que le*

*chercheur s'immerge dans son terrain. ( ... ) C'est là sans doute une spécificité essentielle de la recherche qualitative. Par rapport au modèle hypothético-déductif, la principale différence pour le chercheur consiste en l'acceptation durant tout le processus d'une reformulation des problèmes. C'est ce que J. Girin (1987) appelle « l'opportunisme méthodologique » qui admet que l'on puisse réorienter le travail d'observation en cours de route, en fonction des contraintes spécifiques du terrain ».*

Dans une procédure habituelle d'élaboration théorique, après cadrage rapide et définition d'un petit nombre d'hypothèses de départ, s'élabore progressivement le modèle d'interprétation théorique dans la longue et lente confrontation avec le matériau d'entretien.

Dans le cadre de cette thèse la première phase de notre recherche ne s'est pas bornée à être une simple préparation de l'enquête, elle a duré longtemps et a débouché sur la mise en évidence d'une esquisse d'un modèle interprétatif (bien qu'éclaté et disparate). La densité et la clarté des propos enregistrés, loin de permettre une longue cohabitation problématisante avec le chercheur, a tout de même changé l'agencement des pistes de recherche et même notre posture.

A ce stade et sans prétendre une synthèse, le « terrain » a fait surgir d'autres constats :

- Une diversité et une variété des situations et des profils de dirigeants ;
- La conviction du dirigeant est déterminante, mais pas suffisante pour la mise en place et l'amélioration des comportements dits responsables au sein de la PME ;
- La nature des relations donneurs d'ordres et PME sous traitantes est ambivalente (elle peut être à la fois un frein et une motivation à l'engagement dit responsable).

### **2.2.5.3 Un fil directeur central <sup>77</sup>**

Yin (1994) explicite la formulation de deux propositions : une principale et une rivale. « La proposition principale guide le chercheur de façon déterminante dans

---

<sup>77</sup> Hlady-Rispal (2002) définit ainsi le rôle des deux propositions.

sa démarche d'appréhension des données. La proposition rivale permet de vérifier l'exactitude de la première affirmation en venant la compléter et la nuancer. L'énoncé de ces propositions de départ n'est pas une obligation. Le chercheur peut avoir recours à cette technique dans la mesure où cette forme de structuration vient le seconder dans sa démarche de collecte et surtout d'analyse des données » (Hlady-Rispal, 2002).

La proposition principale de notre recherche est la suivante:

« Le dirigeant, de par son rôle, ses conviction et sa volonté managériale, est à même d'impulser des politiques dites responsables ».

La proposition rivale vient compléter et nuancer la proposition principale :

« L'engagement « responsable » de la PME est certes lié au profil de son dirigeant, mais également à des déterminants de nature internes et/ou externe à la PME tels que le secteur, l'intensité concurrentielle, les pressions réglementaires et fiscales ».

### **2.2.6 Les critères de validation de la recherche.**

Les « tests-qualité » ou les critères de validation de la recherche sont ceux des méthodes qualitatives. Ces critères diffèrent de ceux communément utilisés pour les recherches quantitatives. Il est important de les expliciter.

#### **2.2.6.1 Les critères de fidélité et de cohérence interne.**

Les recherches quantitatives doivent répondre au test de la fidélité: « ...*La fidélité désigne la constance et la prédictibilité d'une mesure ou d'un instrument. Autrement dit, une mesure ou un instrument sont fidèles à partir du moment où l'on peut prédire que, d'une application à l'autre, ils donneront des résultats constants* » (Paillé, Mucchielli (éd.), 2004). Les auteurs expliquent, au sujet des recherches qualitatives : « *Or, il est important qu'une mesure soit constante dans le temps (je souhaite que mon thermomètre me donne bien chaque jour la température qu'il fait* » (ibid).

Hlady-Rispal (2002) adapte cette notion de fidélité : il s'agit de pouvoir répondre positivement au questionnement « *Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?* ». Paillé et Mucchielli (2003) s'insurgent contre cette vision. Ils expliquent ainsi : « *L'erreur, au départ, est de concevoir le travail d'analyse comme un exercice d'étiquetage relativement reproductible, alors qu'il s'agit beaucoup plus de l'articulation d'une conceptualisation où se rencontrent un analyste-en-action, des référents théoriques et existentiels, et un matériau empirique. Comment ces trois univers pourraient-ils être identiques d'un chercheur à un autre ?* » Araujo (in Kelle, 1995) dit de même : « *L'interprétation des données reposera toujours partiellement sur l'imagination, l'intuition, les intérêts et la formation du chercheur* ».

Le critère de cohérence interne<sup>78</sup> est davantage adapté. Il fait référence à l'argumentation logique et fondée que le chercheur communique dans sa recherche. Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) dit ainsi : « *Les résultats, les interprétations, les hypothèses de travail sont plausibles, compte tenu des données recueillies et de l'analyse effectuée. ( ... ) L'atteinte de ce critère suppose qu'un chercheur sera en mesure de tracer l'«histoire» de sa recherche, d'indiquer quelles décisions ont été prises tout au long de l'étude et de les justifier* ».

La stratégie mise en œuvre pour soutenir la cohérence interne se rapproche de celle explicitée par Hlady-Rispal (2002) pour la fidélité. L'accès aux données du terrain ainsi que l'explicitation de la démarche et des outils mis en œuvre. Ainsi, dans la présente recherche :

- Les récits ainsi que certaines annexes sont un accès direct du lecteur aux données recueillies,
- Les parties théoriques et empiriques pour partie explicitent non seulement le cadre conceptuel final retenu mais également les étapes, les choix, les raisonnements, les enrichissements ou les justifications permettant de suivre le déroulement de la recherche et de comprendre ainsi le cadre conceptuel retenu. La

---

<sup>78</sup> L. Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) donne plusieurs termes au sens proche de celui de « cohérence interne » utilisés dans la littérature: constance, fiabilité ou fiabilité interne.

partie empirique explicite le traitement des données recueillies, la partie empirique ainsi que certaines annexes permettent également au lecteur de vérifier le lien entre le cadre conceptuel, les données recueillies et les résultats produits.

#### **2.2.6.2 Le critère de validité.**

Paillé (Mucchielli (éd.), 2004) affirme que « *la validité est la grande force des recherches qualitatives* » mais que le contenu de cette notion est « ... *toutefois fort variable* ». Traditionnellement, on distingue la validité interne (y a-t-il correspondance entre une observation et la réalité empirique visée par cette observation ? Ou le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?) et la validité externe (dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?<sup>79</sup>).

Paillé, Mucchielli (éd.), 2004) expliquent : « *dans les années 70 et 80, l'apport de la phénoménologie sociale, de l'ethnométhodologie et du constructivisme a fait éclater cette vision relativement étroite de la validité. ( ... ) La situation actuelle peut être qualifiée, de façon très juste, de post-moderne tant l'unanimité semble se faire autour de la multiplicité des critères de validation des méthodes qualitatives* ». Les critères retenus par les auteurs du dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (Mucchielli (éd.), 2004) sont : l'acceptation interne, la cohérence interne développée ci-dessus, la confirmation externe, la complétude et la saturation développées aussi ci-dessus.

#### **2.2.6.3 Le critère de l'acceptation interne.**

L'acceptation interne<sup>79</sup> désigne « ... *le degré de concordance et d'assentiment qui s'établit entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité telle que perçue par les participants à l'étude* » de Savoie-Zajc, (Mucchielli (éd.), 2004)<sup>80</sup>. Elle se situe à deux niveaux :

---

<sup>79</sup> Les Formulations sont empruntées à Hlady-Rispal (2002).

<sup>80</sup> L. Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) donne plusieurs termes au sens proche de celui d' « acceptation interne » utilisés dans la littérature : crédibilité, validation par les répondants, validité de concordance, validité de signification ou vraisemblance et authenticité.

- L'acceptation du chercheur par son terrain est recherchée pour son influence sur la qualité des données recueillies,
- La reconstruction de la réalité étudiée lors de l'interprétation des données doit être « validée » par les acteurs du terrain: le chercheur a-t-il bien interprété les perceptions et actions des acteurs ?

A l'issue de la recherche, notre acceptation par notre terrain ne fait aucun doute. Le décalage énorme entre la difficulté de collecter « quelques » données chiffrées lors de l'essai d'une étude quantitative, ayant pour objectif de compléter les résultats de la recherche qualitative, nous ont fait prendre conscience de l'importance de notre acceptation par le terrain. Nous avons ainsi collecté, grâce à des verbatim, des données précieuses. Les acteurs du terrain, les dirigeants, ont validé les récits retraçant la reconstruction de la réalité étudiée. Les remarques exprimées n'ont pas porté sur le fond mais sur la forme : lire à l'écrit des propos oraux (les récits font appel à de nombreux extraits de verbatim des entretiens) et donc une façon de s'exprimer plus « familière » a suscité des réactions, vives pour certains.

Nous aurions souhaité conserver les données recueillies telles que collectées pour permettre aux autres chercheurs, lecteurs de ces récits, d'être au plus proche des conditions du chercheur réalisant la recherche. Mais à la demande de certains des acteurs et à la vue de leurs réactions, les ellipses grammaticales comme notamment les négations manquantes, les erreurs grammaticales importantes ou les tics verbaux (donc, heu, eh bien ...) ont été ajoutées, corrigés ou supprimés.

La lecture des récits par les acteurs n'a donné lieu à aucune modification d'importance « *du fond* ».

#### **2.2.6.4 Le critère de la confirmation externe**

Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) définit la confirmation externe comme « *...la capacité du chercheur d'objectiver les données recueillies. Le chercheur, entièrement impliqué dans sa recherche, ne peut prétendre à l'objectivité. Il cherche toutefois à fonder son analyse sur des données qu'il peut objectiver : il peut démontrer qu'elles ont été recueillies de façon systématique et il peut les corroborer par le recours à certaines stratégies* ».

Dans la présente recherche, les éléments suivants ont permis de systématiser le recueil des données et de les corroborer :

- L'identification et l'utilisation d'unités d'analyse,
- L'utilisation du guide d'entretien,
- La triangulation des approches utilisées : entretiens menés auprès du chef d'entreprise, observations lors de chacune des visites dans les entreprises étudiées, lecture des données secondaires et suivi de la presse régionale dans la durée. Nous avons également procédé à des comparaisons de nos retours terrain avec les résultats des études portant sur le sujet.

#### **2.2.6.5 Le critère de complétude**

Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) explique que le critère de complétude s'applique à la qualité de l'interprétation des résultats d'une recherche. Il est atteint *«... lorsque l'interprétation des résultats optimise la plus grande variation possible entre les catégories d'analyse retenues, en utilisant le plus petit nombre de concepts. ( ... ). Ce critère se comprend en relation aux autres critères de validation et surtout à celui de l'acceptation interne. En effet, le sens produit doit être suffisamment complet pour que les résultats soient considérés plausibles et acceptables. Cela ne signifie toutefois pas que le chercheur prétend à l'exhaustivité »*.

Nous pensons ainsi avoir mené cette recherche de façon à produire *« ... un sens adéquat qui permet de fournir une compréhension riche, à la portée explicative signifiante pour les groupes étudiés et pour la communauté scientifique qui reçoit les résultats d'une telle étude »* (Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004).

#### **2.2.7 La collecte des données**

Nous nous sommes documentés sur la collecte des données avant d'entamer cette phase de la recherche : ces lectures nous ont aidés dans notre interaction avec les dirigeants et leurs représentants dans certains cas. L'écoute et le questionnement, l'adoption d'une démarche caméléon et l'interaction à double sens sont trois éléments qui méritent d'être mis en lumière.

Les données ont été collectées suivant un mode de recueil triangulé : triangulation des données, triangulation théorique et triangulation méthodologique.

### **2.2.7.1 Le principe d'interaction avec les sujets étudiés**

L'interaction avec les sujets étudiés est primordiale : si les lectures permettent d'aborder le terrain en étant conscient des points importants à respecter ou des écueils à éviter, l'adaptation ou la « démarche caméléon » demeure essentielle.

### **2.2.7.2 L'écoute et le questionnement**

« *Il s'agit tout d'abord de savoir écouter et observer* » (Hlady-Rispal, 2002). Nous pensons avoir évité l'écueil, avertis par nos lectures, « *de se trouver piégé par ses propres idéologies ou préconceptions de la réalité* » (Hlady-Rispal, 2002). Le premier retour à la littérature après un premier accès au terrain nous semble en être un bon exemple. Nous avons en effet constaté que la littérature initiale ne permettait pas la compréhension de l'ensemble des propos des chefs d'entreprise.

Notre concentration est importante lors de chacune des visites des entreprises étudiées : dès le pas de la porte, nous observons et nous imprégnons de notre terrain (les tableaux d'affichage, les lumières, l'ambiance...). « *L'écoute est également celle des silences* » (Hlady-Rispal, 2002). C'est le point qui nous a le plus marqué (source d'angoisse par moment marqué par la peur du vide) et celui qui est le plus difficile à mettre en œuvre. Mais c'est aussi celui qui amène des développements ou propos riches. Il faut apprendre à laisser du temps au répondant malgré les silences, à ne surtout pas vouloir les combler.

Hlady-Rispal (2002) cite Mucchielli (1983) pour qui l'écoute requiert un effort d'empathie qui conduit le chercheur à « *comprendre tout en restant lucide et en conservant, par rapport à la situation du sujet ou par rapport à ce qui se passe au cours de l'entretien, une liberté garante de l'objectivité et de l'efficacité de l'aide* ».

La transcription des entretiens enregistrés est vécue comme une tâche fastidieuse par la plupart des chercheurs qui la délèguent parfois mais nous considérons indispensable de l'avoir faite nous-mêmes. Elle permet de s'imprégner davantage des propos, de percevoir des éléments non perçus lors des entretiens, de voir des

prolongements sous la forme de nouvelles questions, utiles à la compréhension, non vus ou non abordés lors des entretiens ; elle permet «...*l'identification des messages sous-entendus, plus ou moins explicites, que le document délivre* » (Hlady-Rispal, 2002).

La formulation des questions est également très importante. Nous nous sommes ainsi rendus compte de l'importance du moment où la question est posée (il est arrivé plusieurs fois que nous n'insistions pas sur une question « gênante » pour le répondant mais que nous revenions sur cette question à un autre moment) ou de l'ordre des questions (le guide d'entretien n'a pas été suivi stricto-sensu pour chaque entreprise. L'ordre d'apparition des questions est souvent venu des personnes interrogées). Nous nous sommes aussi efforcés d'éviter les questions directes qui « ... *peuvent en effet conduire à la formulation de réponses erronées ...* » (Hlady-Rispal, 2002) ou à orienter les réponses.

Les questions de relance ont été très souvent utilisées: « ... *les relances sont destinées à faciliter le cheminement naturel de la pensée du répondant. Elles permettent d'approfondir ou de préciser un point obscur de la réponse apportée, elles peuvent aussi amener le répondant à contredire l'interviewer*» (Hlady-Rispal, 2002).

La relance différée (qui revient sur un point précédemment évoqué mais de façon insuffisamment approfondie) était systématiquement utilisée au début des entretiens. L'exemple donné ci-dessous l'illustre.

La relance simple où il s'agit de réitérer, « ... tel un écho, les propos du répondant » (Hlady- Rispal, 2002) a aussi été souvent utilisée pour inviter le dirigeant à approfondir les points évoqués.

### **2.2.8 Une démarche caméléon.**

Le chercheur doit s'adapter à l'environnement et à la personnalité des personnes interrogées et à leur ancrage personnel, certes influencé par l'encastrement économique-médiatique de la PME et de la RSE ambiante. A en croire le discours dominant dans l'arène médiatique, les performances économiques de l'entreprise

ne sont pas à opposer aux rendements sociaux, mais bien complémentaires donc à concilier voir à réconcilier.

De plus, les performances économiques sont censées devoir atteindre le niveau le plus élevé possible pour supporter et potentialiser ces derniers. La croissance des bénéfiques devrait pouvoir suffire à assurer la solidité financière de l'entreprise, celle-ci étant figurée reposer sur la qualité des relations entretenues avec ses différents partenaires et acteurs économiques. Autrement dit, la pérennité de l'entreprise est finalement donnée comme étant liée à son efficience sociale. C'est aussi ce qui est avancé par une grande partie de la communauté scientifique (Huslid, Beker, D'Harcimoles, Hamel et Prahalad, Peretti ...); et c'est encore ce que l'on retrouve dans les représentations sociales des acteurs interrogés.

« *Cette composante semble essentielle, notamment au niveau de la technique de collecte des données* » (Hlady-Rispal, 2002). Les entretiens ont été enregistrés : s'il a pu y avoir quelques signes de réticence au tout début de la recherche, l'explication du pourquoi de l'enregistrement et de l'utilisation des retranscriptions, la confidentialité affirmée et répétée et les relations de confiance créées au fur et à mesure des entretiens avec les personnes interrogées ont permis d'enregistrer des propos « libres ».

Hlady-Rispal (2002) cite Van Maanen (1983) pour qui « *la confiance se façonne lentement. Elle émerge dans des contextes particuliers lorsque le chercheur démontre une compréhension de la réalité vécue et une conformité aux formes de comportement adoptées par les personnes étudiées* ». Nous avons réussi rapidement à rassurer nos interlocuteurs.

Le contraste entre les informations échangées et recueillies auprès des entreprises étudiées et le très faible taux de retour des questionnaires portant sur le même thème, nous semble parfaitement illustrer notre acceptation par le terrain.

### 2.2.8.1 Une interaction à double sens.

Hlady-Rispal (2002) précise que le principe d'interaction reconnaît « ...l'influence du chercheur sur la façon dont les acteurs vont réfléchir au phénomène étudié puis (ré)agir à son égard. Sa présence même, la formulation des questions, le fait d'amener l'acteur à s'exprimer sur le phénomène, partant à prendre du recul, est accélérateur de prise de conscience et parfois vecteur d'apprentissage ».

Nous pensons, néanmoins, comme précisé ci-avant, avoir eu peu d'influence sur les propos des dirigeants rencontrés. Les dirigeants auraient souvent voulu davantage de dialogue avec nous. Les dirigeants ont en effet cherché à plusieurs reprises à connaître notre avis, à créer un dialogue sur des thèmes abordés et qui les préoccupent. Nous nous sommes pas prêtés à cet exercice. Et nous nous sommes focalisés autant que possible sur les thèmes concernant directement notre sujet de recherche. Par contre il nous est arrivé de nous exprimer davantage sur l'activité et/ou l'environnement économique de l'entreprise et des entreprises, le plus souvent en début d'entretien ; de façon à ce que les entretiens ne soient pas ressentis comme des monologues et aussi pour mettre en confiance nos interlocuteurs.

### 2.2.8.2 Un mode de recueil triangulé

Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) explique que le terme de triangulation est emprunté au domaine de la topographie où les marins, les stratèges militaires et les arpenteurs géomètres l'utilisent pour se situer dans l'espace : « Transféré à la recherche en sciences humaines et sociales, le concept suppose que plus le chercheur obtient des données différentes à propos d'un même phénomène, plus son interprétation sera riche et plus il pourra être confiant en celle-ci ». De manière plus précise, la nature des phénomènes étudiés, c'est-à-dire des phénomènes humains dynamiques et évolutifs, appelle plusieurs méthodes de recueil de données de façon à capturer la richesse de ces phénomènes. De plus, le chercheur est un « ... être pensant et construisant des significations à partir des données de sa recherche. La stratégie de triangulation permettra alors au chercheur d'objectiver ses pistes d'interprétation en l'encourageant à recourir à des sources diverses de vérification, de corroboration » (Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004).

Hlady-Rispal (2002) préfère le terme « moins restrictif » de multi-angulation à celui de triangulation très souvent employé. Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) affirme que la triangulation est une stratégie de soutien du critère d'acceptation interne.

Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004) reprend les types de triangulation identifiés par Denzin (1978, 1988) : la triangulation des données, celle du chercheur, la triangulation théorique et la triangulation méthodologique.

### **2.2.8.3 La triangulation des données.**

La triangulation des données inclut trois sous-dimensions : le temps, l'espace et les personnes.

La triangulation temporelle tente de prendre en considération la dimension évolutive du phénomène étudié. « *Le chercheur prévoira alors une dimension longitudinale dans sa recherche afin de vérifier les degrés de stabilité des résultats* » (Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004). La présente recherche prend en compte la dimension évolutive du sujet étudié :

- Les premiers temps de notre enquête terrain ont été marqués par des rencontres informelles avec notamment ces dirigeants de PME via différents intermédiaires, (CCI, associations professionnelles, clubs d'entreprises).
- La prise en compte de la problématique RSE des entreprises étudiées n'a pas commencé au même moment.

Un décalage temporel a donc été possible. La triangulation spatiale recherche des milieux ou des contextes différents pour mettre en évidence les convergences et les divergences des résultats produits.

Le critère d'échantillonnage théorique de variété, développé ci-avant, a permis la triangulation spatiale.

La triangulation des personnes fait référence à l'utilisation de plusieurs niveaux d'analyse : le niveau individuel, interactif ou collectif ; « *Les individus qui participent à la recherche existent dans un contexte qu'il est nécessaire de situer et de décrire de façon riche. Leur discours est formulé à partir de leur position dans l'institution* » (Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.),2004).

Nous avons rencontré les dirigeants pour mener des entretiens approfondis, en fonction des opportunités, le choix du dirigeant comme interlocuteur principal nous paraissant évident au regard de la littérature.

**- La triangulation théorique.**

La triangulation théorique implique une interprétation des données à partir de plusieurs cadres théoriques. « *Leur superposition forcera le chercheur à considérer plus d'un angle d'interprétation* » (Savoie-Zajc (Mucchielli (éd.), 2004).

La construction du cadre conceptuel de cette recherche explicite et détaille l'emprunt dans notre recherche des éléments théoriques à plusieurs disciplines, gestion sociologie, économie.

Plusieurs champs aussi en sciences de gestion : les RH, la stratégie ainsi que la mobilisation et l'étude de plusieurs cadres théoriques<sup>81</sup> (couplage des théories cf. chapitre 2) ont permis finalement d'obtenir un angle d'interprétation élargi.

**- La triangulation méthodologique.**

La triangulation méthodologique consiste à recourir à plusieurs méthodes de recueil des données. Les méthodes principales utilisées dans cette recherche sont l'observation, les entretiens approfondis, le suivi de la presse régionale, la prise de connaissance des documents internes des entreprises. Le retour des répondants sur les récits à l'issue de leur lecture est également un moment de recueil de données.

**- L'observation.**

L'observation a eu lieu à chacune des visites des entreprises étudiées. Elle a surtout porté sur le comportement du dirigeant, du RRH, ou du comptable, l'interaction entre les personnes lors de leurs échanges (le dirigeant a parfois fait appel au RRH, au comptable, voire au délégué syndical pour des précisions lors d'un entretien, ou pour lui demander des compléments d'informations suite à nos questionnements). Dans une moindre mesure, sur l'« atmosphère » (locaux, matériel, méthode de travail de l'entreprise et relations dirigeant/collaborateurs) de

---

<sup>81</sup> Cf. Chapitre 2 : théorie des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle, théorie des ressources.

l'entreprise a aussi constitué un matériau. A l'instar de Hlady-Rispal (2002), nous pensons que les « perturbations » pendant les entretiens dues au quotidien des personnes interrogées (coups de téléphone (de fournisseurs, de clients ou de collaborateurs), visites, interruptions de collaborateurs...) ont permis d'écouter et d'observer. Des vérifications et des recoupements entre le discours et le comportement sont alors possibles.

Dans chacune des entreprises étudiées, nous avons mené des entretiens auprès des dirigeants principalement, et avec des RH ou comptables conviés par le dirigeant. Ces entretiens ont permis d'obtenir :

- Le point de vue de l'acteur principal sur le sujet étudié,
- L'interaction entre ces récits et ceux de ses collaborateurs conviés à l'entretien,
- La comparaison des points de vue des dirigeants, et de leurs interactions pour les PME étudiées.

#### **- Les entretiens.**

Pour rappel, les entretiens ont « *pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996). Les entretiens menés ont été variés, menés en fonction des opportunités et de manière informelle auprès des dirigeants de PME « chefs d'entreprises » au début de la recherche, et de manière semi-directive. Les entretiens ont eu lieu dans l'entreprise. Les entretiens semi-directifs ont impliqué la réalisation d'un guide d'entretien, réalisé à destination des dirigeants de PME étudiées. Pour rappel, ce guide d'entretien est « *... un document écrit qui résume les axes principaux de l'entrevue à ne pas confondre avec une liste de questions ouvertes. Ce canevas assez souple sert de points de repère pour le chercheur et d'aide à la réflexion pour le répondant. Le rôle du chercheur est désormais celui d'une relance progressive, d'une orientation thématique et bienveillante. Il aide le répondant à exprimer sa pensée, lui remémore au besoin ses derniers propos, recentre le discours. En revanche, l'initiative est laissée au répondant pour aborder les thèmes prévus dans l'ordre souhaité* » Hlady-Rispal (2002).

Le guide d'entretien, inclus dans les annexes, appelle plusieurs commentaires: Un même guide d'entretien a servi pour l'ensemble des entretiens avec les personnes interrogées. Il a commencé, pour chacune des personnes interrogées, par des questions permettant de contextualiser la recherche, notamment par des questions sur les rôles, le métier des répondants, ainsi que sur l'activité et la situation de l'entreprise. Il s'est poursuivi avec les questions du guide. Les questions n'ont pas forcément été posées dans l'ordre du guide. En revanche, toutes les questions ont été posées à chacune des personnes interrogées.

### **- Éthique de la recherche**

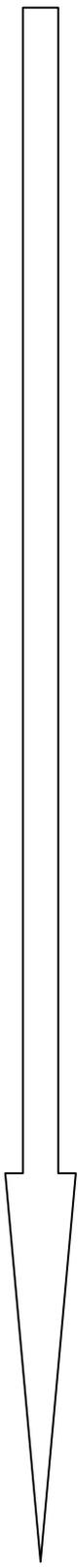
En raison de la nature du sujet, il apparaît fondamental que les enjeux éthiques de la recherche soient respectés, notamment la protection des participants, la conduite de la recherche et la publication des données.

Afin de respecter cette caractéristique, nous nous sommes imposés des contraintes éthiques. Comme le sujet est extrêmement sensible pour les personnes interviewées, il est clair que la procédure doit présenter des considérations éthiques précises. Ces considérations éthiques rejoignent celles exprimées par Patton (2002). Nos actions s'énumèrent comme suit:

1. Expliquer aux interviewés le but de la recherche,
2. Décrire certains risques, s'ils existent, pour ces derniers,
3. Respecter la confidentialité,
4. Obtenir un consentement informé y compris pour l'enregistrement,
5. Donner accès aux données et respecter la propriété de ces dernières ;
6. Ne pas forcer les personnes à parler de certaines informations ou certains sujets.

Voici à présent, le bref résumé des principales étapes du développement des outils de la collecte des données et de la collecte elle-même. Nous présentons les informations des différentes étapes relatives au protocole de recherche. Ce tableau fournit le temps minimal exigé en rapport au temps réel qui a été requis pour cette recherche.

**Tableau 27 : calendrier et étapes de la recherche**

	<p><b>Etape 1 : Septembre 03- Octobre 04</b></p> <p>Délimitation du sujet (revue de la littérature, ...)</p> <p>Elaboration de la question de départ</p> <p>Définition des pistes et des choix</p>
	<p><b>Etape 2 : De 2004 à mi 2005</b></p> <p>Négociation de l'étude</p> <p>Premier contact et pré-test du questionnaire de l'enquête pré-exploratoire</p>
	<p><b>Etape 3 : étude pré-exploratoire et exploratoire</b></p> <p>De 2005 à 2008</p> <p>Réalisation de l'étude, période principale de production des données questionnaires administrés en face- à- face (50 Dirigeants)</p> <p>Observation dans la durée et constitution du panel final (10 cas)</p> <p>Entretiens approfondis avec 10 dirigeants de l'échantillon de départ</p>
	<p><b>Etape 4 : De 2008 à 2009</b></p> <p>Analyse des données et construction de la problématique</p>
	<p><b>Etape 5 : De 2008 à 2009</b></p> <p>Restitution des résultats empiriques</p> <p>Poursuite de l'étude par des contacts intermittents avec les dirigeants</p>
	<p><b>Etape 6 : De 2008 à 2010</b></p> <p>Rédaction de thèse</p> <p>Corrections</p> <p>Mise en forme définitive</p> <p>Soutenance 3 septembre 2010</p>

**Tableau 28 : temps estimé et réel de la recherche**

ACTIVITÉS	Temps estimé en jours (minimum)	Temps réel en jours
<b>1<sup>ère</sup> Phase de l'étude:</b> Enquête pré-exploratoire auprès de 50 dirigeants.		
Développement du questionnaire (incluant la sélection du pré-test et l'étude principale) et l'ébauche du questionnaire	5	8
Première expérimentation du questionnaire	3	7
Révision du questionnaire	3	9
Deuxième expérimentation avec 3 gestionnaires	2	3
Révision du questionnaire	2	3
Collecte des données	30	70
Transcription, codification et préparation des groupements de données	10	65
<b>2<sup>ème</sup> phase de l'étude :</b> entretiens approfondis auprès de dix dirigeants du panel de départ.		
Entretiens approfondis	5	15
Transcription des entretiens	5	15
Analyse des données et écriture des rapports	20	130
Total	85	325

Notre processus a demandé (325) trois cent vingt-cinq jours. Il ne s'échelonne pas en temps linéaire mais bien en périodes discontinues.

Les avantages de ces entretiens approfondis et de cette longue période d'observation nous ont offert une flexibilité et une adaptabilité de l'outil face aux répondants. En d'autres termes, les répondants se trouvaient libérés d'un cadre rigide de réponse aux questionnaires et cela leur a permis de s'exprimer librement sur le sujet de recherche et les questions sensibles associées. Cette méthode de recherche - entretiens approfondis et compréhensifs (Kaufman, 2005) - nous a permis également d'avoir accès aux signes non verbaux.

## Conclusion section 2

Cette section nous a permis de présenter en détail deux points clés :

1. Le mode de recueil des données privilégié dans le cadre de notre recherche, L'entretien offre la liberté d'obtenir des données hautement personnalisées, d'explorer en détails les réponses et aide les participants à articuler leurs perceptions tacites, leurs sentiments et leur compréhension du phénomène vécu. Il semble évident que les dirigeants détiennent les connaissances pratiques et habiletés pouvant nous permettre de répondre à notre question de recherche. Nous devons les écouter et les faire parler de leurs expériences afin d'établir des observations et des données pertinentes. Seuls les entretiens peuvent répondre à cette demande.  
Nous estimons que ces entretiens ont permis aux répondants d'offrir des réponses spontanées, riches, spécifiques et pertinentes.
  
2. La justification de toutes les étapes, et de toutes les règles suivies, garantissent à notre recherche une cohérence, une fiabilité et de la rigueur. Nous avons présenté dans l'ordre les points suivants :
  - Les critères d'échantillonnage théorique suivis
  - La représentativité théorique (la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte, la prise en compte de l'objectif de recherche),
  - Les fils directeurs de la recherche (les unités d'analyse, la problématique)
  - Les critères de validation de la recherche (de fidélité et de cohérence interne, de l'acceptation interne, de la confirmation externe, de complétude)
  - La collecte des données (le principe d'interaction avec les sujets étudiés, l'écoute et le questionnement, un mode de recueil triangulé,...).

## Conclusion chapitre 3

---

Ce chapitre a permis de montrer que la stratégie de recherche de l'étude qualitative a été retenue en raison des circonstances et du problème de recherche. Dans la recherche présente, la visée compréhensive, le peu de littérature axée pleinement sur notre problématique, la difficulté d'accès aux données et la qualité des données nécessaires font de l'étude qualitative la stratégie de recherche pertinente.

L'outil d'analyse retenu a été l'étude de cas, et plusieurs raisons permettent de justifier ce choix :

Dans une étude de cas, la pertinence et la puissance des explications sont plus liées à la profondeur qu'à l'étendue de l'étude (Yin, 1989, 2003). En ce sens, l'étude de cas permet de travailler en détail, une ou un petit nombre d'unités d'analyse (Miles et Huberman, 1991).

Compte tenu de la nature de la problématique posée, il semble important de s'attacher au repérage de plusieurs styles de relations, afin de s'efforcer d'intégrer leur logique dans la grille théorique proposée. Pour ce faire, dix dirigeants de PME ont été rencontrés.

Les dix dirigeants de PME répondent aux critères d'échantillonnage de représentativité théorique, de variété, d'équilibre, de potentiel de découverte et de prise en compte de l'objectif de recherche : il s'agit de 10 PME en Aquitaine, dont l'effectif est compris entre 20 et 250 salariés, la date de création dépasse les 5 ans, la situation économique est variée, et gérées par de dirigeants aux profils variés.

La recherche répond aux « tests-qualité », ou critères de validation de cohérence interne, d'acceptation interne, de confirmation externe, de complétude et de saturation.

Enfin, ce chapitre traite de la collecte des données. Il est distinct du chapitre suivant qui portera sur le traitement et la présentation des résultats. La collecte des données a exigé d'écouter et de questionner, d'adopter une démarche caméléon et de prendre conscience de l'interaction à double sens avec son terrain. Nous avons également mis en place un mode de recueil triangulé ou multi-angulé des données,

théorique et méthodologique. Mais le temps de la collecte des données est également lié au traitement des données et davantage encore à l'analyse des données. Les temps de collecte, de traitement et analyse ont alterné de manière répétée, soutenue, et se sont influencés et enrichis mutuellement.

A rappeler que, l'analyse des discours s'appuie sur des données recueillies lors d'entretiens semi-guidés. Cette technique permet d'orienter les thèmes abordés sans limiter le nombre de réponses (Das, 1983), ou contraindre l'enquêté sur le fond ou la forme. Chaque dirigeant a pu ainsi dévoiler sa perception des données, et offrir des informations inattendues (Morgan et Smircich, 1980).

En guise de synthèse, notre sujet de recherche a déterminé en grande partie le choix de la méthodologie. Notre recherche est de nature exploratoire à visée compréhensive et interprétative, de ce fait, la méthode qualitative nous offre un cadre d'analyse pertinent et souple pour tenter de répondre à nos questionnements.

Tout au long de notre recherche longitudinale, le terrain a nourri de façon continue notre problématique de recherche, et a fait émerger d'autres pistes, dans une logique abductive.

Ce chapitre a pour but d'expliciter nos choix épistémologiques et méthodologiques à travers l'adoption :

- D'un cadre conceptuel dynamique et évolutif à l'écoute du terrain,
- D'un mode de raisonnement abductif,
- D'une stratégie de recherche de l'étude qualitative, méthode des cas,
- Une collecte des données en accord avec la stratégie de recherche de l'étude qualitative où l'importance de la triangulation est détaillée.

• Le traitement qualitatif retenu vise à émerger des régularités ou des relations particulière au sein du processus de prises de décisions en matière de RSE ainsi que de mettre en exergue les principaux biais cognitifs relevés. Le recueil des données a été réalisé à partir d'un guide d'entretien de type semi-directif.

Le guide d'entretien a été structuré autour de quatre thèmes:

- Dirigeant de la PME, conception de son rôle de sa place et de son métier,
- Perception et définition de la RSE,
- Pratiques mises en place,
- Motivations et freins à l'engagement responsable,

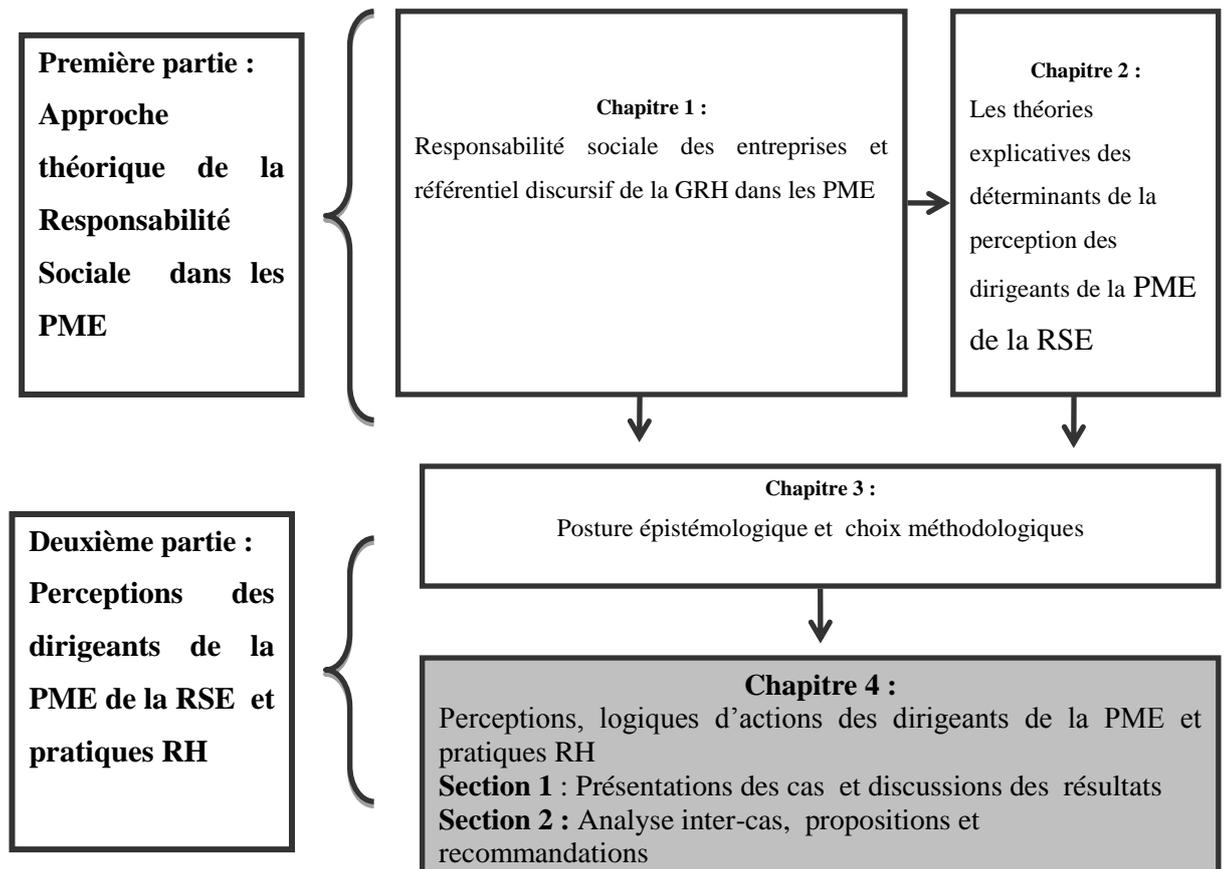
En somme, dix études de cas ont été réalisées selon le principe de réplique de Yin (1990), elles viennent en complément à une étude pré- exploratoire menée auprès de cinquante dirigeants de PME. Les recherches qualitatives privilégient, en effet, des canevas très émergents sans programmation rigide, ce qui oblige le chercheur à activer ses lectures mais aussi ses capacités à inventer un cheminement rigoureux et capable d'intéresser les acteurs du terrain.

A noter que lorsqu'il s'agit de recherche qualitative, les cheminements décrits semblent relever davantage, d'un « *bricolage* » complexe (Denzin et Lincoln, 1998). Le chercheur qualitatif est d'abord un bricoleur qui utilise plusieurs méthodes et plusieurs matériaux empiriques. Dans leurs acceptions, ce trait désigne une capacité créative. Hlady Rispal reprend aussi cette idée « *L'observation, le funambulisme, le bricolage, l'interprétariat et la plaidoirie, les cinq qualités du chercheur procédant par étude de cas* » (Hlady –Rispal, 2002).

En tant que chercheur « non aguerri », nous avons pu mesurer à travers ce projet de recherche, la justesse des propos de ces auteurs.

## Chapitre 4 : perceptions, logiques d'actions des dirigeants de la PME et pratiques ressources humaines.

---



### Introduction

Ce chapitre sera dédié à l'analyse et à la présentation des résultats. Il sera articulé de la manière suivante. La première section sera destinée à la fois à la présentation du panel, présentation des cas et des résultats. La deuxième section sera consacrée à l'analyse inter cas, et aux discussions des résultats.

## **Section 1. Présentations des cas et discussions des résultats**

### **Introduction**

Nous avons fait le choix de développer davantage cette section au détriment de celle qui suit, pour une raison simple, comme le préconisent certains chercheurs comme Hlady- Rispal (2002) et Wacheux (2005), la méthode qualitative basée sur les études de cas consiste à « *donner à voir* ». Ce qui suppose un niveau de description relativement détaillée, qui offre au lecteur la capacité de comprendre la complexité du phénomène étudié. (Même si on ne reprend pas tous les éléments contextuels). De ce fait, cette section est relativement conséquente et longue.

Pour rappel, notre recherche terrain s'est déroulée en deux phases : une phase pré-exploratoire et une phase exploratoire. Par souci de concision, nous allons nous focaliser uniquement sur la phase exploratoire.

La phase pré-exploratoire nous a permis d'affiner nos choix, et ce, afin de respecter les critères de validité et de faisabilité de notre recherche prédéfinie dans le précédent chapitre.

Nous avons essayé autant que possible de diversifier à la fois les cas des PME, les profils de dirigeants, les contextes économiques, les secteurs, de manière à garantir cette variété de situations.

Les tableaux suivants reprennent en détails les caractéristiques de notre panel.

### 1.1 Présentation du panel et modes d'analyse des données

A ce stade de notre recherche, nous allons nous focaliser sur la présentation des entités constituant notre panel final.

**Tableau 29 : secteur d'activité**

secteur d'activités	Nb. cit.	Fréq.
industrie	5	50,0%
service	5	50,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Notre population - les dix PME choisies- comporte 50% d'entreprises opérant dans l'industrie et les 50% restantes opèrent dans les services. Ce choix est justifié par notre quête d'un équilibre, même si statiquement en France, les emplois dans les services tendent à dépasser de plus en plus les emplois dans l'industrie.

**Tableau 30 : date de création de la PME**

date de création	Nb. cit.	Fréq.
[5,20]	3	30,0%
[21,40]	2	20,0%
[41,60]	2	20,0%
[61,80]	0	0,0%
[81,100]	3	30,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Moyenne = 2,80 Ecart-type = 1,69**

Nous constatons que 30% des PME étudiées sont relativement jeunes. Elles ont moins de vingt ans. Nous avons fait le choix d'étudier les PME dépassant les cinq années d'existence. Les études en France et en Europe ont montré que les entreprises sont très vulnérables durant la phase de lancement. En témoigne récemment la vague des créations des TPE en France, due notamment au nouveau statut d'auto-entrepreneur<sup>82</sup>.

30 % des PME étudiées sont presque centenaires, ce qui nous offre aussi des cas intéressants d'entreprises avec des dirigeants anciens (stabilité du management, possibilité de mise en place des politiques à long terme).

Tableau 31 : effectif

<b>effectif</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
[10,30]	2	20,0%
[31,60]	1	10,0%
[61,90]	3	30,0%
[91,120]	2	20,0%
plus de 120	2	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Moyenne = 3,10 Ecart-type = 1,45**

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 ([10,30]) à 5 (plus de 120).

40% des PME étudiées contiennent plus de 91 collaborateurs. Les PME restent des entités socio-économiques incontournables pour la création et le maintien des emplois sur les territoires<sup>83</sup>. Ce critère d'effectif est important au regard de la littérature (plus l'effectif croît, plus la PME se restructure et formalise ses processus de management).

Tableau 32 : chiffre d'affaire de la PME en Millions d'euros

<b>chiffre d'affaires M€</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
[1,10]	2	20,0%
[11,20]	3	30,0%
[21,30]	2	20,0%
[31,40]	1	10,0%
plus de 40	2	20,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Moyenne = 2,80 Ecart-type = 1,48**

Le chiffre d'affaire de 70% des PME constituant notre panel ne dépasse pas les 30 M€; Contrairement aux PME chez nos voisins allemands, les PME françaises souffrent d'un déficit de taille tant au niveau des effectifs qu'à celui du chiffre d'affaire, ce qui réduit inévitablement leurs pouvoirs de négociation face aux donneurs d'ordre et leurs forces de frappe quant à leur capacité à exporter et à s'internationaliser.

<sup>82</sup> Derrière les statistiques très prometteuses sur la dynamique entrepreneuriale en France en 2009 traduite par la création de TPE se cache un malaise socio-économique

<sup>83</sup> Cf. par exemple l'étude : Chiffres-clés des PME du Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi – DGCIS - 10/2009

**Tableau 33: âge du dirigeant**

âge du dirigeant	Nb. cit.	Fréq.
[30,40]	0	0,0%
[41,50]	3	30,0%
[51,60]	6	60,0%
[61,70]	1	10,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Moyenne = 2,80 Écart-type = 0,63**

L'ensemble des dirigeants dépassent la quarantaine, et 60% d'entre eux ont entre 51 et 60 ans. Ce qui laisse présager d'autres problématiques liées notamment à la préparation de la relève, de la succession suite au départ des dirigeants. Mais aussi celle de l'attractivité du métier du dirigeant « mal connu et/ou souvent mal apprécié en France ».

**Tableau 34 : formation du dirigeant**

formation du dirigeant	Nb. cit.	Fréq.
autodidacte	0	0,0%
bac	2	20,0%
bac plus 3	4	40,0%
bac plus 5	4	40,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

80% des dirigeants rencontrés ont au minimum un diplôme de niveau bac + 3, signalons aussi au passage que notre panel ne contient pas de dirigeant autodidacte.

**Tableau 35 : ancienneté du mandat de l'actuel dirigeant**

mandat	Nb. cit.	Fréq.
moins de 5	0	0,00%
de 5 à 10	4	40,00%
de 10 à 30	4	40,00%
plus de 30	2	20,00%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

60% des dirigeants rencontrés remplissent leurs fonctions depuis au moins dix ans. Cette stabilité laisse supposer une capacité à gérer sur le long, voire moyen terme contrairement à certains groupes cotés (dictat et pressions des marchés financiers, le rendre compte à court terme, ...).

### 1.1.1 Modes d'analyse et de traitement des données

Les informations recueillies au cours des dix entretiens ont été traitées par la méthode de l'analyse de contenu pour mettre à jour des indicateurs permettant d'inférer sur une réalité autre que celle du message (Bardin, 1998, 2001). Selon l'auteur, l'analyse du contenu enrichit une approche de découverte, c'est une analyse « *pour voir ou comprendre* ». Elle est basée dans le cadre de cette recherche sur l'analyse lexicale des entretiens réalisés avec les dirigeants des PME opérant en Aquitaine. Cette analyse amène à une meilleure connaissance des représentations qu'elle se fait de la RSE, par le vocabulaire qu'elle utilise, ou qu'elle n'utilise pas, d'ailleurs.

Ainsi « *la répétition d'unités d'analyse du discours (...) révèle les préoccupations, les centres d'intérêts de son auteur* » (Thiétart, 1999), corrélativement l'absence de références ou la sous-représentation d'occurrences sont tout aussi révélatrices de l'orientation du discours, ainsi que de son articulation avec la réalité.

En effet comme le précise Gendron (2001) il s'agit d'une technique d'observation permettant d'analyser les idéologies et les systèmes de valeur. C'est-à-dire d'« *un processus d'objectivation de données discursives* ». De ce fait, la technique de l'analyse de contenu appréhendée comme technique d'observation n'aura pas pour but de valider des hypothèses mais plutôt d'aider à la lecture des rapports d'entretiens, et de permettre d'en retirer des éléments significatifs pour la recherche présente et pour de futures recherches.

La base documentaire (triée et codée) sur les PME a été constituée par les informations relatant les faits sociaux depuis le milieu des années 2006 jusqu'à aujourd'hui. Par ailleurs, une revue de presse nous a permis, pour ces dernières années, de construire une grille recensant les principaux événements et mutations sociales à divers niveaux (conditions de travail, nouveaux accords, faits divers...), qu'ils soient connotés positivement ou négativement.

### **1.1.2. L'analyse lexicale**

Nous avons le choix entre plusieurs logiciels : in vivo, décision explorer et Sphinx +. Notre hésitation a été de courte durée ; comme nous étions conscients que l'analyse finale personnelle serait plus déterminante pour la compréhension du phénomène étudié même si l'apport de l'outil reste considérable pour défricher les matériaux récoltés. Notre choix s'est porté sur le logiciel sphinx + pour des raisons de commodités.

Une première analyse lexicale est effectuée à l'aide de cet outil, cette phase disponible dans les annexes sera complétée par une analyse thématique.

### **1.1.3 Analyse thématique manuelle complémentaire**

Le logiciel Sphinx Lexica nous a permis de procéder à une analyse lexicale, cette phase nous a été utile. Elle a pu nous renseigner sur la richesse, et la fréquence du vocabulaire utilisé par les dirigeants. Cependant, les limites techniques notamment sa capacité de traitement limitée en nombre de mots nous a amenés à procéder à une analyse thématique manuelle beaucoup plus intéressante à notre sens, compte tenu de la richesse des données dont nous disposons.

Un traitement manuel quantitatif et qualitatif (études du nombre de liens et de concepts, boucles, recherches des thèmes fédérateurs,...) nous a permis de ressortir certaines dynamiques non explorées dans l'entretien.

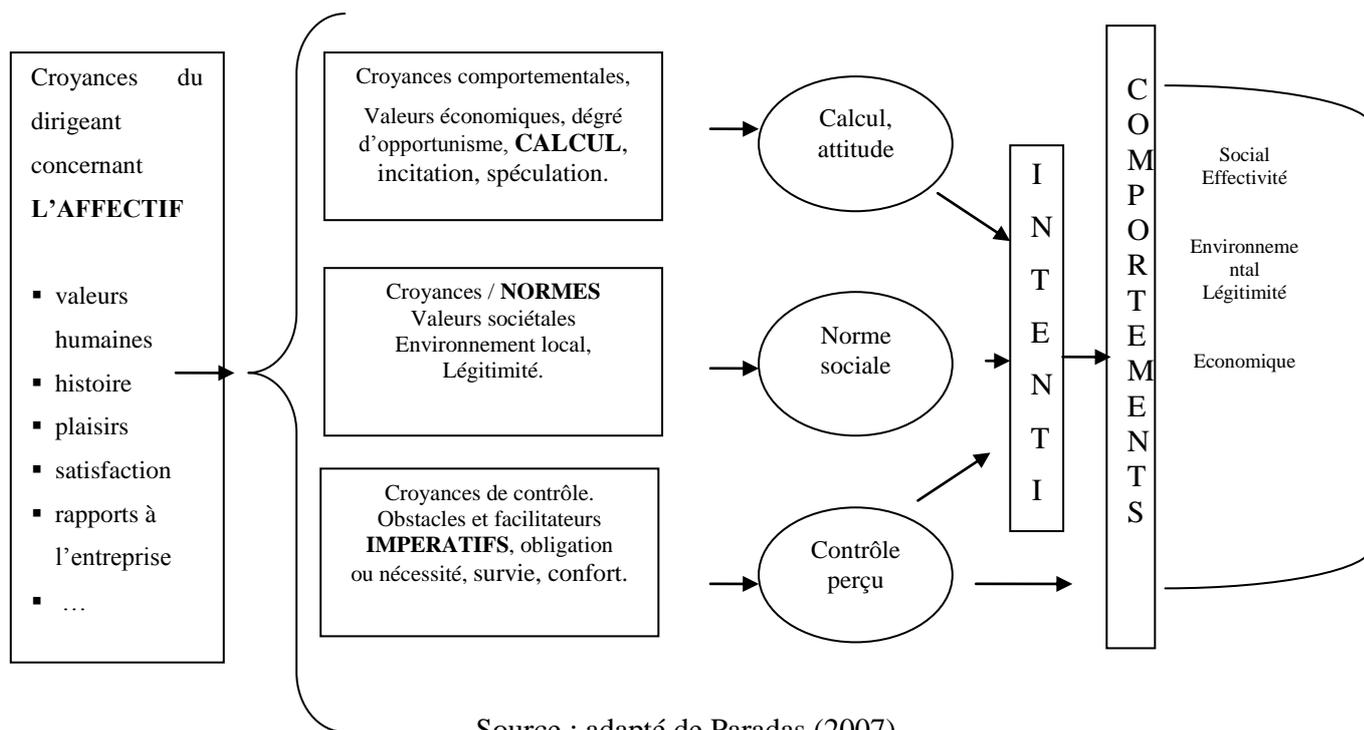
L'étude est complétée par une prise de connaissance de l'environnement, du lieu de travail et du contexte général dans lesquels évolue le dirigeant.

Le traitement des données recueillies nécessite également une grille de lecture permettant de rendre compte de la complexité (Wacheux, 2002). Cette grille va être élaborée sur la base de deux modèles.

Le premier modèle d'analyse nous renseigne sur les formes d'engagement du dirigeant. Nous nous sommes inspirés des travaux de Paradas (2005, 2007) et de ceux d'Irving et Sharma pour construire notre grille d'analyse issue de ce modèle (voir schéma). Ce premier modèle est construit dans le cadre de l'observation de dirigeants en situation de transmission (Sharma et Irving, 2005). Il présente quatre bases de l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale. Le transfert

semble pouvoir être fait dans d'autres situations d'engagements, comme l'engagement social ou ceux envers les différentes parties prenantes en général.

**Figure 7 : formes d'engagement du dirigeant de la PME**



Source : adapté de Paradas (2007)

Au regard de ce modèle d'analyse, les quatre bases principales sont les suivantes :

**L'engagement affectif**, basé sur le désir, qui renvoie à l'identité du dirigeant, à ses relations à l'entreprise et donc finalement à son positionnement.

**L'engagement normatif**, basé sur l'obligation, qui intègre les normes environnementales, familiales, institutionnelles ou sociétales.

**L'engagement par calcul**, basé sur l'opportunisme, lié aux évaluations de coûts financiers ou sociaux.

**L'engagement impératif**, basé sur la nécessité, que l'on pourrait, dans le cas présent, associer à certains éléments incontournables de survie.

Ce premier modèle permet une première formalisation sur les l'origine et les motivations de la responsabilité sociale des dirigeants de PME.

La grille de traitement à été élaborée en utilisant cette représentation du processus de construction des comportements, et en y appliquant les déterminants adaptés à la PME lors de la succession proposés par Sharma et Irving (2005) repris par A. Paradas (2007)<sup>84</sup>.

Etant donné que, dans les PME, le dirigeant occupe une place centrale, la composante affective est volontairement placée comme déterminante du reste du processus.

Les influences de l'environnement sont indirectement présentes dans cette grille. Les représentations des dirigeants prennent en considération ces facteurs. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les croyances de contrôle (Paradas, 2006, 2007).

L'utilisation de cette grille empruntée à Irving et Sharma (2005) va nous permettre l'analyse des représentations « croyances » des dirigeants et de leurs comportements.

Cette grille sera complétée par l'étude des parties prenantes du dirigeant. Cette phase nous est utile à la compréhension du contexte et à l'analyse des influences de l'environnement (les freins et les motivations à l'engagement).

Elle nous permettra aussi de construire une typologie des perceptions des dirigeants des PME du concept de RSE et constater de plus près :

1. Les déterminants qui contribuent à forger cette perception : en principe, la composante la plus présente est déterminante dans le discours (nombre et fréquence des verbatim)
2. Le passage éventuel des intentions aux comportements : les aspects notamment RH associés à ses composantes.

Par souci de concision, nous n'allons pas reprendre l'ensemble des grilles, nous les mettons à la disposition du lecteur dans les annexes. Nous reprenons juste un exemple d'application « résumé » de cette grille au discours de l'une des PME étudiée.

---

<sup>84</sup> CF étude « le dirigeant comme levier de la RSE en TPE » dans la revue internationale de la PME n° spécial, 2007.

Entreprise N°1 : D

Composantes affectives	Composantes calculées
<p>« ... [Euh], je suis d'abord patron. Vous savez c'est un mot qui est (rire) c'est dur à supporter, vous n'êtes pas aimé (rire) donc je suis patron. Mais ici il y a des relations humaines un peu particulières qui est peut être lié, certainement à ma personnalité »</p> <p>« Donc mon rôle moi là- dedans, c'est d'animer tout ça, de reconnaître des savoirs, de savoir les hiérarchiser et de faire juter tout ce petit monde. Voilà, et j'y arrive sans difficultés »</p> <p>« ...une entreprise, vous voyez c'est pas uniquement un compte en banque, des fonds propres et des ... comment dirais-je ... un carnet de commande, un site internet. C'est d'abord une réunion d'hommes qui travaillent ensemble. On a ici dans l'entreprise le métier qu'on a fait, on est la plus grande entreprise de France dans ce métier, on aborde notre troisième siècle, on a des savoirs, des savoirs qui sont virtuels, qui sont difficiles à identifier, du savoir faire, ce n'est pas par hasard qu'on est les seuls à savoir faire certains chantiers très difficiles. C'est dû à ce qu'on a su conserver une mémoire de ces savoirs, on a une organisation qui est particulière, qui est à nous, où les gens sont tous dans l'encadrement et embauchés en fonction de ces relations humaines... »</p> <p>« on est reconnu sur la région comme étant un peu à part, pour tout le monde »</p> <p>« voilà. Il y a des formations internes, il y a pleins de formations même pour des manœuvres, des mecs qui m'arrivent en sachant à peine lire et écrire. Ils ont un plan de formation personnel, personnalisé, il y a des entretiens réguliers, annuels, on prend des rendez-vous ensemble, on se parle, je les écoute, je les motive. Je suis un peu le père de famille souvent, la plupart du temps parce que ce sont des gros bébés, les gens sont coucounés ..... donc</p>	<p>« Face à ces maladies professionnelles, pour nous, il faut mettre une prévention devant. Il faut d'abord mesurer le coût et ensuite mettre une prévention »</p> <p>« dès qu'on a un problème on met une prévention, tout le monde s'en fout, il se passe rien et il se passera rien à mon avis. »</p> <p>« moi j'ai des difficultés de main d'œuvre comme tout le monde parce que ça ne marche pas comme vous le voulez, ça marche jamais comme on veut d'ailleurs mais sinon on pourrait plus rien à faire »</p> <p>« Bien sûr on gagne de l'argent, pas assez, on est égorgé par les charges (rire) mais je continue (rire)»</p> <p>« ...Non mais le talent c'est que de l'argent »</p> <p>« Oui ici, on parle salaire, on est là pour gagner de l'argent. On a un système à la tâche où on mesure la quantité de travail fourni, il y a un prix de tâche qui est donné »</p> <p>« j'ai solutionné le problème ici, je ne parle qu'en net en salaire.... ».</p> <p>« ça se passe bien et sur les chantiers on est reconnu et en plus comme on a du personnel assez stable, ce souci de qualité on est quand même recherché, j'arrive à vendre des fois plus cher que mes concurrents, ce qui n'est pas toujours le cas hélas, pas assez cher bien sûr »</p> <p>« Ah non, je n'ai pas de soucis. Vous savez le marché est énorme »</p>

**il faut secouer un peu tout ça et on arrive à donner une vie un peu à cette association. C'est là où est le plaisir du métier, c'est ces relations humaines »**

**« ... le mec a fait un effort pour s'intéresser à son métier et il faut que ce soit reconnu et moi je sais le reconnaître et donc faire mousser »**

**« quand je les vois sortir du travail avec la tenue, c'est que ça a marché. On se différencie, on s'identifie par rapport aux autres, on n'est pas comme les peintres, ou les carreleurs ou les machins, nous on est nous, on travaille proprement, on a nos affaires. »**

**« ...Oui ça veut dire que moi je suis différent, voilà... »**

**« On se voit, on vit ensemble. C'est une petite PME ici, ce n'est pas un grand groupe avec des sièges et des machins, j'ai les chefs tous les matins de 7h à 8h, le soir de 5h à 7h on est là. Je vais sur les chantiers de temps en temps, ma porte est toujours ouverte .... Tout est su, . Tout se sait »**

**« c'est nous qui avons fait le grand hôtel, ça fait trois fois qu'on le refait d'ailleurs, c'est nous qu'avons fait le cinéma, et bien dès que vous avez une main d'œuvre un peu difficile qui patauge à démarrer, vous le faites travailler sur ces grands chantiers et dans le bâtiment on est fier de ce qu'on fait. »**

**« Bon il faut gérer ça mais tout ces parcours qu'on construit individuellement, on est les seuls à faire ça. Dans le métier, on est les seuls à faire ça, c'est de ma décision parce que j'aime bien, c'est moi qui fait ça et je trouve que construire des bonhommes c'est une richesse, voilà c'est la richesse de l'entreprise. Bien sûr on gagne de l'argent, pas assez, on est égoïté par les charges (rire) mais je continue (rire)»**

**« Parce que ça me plaît, ça me plaît! »**

<p>« Non ce n'est pas une marge financière, moi c'est mon plaisir, et je pense que je suis dans une entreprise qui fait son troisième siècle. »          « c'est mon métier et j'aime le faire et puis dans la vie, c'est ce qu'on doit faire ... »</p> <p>« Le travail construit le bonhomme, si le travail est perçu comme un esclavage, enfin vous voyez le vocabulaire (rire), si vous vous ne construisez pas à travers des formations, à travers une reconnaissance, à travers... »</p> <p>...</p>	
<p>Plaisir et liberté</p>	<p>Prudence / Entreprise petite et fragile</p>
<p>Composantes normatives</p>	<p>Composantes impératives</p>
<p>« nous sommes dans des métiers manuels, pas des métiers d'intellectuels et dans les métiers manuels si vous voulez, ... l'expression de sa spécificité, de son savoir est très difficile à faire reconnaître »</p> <p>« ...donc l'expression de ces savoirs si vous voulez est difficile à percevoir et c'est à travers la perception de ses savoirs et sa valorisation qu'on arrive à souder une entreprise, à souder des équipes et à faire travailler</p> <p>« .... Parce que je connais le métier manuel, je le connais particulièrement surtout le mien et je sais reconnaître dans les gestes, dans les attitudes, dans les ... comment dirai-je ... dans le travail qui est exécuté, je sais reconnaître ces savoirs, voilà on identifie un mec au savoir »</p> <p>« ...souvent ça génère des risques énormes parce que quelqu'un qui a un grand savoir manuel va l'exprimer en faisant des choses difficiles ou en prenant des risques inutiles. Tenez le charpentier par exemple qui vous met un pied sur les charpentes non attaché, sans filets puisque ce sont des grands professionnels mais le risque étant le même pour tout le monde il se casse la figure... »</p> <p>« Donc il faut gérer ce risque et par exemple quand on fait des formations,</p>	<p>« Pour moi la responsabilité sociale du chef d'entreprise c'est cette responsabilité qu'on veut lui coller sur la faute inexcusable »</p> <p>« C'est la perception qu'on a, c'est-à-dire c'est un report de responsabilité sur une personne, la faute inexcusable, en un mot, c'est ça le problème. C'est le cœur du sujet, la notion de faute inexcusable, qui est très large, qui est appréciée par les tribunaux qui est une appréciation très aléatoire, humaine »</p> <p>« donc en face qu'est ce qu'on met comme prévention.. et bien des assurances. On essaie d'avoir le plus possible d'assurance, alors la faute inexcusable dans notre domaine à nous, dans nos métiers, ce sont les accidents du travail »</p> <p>« j'ai embauché un salarié à 56 ans, vous voyez il faut embaucher les vieux et il m'a foutu une maladie professionnelle sur mon dos alors que c'était suite à un parcours professionnel qui l'avait fait de catch ... donc c'est le dernier qui trinque »</p> <p>« Voilà... En contrepartie, on nous met des responsabilités qui sont inadaptés à mon avis. »</p> <p>« C'est pas la peine de me prendre des charges, je sais former les jeunes, le bâtiment a toujours formé ses mecs, toujours, même depuis le temple de Jérusalem, je ne sais... »</p>

<p><b>des remises à niveau parce que les produits évoluent, les matériaux évoluent, les techniques évoluent, et bien les formations ne peuvent pas se faire sur les chantiers, elles doivent être faites à l'extérieur. »</b></p> <p>« Et le chef doit savoir parler aux gens correctement, se faire obéir et se faire reconnaître. Je ne délivre pas une autorité, je ne donne pas un pouvoir. »</p> <p>« Etre un chef c'est être reconnu dans son savoir manuel, se faire reconnaître, expliquer comment on fait parce qu'il sait faire et après se faire respecter. Voilà c'est ça l'autorité et c'est comme ça »</p> <p>« <b>Les ressources humaines, c'est les hommes, le savoir, oui il faut écouter, il faut être à l'écoute. Ici, ce sont des métiers d'homme, ... écouter, et en plus j'ai l'âge canonique, donc je suis reconnu comme le patriarche et puis je fais en sorte que l'entreprise soit respectée. Elle est connue, reconnue sur la région et c'est pas à travers moi, c'est que tous les gens qui y travaillent soient reconnus donc il faut qu'on s'identifie, on a travaillé des vêtements par exemple, on a des tenues qui sont un peu à la marge de tout le monde »</b></p> <p>...</p>	<p>« Et bien des pressions, c'est-à-dire qu'on est dans des métiers qui sont encadrés, <b>qu'on ne peut pas être plus encadré par des réglementations tatillonnes et ridicules</b> sur l'utilisation des produits. La fabrication, les matériaux qui sont utilisés sont enfermés dans des normes, des règlements dont je vous passe la complexité et donc on a aucun choix »</p> <p>« <b>on est obligé de passer par telle ou telle solution, technique qui utilise tel ou tel matériaux et comme les produits que nous achetons, en gros on a quatre industriels qui nous fournissent, de grosses multinationales qui ont des soucis d'industriels de productivité, de rentabilité, de logistique et tout ça. Et donc le regard sur les matériaux qui sont mis en distribution est un regard d'industriels alors que nous nous avons un besoin d'entreprises et donc il y avait un produit dans notre métier qui était commercialisé et qui faisait 25 kilos pièce. On a mis à peu près 18 ans pour faire arrêter la fabrication. Parce que ce sont des industriels très puissants qui font du marketing pour vendre le produit à nos clients, ils passent par-dessus nous</b> »</p> <p>....</p>
<p>Responsabilité de chacun</p>	<p><b>Système contraignant : loi ....</b></p>

A notre sens, l'avantage de cette matrice est double :

Premièrement, la richesse des verbatim très utile à la compréhension du sujet et qui complète aussi l'analyse lexicale (richesse du vocabulaire du dirigeant et fréquence des mots). Deuxièmement, elle offre une vue globale des composantes et met en lumière la plus présente importante (à vue d'œil comme dans ce cas où la composante affective est la plus présente).

## **1.2 Analyse, présentation des cas et discussion des résultats**

### **Les résultats obtenus à la suite de la recherche feront l'objet d'un premier paragraphe**

Durant cette première phase, nous avons regroupé les discours des répondants, à l'aide des thèmes identifiés dans le guide d'entretien. Après avoir retranscrit chaque entretien, une première lecture flottante a été réalisée. Lors de cette lecture, les éléments qui n'avaient pas d'intérêt pour l'analyse ont été exclus, et les autres éléments ont été regroupés par thème :

- Les croyances pouvant expliquer l'engagement du dirigeant selon quatre axes (affectives, calculées, normatives, impératives).

- Les thèmes généraux retenus sont :

Liberté d'action ; plaisir satisfaction bien être ; connaissance et expériences ; aspects financiers calcul économique ; éléments de performance ; éléments factuels

Ces thèmes renvoient généralement :

- Généralité sur les concepts : RSE, RSO, et développement durable

- Actions entreprises par les PME et les logiques d'action des dirigeants

- PME versus Grandes entreprises

- La prise en compte des parties prenantes principalement pour nos cas les salariés en matière de : conditions de travail et organisation du travail : on y trouve les questions relatives à la sécurité et à l'hygiène sur le lieu de travail ; à l'organisation du poste de travail ; à divers aspects de la gestion des ressources humaines ; du recrutement ; à la formation ; à la gestion de carrière, aux entretiens annuels ; aux rémunérations et aux licenciements ; à la négociation collective et au dialogue social ; aux Questions relatives à l'implication et à la valorisation du personnel ; et aux préoccupations sociales au sens large.

Ces thématiques ainsi identifiées contiennent chacune un certain nombre de mots et d'expressions relatifs aux événements sociaux ayant concerné l'entreprise dans un passé récent.

Compte tenu de la diversité des cas, des situations et des profils des dirigeants rencontrés, nous allons suivre la même trame afin de garantir une certaine cohérence de présentations de nos résultats.

Compte tenu de la richesse, et de l'hétérogénéité de nos cas. Nous avons fait le choix de les présenter séparément, même si cela peut paraître long. Une synthèse sera faite à la fin de ce chapitre. Elle nous permettra de mettre en exergue les traits de régularité et aussi des singularités des PME.

La trame des présentations des résultats respectera le cheminement suivant :

- Une présentation brève du contexte général, du marché et du profil du dirigeant,
- Une analyse des croyances du dirigeant issue de la Grille d'analyse (nature de l'engagement),
- Une cartographie et analyse des parties prenantes permettant de comprendre la nature, la forme ainsi que l'intensité des rapports, et de dégager si possible les freins et les motivations à l'engagement,
- Les pratiques mises en avant par le dirigeant,
- Les logiques d'action du dirigeant et les niveaux d'intégration de la responsabilité sociale,

Afin de faciliter la lecture, une synthèse reprendra brièvement tous les points précités relatifs à chaque cas.

### **1.2.1 Présentation et analyse des cas**

#### **Entreprise n°1 : D**

Entreprise familiale créée en 1885, spécialisée dans le second œuvre, pose de placo-plâtre. Son capital social est de 163 000 €, il est détenu à 100% par la famille.

Sa situation économique est –saine- avec un faible taux d'endettement et un chiffre d'affaire en constante évolution qui s'élève à plus de 11 M€ en 2008 ; Il est réparti comme suit : 20% corps d'état et groupement d'entreprise, 20% sous-traitance "protégée" par la loi 2002 sur les garanties de paiement, le reste des particuliers.

Cette PME a un ancrage local fort et jouit d'une bonne réputation. Dans son secteur, elle est classée première en Aquitaine et n° 20 au niveau national. Elle compte 80 salariés.

#### **Les caractéristiques du marché**

Marché porteur depuis une quinzaine d'année (avant la crise), secteur pourvoyeur d'emploi au niveau régional et national voire international surtout pour les grands groupes. Lorsque nous nous sommes entretenus avec le dirigeant, l'immobilier ne connaissait pas la crise. Le contexte a bien changé depuis. Nous avons suivi ce revirement de contexte macro-économique de très près et, aux dernières nouvelles, l'entreprise n'a pas connu de restructuration de dégraissage ...

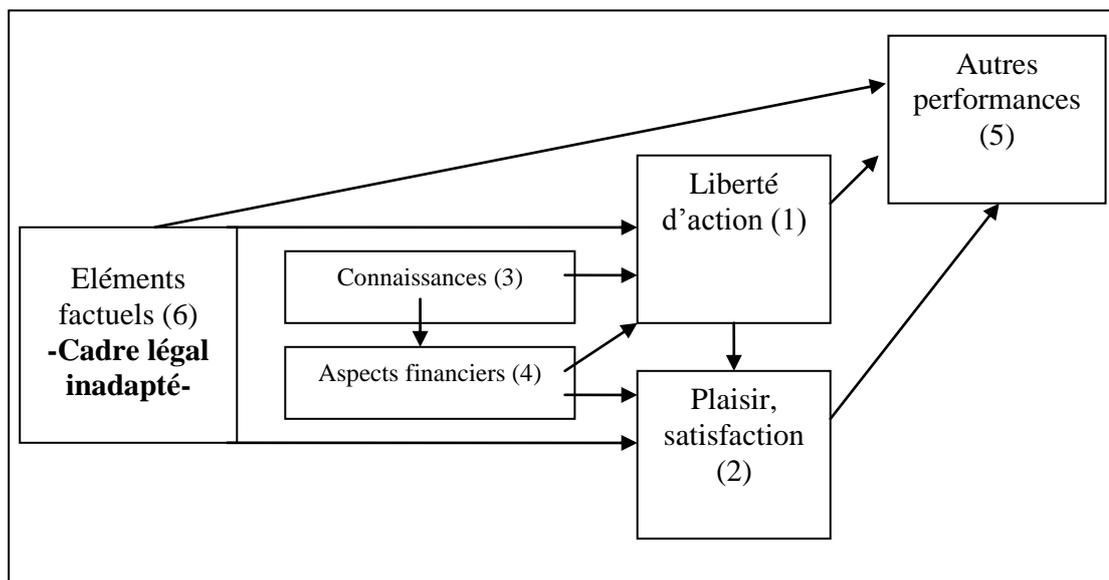
#### **Les caractéristiques du marché de travail**

Marché qu'on pourrait qualifier de tendu -sous pression- au niveau national et européen, secteur pourvoyeur d'emploi mais dont l'image n'est pas attractive et cela est dû en partie aux conditions de travail jugées difficiles.

#### **Profil du dirigeant et mode de gestion**

La soixantaine, de formation technique de niveau licence, grande expertise dans le domaine. Avec des convictions religieuses très fortes et un management qu'on pourrait qualifier de paternaliste « modéré ».

**Figure 8 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



▪ **Nature de l'engagement**

Engagement que l'on pourrait qualifier d'affectif.

La recherche de profit ne constitue pas une fin en soi mais seulement un moyen au service des aspirations plus profondes des dirigeants. Cela ne signifie pas que le dirigeant n'a pas conscience de l'importance d'une bonne santé financière, bien au contraire, ce qui montre sa responsabilité dans le domaine.

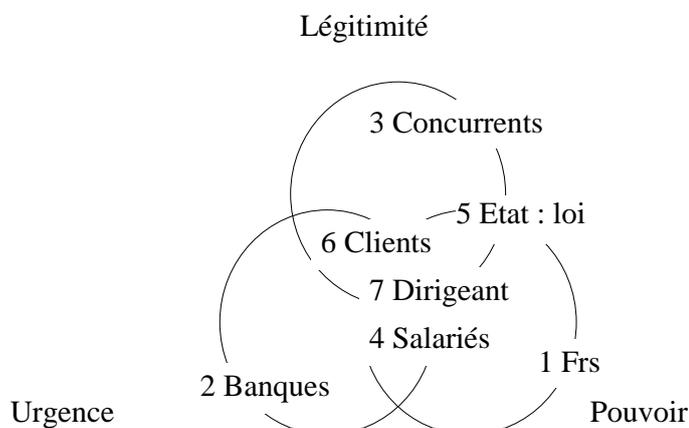
▪ **Définition de la responsabilité sociale**

Primauté dans la définition du dirigeant de la dimension et de l'aspect juridique, les volets environnementaux et économiques sont absents. Pour ce dirigeant, la responsabilité sociale renvoie à ses responsabilités vis-à-vis des salariés.

*« Pour moi la responsabilité sociale du chef d'entreprise c'est cette responsabilité qu'on veut lui coller sur la faute inexcusable ... relative aux accidents de travail ... »*

*« Après les autres responsabilités pénales, je dirai que ça relève des problèmes comptables tout ça mais ça ne joue pas dans les PME, ce sont les grands groupes qui ont des grosses manipulations comptables, pas dans les PME c'est pas... ça reste très très ... ce n'est pas un enjeu, pour ce qui est de ma PME... »*

**Figure 9 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



Nature des relations et jeux de pouvoir (négociation)

▪ **Freins et motivations à l'engagement**

Dans ce cas, la principale motivation à l'engagement est liée au profil du dirigeant (ses convictions notamment religieuses, ses valeurs, son rôle, son âge, sa connaissance du métier de par sa formation et son expérience, sa réputation et sa légitimité auprès des PP ...). Le plaisir de travail et la fierté de l'ouvrage sont les leviers de motivation du dirigeant et de ses salariés.

Le principal frein : selon le dirigeant, le cadre légal des PME/PMI est inadapté

**« Oui mais ça c'est typiquement la France. On est les derniers de l'Europe pour ça, on a un droit du travail, ça fait mourir de rire le monde entier. Le code du travail, je l'ai feuilleté moi, c'est mon livre de chevet (rire), c'est un tissu d'âneries. Ils veulent réglementer les relations humaines, ça me fait rigoler enfin je comprends que dans des entreprises de 500 salariés mais on nous fait appliquer à nous des PME où je connais les mecs individuellement, c'est moi qui les embauche, je connais leur parcours, les mecs j'ai pas peur d'aller leur serrer la main...j'ai quand même été traîné au tribunal ce qui est quand même amusant pour une absence à une réunion, vous savez que les inspecteurs du travail adorent les entreprises et quand il y a des chantiers qui sont un peu importants, ils nous font ce qu'on appelle les C.I.S.S.C.T. (Collèges Interentreprises de Sécurité, de Santé et des Conditions de Travail) ... »**

Contrainte mineure : Fournisseurs, concentration des industriels qui dictent les lois quant aux choix des matériaux et des conditions de ventes.

▪ **Pratiques RH mises en avant**

**Spécificités du métier et place de l'Homme**

Aspects évoqués Pratiques RH : salaire, formation, carrière, implication plaisir au travail, écoute et respect, gestion de la diversité.

*« ...c'est à dire qu'une entreprise, vous voyez c'est pas uniquement un compte en banque, des fonds propres et des ... comment dirai-je ... un carnet de commande, un site internet. C'est d'abord une réunion d'hommes qui travaillent ensemble. On a ici dans l'entreprise le métier qu'on a fait, on est la plus grande entreprise de France dans ce métier, on aborde notre troisième siècle, on a des savoirs, des savoirs qui sont virtuels, qui sont difficiles à identifier, du savoir faire, ce n'est pas par hasard qu'on est les seuls à savoir faire certains chantiers très difficiles. C'est dû à ce qu'on a su conserver une mémoire de ces savoirs, on a une organisation qui est particulière, qui est à nous, où les gens sont tous dans l'encadrement et embauchés en fonction de ses relations humaines. Et le chef doit savoir parler aux gens correctement, se faire obéir et se faire reconnaître. Je ne délivre pas une autorité, je ne donne pas un pouvoir... »*

**Formation sur le tas et gestion des savoirs**

*« on est reconnu sur la région comme étant un peu à part, pour tout le monde, voilà. Il y a des formations internes, il y a pleins de formations même pour des manœuvres, des mecs qui m'arrivent en sachant à peine lire et écrire. Ils ont un plan de formation personnel, personnalisé, il y a des entretiens réguliers, annuels, on prend des rendez-vous ensemble, on se parle, je les écoute, je les motive. Je suis un peu le père de famille souvent, la plupart du temps parce que ce sont des gros bébés, les gens sont coucounés ..... donc il faut secouer un peu tout ça et on arrive à donner une vie un peu à cette association. C'est là où est le plaisir du métier, c'est ces relations humaines, et d'arriver à faire comprendre à quelqu'un quand il sait faire les choses mais sait pas les reconnaître ».*

**Management de proximité et écoute des salariés**

*« ...Les ressources humaines, c'est les Hommes, le savoir, oui il faut écouter, il faut être à l'écoute. Ici, ce sont des métiers d'homme, excusez moi madame (rire), il faut savoir écouter, faire et en plus j'ai l'âge canonique, donc je suis reconnu comme le patriarche et puis je fais en sorte que l'entreprise soit respectée. Elle est connue, reconnue sur la région et c'est pas à travers moi, ... »*

**Motivation des salariés : la fierté de l'ouvrage**

*La fierté de l'ouvrage « ...Et bien dès que vous avez une main d'œuvre un peu difficile qui patauge à démarrer, vous les faites travailler sur ces grands chantiers et dans le bâtiment on est fier de ce qu'on fait... C'est moi qui l'ai fait et donc il se valorise et donc il s'identifie à une réussite qui est une réussite de l'entreprise, qui est la sienne un peu parce que c'est la réussite à tout le monde mais qui a gagné la guerre, c'est pas les généraux, c'est les appelés, ceux qui sont jamais décorés Monsieur ... »*

**Le plaisir au travail**

*« Non ce n'est pas une marge financière, moi c'est mon plaisir, et je pense que je suis dans une entreprise qui fait son troisième siècle. On a commencé début 19<sup>ème</sup> et*

*est en train d'entrer dans le 21<sup>ème</sup> siècle, le bâtiment est toujours une mission de ... on n'a pas attendu le 21<sup>ème</sup> siècle ou le 20<sup>ème</sup> siècle pour faire la formation, on a pas attendu tous ces cons pour nous dire comme on doit faire.*

*C'est pas la peine de me prendre des charges, je sais former les jeunes, **le bâtiment a toujours formé ses mecs, toujours, même depuis le temple de Jérusalem,...** »*

*« **Je crois que la richesse d'une entreprise, surtout les PME c'est les mecs, surtout dans le bâtiment, nous on est des hommes pas des machines, il y a des industries vous savez, ici, non! En plus dans le bâtiment, on a la fierté de l'ouvrage, si je questionne mes ouvriers on peut se rappeler tous les chantiers qu'on a faits, les petites histoires et tout. L'hôtel Bourbon pour nous est une très grande réussite, je ne sais pas si vous avez vu, vous allez voir, on a pu exprimer notre art, on est les seuls sur la région à pouvoir faire ça....Il faut de la relation humaine, moi j'ai des facilités parce que j'aime ça mais il y a des gens qui ont des graves difficultés, ils font HEC mais ils savent pas parler à un mec., ça se développe, ça se cultive mais ça ne s'apprend pas.***

*« **Le sens des relations humaines se cultive parce qu'il faut reconnaître une richesse dans l'homme, y'a plein de chose là derrière, ça se travaille, il y a de la philosophie un peu, on a une mission, c'est la pentecôte chez les chrétiens, on a un devoir, dans le bâtiment on a une mission de transmettre, il faut la faire, transmission tradition, c'est la même racine latine. Et donc on a un savoir à transmettre, ça me gêne absolument pas de le faire au contraire, j'aime bien, j'aime bien. C'est peut-être ma particularité ou c'est notre handicap parce que quand on a eu les épreuves des années 90, on en a souffert financièrement, et moi j'avais du monde »***

*« **...Oui on est reconnu légitimement, je suis reconnu, tous les mecs me reconnaissent comme tel. Ils savent tous que j'ai 60 ans, ils sont très inquiets sur la pérennité, pour l'instant je les ai rassurés : "Ne vous inquiétez pas, je reste!" [rire]. "Vous m'aurez sur le cul jusqu'à ma mort, je ne vais pas m'arrêter moi! Ne vous affolez pas les gars je reste!" Mais si je dois partir, je le ferai suffisamment tôt pour que ce soit fait correctement et pas en catimini. Tiens il s'est barré ce gros con, avec le pognon bien sûr... »***

Nous avons noté dans le discours de ce dirigeant la forte présence de l'aspect légal. Au dire de ce dirigeant, la loi française n'est pas du tout adaptée au PME. Or si on part de l'hypothèse, que sur le plan théorique, la RSE c'est d'aller au delà de la loi, ce cas nous renvoie à la complexité de l'analyse du concept de la RSE et de son opérationnalisation. Même si le dirigeant insiste lourdement sur ce point, cela ne l'empêche pas de prendre à cœur le sujet et de s'engager fortement. Ses convictions sont fortes, sa volonté managériale l'est aussi et ses pratiques le sont aussi.

## Synthèse cas D

### **Connaissance du thème et définition**

Grande sensibilité à l'homme et à sa place dans la société, la dimension environnementale est quasi- absente du discours du dirigeant.

### **Nature de l'engagement**

Principalement affectif et normatif de par le secteur d'activité très réglementé.

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

Profil du dirigeant : Convictions et croyances (religieuses) du dirigeant...la culture métier.

### **Principaux freins et motivations**

Motivations principales : conviction du dirigeant ; Plaisir au travail (fierté de l'ouvrage) ; Rôle et place de l'Homme.

Principaux freins : la législation inadaptée, le manque de temps et de ressources par moment.

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Recrutement : difficile, dû à des tensions dans le secteur, formation aux métiers et à la prévention des accidents, reconnaissance des différences, respect, écoute et responsabilisation, gestion des carrières, rémunération « en net », gestion de la diversité favorisée par la culture métier bâtiment, conditions de travail, implication et motivation (management de proximité- paternaliste teinté-).

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Cette première constatation s'intègre dans les recherches sur les buts des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005). Il apparaît clairement que le dirigeant se situe davantage chez les PIC (pérennité - indépendance) que chez les CAP (croissance - autonomie). Là encore, ses croyances, convictions et attentes ne l'engagent pas à rêver d'une entreprise destinée à croître ou à rapporter surtout de l'argent. Cela est sans aucun doute le cas de nombreux artisans ou amoureux de leur métier. Le plaisir est alors au cœur de leur activité, ce qui modifie le type de management.

Cette constatation rejoint celle mentionnée par de Paradas dans son étude de 2007.

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Discours du dirigeant et des pratiques principalement RH

Le dirigeant croit → il veut → il peut → il fait

## **Entreprise n° 2 : PaP**

### **Contexte**

Premier producteur indépendant français de carottes, PaP est situé au cœur des forêts de pins du Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne, près de Bordeaux. C'est une PME familiale spécialisée dans l'agroalimentaire - Producteur & conditionneur de carottes, poireaux- créée en 1982. Le capital social est de 30 490 € détenu à 100% par la famille.

Son CA s'élève à 21 M €, avec près 70% avec grande distribution. L'entreprise est présente au Portugal et en Grande- Bretagne.

### **Les caractéristiques du marché**

Marché fortement concurrentiel, l'entreprise connaît beaucoup de difficultés, la situation économique d'après le dirigeant est préoccupante, le dirigeant se pose des questions quant à la survie de son entreprise compte tenu des déficits des derniers exercices (3M€ en 2008). Les actionnaires (trois frères) ont été contraints à deux reprises de vendre leurs patrimoines (des terres) pour pouvoir réinjecter des liquidités et sauver l'entreprise. Le problème principal reste l'activité, qui est mal en point d'après le dirigeant. Ceci est dû en partie à la baisse de consommation aggravée par politiques d'achat des centrales, et accentuée par un manque de compétitivité de cette entité face à la concurrence étrangère (ventes à perte).

### **Les caractéristiques du marché de travail**

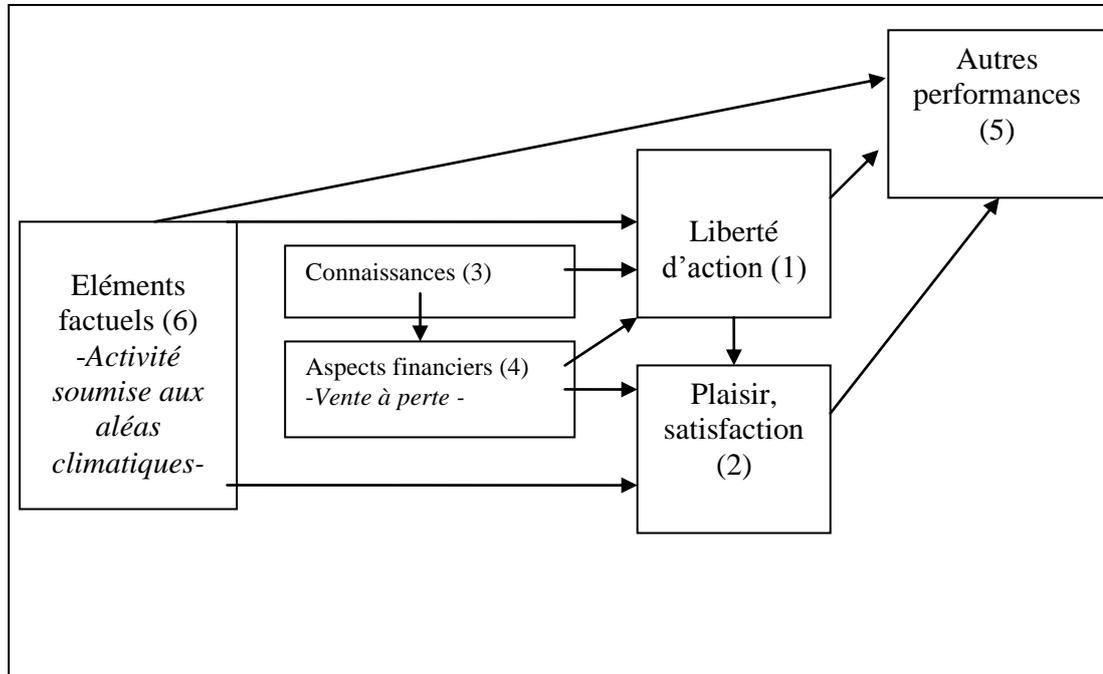
Les profils recherchés par cette entreprise ne posent pas de problèmes majeurs. Une main-d'œuvre peu qualifiée. L'entreprise étudiée représente le premier employeur de la commune de Cestas avec 152 salariés (passage des effectifs à plus de 260 en haute saison).

La PME n'a pas de problème pour recruter les profils des ouvriers et d'ouvriers qualifiés constituant la majorité de sa population. Le problème principal est le maintien de l'activité et la sauvegarde des emplois. L'entreprise a connu des plans de restructuration.

### **Profil du dirigeant**

Le dirigeant a la cinquantaine, autodidacte. Il exerce son mandat depuis plus de vingt ans. Il fait partie aussi d'un réseau de promotion de la filière Biologique et membre fondateur de Demain la terre.

**Figure 10 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



- **Nature de l'engagement : impératif et normatif**
  
- **Définition du dirigeant de la responsabilité sociale**

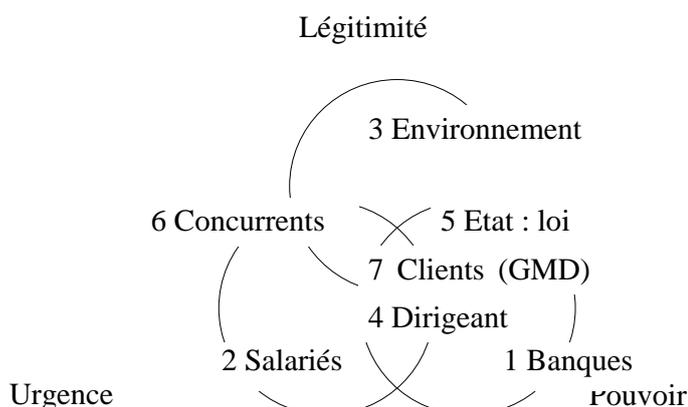
Le dirigeant perçoit et définit la RSE comme l'ensemble des engagements (y compris moraux) pris vis-à-vis des salariés, clients, et autres parties prenantes. Donc sa définition ne se réduit pas, contrairement à d'autres dirigeants, aux relations employeurs salariés.

*« ...bien si vous voulez, socialement responsable, c'est à tous les niveaux, c'est déjà à travers les salariés de l'entreprise leur donner une visibilité sur l'entreprise elle-même et sur son devenir...Employeur ouvrier, mais une entreprise socialement responsable ça renvoie aussi aux produits que l'on commercialise où on a un engagement de qualité, de sécurité alimentaire, ça renvoie à nos clients avec la nécessité de prendre des engagements et de les respecter. Donc socialement responsable, ce n'est pas uniquement à travers les salariés, c'est à travers tous les engagements de l'entreprise qu'il faut le décliner. Et donc je pense que c'est globalement comme ça que c'est perçu à PaP»*

### Employabilité des salariés

« ...La polyvalence dans l'entreprise, c'est quelque part une entreprise socialement responsable parce qu'elle amène le salarié à plus de contenance. Ça nous a joué des tours parce que parfois quand quelqu'un part ailleurs, il va se vendre, c'est normal... »

**Figure 11 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



#### ▪ Freins et motivations à l'engagement

##### Motivations

Principalement valeur et conviction du dirigeant et probablement une volonté de positionnement des produits (stratégies marketing de niche produits BIO)

##### Freins

- Une situation économique fragile, forte dépendance aux centrales d'achats, secteur fortement concurrentiel « Europe et reste du monde .... ». L'objectif du résultat est indispensable, il y a ce que l'on dit et écrit, ce qu'on veut et là où on est (principe de réalité selon le dirigeant).
- Une activité saisonnière et à forte dépendance aux aléas climatiques (gel) ...ce qui nécessite une grande réactivité de la stratégie, de la structure et des Hommes.
- Une vente à perte, la PME vend à perte soit à -40% du coût de production, la concurrence exerce aussi un dumping social ce qui limite considérablement sa marge de manœuvre quant à la mise en place de politiques sociales favorables.

- Une politique d'achat des GMD (du moins disant et non du mieux disant socialement)
- Un cadre légal est rigide et inadapté au monde de la PME.

- **Pratiques RH mises en avant**

Préoccupation majeure Maintien de l'activité et des emplois

Minimum légal en matière de formation et ....

Accompagnent des personnes en cas de licenciement économique.

*« Là être socialement responsable c'est aussi de l'accompagner proprement pour que lui redémarre d'un bon pied et qu'on soit sûr que ça se passe bien. »*

*« On a impliqué tous les salariés par secteur d'activité, enfin tous, on a essayé de faire passer le message de ce qu'on attendait et après sur un atelier de 10 on prenait deux ou trois personnes pour s'impliquer dans les choix à faire, les besoins supplémentaires x, y, z pour pouvoir avoir un atelier correct, rangé donc la réussite, c'est l'implication de l'ensemble des salariés jusqu'au balayeur on va dire parce qu'il a aussi ses compétences, ses observations et ça je pense que c'est une chose qui est de plus en plus prise en compte à Pot au Pin c'est que rien n'avance si la base n'est pas impliquée. Hein on est complètement d'accord ? »*

### **Motivation image**

*« ...Et c'est vrai que ça a aussi une répercussion aussi à l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire que les salariés véhiculent l'image de l'entreprise à l'extérieur. Ça crée en fait une bonne image interne mais également à l'extérieur auprès d'autres salariés mais aussi avec les organismes avec qui on travaille en permanence. Pour nous ça va être un organisme important la MSA, tout ce qui concerne la médecine du travail mais pas seulement, c'est notre collecteur de cotisation après il y a l'inspecteur du travail, vous avez les organismes tels que la chambre d'agriculture, donc tout ça fait que... »*

*« ...Oui! Et puis la perception de l'entreprise est meilleure et le meilleur exemple c'est quand l'inspecteur du travail qui vous dit : "oui, vous avez mis en place des choses et vous êtes quelque part pilotes sur des points" donc ça c'est quand même une fierté. »*

*«...Oui si vous voulez ma politique sociale ou qualité (respect du client et autres) reste la même que les conditions soient difficiles ou pas parce que vous ne pouvez pas en vouloir ni à vos salariés, ni à vos clients. Si vous êtes dans un contexte difficile, ce n'est pas dû à un point particulier, souvent on le sait : c'est qu'il y a trop d'offre par rapport à la demande....mais si vous voulez je pars du principe que on est dans un système où il y a tellement de variabilité que malheureusement même pour les gens qui sont sur le terrain c'est parfois difficile de savoir où on va à 15 jours, à un mois donc je ne cherche pas à changer mon comportement de dirigeant, ... J'accompagne l'ensemble, les décisions ont été partagées et parfois il y a une erreur sur un service, ça peut arriver, parfois c'est*

*le directeur qui a fait l'erreur.... Je ne recule pas devant l'effort, je ne fais pas marche arrière, j'avance... »*

#### **Implication & motivation**

*« Les salariés sont conscients qu'ils font partie du bateau... Alors avec une petite sucette au bout obligatoirement mais là il y a eu des équipes de maintenance le week-end où il y a eu une décision prise parce que ça collait bien si on le faisait le week-end de Pâques ..., tout le monde a envie d'avancer pour un objectif commun ».*

*« Non mais si vous voulez c'est le problème dans notre activité, c'est que ça peut être satisfaisant parce qu'on sent une évolution des comportements de gens qui s'impliquent et que les résultats sont mauvais. Donc ça c'est très difficile à comprendre pour ces gens là parce que on est dans les métiers agricoles où on peut vendre à perte et on vend régulièrement à perte nos produits car sinon vous les laissez aux champs et la perte est encore plus grande donc c'est difficile pour un salarié de dire vous êtes sous cette contrainte, de dire on a bien bossé les produits sont beaux et tout va bien et y'a rien au bout, y'à rien à la fin. Ça c'est très contraignant. »*

#### **Le syndrome du survivant**

*« Donc là on est dans une phase de dégraissage. J'ai du dégraissé de 4 ou 5 cadres depuis 3 ans, donc là c'est faire les bons choix pour ne pas déstabiliser, garder les compétences, ce n'est pas toujours facile... »*

#### **Dialogue social**

*« Donc qu'est ce qui me tient à cœur, c'est globalement le respect de mes salariés, qu'ils soient cadres ou opérateurs de base car je dis que ces gens là à partir du moment où ils ont un contrat avec l'entreprise et qu'ils respectent (pour la plupart) l'entreprise, essaient d'apporter leur savoir, leurs compétences leurs disponibilités pour que l'entreprise marche et qu'en aucun cas je voudrais partir en conflit avec tel ou tel secteur de l'entreprise parce que je n'aime pas quand il y a des conflits, j'aime bien quand il y a des problèmes et qu'on vient me les présenter. J'ai eu un conflit organisé par mon délégué syndical, peut-être deux, trois insatisfactions sur la rémunération des trucs comme ça... »*

*« Je leur ai dit, je tiens à vous, j'ai besoin de vous, je suis attentif à vos attentes, je suis à votre écoute mais ce n'est pas en créant un mouvement de grogne que ça donnera les moyens à l'entreprise pour avancer donc le dialogue social est indispensable et c'est une chose que je demande à l'ensemble des cadres. Je veux être informé des tensions qui existent à droite à gauche et en comprendre la raison. Parfois c'est des problèmes entre services et donc je tiens au dialogue social au respect de chacun des salariés de l'entreprise. »*

*« ...Donc une entreprise socialement responsable c'est à travers ces salariés assurer la sécurité, assurer une rémunération, la sécurité c'est indispensable donc il y a un travail de fait et de conscience nécessaire de tous les dirigeants jusqu'en bas et réciproquement car il faut que les informations remontent aussi quand il y a des constats d'écarts »*

## Synthèse cas PaP

### **Connaissance du thème et définition**

Le dirigeant est membre fondateur des Amis de la Terre en Gironde, très sensible au thème du DD. La situation économique et financière est fragile.

### **Nature de l'engagement**

Impératif et normatif : l'entreprise est soumise aux pressions des grandes surfaces (financières et normatives). De par la nature de son activité, elle est soumise aussi aux conditions climatiques (Gel, ...). Ce qui prive et limite au dire du dirigeant toute possibilité de projection même sur un mois, ce dernier navigue à vue d'œil.

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

Éléments factuels tels que la concurrence (Vente à perte)

Pouvoir de négociation des grandes de surfaces

### **Principaux freins et motivations**

**Motivations :** convictions du dirigeant couplés avec une volonté marketing de niche (Produits BIO)

**Freins :** Manque de ressources financières (absence de marge) et manque de temps.

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Lutte pour le maintien de l'emploi (1<sup>er</sup> employeur de la commune)

Recrutement difficile dû à la conjoncture économique

Rémunération au légal + primes (très occasionnelles !)

Formation au légal

Conditions de travail axées sur la prévention des risques accidents.

Licenciement avec accompagnement des personnes

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Pérennité Indépendance Croissance

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Discours et communication institutionnelle (site Internet de l'entreprise+ Réseau ami de la terre+ ...)

**Il croit → Il veut → Il ne peut pas → il applique au min légal (lutte pour la survie).**

### **Entreprise n° 3 : A&F**

#### **Contexte**

Entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages haut de gamme, de Caisseries en bois pour les vignobles. Elle a été créée en 1949, son capital est de 500 000€, Le Chiffre d'affaire de 2008 s'élève à 7 M €, dont 80% des grands comptes représentés principalement par les centrales d'achats des GMD, la PME compte 50 salariés en Aquitaine sur le site de Bruges.

Elle a fermé son usine implantée en Roumanie et continue à faire du « sourcing » en Chine pour trois raisons principales : complémentarités des produits, le coût et la capacité de production.

La situation économique de l'entreprise est jugée par le dirigeant, préoccupante et fragile. Il nous signale sa forte dépendance aux centrales d'achat.

#### **Contexte économique général**

Marché qu'on pourrait qualifier de –fortement- concurrentiel marqué par un contexte difficile de désindustrialisation et de délocalisation, cette entreprise est au cœur de ces problématiques avec le lancement de deux sites de production en Roumanie (Fermé) et en Chine.

Concentration des acteurs économiques, ce qui change la donne au niveau des achats (groupés et en grande quantité), des modes de production des sous-traitants (il faut suivre : toujours plus et moins cher ...) et manque de logique de filière (concertation entre les acteurs, ...)

#### **Les caractéristiques du marché de travail**

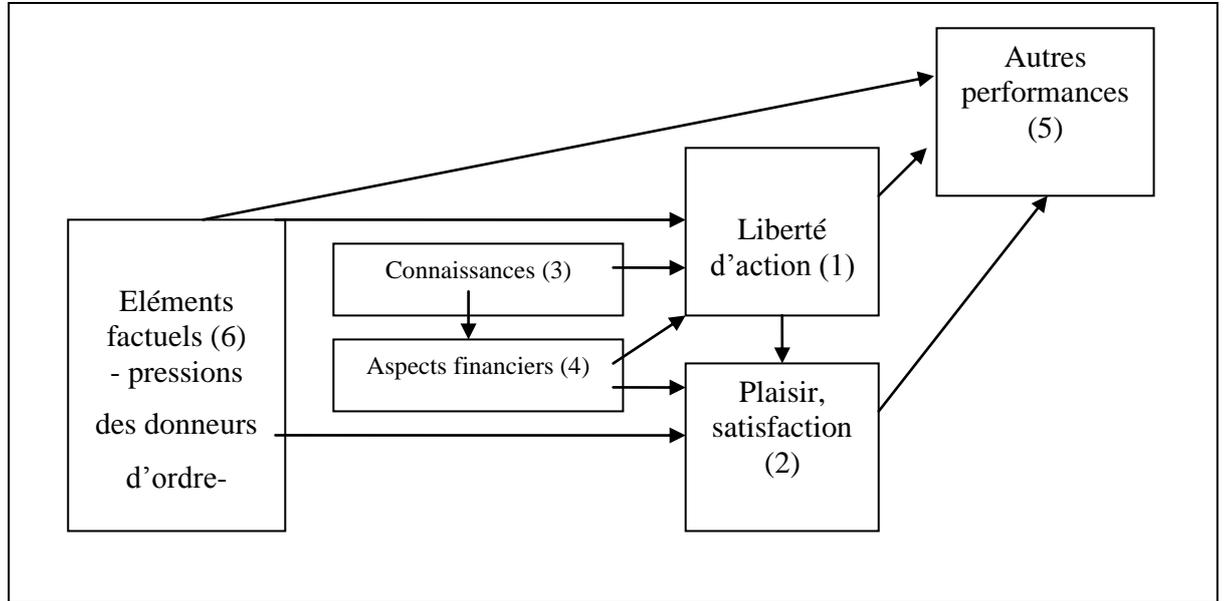
Selon le dirigeant, les PME ne disposent pas des mêmes atouts que les grands groupes pour l'attractivité des salariés.

Le manque de perspective de carrière et d'avantages dans les PME y sont pour quelque chose.

#### **Profil du dirigeant**

La quarantaine, il est diplômé d'une école de commerce. Membre actif et militant du centre des jeunes dirigeants (CJD) Aquitaine, très sensible au thème de la RSE et du DD. Il prône avec ses collègues du CJD le concept de performance globale au sens de Perez (2003).

**Figure 12 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



- Nature de l'engagement du dirigeant : Affectif et impératif
- Définition du concept de RSE

Définition large et « savante » la plus proche des définitions théoriques développées dans notre première partie.

*« Alors moi je suis dans la doctrine du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui a développé depuis 10 ans un concept qui s'appelle la performance Globale. Voilà donc on considère l'entreprise en tant que structure économique mais qui est au cœur d'un système dans lequel les clients, les fournisseurs, le personnel, l'environnement, les pouvoirs publics sont des stakeholders, des parties prenantes qui militent pour qu'on étudie et qu'on améliore les relations de ce système entre les différentes parties prenantes. Donc c'est un concept que je pense connaître un peu. Ensuite la question c'est : quel grand écart faites-vous entre le concept et la réalité, énorme!... »*

*« Dans responsabilité sociétale, je dirais je mets la société dans son ensemble, ça peut être le système éducatif avec les relations avec les collègues, ça peut être l'environnement, c'est plus large que le social avec une définition plus la communauté d'hommes et de femmes qui travaillent dans l'entreprise ou autour »*

*« Ça va être paraître super prétentieux ce que je vais vous dire mais je pense que la responsabilité sociale du dirigeant est énorme. Elle est importante en ce sens que moi je suis assez convaincu que la création de richesse et le*

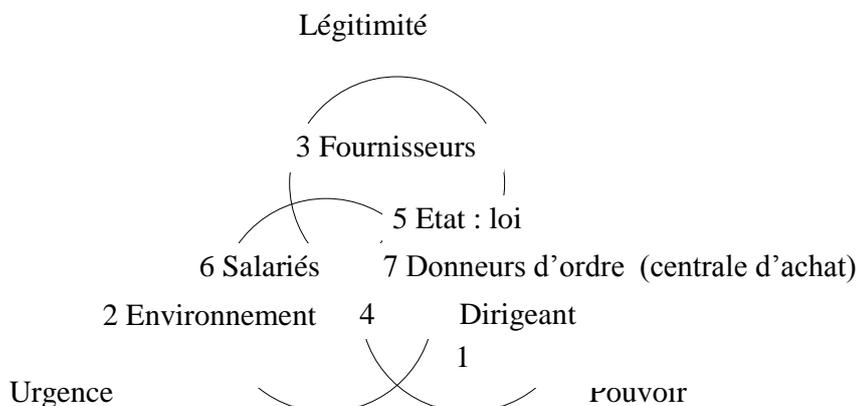
*développement économique permet quand même aux gens de se lever le matin pour aller bosser, gagner un salaire, d'élever une famille, d'éduquer des enfants etc..., si vous voulez, pour moi il n'y a rien de pire qu'un désengagement de l'énergie des patrons et du petit patron face à un environnement qui est très très peu favorable à l'entreprenariat en France, de mon point de vue » .*

Le dirigeant a une grande connaissance (académique) des concepts RSE, RSO et DD. Parmi ceux que nous avons rencontrés, il venait de terminer son mandat en tant que président du CJD aquitaine. Cette instance milite notamment pour la promotion et le partage de bonnes pratiques (performance globale).

Ce dirigeant a des convictions et une sensibilisation au thème très forte (militant). Il insiste lourdement sur l'écart important entre le concept de RSE (séduisant sur la plan théorique) et la réalité.

Comme il ne pouvait ne pas mettre en place les politiques sociales et environnementales voulues, le dirigeant a fini par troquer son costume de dirigeant pour un poste de cadre salarié dans une entreprise dans la région. Ce dirigeant a finalement cédé ses actions fin 2009,

**Figure 13 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



#### ▪ Freins et motivations à l'engagement

Conviction et sensibilité du dirigeant au thème très fortes, mais le principal frein reste la politique de report et de transfert de la responsabilité de la part des donneurs d'ordre « centrales d'achats » à leur sous-traitant. Le principe du « juste » prix n'est pas respecté, Les politiques d'achat sont basées sur le choix du moins-disant et non pas mieux-disant socialement.

#### Les freins à l'engagement

##### Cadre légal contraignant

*« ...on a un code du travail qui sclérose complètement, qui fait que comme vous ne pouvez pas rompre des contrats de travail bah vous n'embauchez pas. Et là où c'est très dangereux, c'est comme aujourd'hui les entreprises sont dans un monde ouvert et que vous trouvez d'autres territoires qui sont plus propices et plus favorables à l'entrepreneuriat, voilà c'est .... »*

##### Pressions des donneurs d'ordre et report des responsabilités

#### Écarts entre les intentions, les convictions du dirigeant et la réalité

*« ...quel grand écart faites-vous entre le concept et la réalité, énorme! Quand je dis énorme, je milite fortement moi pour que dans les relations de sous-traitance de grands groupes et de PME on fasse du développement social et sociétal, c'est-à-dire que je trouve ça très très bien la bonne caution que tout le monde se donne aujourd'hui en faisant soit du développement durable, soit de la gestion environnementale, soit plein de choses intéressantes, je trouve ça certainement*

*très très bien qu'on aille aider les producteurs de café au Brésil, certainement, moi j'aimerais bien qu'en France mes relations avec Carrefour par exemple soient un autre type de relations dans lesquelles on est effectivement dans des relations gagnant-gagnant donc simplement la logique où je dois m'améliorer en permanence pour faire baisser mes coûts dans l'espoir de conserver une part de marché chez les grands donneur- d'ordres ».*

*« La pression est dans le fait qu'aujourd'hui il faut offrir des compétences, et dans tous les domaines qualité, logistique, design, commercial, tout ce que vous voulez mais que la concurrence mondiale fait qu'il est très difficile de répercuter aux clients l'ensemble des compétences que le client qu'il choisit lui-même de demander. Voilà et que du coup, il est très difficile de maintenir sa valeur rajoutée. On va à la limite vers des prestations à valeurs grandissantes et avec une marge décroissante. Sur l'aspect sociétal des choses, ce qu'il y a de très amusant c'est que les gens nous transfèrent si vous voulez la bonne conduite, c'est-à-dire qu'il faut qu'on fasse pas cher donc il faut qu'on produise en Chine par exemple, mais c'est nous qui certifions qu'on ne va pas employer des gamins de 6 ans pour faire la chose. Donc eux ont des fournisseurs qui sont nikels... Mais ils vous demandent des prix tels qu'on est sûr au moins de l'hypocrisie fortement organisée. »*

*« Je pense qu'il ne faut pas sous estimer le rapport de violence qu'il existe entre clients et fournisseurs, le prix est un élément fondamental de tout achat aujourd'hui donc... »*

### **L'effet de taille Critique : Pouvoir de négociation et capacité de production**

*« Une des questions que je me pose, c'est effectivement quelle la taille critique qu'il faut avoir pour opérer dans l'industrie dans laquelle j'opère ? Je constate simplement qu'il y a dix ans, j'avais plein de clients dans le négoce bordelais, aujourd'hui j'en ai de moins en moins parce qu'ils ont soit disparu, soit ils se sont concentrés »*

*« Bah je produis par exemple des choses que je ne peux pas produire en France parce que j'en ai ni la capacité en terme d'aptitude à produire une quantité donnée dans un temps donné, c'est-à-dire par exemple le coffret orange qui est là bas, entre le moment où j'ai eu la commande et le moment où il a fallu livrer, il a mis 330 personnes au travail pendant 3 mois. Et qu'en France je ne trouve déjà pas 3 ouvriers, donc demain en trouver 300 c'est pas possible alors même si les Chinois travaillent moins vite et qu'il ne faudrait que 100 français, c'est pas possible. On a eu une commande il y a deux ans où on a embauché dans l'usine en Chine 700 personnes pendant 3 mois »*

### **Motivation : conviction du dirigeant**

*« Moi j'ai le sentiment que ça relève d'abord de la conviction du dirigeant dans la PME. Donc le type, soit il a envie de s'acheter une Porsche soit il a envie de faire des bâtiments HQE... »*

*« ...je trouve que la position des PME, soit vous avez à faire à des patrons qui ont envie de bien faire et qui vont se mettre à faire des micros actions qui sont dans*

*une bonne démarche et ça c'est au détriment de l'économie de la boîte, ça c'est incontestable, au détriment de l'économie. Et alors on peut s'interroger quand des patrons prennent des décisions qui peuvent être humainement salutaires qui sont aux détriments de l'économie, c'est-à-dire que le coût de ces opérations ils sont les seuls à les absorber et il y a aucune chaîne de valeur ajoutée qui les absorbe, il faut bien avoir conscience que cette démarche là elle est économique nuisible... à court terme, à court terme j'entends »*

### **De la conviction et/ou de l'opportunisme ?**

*« Je ne pense pas, aujourd'hui là, on y va que par conviction. Là même aujourd'hui les gens y vont par opportunisme commercial. J'ai un fournisseur tout à l'heure qui m'a envoyé une pub qu'il avait fait en m'expliquant qu'il venait de planter 10 arbres et qu'à terme cela générerait 280 tonnes de CO2. Donc je lui ai renvoyé un mail, j'ai fait un petit calcul et je me suis rendu compte qu'en fait comme il roule en porche Cayenne, je lui ai envoyé un mail en lui disant que c'était super, que ça couvrirait juste les besoins de sa famille pour les trois prochaines années, c'est-à-dire avec la porche Cayenne, la voiture de sa femme et de sa fille.... **Si vous voulez faire un truc, roulez en vélo quoi.** Donc pour moi, si vous voulez, dans un mois on va **faire le bilan carbone** de notre activité, pour moi c'est **la nouvelle tarte à la crème comme la qualité il y a quelques années.** J'ai des clients qui nous demandent de faire le bilan carbone, pas de problèmes on va le faire mais c'est pour moi... il y a du positif dans la chose mais il y a aussi de l'opportunisme commercial donc du négatif ce qui est un peu regrettable»*

*« Je pense que mes copains qui vont dans la **performance globale** ou dans des choses comme ça c'est vraiment **par conviction** et donc **sans regarder à court terme l'impact sur les comptes parce qu'ils sont plutôt négatifs.** Et ensuite quand on parle de marketing parce qu'on est en fait sur un marketing du développement durable, un marketing du socialement responsable etc. Moi aujourd'hui quand je fais le bilan carbone de ma boîte, je suis purement marketing, point... »*

#### ▪ **Pratiques RH mises en avant**

Respect strict des dispositions légales en France et en Chine. La principale préoccupation du dirigeant est le maintien de l'activité et la lutte pour maintenir l'emploi sur le territoire et sauvegarder les emplois pour ses cinquante salariés (cinquante familles)

*« Je pense de manière très honnête qu'on ne fait rien de bien. Que du coup, les jeunes qui vont venir chez nous vont faire 2, 3 ans avant de trouver **un job dans une grosse boîte qui sera plus sécurisant, un Point P...où il y aura éventuellement plus de perspectives de carrières, soit une sécurité différente** et qu'à l'inverse on a une population aujourd'hui qui a 42 ans de moyenne d'âge en production, qui a pratiquement 20 ans d'ancienneté, qui est en terme de compétences mono activité et qui se rend compte qu'à l'inverse n'ayant que cette compétence ils n'ont aucun choix sur le reste du marché. Du coup aujourd'hui, on est dans une logique où ils ont des niveaux de salaires qui sont supérieurs à tout*

*ce qu'ils pourraient trouver à l'extérieur en partant compte tenu de leur niveau de compétences. Vous vous retrouvez avec une population vieillissante et j'allais dire pour certains sans perspectives d'évolution donc une forme d'aigreur, naturelle. Les bons sont partis ou les bons partent... »*

*« Je pense que moi le premier et de nombreux patrons de PME en RH on est nuls. On est nuls pour mettre en place les systèmes de gestion GRH dans une PME. C'est-à-dire que l'archétype c'est l'ancien patron de PME, qui à l'ancienne parce qu'il connaît Maurice, il connaît Jacques etc. **paternalisme prononcé** qui fait que quand le mec vient et râle, on lui rajoute 300 balles et c'est fait comme ça. Aujourd'hui, on est plus dans ce système là parce que le lien entre l'employé et l'entreprise, le patron n'est plus de la même nature qu'il y a 30 ou 40 ans je présume et on n'est pas non plus dans une logique de systèmes où je vais aller acheter des qualifications, des méthodes et je sais pas qui pour aller les plaquer dans ma boutique de 50 personnes et faire de la grille comme j'ai vu le monsieur faire vendredi soir. **Donc ça veut dire qu'on est dans un No Man's Land où à la fois il faudrait avoir un peu de système, on ne sait pas lesquels et où on navigue je ne trouve pas bien »***

#### **Lutte pour le maintien des emplois au niveau local**

*« Non, à la question "qu'est ce que vous faites pour les ouvriers?", je vous dis quand on est dans une logique de pression économique, prix forts ou déjà vous avez une main d'œuvre qui est coûteuse, nos ouvriers sont payés en général pour être gentils 20 % plus chers que les concurrents parce qu'ils sont meilleurs aussi. Même s'ils sont meilleurs, bon, il y a un différentiel donc il y a un moment où si vous voulez finalement l'espérance d'évolution des salaires pour les ouvriers est faible et sur des jobs relativement répétitifs... **donc à la question "qu'est ce que vous faites pour le bonheur de ces gens là?", déjà ce qu'on essaie de faire c'est de trouver des commandes et déjà de maintenir l'emploi dans une concurrence mondiale. Donc voilà ma préoccupation elle est déjà de... de voilà. »***

#### **Nécessité de Repenser les modèles de production**

*« ...Non je pense qu'il faut arriver à trouver des modèles dans lesquels le Château de Bordeaux qui veut des caisses de Bordeaux, bah c'est normal qu'il paie des ouvriers bordelais, du bois d'Aquitaine. Et si demain, il veut faire bosser les roumains avec du bois de Lettonie, il y a un truc qui au niveau développement durable est un peu bizarre pour moi »*

### Les Logiques d'action des dirigeants de PME : Plutôt PIC que CAP

*... un jour j'étais avec une quinzaine de patrons de PME, on faisait un tour de table : "qu'est-ce que tu verses comme dividendes ?" et sur les quinze patrons présents, il n'y en avait pas un qui versait des dividendes ! Le profit de l'année, il est réinvesti dans la boîte si vous voulez donc aujourd'hui je pense que la force, mais je nuancerais... la force de l'actionnaire de la PME c'est qu'il a son fric dans la boîte et la grosse faiblesse c'est qu'on est dans un monde en mutation qui éventuellement nécessite de l'argent et que mes petits collègues comme moi-même, on a tendance à se dire **plutôt que de perdre notre indépendance, on fait le truc à notre rythme... là où peut-être c'est une extrême mauvaise gestion**, le fait de dire que dans ce monde qui se concentre, je vais continuer à assurer la boîte de mes 50 salariés parce que si je voulais passer à 200 personnes, il faudrait que je dilue mon capital etc. Mais finalement pour les 50 personnes qui sont derrière moi, les 50 familles, peut-être que si le monde change, et que la bonne décision c'est que le patron accepte d'ouvrir 75 % de son capital pour rentrer dans un truc plus gros qui assure la pérennité, le développement durable il est dans le fait de perdre son indépendance. Bah le fait aujourd'hui de dire je suis un actionnaire chez moi, tout le monde fait partie de la même famille, si vous voulez... c'est sympathique au demeurant, si c'est inadéquat et inadapté dans le monde économique dans lequel on vit ça devient la grosse connerie. Vous voyez ce que je veux dire ? »*

*«... je pense que **le patron de PME est souvent indépendant** de nature et souvent ces boîtes peuvent même être des boîtes familiales et donc le type qui gère ça comme le troisième héritier de la troisième génération, si vous voulez il est pas du tout dans l'analyse stratégique de la filiale, c'est pas son truc. »*

Ce cas est extrêmement riche en enseignement, il nous permet de comprendre la complexité du thème étudié. Certes, la conviction du dirigeant est indispensable pour impulser un management responsable, mais cette volonté managériale peut être tempérée voir freinée par des facteurs de contingences très forts.

## Synthèse cas A&F

### **Connaissance du thème et définition**

Le dirigeant fait partie du CJD et milite pour la performance globale des Entreprises, grande connaissance du thème. Il nous signale la grande complexité lors de l'opérationnalisation du concept de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il mentionne aussi les écarts existants entre la théorie et la pratique. (entre le vouloir faire et le pouvoir faire).

### **Nature de l'engagement**

Très difficile à définir, il y a certes de l'effectif mais aussi c'est un engagement impératif voir calculé, dicté par le contexte de dépendance pour la survie.

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

Conviction, calcul, nécessité.

### **Principaux freins et motivation**

Comme source de motivation, le dirigeant évoque la conviction du dirigeant et/ou l'opportunisme commercial et le calcul.

Quant aux principaux freins : manque de marge, de temps, et report de responsabilité de la part des donneurs d'ordre (injonctions paradoxales) aux sous-traitants. Manque d'encouragements des collectivités territoriales pour le maintien de l'emploi, et la promotion de l'activité économique régionale.

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Maintien et sauvegarde de l'emploi sur le territoire et administration du personnel au légal.

### **Logiques d'actions du dirigeant PIC (Modèle remis en cause par le dirigeant)**

Le dirigeant y croit, il veut et milite pour mettre en place des politiques sociales voire sociétales mais, il est dans un modèle économique qui limite drastiquement sa marge de manœuvres (Suivre ou périr). Il vient de vendre son entreprise comme il ne pouvait pas mettre en place ses politiques et supporté cette « *hypocrisie organisée* ».

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Principalement au niveau du discours, le contexte économique et les modèles économiques posent problème.

Il croit → Il veut (milite) → il ne peut pas → il applique au min légal (lutte pour le maintien de l'activité).

## **Entreprise n° 4 : HAR**

### **Contexte**

Holding familial spécialisé dans les Gros œuvre –bâtiment-. Forme juridique adoptée SAS. Le capital est de 118.000,00 détenu à 100 % par la famille. Le chiffre d'affaires de l'exercice comptable 2008 dépasse les 35 M €. Ainsi, 95 % de son chiffre d'affaires sont réalisés avec le privé, et les 5 % restants avec des marchés publics. 80 % du chiffre d'affaire sont atteints via appel d'offres et 20 % de gré à gré (relationnel et réputation). L'effectif de cette PME dépasse les soixante-dix salariés à temps plein sans compter les intérimaires, les CDD et les apprentis. L'entreprise a un ancrage local fort et jouit d'une bonne réputation.

### **Les caractéristiques du marché**

Marché porteur depuis une quinzaine d'années (avant la crise), la situation économique et financière de l'entreprise est bonne. Notons que le marché de l'immobilier n'échappe pas à la crise actuelle.

### **Les caractéristiques du marché de travail**

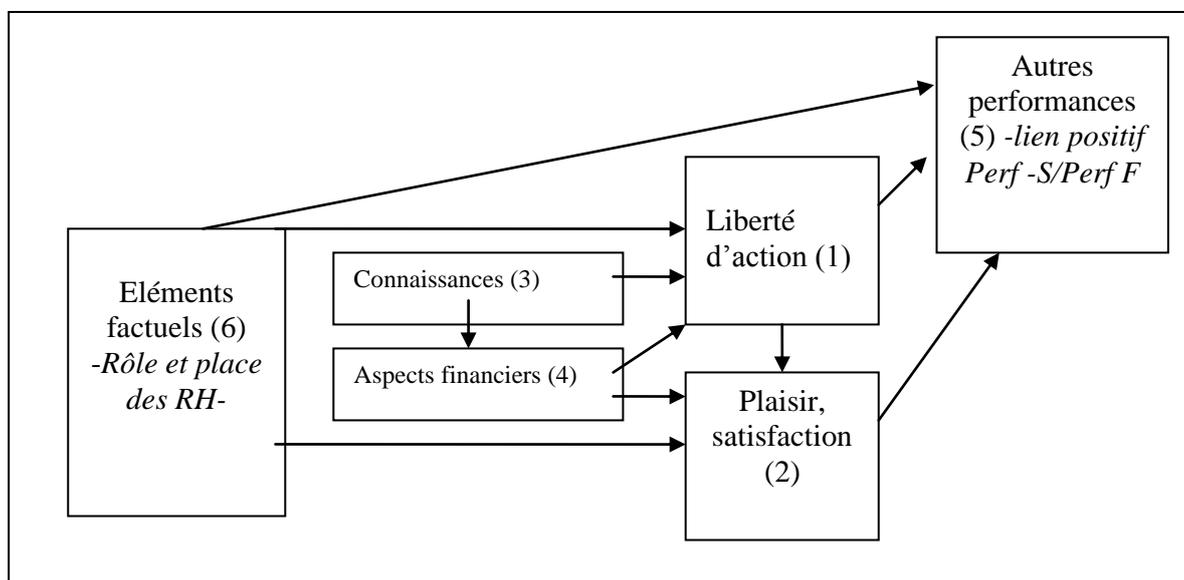
Le secteur du BTP est qualifié de secteur sous tension. L'entreprise étudiée n'échappe pas à ce problème. Le déficit en main d'œuvre qualifiée est conséquent (presque 100 000 personnes par an). Des profils tels que les chefs de chantier, conducteur de travaux ...sont très difficile à trouver. Cela est dû en partie au manque d'attractivité du secteur faible (pénibilité des conditions de travail, manque de reconnaissance des métiers...).

### **Profil du dirigeant**

Le dirigeant est de formation littéraire, avec une expérience significative à l'international principalement au Liban, il détient son mandat de dirigeant depuis la création en 1991. Il est âgé de 47 ans. Le dirigeant tient beaucoup à son indépendance financière (capital concentré) et prépare la relève, son fils fait partie du personnel.

Le dirigeant est très sensible à l'art en général et à l'opéra en particulier ce qui explique ses actions de mécénat. Le dirigeant possède un fort caractère et de forte conviction, très prudent et –rationnel- sur le plan économique.

**Figure 14 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



- **Nature de l'engagement** : on pourrait le qualifier de calculé mais fort.

Le dirigeant insiste sur le rôle des RH dans la création de valeur économique. Il souligne aussi le fait que la pérennité de sa société dépend des rapports gagnant-gagnant avec ses collaborateurs.

- **Définition de la responsabilité sociale**

Selon ce dirigeant, la responsabilité sociale renvoie principalement à la dimension interne (RH), aux relations qu'il entretient avec les salariés et les responsabilités civiles et pénales qui en découlent.

*« Alors en terme de responsabilité sociale, bah je suis responsable car j'ai une responsabilité civile assez importante vis-à-vis de tout ce qui peut se passer, c'est-à-dire d'abord une responsabilité financière, ensuite une responsabilité pénale. La financière, tous les engagements que je prends, je suis censé les tenir, j'ai des contrats de travail qui me lient avec les salariés et j'ai une responsabilité civile en cas d'accident du travail, également vis-à-vis de l'inspection du travail... qui est assez lourde parce qu'on est plus ou moins responsable de nos sous-traitants... »*

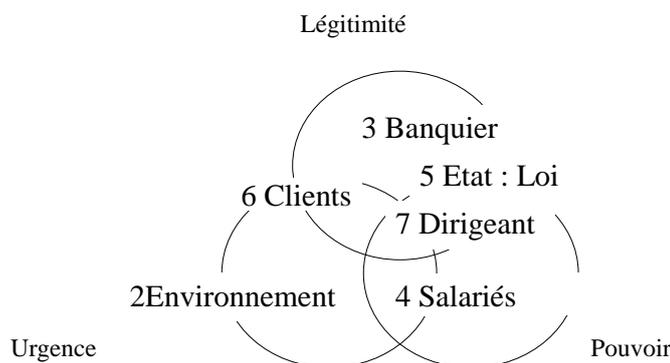
*« ...je sais par expérience que c'est systématiquement reproché au dirigeant donc j'en suis tellement conscient que bien que mon entreprise soit très lourdement enfin plutôt soit de façon très importante assurée en terme de responsabilité civile et responsabilité décennale (qui est une responsabilité propre à mon activité), la société me paie une assurance responsabilité civile à titre personnel car de plus*

*en plus souvent maintenant on voit des juges qui recherchent les dirigeants à titre personnel... »*

*« ...Après le rôle social du chef d'entreprise, et bien il se mélange avec le rôle sociétal parce que l'entreprise renvoie une image, déjà des contrats de travail forts avec ses salariés, ça c'est important et ensuite je pense qu'il faut appliquer ce à quoi on croit dans la gestion d'une entreprise. Moi j'ai une entreprise qui marche plutôt très bien, qui se développe... qui est toute petite, il ne faut pas comparer avec les nationaux ...Et avec une politique salariale agressive c'est-à-dire je paie cher... »*

*« Et après le rôle social de l'entreprise, c'est indéniable, il y en a un, c'est de faire bouffer les gens et que les gens que l'entreprise fait bouffer fassent prospérer l'entreprise. C'est un échange de bons procédés. Mais avec le fait maintenant que dans les entreprises à taille humaine, quand l'entreprise performe, il faut que les salariés aient un retour des choses si on veut qu'ils soient motivés »*

**Figure 15 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



#### ▪ Freins et motivations à l'engagement

Principaux freins à l'engagement : le manque de temps, le cadre légal contraignant et inadapté, et la pression fiscale.

*« ...Oui je suis transparent, je suis la personne qui gagne le plus d'argent dans la société. C'est normal, je suis actionnaire, patron c'est mes ronds. Donc ça c'est la vie et puis ça choque personne. Et puis le jour où ça ne pourra plus être comme ça... je quitterai la France. »*

*« Moi j'ai des copains à l'heure actuelle qui sont domiciliés en Belgique et en Suisse, au Luxembourg, Espagne euh beaucoup en Belgique et en Suisse, pour*

*des raisons fiscales uniquement. Et qui produisent de l'argent mais plus en France. Ils en avaient marre que la pression fiscale soit à ce niveau là et le problème c'est que ce sont des gens qui étaient des gros producteurs d'emplois et de richesse et ils vont aller le faire ailleurs parce qu'ils en ont marre qu'on les assassine. »*

*« Non il y a la pression fiscale, les charges sociales et un état d'esprit. Si vous voulez, c'est surtout en France que je vois ça mais c'est un problème sociétal, social je ne sais pas comment vous le qualifierez, on est un des rares pays où il faudrait presque avoir honte et s'excuser de gagner de l'argent... »*

*« ...en cas d'accident du travail etc. en cas de manquement alors quand vous avez vingt chantiers en cours, des centaines de personnes etc. ça peut arriver, malheureusement, on fait tout pour que ça n'arrive pas mais ça peut arriver donc il faut savoir et il faut pas non plus en faire une fixation sinon on ne travaillerait plus et en France vue la lourdeur de tout le système administratif qu'il y a... si on a un ulcère à l'estomac ou qu'on est trop anxieux, à mon avis il faut mieux pas être chef d'entreprise... ».*

#### **Motivations : Liens performances sociales performances économiques**

*« Ah, c'est complètement évident. C'est un non sens de penser autrement. Je ne sais pas travailler autrement et ensuite j'ai un contrat moral vis-à-vis de tous mes salariés, je me dois d'honorer l'engagement que j'ai pris quand j'ai signé un contrat de travail. Ça ce n'est pas leur problème et pour que je puisse les payer, leur donner leur prime, il faut que la société gagne de l'argent mais ça ils l'ont tous compris. Ça c'est la vie. »*

#### **▪ Pratiques RH mises en avant**

*« ... c'est ma conviction ! Et ensuite, parce que la première reconnaissance d'un salarié, d'un cadre, d'un ouvrier, de n'importe qui, c'est le salaire, si on le reconnaît et bien il faut le payer à sa juste valeur.... Et quand j'embauche un salarié, les gens qui me disent se moquer de l'argent m'inquiètent et je ne travaille pas avec eux. Et il y a une très grosse part variable en plus du salaire chez moi mais qui est à ma seule discrétion, enfin avec des règles précises mais les primes sont deux fois par an à peu près, j'ai certains salariés qui touchent plus d'un an de salaire de primes d'autres plusieurs mois, et d'autres rien et ça c'est en fonction de ce qu'ils ont rapporté à la société parce que nous sommes dans le privé et que dans le privé la notion de gain et de rentabilité elle est primordiale... pas parce qu'on est des accros à l'argent mais qu'une société qui ne rapporte pas, elle est fragile et qu'une société qui ne gagne pas d'argent il faut la fermer parce que c'est un non sens économique ...*

#### **Motivation des salariés et attractivité de la PME**

*« ...j'ai une équipe motivée et dynamique parce qu'ils savent que plus ils vont performer pour la société et plus la société va leur renvoyer l'ascenseur... »*

*« Vous, vous le faites venir ici, vous lui prouvez que le bel appartement qu'il avait à Paris, vous lui trouvez une belle maison avec un jardin et une piscine, à 35 minutes du bassin d'Arcachon, avec un climat plutôt agréable, des écoles de qualité pour les enfants, une vie moins chère qu'à Paris, moins stressante.... Si en plus, vous augmentez son pouvoir d'achat de 30 %, voilà donc on a quand même quelques avantages, on a la chance d'avoir une région très attractive.... Le cadre de vie c'est important ».*

*«...j'en suis assez fier, la meilleure preuve c'est que j'ai des candidatures spontanées, mais je n'ai pas de départs spontanés donc ça veut dire ce n'est pas si nul que ça parce que si c'était mieux ailleurs, ils iraient ailleurs et ils auraient raison. »*

### **Reconnaissance des salariés**

*« ...je suis persuadé que c'est justement parce que je leur distribue ces sommes là qu'ils m'en font gagner et que c'est très important de venir travailler dans la joie et la bonne humeur et le rôle d'une société surtout quand elle se développe, et bien c'est faire des bureaux de qualité, d'offrir à ses salariés une grosse couverture sociale (ce qu'il y a chez nous), des assurances vie, des avantages, une grosse mutuelle, le fait qu'ils aient pas besoin de s'inquiéter, une participation aussi que j'ai mis en place... alors que des conseillers me disaient que j'aurai très bien pu faire plusieurs sociétés de 49 personnes mais bon c'est pas dans l'état d'esprit et à un moment donné, c'est pas comme ça qu'on peut créer une dynamique de groupe donc le rôle social et sociétal à un moment donné ça se confond parce que quand vous êtes dans une PME sans actionnaires, sans rien du tout, vous pouvez à un moment donné devenir dieu, le père, c'est difficile d'avoir tort. Alors j'ai deux cadres supérieurs en qui j'ai confiance, à qui j'ai noté dans le contrat de travail qu'ils avaient le droit de tout me dire et qu'en plus s'ils ne le faisaient pas ça serait reproché »*

### **Exemplarité du dirigeant et respect des collaborateurs**

*« si on veut avoir des bonnes relations, il faut respecter les gens ... et puis c'est un état d'esprit parce que si le patron commence à faire des réflexions à tout le monde, devant tout le monde après tous les petits chefs font pareil ».*

*« Oui l'exemplarité et puis je pense que la société a un rôle éducatif, il y a les parents qui ont un rôle éducatif, après l'école qui a un rôle formateur et la société, vous apprenez la discipline, il faut arriver à l'heure .... Quand on a un travail à faire, il faut le faire à la date prévue, en rendre compte, qu'il soit bien fait, il faut respecter ses collègues de travail, il faut être honnête..., enfin c'est la vie, c'est des détails de tous les jours mais qui rentrent dans une manière de vivre. Et quand vous avez des gens déjà qui sont épanouis dans leur travail, qui n'ont pas d'inquiétude sur le lendemain, qui gagnent bien leur vie, qui font un travail intéressant, qui sont respectés, qui ont un plan de carrière, ça se passe plutôt bien et je me rends compte qu'on a un climat social qui est plutôt très bien, les choses importantes : pratiquement pas de turnover et des jeunes de qualité qu'on*

*ne me pique pas, c'est-à-dire que quand ils sont démarchés, ils viennent me voir immédiatement, et ensuite ils se rendent compte également qu'on les démarche mais quand on voit leur niveau de rémunération, on abandonne tout de suite »*

### **Une entreprise : une équipe et une communauté d'hommes et de femmes**

*« ...c'est important ça, c'est la notion d'équipe et puis il faut pas oublier que n'importe qui peut avoir été très bon, avoir rendu des services à la société et donc je revendique le droit à l'erreur chez moi. Il ne faut pas oublier que la personne était bonne mais il ne faut pas laisser faire n'importe quoi parce que ça peut être démotivant pour les autres... »*

*« ...vous le voyez, j'ai un baromètre... Je n'ai aucun absentéisme! Je reçois un certificat de travail pour un arrêt, il y a toujours marqué pratiquement "sortie non autorisée", c'est que les gens sont malades mais ensuite si les gens ont besoin de congés, on s'arrange parce que s'ils en ont besoin, il faut leur donner ... alors ce qu'il y a de certain c'est qu'il y en a un qui s'y colle à sa place mais ça arrive que ce soit moi... ça m'est arrivé qu'un cadre supérieur ait un pépin, bah j'ai repoussé mon congé pour... »*

### **Polyvalence du dirigeant**

*«... heureusement que j'ai plein de choses à apprendre parce que vous ne pouvez pas tout faire. Moi il faut que je sois économiste, DRH, un peu sociologue,... Il y a des fois, je ne suis pas très bon alors après j'apprends en écoutant les gens et quand on respecte les gens et qu'on les aime... et là j'ai fait une grosse erreur donc je l'ai rectifiée, la personne n'est pas restée, je me suis bougé, je lui ai trouvé un autre boulot qui lui correspondait mieux, ailleurs parce que c'est moi qui était allé le chercher là où il était. Avec le même salaire, et je lui ai fait un chèque quand il est parti. Et on est resté en très bon terme ...»*

### **Des rapports gagnants- gagnants**

*« ...Oui il faut rappeler pourquoi on se défonce. Et puis en plus à cet âge là, on se fait un plan de carrière et il ne faut pas rêver, si on veut qu'il reste, il faut leur donner du pouvoir d'achat. Ensuite ... parce qu'il ne faut pas croire que je suis un grand humaniste non plus... je leur explique que voilà ils vont toucher une prime d'année, la deuxième année comme ils sont bons ils vont la retoucher et après là ils sont fichus parce que cette part variable ils l'ont intégrée dans leur niveau de revenu et qu'il va falloir qu'ils se défoncent le cul pendant des années et des années ... »*

*« Oui c'est lors de l'établissement des objectifs, je l'ai dit, c'est-à-dire qu'il y a une prime quand on tient la marge sur les affaires en respectant la qualité, les délais et la sécurité... »*

*«... Ça se paie! Il faut les payer parce que la productivité, les gains sont énormes. Les bons choix, la bonne méthodologie, le bon matériel, le bon ordre*

*au bon moment... mais c'est un métier donc il faut saluer les grands professionnels que l'on a, très souvent des autodidactes. Et il faut reconnaître leur qualité, un chef de chantier principal gagne plus qu'un ingénieur, plus qu'un médecin ... »*

*« Voilà. Moi, quand j'embauche, à partir d'un moment je leur demande qu'est ce qu'ils veulent voir marqué en bas de leur feuille de paie pour **travailler sereinement dans la joie et la bonne humeur, voilà... sinon ça ne marche pas.** »*

*« ...je suis persuadé que ce qu'une entreprise donne aux gens, les gens le lui renvoient et quand la société les traite bien, et bien c'est humain, ils se défoncent pour elle parce qu'ils ont envie que ça continue, que ça dure etc. Moi j'ai ici pas mal de jeunes, des plus âgés, il y a un anniversaire etc. chaque fois ça se fête spontanément. Ce n'est pas se tartouiller la gueule mais on amène des croissants..., on cotise et on fait un cadeau et puis c'est parce que c'est la vie... »*

### **Méconnaissance et manque de reconnaissance du métier de dirigeant**

*"On parle des chefs d'entreprise, le golden parachute du mec qui s'en va, le voyou, le ceci, le cela. Mais tous les patrons de petites entreprises, de moyennes qui font leur boulot, qui se défoncent, pour qui c'est leur bébé... moi j'en parle avec les collègues, virer quelqu'un c'est un crève cœur. C'est l'acte le plus difficile pour un chef d'entreprise ».*

## Synthèse cas HAR

### **Connaissance et définition du thème**

Focalisation sur la dimension interne de la RS dans le discours du dirigeant  
Principalement sa relation avec ses collaborateurs.

### **Nature de l'engagement**

Le dirigeant insiste beaucoup sur les rapports gagnant-gagnant qui le lient à ses salariés ; donc l'engagement pourrait être qualifié de calculé mais fort.

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

- Conviction du dirigeant (liens + performances sociales et performances économiques)
- Caractéristiques socio-économiques : marché du travail tendu, rareté de certains profils
- Marché économique porteur (avant la crise).

### **Principaux freins et motivations**

Le manque de temps Le cadre légal inadapté et les pressions fiscales

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Recrutement (diversité) ; Gestion des carrières ; Formation ; Rémunération « agressive » (salaire d'efficience) ; Conditions de travail ; Avantages divers (construction de maison pour les chefs de chantiers à prix coutant, chaussures orthopédiques...) ; mécénat principalement culturel.

### **Logiques d'actions du dirigeant**

#### **Les Logiques d'action des dirigeants de PME : plutôt PIC que CAP**

Le dirigeant tient à son indépendance, il ne prend pas de risque, il gère -en bon père de famille- (% d'endettement faible...), et il prépare sa relève, son fils est salarié.

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Les trois niveaux d'intégration sont représentés dans :

- le discours du dirigeant
- la communication institutionnelle
- les pratiques principalement RH.

Il croit à *l'apport de ses collaborateurs* (RS) → il veut → il peut (entreprise en croissance)

→ Il fait (construction de maison à prix coûtant par exemple...)

## **Entreprise n°5 : Jo**

### **Contexte**

PME familiale presque centenaire, Créée en 1938, spécialisée dans la fabrication et le conditionnement de poudre pour desserts et boissons chaudes forme juridique SA à Directoire. Le capital est de 90 200€ détenu à 100% par la famille. Son effectif s'élève à 60 salariés à temps plein.

Le chiffre d'affaires en 2007/08 s'élève à 16 M €, réalisé à 100% avec la grande distribution, avec des contrats négociables chaque année.

L'entreprise connaît une dépendance très forte à l'égard des centrales d'achats. Son taux d'endettement est conséquent auprès des banques, justifié, au dire du dirigeant, par la nature des investissements productifs, la recherche et le développement de nouveaux produits.

L'équipe dirigeante est constituée du président du directoire et de ses deux fils qui participent aux affaires.

### **Les caractéristiques du marché**

Secteur de l'agroalimentaire fortement concurrentiel, national et international. Pressions normatives et financières très fortes. Dépendance de plus en plus accrue aux centrales d'achats. Le dirigeant n'est pas très confiant quant à l'avenir des PME dans l'agroalimentaire.

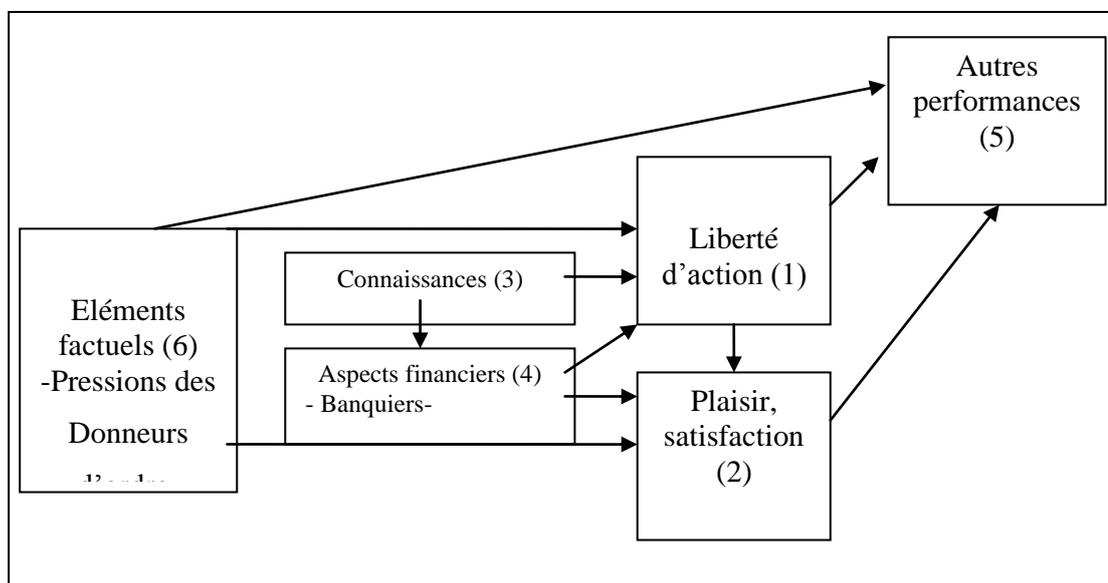
### **Les caractéristiques du marché de travail**

L'entreprise ne rencontre pas de difficultés particulière pour recruter. Son principal problème réside en la pérennité et la sauvegarde des emplois.

### **Profil du Dirigeant**

Président du conseil de surveillance, 72 ans, la relève est assurée. L'ancien dirigeant a préparé sa relève, ses deux fils s'occupent actuellement de la gestion de l'entreprise. Son rôle est principalement moral, sa présence dans l'instance de gouvernance constitue une caution auprès de banques.

**Figure 16 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



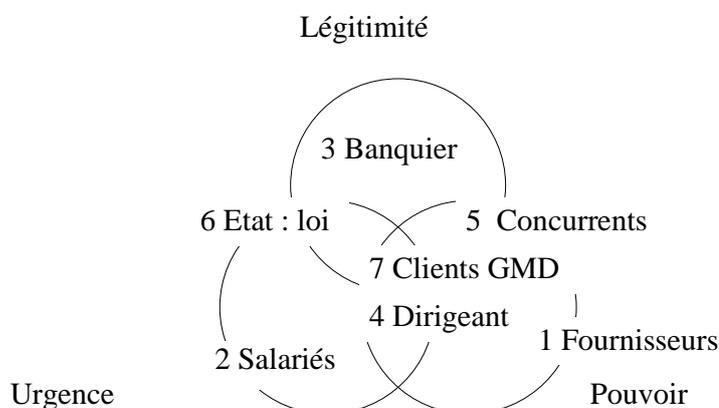
- **Nature de l'engagement :** Engagement normatif voir impératif donneurs d'ordre, loi.
- **Définition de la responsabilité sociale**

La responsabilité sociale renvoie aux relations employeurs salariés ; la responsabilité sociétale renvoie à une sphère d'influence de l'entreprise plus large.

*« Alors une entreprise socialement responsable, c'est d'abord une entreprise qui partage avec les salariés, qui écoute les salariés, parce que souvent les gens en poste peuvent nous apprendre des détails importants que nous ne connaissons pas. D'autre part, dans une TPE et ensuite une PME responsable, le contact est très important. **Socialement responsable, je dirais que c'est une entreprise qui partage, qui tend la main et qui écoute aussi ses salariés mais qui évidemment, confrontée au marché ne peut pas évidemment faire tout ce qu'elle devrait faire** ».*

*« Depuis quelques années, on fait la différence parce que social ce n'est qu'un volet selon moi du sociétal. **Le sociétal comprend toutes les parties prenantes de l'entreprise, que ce soit l'actionnariat, les banques, différents financiers intervenant, les fournisseurs, les clients. Voilà, pour moi la différence, c'est ça.** »*

**Figure 17 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



#### ▪ Freins et motivations à l'engagement

##### **Freins : endettement fort et marge réduite**

« ...en tant qu'actionnaire nous réinvestissons pour être compétitifs et que l'entreprise perdure. Ce qui signifie dégager des marges, ce qui permet aussi de maintenir la crédibilité auprès des banques »

« ...je veux dire, quand je dis investissement, c'est aussi en recherche, en mise au point, on y est condamné, c'est pour ça que les endettements sont si lourds dans les PME d'agroalimentaire, il y a d'autres activités pour lesquelles l'endettement et l'investissement sont très lourds mais là c'est sûr que c'est capital. Vous parliez tout à l'heure d'hygiène, c'est capital dans l'industrie alimentaire et comme la grande distribution (et c'est normal) ne cesse de nous contrôler, surtout quand on fait des marques de distributeurs ou des marques d'enseigne... après je dirais suivre le marché, trouver des moyens d'être innovant et trouver des moyens d'être compétitif mais sans être béat parce que... franchement je me demande les PME de l'agroalimentaire dans 20 ans, je pense qu'il n'en restera pas beaucoup (rire) ».

##### **Motivation : plaisir et passion de gérer**

« ...Ce n'est pas un testament (rire), c'est une expérience extraordinaire, c'est vrai que les circonstances ont fait que j'ai eu une vie professionnelle à laquelle je ne m'attendais pas, c'est passionnant l'entreprise. »

« J'ai eu des propositions et je sais que mes fils en ont eues aussi récemment. Je dirai que ce n'est pas un truc où on peut se remplir les poches parce que je dirais que l'endettement permanent est obligatoire, je ne me plains de rien. C'est une passion... »

- **Pratiques RH mises en avant**

**Management de proximité et écoute**

*« Je ne veux pas faire penser que Jo est l'entreprise idéale mais c'est sûr que la porte de mon bureau a toujours été ouverte, on n'a pas besoin d'aller voir la responsable du CE pour émettre une opinion, un problème... Non franchement, je ne crois pas qu'il y ait la menace, je comprends que ça puisse arriver, j'ai essayé de ne pas le faire en tout cas! »*

*« Bah le social, ça a bien sûr évolué... Au début, ce qui me paraissait important, c'était le **contact**, après l'augmentation du nombre de salariés parce que nous sommes actuellement presque 80 en étant très occupés. Alors maintenant, il y a un CE, on est rentré dans un cadre un tout petit peu plus rigide mais on continue je crois d'être à l'écoute des **besoins** mais aussi des conseils des différents intervenants »*

**Rémunération & intéressement**

*« Oui bah il y a déjà je ne sais combien d'année que j'avais instauré (la convention collective n'y faisait pas allusion) **des formes d'intéressements** pour monter sans y être obligé **un système participatif** lorsqu'on s'est lancé dans la mise sous assurance qualité. Ce qui fait que c'était nouveau, nous avons innové à l'intérieur, c'est-à-dire qu'on intéressait le salarié en fonction de la diminution du nombre de non-conformité par exemple ...et tout ceci était à ma connaissance même pas encore rentré dans les mœurs. »*

**La formation des collaborateurs**

*« Moi, ce qui me paraît **très important c'est la formation! La formation**, c'est une façon de faire non seulement progresser l'entreprise mais aussi de faire progresser les salariés et donc la formation doit être évidemment adaptée mais elle doit être absolument permanente et elle doit je crois... on a vraiment démarré ça avec l'assurance qualité, on a poursuivi dans différentes voies... »*

**Motivation : attachement à l'entreprise et volonté de bien faire**

*« Lorsque vous aidez vos salariés, ils vivent mieux leur situation de travail, cela signifie aussi : former les salariés, **assurer leur bien-être pour qu'ils soient impliqués**... »*

*« ... ils avaient un souci de bien faire parce qu'ils aiment leur boîte, il ne faut pas idéaliser...c'est difficile à comprendre quand on ne l'a pas vécu mais je pense notamment au petit personnel féminin parce qu'on avait à une époque beaucoup de personnels manutentionnaires (c'est un mot que je n'aime pas d'ailleurs) féminins. **Il n'y avait aucune carotte...mais quand les gens sont mordus (certains je répète), le noyau dur est motivé** ».*

Selon le dirigeant, sa responsabilité sociale se résume à maintenir le travail, garantir le salaire. La promotion interne fait partie de la culture de l'entreprise. La formation constitue un levier de valorisation et d'implication du salarié. Le dirigeant nous signale aussi que plus il situe son entreprise dans un processus d'amélioration des conditions de vie au travail, plus les attentes sont exponentielles.

## Synthèse cas JO

### **Connaissance et définition du thème**

Connaissance du thème, mais la responsabilité sociale renvoie, selon le dirigeant, principalement à la relation employeur- employés.

### **Nature de l'engagement**

Engagement normatif voir impératif dû aux pressions des donneurs d'ordre, du cadre légal ... L'entreprise est certifiée ISO 14001 depuis 14 ans, elle est également certifiée qualité bio depuis 7 ans. Elle est signataire d'une charte liée aux certifications qualité bio et commerce équitable)

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

- Conviction du dirigeant
- Impératifs du business (normes, Cahier de charges des donneurs d'ordres ...)

### **Principaux freins et motivations**

- Un endettement fort et des marges réduites
- Le manque de temps.

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Recrutement, formation, rémunération et intéressement, management de proximité, promotion, aides matérielles occasionnelles pour des salariés.

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Plutôt PIC que CAP : la famille tient à son indépendance, ne prend pas de risque, même si l'endettement est fort. Il est inhérent à la nature de l'activité, au dire du dirigeant.

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Au niveau du discours

Il croit → il veut → il peut → il fait (avec prudence et calcul, entreprise fragile)

## **Entreprise n° 6 : A V**

### **Contexte**

Entreprise créée en 1996 , spécialisée dans l'informatique : Information, gérance, développement de progiciel, archivage.

Son ancrage est à la fois national et régional, son capital social de 251.236,00€.

Elle a opté pour une forme juridique souple (SAS).

Son chiffre d'affaires est en croissance : près de 11M€ de CA en 2008. Ce dernier est réalisé à hauteur de 50% auprès des grands comptes. L'entreprise compte plus de 90 salariés.

### **Les caractéristiques du marché**

Dans un contexte 2007 très contrasté pour les SSII sur le marché domestique, AV a réalisé une très bonne année et enregistré un Chiffre d'Affaires de 9 753 800 €, en progression de 8,15% par rapport à 2006. Le résultat opérationnel avoisine quant à lui 600 000 €.

La progression a été particulièrement forte sur le secteur de l'infogérance, où de très nombreuses nouvelles signatures ont été enregistrées, avec une hausse de 48%. L'activité commerciale a d'ailleurs été très conséquente, en progression de 23% sur celle de l'année précédente. A V a ainsi renforcé ses positions, tant en gestion externalisée de systèmes d'informations de grosses PME régionales et nationales que sur le marché Consulaire, où elle est également leader. L'année 2008 a connu le développement de ses infrastructures d'hébergement, désormais redondantes sur une deuxième salle, ainsi que de ses offres, en particulier en matière de Gestion Électronique de Documents.

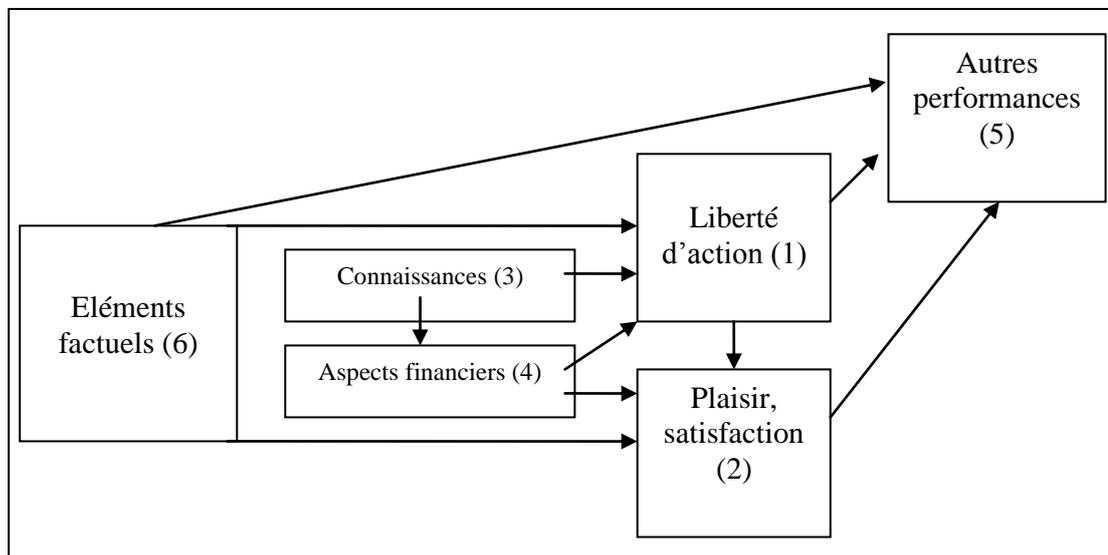
### **Les caractéristiques du marché de travail**

Le marché d'emploi est relativement sous pression (rareté de certains profils) mais l'entreprise bénéficie d'une bonne image et l'offre dans la région est limitée. Donc elle arrive à disposer de compétences nécessaires.

### **Profil du dirigeant**

Nous étions reçus par M J-J. R, Président du Directoire de cette PME, 55 ans, parcours très riche en conseil, notamment auprès de la commission européenne.

**Figure 18 : grille d'analyse de la perception du dirigeant de la responsabilité sociale**



- **Nature de l'engagement**

On pourrait le qualifier d'affectif voir calculé mais fort.

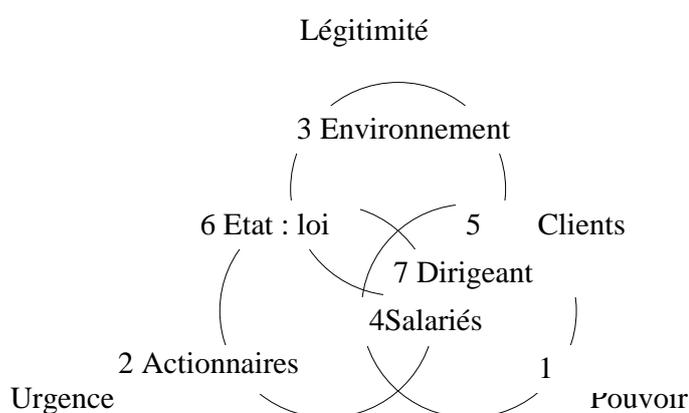
- **Définition de la responsabilité sociale**

Nous avons noté une certaine réserve voir méfiance (scepticisme) à l'égard du concept de la RSE, l'entreprise selon ce dirigeant n'a pas à se soucier de la sphère non marchande au sens de Perez sauf s'il s'agit de son objet social et de sa raison (économie sociale et solidaire, ...). L'engagement est principalement lié aux convictions du dirigeant.

*« Alors sur ce concept de responsabilité sociale des entreprises, je suis un peu gêné, un peu prudent. Il y a quelques temps j'ai lu un bouquin qui m'a beaucoup inspiré et que j'ai trouvé très très intéressant qui est un bouquin que vous devez connaître de Comte Sponville, "Le capitalisme est-il moral?" et où il dit la question limite n'a pas à être posé car une entreprise n'a pas à être morale ou pas sauf effectivement si elle est dans la domaine que ce soit pharmacien sans frontière ou je sais pas... dans le domaine associatif où son objet social est directement lié à quelque chose je dirai de proche de l'humain. Sur la responsabilité sociale, mon avis est un peu le même, ce n'est pas tant l'entreprise encore une fois en dehors de la Banque Alimentaire, des entreprises de micro crédit qui ont dans leur objet d'avoir une responsabilité sociale, c'est plus le problème du dirigeant qui pour telle ou telle raison parce qu'il va avoir une sensibilité humaniste, religieuse ou que sais-je encore.*

*C'est le patron d'entreprise qui va insuffler un certain nombre de comportements ou d'actions qui peuvent avoir une connotation "responsabilité sociale" des entreprises parce qu'à ce moment il va endosser un peu ce rôle, il va le faire avec les moyens de l'entreprise. Donc c'est qu'au risque de jeter un coup de froid, je suis un peu dubitatif sur ce terme là et je crois vraiment que c'est lié à la personnalité du dirigeant ....bah on essaie de les gérer de manière humaine. Donc c'est plutôt de ça que je veux parler sur des PME comme les nôtres plutôt que d'un budget qui serait dédié ou d'actions plus ou moins affichées qui seraient liées à de la RSE»*

**Figure 19 : Cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



#### ▪ Freins et motivations à l'engagement

##### Motivation principale : convictions du dirigeant

*« ..., c'est bien la preuve que c'est le dirigeant qui a eu à un moment donné une politique pas du tout tournée vers le licenciement .... Et lui n'avait pas du tout la même vision donc c'est bien à un instant t, un dirigeant sur une entreprise qui va dire "voilà, on va plutôt chercher à faire un peu moins de profit mais à garder du personnel, ne pas provoquer de drame sur la région". Donc c'est vrai qu'un certain nombre d'opérations comme celle là qui sont pas forcément très visibles, plutôt des comportements du dirigeant qu'on essaie d'avoir que ce soit moi, ..., c'est-à-dire qu'effectivement l'entreprise doit être gérée, forcément elle doit faire du profit parce que autrement elle ne dure pas, elle ne peut pas investir et on en arrive à une situation terrible qui est au détriment de tout le monde mais à côté de ça quand on le peut et quand il y a un certain nombre de cas particuliers qui peuvent se poser sur l'entreprise... »*

*« Donc c'est vrai que ce soit moi, M ou G on n'est pas comme certains patrons qui certainement font plus de profits, qui n'en ont rien à foutre, "ça ne marche pas, tu dégages", on n'est pas je crois sur ce type d'axe, sur ce genre de raisonnement. Alors ça tient à tout, à l'éducation, moi je crois à une vision relativement*

*humaniste française* quoi dont on est un petit peu quelque part un héritier, ça tient à ça. Donc ça n'est pas une gestion uniquement à l'américaine mais c'est plus une gestion de la rigueur, certes du résultat mais pas par tous les moyens ! »

« Mais encore une fois, on ne pourra pas dire que est une entreprise socialement responsables parce que si demain les dirigeants changent, vous mettez des gens qui sont hyper carrés, qui vont vouloir rogner les mutuelles ou sur le pourcentage entreprise salarié et puis tout ça peut disparaître et puis une mentalité peut changer... »

« Je crois qu'il y a les deux, c'est vrai que le **capital humain dans des boîtes comme nous est essentiel**, c'est vrai que ça ne tourne pas, ça pourrait tourner un an sans hommes ou très peu, et puis c'est vrai qu'il y a **la sensibilité du dirigeant**. Je pense que les boîtes comme les nôtres peuvent sur un court terme tourner aussi bien avec un dirigeant qui n'aura aucune sensibilité comme celle là. **Sur le long terme, c'est moins sûr...** ».

### **Freins : taille de la PME, faibles marges et manque de temps**

« ...Mais c'est vrai que c'est de plus en plus dur car aujourd'hui quels que soient les métiers les **marges** sont un peu ténues et il y a **le temps**, il y a le fait de faire ça sérieusement donc on a plus de mal à opérer des choses comme celle là qu'un grand groupe qui va avoir des structures pour gérer ça. Il va avoir un DRH avec un certain nombre de responsables de secteur bien qualifiés, orientés sur ce genre de matière. Nous, c'est pas possible sur une PME comme nous. Donc ça tient plutôt à des petites actions... »

« ...Si vous entendez l'acceptation Responsabilité Sociale des Entreprises au sein de son milieu et son interaction avec son territoire... je ne sais pas... la commune de Bruges, **on n'en a pas les moyens**. Aujourd'hui, on est sollicité par pleins de choses à l'extérieur ...autour de l'action du mécénat, le MEDEF lance pas mal d'opération autour de ça. Bon, même ça on ne pratique pas... »

#### ▪ **Pratiques RH mises en place**

### **Maintien des emplois : réconcilier l'économique au social**

« ... moi je crois qu'aujourd'hui, sur une entreprise comme la nôtre **du profit arraisonné avec un contrôle, du développement ça veut dire de l'embauche derrière. C'est la première responsabilité** ».

### **Management de proximité**

« Donc ça va tenir à de petite chose, ça va être de dire : bon, un commercial a des difficultés, systématiquement on **va s'efforcer de donner une deuxième chance**, quelqu'un a des problèmes personnels, on est quand même une taille d'entreprise parce qu'on gère quand même des modules de 80 personnes où on connaît les gens donc on essaie de tenir compte de ce phénomène là... donc c'est plutôt une vision individuelle et uni logue de personne à personne et on va tenir

*compte d'une situation pour la traiter d'une manière qui ne soit pas une manière brutale.....*

*« Ça va tenir à des actions globales par rapport au personnel sur sa **protection sociale**, c'est-à-dire qu'on fait extrêmement attention à tout ce qui est mutuelle et prévoyance et à la protection santé, en cas de décès en cas de drame ou d'invalidité du salarié. **On ne négocie pas sur le coût d'une mutuelle** qui va apporter beaucoup plus par rapport à une autre. On a eu une action au moment des 10 ans d'A V pour **emmener l'ensemble du personnel sur 3 jours au Maroc pour fêter l'évènement...ça été un coup d'à peu près 90 000 € c'est un profit net qui n'est pas remonté vers les actionnaires. Alors c'est vrai qu'on y est un peu incité parce que ce sont quand même des entreprises de services où le principal capital est entre guillemets le capital humain** donc c'est pas des machines sur quelques secteurs, donc c'est vrai que le côté humain a de l'importance. **On y est d'autant plus incité par le fait que le personnel part très peu de nos sociétés, on est dans des régions qui sont un peu économiquement sinistrées, il y a très peu de turnover donc...c'est vrai qu'il y a assez vite une identification des personnes, leur famille de la boîte où ils sont... ».***

### **Fidélité des salariés : des raisons multiples**

*« ...Ils restent parce qu'ils ne vont pas trouver dans la région un boulot équivalent, bon après qu'on dise pour faire plaisir, c'est vrai qu'ici l'ambiance est pas trop mauvaise, certes! Mais c'est vrai qu'on est dans un milieu où il est difficile de faire un arbitrage sur cette situation là parce qu'il y a peu de boulot. Je pense qu'on peut faire un arbitrage qualité / relation sociale de l'entreprise dans des régions où il y a un véritable tissu économique, la région Lyonnaise. Ici, ce n'est pas évident du tout ».*

*« **Ce n'est pas parce que les gens gagnent leur vie, savent qu'ils ont du boulot, sont dans la région, qu'ils ont la famille à côté, qu'ils sont parfaitement heureux.** C'est vrai que beaucoup au fur et à mesure qu'ils sont dans la boîte voient que la courbe de progression est très faible parce qu'effectivement en tant que responsable de département il y a quelques personnes promues sur toutes. On essaie de gérer nous sur une politique de... on ne fait pas d'augmentations suivant le coût de la vie, ce qu'on fait... c'est qu'on suit quand même nos tableaux d'augmentation année par année sauf que l'année n par rapport à l'année n-1 on va regarder les gens qui ont du mérite donc les gens qui sont en décalage par rapport à la situation salariale de base donc quelqu'un qui a fait une énorme progression, de poste, verticalement, qui a une expertise reconnue donc ça va se traiter par du salaire. Il y a ceux qui sont bien dans leur poste, bonne action ça va se traiter par de la prime. Et puis on doit aussi tenir compte des petits salaires, on va dire bon là-dessus même si ce n'est pas de suivre le coût de la vie, on va faire une courbe qui va permettre à ces gens là d'avoir des revenus complémentaires. **Mais quoiqu'il arrive, forcément à partir du moment où on reste dans la même boîte, il y a pour beaucoup un sentiment de sclérose... »***

*«... si vous voulez, une des forces d'A V c'est d'avoir chaque début d'année à peu près 60-65% du chiffre d'affaires engrangés parce qu'on a une politique de contrats longs avec les clients, c'est un peu pareil avec le personnel s'ils ont de bonnes compétences on ne cherche pas à ce qu'ils s'en aillent, il faut que ça suive... alors c'est vrai qu'on va être plus attentif aux demandes, aux exigences de quelqu'un qui va être considéré comme un super commercial ou un super technicien que quelqu'un de moyen. Ça c'est la vie... ».*

#### **Formation et évaluation des salariés**

*« C'est un point annuel, ça se passe entre janvier et mars. Où on fait un bilan de l'année passée par rapport à des objectifs qui ont été fixés... par personne ça tourne entre 4 et 8-10 objectifs donc on essaie de quantifier le plus possible et la définition des objectifs de l'année suivante avec une évaluation de ce qui est positif, de ce qui est négatif, des demandes de formations. Donc c'est des entretiens qui globalement se passent bien où il peut y avoir des demandes dont on tient compte notamment sur les besoins de formation, Bon c'est un point fixe je crois qui est apprécié par tout le monde. »*

## Synthèse cas AV

### **Connaissance et définition du thème**

Très bonne connaissance du thème. Une légère réserve quant aux rôles et à la place de l'entreprise dans la société.

### **Nature de l'engagement**

On pourrait le qualifier d'affectif et calculé mais fort.

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

Profil du dirigeant : conviction ...

Historique et le secteur de l'entreprise : économie sociale et solidaire

### **Principaux freins et motivations**

Motivations : convictions du dirigeant

Freins : marges réduites et manque de temps

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Décision à long terme, et recherche l'équilibre (pas de licenciements et maintien des emplois), formation, gestion des carrières, management de proximité, implication

des salariés (avantages en nature, écoute),

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Plutôt CAP que PIC.

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Discours communication institutionnelle et pratiques principalement RH

Il y croit → il veut → il peut (avec prudence) → il fait (avec prudence).

## **Entreprise n°7 : MEGA**

### **Contexte**

Entreprise de divertissement jeune (salles de cinéma), créée en 2003. Elle a réalisé en 2008 un chiffre d'affaire qui a dépassé légèrement les 5M €. Le capital social est détenu à 100% par la famille. Le chiffre d'affaires dans sa totalité est effectué auprès des particuliers, une clientèle occasionnelle et volatile. L'entreprise compte 27 salariés à temps plein.

La situation économique est jugée fragile par le directeur. Il a un mandat de gestion, sans aucune directive du propriétaire - si ce n'est des objectifs financiers de rentabilité-, ni de vision stratégique.

Le Propriétaire est âgé de 73 ans, il n'envisage aucune préparation de la relève (ses deux filles notamment). Il y a un manque de dialogue, et le mode de gouvernance n'est pas transparent et juste d'après le directeur. Cette enseigne connue est amenée selon son directeur, à disparaître avec la disparition du propriétaire actuel.

### **Les caractéristiques économiques**

Marché concurrentiel régional : plus de 5 salles pour la CUB, situation aggravée par le phénomène du piratage d'après le dirigeant, la situation économique et financière de l'entreprise n'est pas alarmante, mais reste fragile.

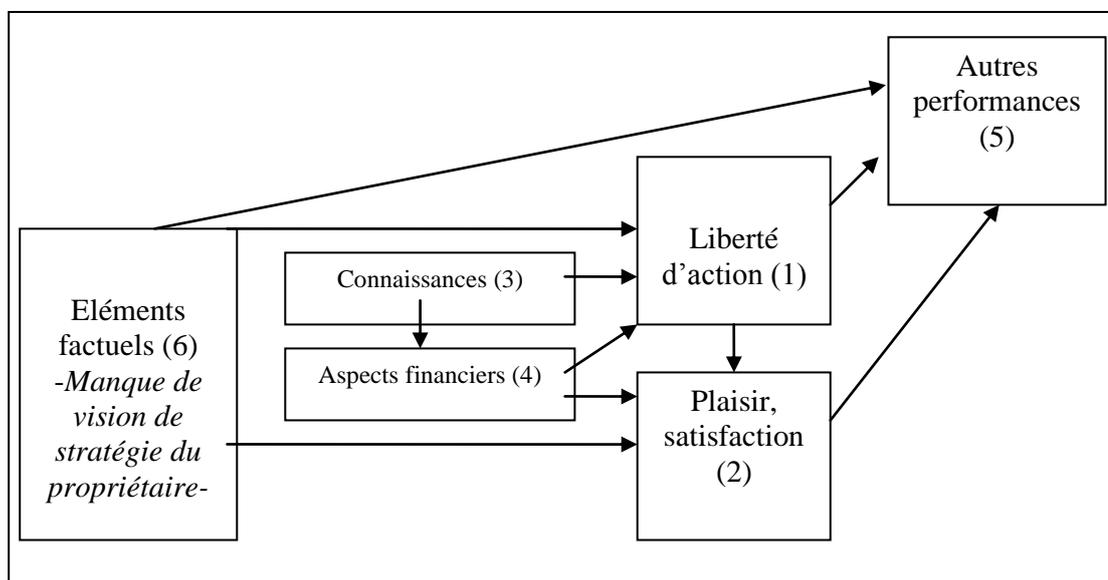
### **Les caractéristiques du marché du travail**

Pas de problème particulier pour recruter à l'exception de certains profils de techniciens. Selon le dirigeant, ce n'est pas tant le recrutement qui lui pose problème mais c'est la fidélisation du personnel compte tenu de l'absence de leviers et de politiques Ressources Humaines.

### **Profil du dirigeant**

Il est mandaté par le propriétaire comme dirigeant salarié (directeur) du complexe de Bordeaux. Il a suivi une longue formation littéraire qui été sanctionnée par un diplôme de doctorat. Il a cumulé une dizaine d'années d'expérience dans le domaine principalement en région parisienne.

**Figure 20 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



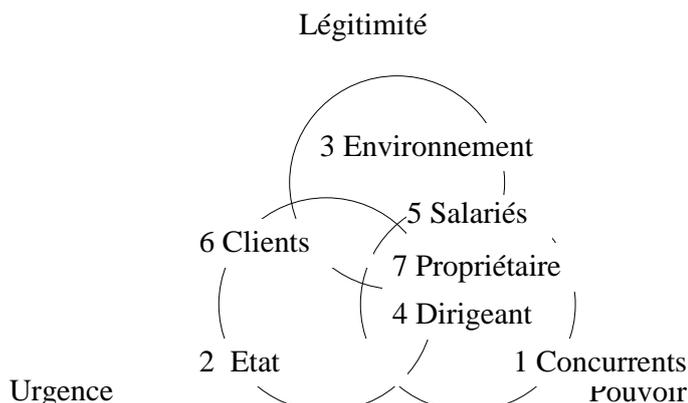
- **Nature de l'engagement :** très difficile à qualifier il n'y a pas d'engagement du propriétaire, on applique la loi au minimum et le directeur joue le rôle du pompier.
- **Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise**

On note lors de la définition de ce dirigeant directeur une focalisation sur deux parties prenantes les salariés et les clients. La notion de justice revient souvent dans son discours. La Responsabilité Sociale est avant tout une politique sociale favorable aux salariés,

*« Le concept de responsabilité sociale, forcément immédiatement ça ouvre à la question du personnel mais aussi de l'accueil sécuritaire du public, il y a les deux! Mais de toute façon la priorité des priorités c'est évidemment d'accueillir le public mais au-delà de l'accueillir, qu'il soit dans une position de sécurité donc la sécurité c'est la priorité et ensuite, la dimension sociale c'est évidemment immédiatement la dimension de la gestion du personnel c'est à dire l'embauche, le recrutement, qu'il soit fait de la manière la plus claire et précise possible, j'ai fait aujourd'hui toute une série d'entretiens d'embauches, il y a des fiches spécifiques, des fiches d'entretiens personnels précis et puis après la gestion au plus juste du vecteur humain. On sait très bien que pour qu'un employé travaille bien il faut qu'il soit encadré de la manière la plus précise et la plus juste possible, ce qu'on essaie de faire dans la mesure de nos moyens ».*

« ...C'est toujours essentiel d'essayer de **tendre vers la justice** de ses actes et de ses propos. C'est essentiel ! Ça n'est pas sain de gérer une équipe avec des gens qui ont des passes droites mais c'est très difficile! Cette **justice** est très difficile ».

**Figure 21 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



▪ **Freins et motivations à l'engagement**

**Principal freins :** problème de gouvernance qui se traduit par manque de vision et de stratégie du propriétaire.

Le propriétaire ne perçoit pas de lien entre la performance sociale et performance économique. Ce qui n'est le cas du directeur (gérant) rencontré.

« ...Alors ce qu'il faut bien comprendre, c'est le problème du groupe avec lequel je travaille, le Méga, c'est **qu'il n'y a pas de véritable perspective d'avenir à long terme**. La véritable perspective d'avenir consisterait à dire, "je suis rentré tout en bas, je finis tout en haut.". Le problème c'est que le directeur, il n'a rien à espérer! **Il n'y a pas de direction générale, il n'y a pas d'envie de faire évoluer les choses, on peut bien compter sur moi pour avoir essayé...** C'est pas que tout soit parfait dans notre circuit, **c'est qu'on a une direction qui ne veut pas voir évoluer la situation donc il n'y a pas de possibilités pour le directeur d'évoluer donc ça veut dire quoi ? Ça veut dire que vous avez en dessous des gens qui stagnent aussi et ainsi de suite et ainsi de suite...** ».

« C'est bien beau de diriger un train mais si vous ne savez pas où vous allez, c'est difficile d'y aller, c'est difficile d'aller vite parce que vous n'avez pas de carte, vous ne savez pas où vous allez. Donc vous ne savez pas si la route arrive bientôt etc. C'est pas évident? Voilà. »

## **Méfiance et rupture du contrat psychologique**

*« ...vous parlez avec un allemand il est fier d'être dans son entreprise, il en est fier ! Combien de français sont fiers d'être dans leur entreprise ? Y compris dans les dirigeants... Combien sont fiers d'être dans leur entreprise ? »*

*« Ah cette rupture elle vient d'une chose très simple, c'est qu'on est un pays très traditionnaliste où parler à mon patron qu'il serait pas mal de répartir le fruit des efforts alors là c'est à des années lumières de sa réflexion. Mais il ne comprend même pas, la démarche il ne la comprend pas et pourtant moi je lui explique, je lui dis "mais Monsieur, vous avez des employés... Qu'est ce qui vous a fait avancer ? Des projections humaines! Des envies humaines! Vous croyez que les autres ne sont pas comme vous ? Qu'ils n'ont pas des aspirations nouvelles, des ambitions nouvelles, pourquoi leurs énergies ne seraient pas valorisées ?" Bah j'ai pas de réponses à ça ici, je sais très bien qu'il y a 90 % des entreprises qui auront cette même absence de réflexion. »*

### **▪ Pratiques RH mises en avant**

#### **Management de proximité et écoute au quotidien mais sans disposer de leviers**

*« ... j'ai une porte elle est ouverte et les employés viennent quand ils veulent, ils savent qu'ils peuvent s'adresser à moi quand ils veulent, il n'y a pas de prise de rendez-vous, c'est simple, on essaie de faire simple, je vous cache pas que l'image du directeur pour un certain nombre d'employés est quelque chose de réfrigérant voire glaçant pour certains »*

*« L'autre dimension extrêmement importante c'est de voir comment la personne travaille sur le terrain parce que la manière dont on travaille traduit le fait d'être bien ou pas dans une entreprise. Et donc si une personne ne se livre pas, reste en retrait etc. et bien c'est à nous de savoir aller les voir et de savoir leur dire qu'est ce qui se passe, vous vous sentez bien, de savoir si c'est dans son tempérament ... et là on essaie d'enlever l'ambiguïté si c'est possible ça n'est pas toujours possible ».*

*« Moi j'essaie toujours de gérer mon personnel avec ... et pas d'ailleurs que mon personnel... d'une manière générale les relations humaines avec ce que j'appelle un effet miroir. Je me suis rendu compte que les gens que j'aimais bien en général m'aimaient bien et que les gens que je n'aimais pas trop en général m'aimaient pas trop., c'est souvent comme ça que ça se passe, ...c'est-à-dire à un employé qui joue le jeu "moi je vais essayer de jouer le jeu aussi", un employé qui en a rien à faire d'avoir la même attitude, pas négative! »*

*« ... il y a des personnes pour qui la dimension professionnelle sera essentielle à un moment de leur vie et plus après, moi le premier.. quand ma femme a attendu son bébé, j'ai commencé à me dire dans ma tête à me dire qu'il y avait autre chose d'important dans ma vie et puis quand après ma fille est née, la dimension professionnelle est redevenue importante... »*

### **Recrutement : tenter de limiter les biais**

*« quand on recrute, je me suis rendu compte que les gens manquaient là aussi de justice parce que y'a les jours où vous êtes de bonne humeur quand vous faites passer un entretien et y'a les jours où vous n'êtes pas de bonne humeur, etc. bref y'a plein de choses et bêtement y'a des fois c'est moi qui le fait passer et y'a des fois c'est mon assistant et donc il y avait un manque de justice par rapport à ça et de justesse et puis il faut pouvoir faire évoluer les choses donc j'ai mis en place une petite fiche que j'ai créée, que j'ai soumise à l'approbation de mes assistants, « ...il y a pas de bons recruteurs, il y a de moins mauvais recruteurs, moi j'essaie d'être juste et après de prendre quelqu'un en fonction des besoins mais on s'est planté parfois de manière dramatique »*

### **Rémunération : marge de manœuvre réduite**

*« ...C'est pas moi qui les décide, donc je fais des propositions de salaires et ma direction générale les accepte ou les accepte pas donc je vous cache pas que c'est plus souvent le 2<sup>ème</sup> cas que le 1<sup>er</sup>. Donc j'évite d'y aller trop souvent de façon à n'être pas trop déçu et pas les démotiver »*

*« Je pense que dans les manières d'être fier de son entreprise c'est difficile d'être fier de son entreprise si on n'attend rien d'elle. Je pense qu'à un certain moment, être fier de son entreprise, ça passe quand même par **une rétribution, sous une forme ou sous une autre**. Il peut y avoir d'autres joies, moi je sais que quand on fait des grosses journées, qu'on est devant les concurrents, que je le dis, je sais que j'ai toute une partie de mes employés qui sont super contents mais je sais que j'ai aussi toute une partie qui se dit de toute façon qu'est ce qu'on en a à faire ça ne tombera pas dans notre poche »*

### **De la formation sur le tas et au cas par cas**

*« ils sont formés non pas par des responsables mais pas des collègues qui font la même chose de façon à ce qu'il y ait une prise en compte par l'équipe, par l'ensemble de l'équipe des nouveaux éléments qui arrivent donc on essaie que cette alchimie se fasse le mieux possible mais il y a des fois ça ne se passe pas bien du tout. »*

*« C'est trois jours de formation. Alors pas trois journées à 7 heures...C'est ... j'ai envie de dire que c'est entre 15 et 20 heures et après ça dépend des gens et par exemple, typiquement demain j'ai quelqu'un en formation et bien elle a déjà travaillé pendant 8 ans dans un cinéma, autant vous dire que je vais la mettre à l'aise sur le logiciel, mais je pense que sur le contact clientèle, je n'ai peut-être pas grand-chose à lui apprendre enfin on va voir... enfin elle a travaillé aux Halles, le cinéma fait 3 millions d'entrées, je pense que la foule, la gestion, les priorités... d'ailleurs dans l'entretien ça s'est tout de suite senti qu'elle connaissait très bien donc on ne fait pas la même formation à ce genre d'éléments qu'à d'autres... »*

### **Gestion des carrières : perspectives très limitées**

« Oui alors des perspectives relatives mais par exemple mon premier assistant il a commencé agent d'accueil mais vraiment entre guillemets le niveau le plus bas, il a commencé agent d'accueil d'ailleurs il était un bon professionnel puisqu'initialement il était gardien de prison donc vraiment pas grand-chose à voir avec un cinéma »

«... il est premier assistant et je sais qu'il postule...**il faut que je fasse attention quand je suis dans l'escalier à ce qu'il soit pas derrière moi...** [rire] non je plaisante. Je sais qu'à terme il ambitionnerait un poste de direction et je trouve ça plutôt bien »

### **Intégration des handicapés**

« L'embauche des personnes handicapées posent d'énormes problèmes en France, les règles sont pas toujours appliqués bien correctement, et du coup je me disais, toi tu en as eu combien et du coup j'ai essayé de me rappeler et en 9 ans de gestion et quelques sessions de recrutements, j'ai eu en tout et pour tout deux personnes handicapées qui sont venues me voir pour un recrutement, en 9 ans ce qui est quand même très peu et ça fait au moins 5 ans que j'en ai pas eu un ... **Honnêtement, il y a quand même certains postes ...** c'est à dire un opérateur ne peut pas être une personne en fauteuil roulant, je veux dire **il faut porter des copies de 25 kilos, il faut les charger sur un plateau à 1m50 voire 2 mètres de haut, ce n'est pas possible. Mais certains handicaps, et certains postes permettraient tout à fait qu'on puisse le faire mais je n'ai pas eu de demandes ...** »

### **Gestion de la diversité**

« ...je pourrais pas me permettre d'avoir trop de personnes d'origine étrangère mais enfin j'ai ici on a des noirs, des blacks, des personnes métissées et c'est vraiment pas un critère de sélection ou de non sélection »

«.... l'important c'est que la personne corresponde au poste, autrefois les postes d'opérateurs n'était destinés qu'aux hommes, aujourd'hui on a des femmes, j'ai deux femmes en cabines, ça pose pas de problèmes... »

## Synthèse cas MEGA

### **Connaissance et définition du thème**

Focalisation du directeur sur la relation employeur-employé, et l'aspect sécuritaire quant à l'accueil de ses clients. La dimension environnementale est absente du discours.

### **Nature de l'engagement**

Très difficile à qualifier ; il n'y a pas véritablement d'engagement du propriétaire, on applique la loi au minimum « tête brûlée », il ne veut pas de procès...

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

Le cadre légal au minimum.

### **Principaux freins et motivations**

Manque de vision et de conviction du Propriétaire.

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Administration du personnel au minimum légale (règlement intérieur et code du travail; code du spectateur), management de proximité du directeur mais sans réels leviers d'implication ou de motivations.

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Très difficile à cerner, le propriétaire attend des résultats financiers et se soucie très peu de la relève, bien qu'il soit à un âge avancé (73ans). Nous serions tentés de dire qu'il est dans une logique d'action type CAP que PIC.

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Au niveau uniquement du discours du directeur, pas du propriétaire.

Il n'y croit pas → il ne veut pas et ne voit l'intérêt → il peut mais il applique au légal.

## **Entreprise n° 8 : RR**

### **Contexte**

C'est une Société Anonyme à conseil d'administration, créée en 1991 ; Elle est spécialisée dans la fabrication des colorants réactifs pour usage médical.

Le capital social est de 480 000, 00 €. Ce dernier est réparti entre quatre actionnaires (3 personnes physiques et une institution détentrice de 10% du capital (société de développement du conseil régional de Picardie)).

Son chiffre d'affaires en 2008 avoisine les 4 M €, les hôpitaux représentent 30 % du chiffre d'affaires. Cette PME compte trente salariés à temps plein.

L'entreprise est implantée dans un petit site industriel aux alentours de Bordeaux, dans un environnement naturel très agréable.

Le dirigeant juge la croissance de son entreprise correcte, mais reste vigilant quant à sa fragilité financière. L'entreprise étudiée est une PME régionale, opérant principalement dans un marché national. Ces produits sont relativement bien positionnés sur son marché.

### **Les caractéristiques du marché**

Marché à forte concurrence, mais porteur dans l'ensemble. L'innovation et la recherche constituent les principaux facteurs clés des entreprises leaders sur le marché. Ce qui nécessite des ressources conséquentes (capitalisation ou endettement fort). A noter que, ce type d'industrie est fortement dépendant de l'activité hospitalière.

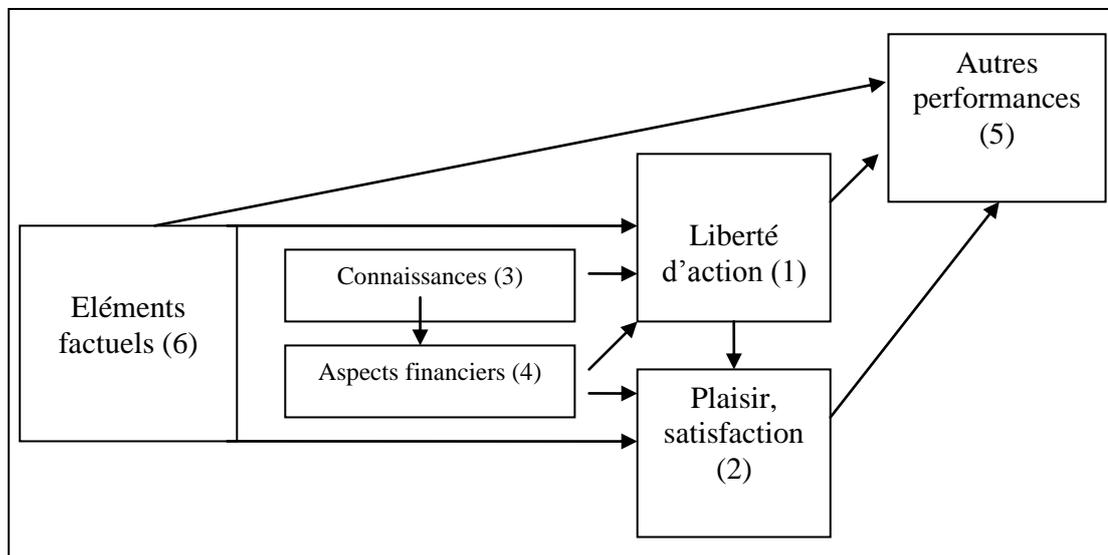
### **Les caractéristiques du marché de travail**

Profils de techniciens de laboratoire et d'ingénieurs chimistes. Certains profils sont rares mais dans l'ensemble, l'entreprise arrive à recruter même si pour le dirigeant, la PME ne bénéficie pas de la même image attractive que les grands groupes, ce qui constitue un handicap non négligeable pour lui.

### **Profil du dirigeant**

M. IB, occupe la fonction de Directeur Général (actionnaire), il est âgé de 57 ans, le dirigeant a effectué un parcours riche en PMI. Il est très réservé quant au rôle place et responsabilité(s) des entreprises.

**Figure 22 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



▪ **Nature de l'engagement**

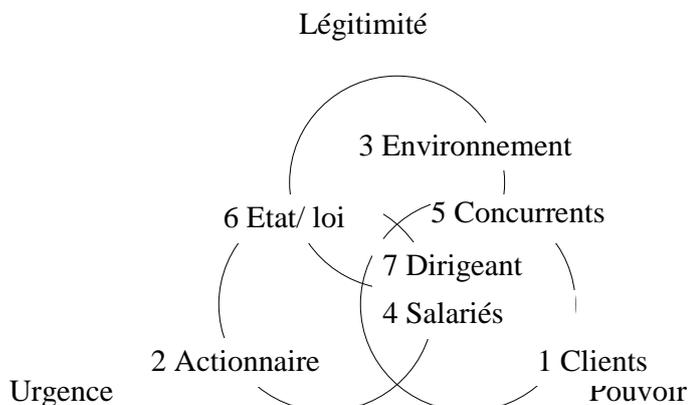
A la lecture de la grille d'analyse, Nous pourrions qualifier l'engagement du dirigeant de normatif voire Impératif (dispositif légal, ex Reach). Selon le dirigeant, l'entreprise n'a pas à supporter les faits et les problèmes de société tels que naissances (les congés maternité), ou la formation.

▪ **Définition de la responsabilité sociale**

La définition du dirigeant est large, elle intègre les trois piliers de la RSE et du développement durable : l'économique, le social et le volet environnemental.

*« ....Bon alors c'est un problème dont on entend parler beaucoup en ce moment donc je peux donner mon point de vue à moi. C'est une entreprise qui aussi bien dans ce qu'elle fabrique que dans les gens qu'elle emploie fait attention à l'univers, voilà... fait attention à l'univers, c'est-à-dire fait attention à ne pas dégrader dans la mesure du possible l'environnement dans lequel elle vit, vend des produits qui ne sont pas néfastes pour ceux qui les consomment et fait travailler des gens dans des conditions qui sont honorables par rapport à l'époque dans laquelle elle se situe. Je veux dire par là que je ne veux pas condamner les gens qui faisaient travailler les gens pas comme aujourd'hui il y a 40 ans parce que ça n'a pas la même signification ».*

**Figure 23 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



▪ **Freins et motivations à l'engagement**

**Principale motivation : rôle des RH dans une petite structure**

*«... moi j'ai jamais dirigé une grande entreprise. Je pense que je penserais différemment si je dirigeais une grande entreprise. Dans une petite, le facteur humain est terriblement important et donc on résonne toujours au cas par cas... on ne peut pas faire des généralités ».*

**Principal frein : cadre fiscal et légal contraignant**

*« ... on paie 30 taxes différentes par an sans compter les taxes cachées qui sont le fait de payer des salariés qui ne sont pas là. Il faudrait savoir ce qu'on veut, si on reconnaît que la source de toute richesse c'est l'entreprise, il faudrait peut-être arrêter de procéder comme ça. Moi je serais partisan de dire prenez d'avantages de point de TVA mais arrêtez de taper sur les entreprises comme ça. Ce n'est pas leur métier d'être mêlées au monde social sous cet angle là ...»*

*« ...Dans la convention où nous sommes, nous payons les gens même s'ils ne sont pas là et on se fait rembourser ensuite des choses donc on se fait pas rembourser certaines choses pour les femmes enceintes et on continue même à payer les charges sociales quand elles ne sont pas là. Ça me paraît un non sens total, je ne suis pas d'accord, je trouve que c'est très très bien que les gens se reproduisent mais ça ne doit pas être à la charge des entreprises qui les emploient parce que c'est une nécessité pour l'ensemble du pays, ... »*

*« ...Moi je pense que la loi sur l'emploi est extrêmement mauvaise, elle n'est pas saine et elle est préjudiciable au bon fonctionnement de l'économie et plus loin que ça elle est préjudiciable au bon fonctionnement de l'administration aussi. »*

*« ...On a une inspectrice du travail qui est excessive en ce moment, c'est tout à fait effrayant. C'est clair que nous utilisons des produits qui ont des toxicités et que nous prenons toutes les précautions possibles et imaginables par rapport à notre environnement et nos connaissances pour que les gens ne soient pas affectés par cela. Aujourd'hui elle nous demande une traçabilité de tous leurs mouvements, enfin ça devient disproportionné par rapport aux moyens d'une toute petite entreprise comme nous. Ça devient ridicule ... »*

*« ...je rouspète contre le système où on nous demande de créer des emplois et en même temps on va : "bah non vous ne pouvez pas faire ça, vous ne pouvez pas faire ça, vous vous rendez compte ?" et à chaque je leur dis : "allez en cours de chimie et après on en reparlera ! Vous dites n'importe quoi." »*

#### ▪ Pratiques RH mises en avant

##### **Management de proximité favorisé par l'effet de taille :**

*« Vous savez en ce qui me concerne, les gens avec qui je travaille directement, ceux qui dépendent directement de moi, je passe un certain temps avec chacun d'entre eux, ils ne sont pas très nombreux, je les accompagne chez les clients, chez les fournisseurs pour certains donc je m'en rends bien compte comment ça va... et puis je me rends bien compte de la façon dont ils sont perçus par les gens d'en dessous puisque les gens d'en dessous je les vois aussi, pas en entretien annuel mais je les vois... ça m'arrive d'ailleurs de les voir en entretien annuel mais c'est pas toujours bien vu mais bon ! Je les vois quand même, je vois bien dans quel état d'esprit ils sont ! Je me rends bien compte de ce qui se passe dans l'ensemble ! Bien sûr »*

##### **Fierté de l'ouvrage : culture métier**

*« Je crois qu'on a incontestablement un souci de faire bien notre métier, on a la chance d'être dans un métier qui sert à la santé publique. Je veux dire le diagnostic est quand même notre activité numéro 1 et de très loin, c'est une activité qui a une raison d'être, ça n'est pas un appareil de photo à mitrailler les monuments etc. c'est quand même quelque chose qui sert à la santé publique et donc on a vraiment conscience que grâce à nous ça doit sauver quelques vies comme ça de temps en temps. C'est un côté assez sympathique de notre métier,... »*

*« Alors donc d'une part, ce que nous faisons a un sens , ça n'est pas un gadget sur lequel on peut faire de l'argent et qui sert à rien... »*

##### **Cadre de vie au travail et épanouissement**

*« ...on essaie de faire en sorte qu'ils s'épanouissent, c'est évident pour moi que lorsqu'on réussit à faire en sorte qu'une personne s'épanouisse vraiment au milieu de 30 c'est déjà une satisfaction... parce que ce n'est pas facile dans une entreprise de petite dimension de faire en sorte que tout le monde tout d'un coup change de métier,...et voilà c'est pas simple mais de temps en temps, on a la joie*

*de pouvoir faire progresser quelqu'un, dans des proportions importantes et parce qu'elle le mérite ou il le mérite ... »*

*« Pour moi une des façons d'assurer la sécurité et la motivation des gens dans une entreprise, c'est qu'elle soit **belle à regarder**, que les ateliers soient beaux, que les bureaux soient beaux, ...que ce soit agréable d'arriver là, que ce ne soit pas... alors c'est un investissement qui n'est pas toujours facile car il y a toujours des gens pour dire : "bah oui mais il y a plus urgent à faire etc. " ... mais bon ici, ça fait partie du choix quand on s'est installé ici, c'est parce que c'est un très beau site par rapport à là où se trouvait RR avant... »*

### **Reconnaissance des talents et gestion des carrières : peu de perspectives**

*« Si nous détectons des talents, on peut déjà rendre service à la personne en le lui disant qu'elle a du talent pour ça et que peut-être qu'on pourra la faire progresser chez nous en exploitant ce talent là et peut-être que pas parce qu'on est trop petit et qu'il n'existe pas de poste qui puisse répondre à sa demande mais que éventuellement elle peut progresser et aller trouver ça ailleurs, pourquoi pas ? ».*

### **Stabilité des effectifs et peu de recrutement :**

*« ...Vous savez le **recrutement**, il faut grossir, on espère qu'on va être en position de grossir de manière significative dans un an et demi deux ans mais bon on verra à ce moment s'il y a des recrutements... On est en effectif stable depuis très longtemps et **sans turnover**, on peut ne pas dire qu'il n'y a pas de turnover mais enfin il y en a vraiment très très peu ».*

### **Reconnaissance financière**

*« Oui oui, bah c'est évident que la reconnaissance financière est liée à la réussite dans leur secteur (production, vente), évidemment oui. Bien sûr... »*

### **La formation des collaborateurs**

*« ...la formation euh ... il y a eu un système qui a été mis en place y'a deux trois ans là qui permettait en quelque sort de faire financer cette formation par l'Etat en gros, par des caisses donc on en a profité pas mal, il y a beaucoup de gens qui ont suivi une formation. Cela dit on paie une cotisation d'un autre côté mais dans l'ensemble la somme des deux n'étaient pas équivalente, on payait moins que ce dont on profitait, mais maintenant c'est fini. Cette histoire là se réduit en peau de chagrin et finalement la formation va coûter très chère. J'oserai dire la même chose que les femmes enceinte, je ne trouve pas ça très juste de mettre ça sur le dos de l'entreprise ... ».*

*« ... la première phrase dans notre cahier des charges, c'est inventer les produits de demain... dans notre métier, ça veut dire qu'on fait des efforts indirectement de formation car inventer les produits de demain, ça veut dire aller vers un univers qui n'existe pas, quelque part et ça veut dire que vous avez beaucoup de mal avec des formations qui n'existent pas puisqu'il faut inventer.*

*Et ça je pense que c'est du rôle de l'entreprise, former des gens il me semble que c'est le rôle de l'Etat en France. C'est son rôle, ce n'est pas notre rôle. Bon lorsque l'on découvre un talent à l'intérieur de l'entreprise et que ce talent, cette personne connaît déjà bien l'entreprise, le problème est un petit peu différent car on a envie de la garder cette personne car en former une autre, ça va prendre du temps donc on va être tenté de lui payer effectivement la formation ce qui veut dire payer deux fois parce qu'il faut payer le formateur et il faut payer la personne pendant qu'elle est formée... »*

### **Intégration des handicapés**

*« Et bien écoutez, les handicapés on n'en a pas et on emploie par contre beaucoup le CAT pour un ensemble de tâches donc c'est vrai qu'employer des handicapés pour une petite structure comme nous, ce n'est pas très simple donc on a choisi cette solution de travailler avec le CAT plutôt que d'employer nous mêmes des handicapés. »*

## Synthèse cas RR

### **Connaissance et définition du thème**

La définition du dirigeant recouvre les trois aspects de la RSE. Il se focalise sur ses relations avec ses employés. **Cependant le dirigeant précise que l'entreprise n'a pas à se substituer et à supporter les rôles de l'Etat (congé maternité, formation des salariés...).**

### **Nature de l'engagement**

Normatif voire impératif (ex. directive Reach)

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

- Rôle et place des RH dans la création de valeur pour une PMI,
- Fierté de l'ouvrage et culture métier (contribuer à sauver des vies),
- Pressions des clients et de l'environnement.

### **Principaux freins et motivations**

- Le dirigeant se pose des questions quant aux rôles de l'entreprise,
- Loi inadaptée, pressions sociétales,
- Les ressources sont limitées (marges),
- Effet taille.

### **Pratiques et aspects RH évoqués**

- Management de proximité (écoute), rémunération, formation, conditions de travail (Produits chimiques....),
- Peu de perspectives de carrières et de recrutements liés la taille et à la conjoncture, implication aux résultats, et autres aspects RH au légal.
- L'entreprise n'a pas établi de code ni de charte ou politique environnementale.

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Logique d'action PIC

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Discours avec la réserve émise sur les rôles de l'entreprise

Il ne croit pas → il ne veut pas → il applique au légal

## **Entreprise n°9 : C&B**

### **Contexte**

Entreprise créée en 1987, c'est une société anonyme au capital de 3 487 500 €, spécialisée principalement en construction navale grande plaisance notamment voiliers de luxe et de la plaisance de luxe ; elle fabrique aussi quelques bateaux pour la marine. Son chiffre d'affaires est réalisé principalement avec des particuliers des sociétés de croisière. L'entreprise compte 250 salariés à temps plein.

C&B est installé sur un espace de 24 000 m<sup>2</sup> dont 12 000 m<sup>2</sup> couverts et dispose de 300 mètres de quai en eaux suffisamment profondes pour les mises à l'eau et les premiers tests. Avec plus de 40 unités de prestige de 20 à 32 mètres sorties de ses ateliers, CNB a acquis une notoriété internationale grâce à la qualité de ses constructions et de finition de ses navires.

### **Les caractéristiques du marché**

Marché de plaisance de luxe potentiel mais très concurrentiel. Les produits de l'entreprise étudiée sont très bien positionnés et reconnus sur le plan national et international. Plus de 80 % de la production est exportée.

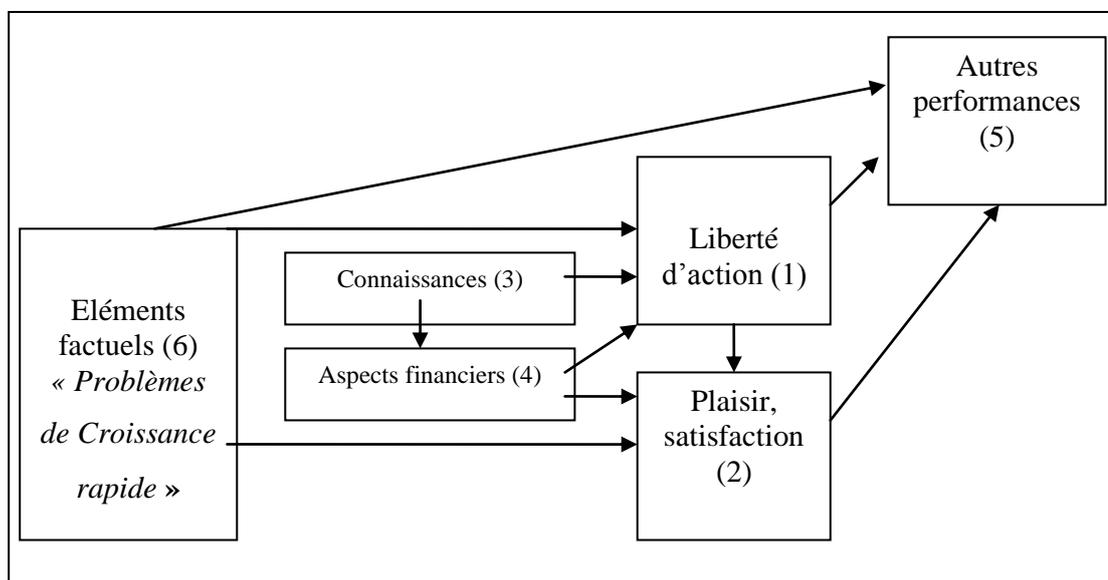
### **Les caractéristiques du marché de travail**

Marché de travail tendu, rareté de profils et de candidat surtout des métiers manuels avec un expertise pointue proche de l'artisanat (du bois). En France, Il existe très peu d'écoles de formation spécialisées permettant de disposer de profils pointus.

### **Profil du dirigeant**

Nous étions dans l'incapacité de rencontrer le PDG de cette entité comme il réside au Pays Bas, nous étions reçus par son représentant au niveau régional.

**Figure 24 : grille d'analyse de la perception de la responsabilité sociale du dirigeant**



- **Nature de l'engagement : normatif voir impératif**
  
- **Définition de la responsabilité sociale des entreprises**

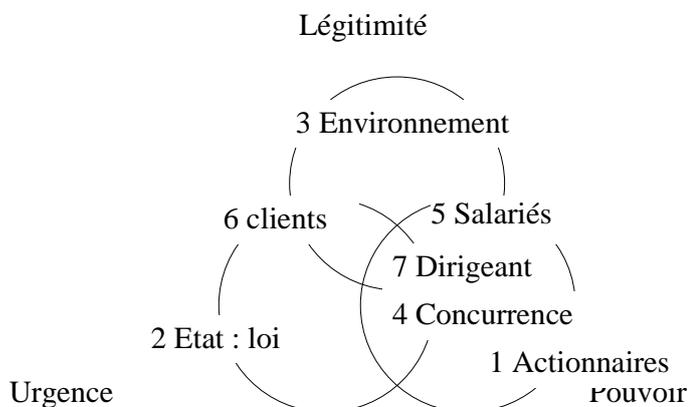
La représentante du dirigeant se focalise sur la dimension interne de la RS et n'évoque à aucun moment la dimension environnementale. La notion d'éthique est présente dans son discours.

*« D'accord, bon par rapport à ça en ce qui nous concerne nous n'avons pas de démarche formalisée là dessus pour moi la responsabilité sociale c'est la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des salariés qu'il emploie que ce soit des salariés ou des intérimaires, ça relève d'une éthique ».*

*« C'est-à-dire qu'est ce que l'on fait pour les salariés pour qu'ils gardent leurs employabilité ça recouvre aussi l'aspect éthique oui c'est le terme qui me vient l'éthique même si on les appelle ressources humaines. Il ne s'agit pas de machines et donc on peut les traiter n'importe comment [rires] »*

*« Je ne sais pas quoi vous dire, moi je suis plus pour le concret on va dire. Je vois des entreprises qui ont des beaux papiers, des belles chartes etc. et quand on rencontre les gens qui y travaillent c'est l'horreur. Donc moi je préfère ne pas avoir de papiers, que les gens soient heureux dans la société qu'ils soient contents de travailler ici que l'inverse! Et cette ambiance, je la sens au quotidien, l'ambiance entre les gens, c'est agréable de travailler. Il y a ce que nous renvoie les gens de l'extérieur aussi, ce que leur renvoie notre société ».*

**Figure 25 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



#### ▪ Freins et motivations à l'engagement

Principales motivations : les convictions et l'engagement du dirigeant

Principaux freins : problème lié à une croissance rapide : manque de temps et de structure dédiée pour la mise en place et le suivi.

*« C'est ce que nous aimerions faire. **Simplement nous sommes en croissance forte et nous avons plutôt tendance à gérer l'urgence qu'à faire du travail de fond mais c'est vrai que moi, c'est ce que j'aimerais faire. Par exemple nous avons un plan de formation qui est supérieur à l'obligation légale mais tous les ans il est réalisé qu'en partie parce que je n'ai pas le temps de le mettre en place** ».*

*« ...c'est que là on va trop vite, on est en crise de croissance actuellement. C'est-à-dire que les ressources doivent être consacrées à autre chose ».*

#### ▪ Pratiques RH mises en avant

##### Difficulté de recrutement

*« ...Mais je pense que CB l'est déjà. CB a une excellente image, je le vois dans les recrutements, simplement la ressource humaine n'est pas là... »*

*« Par exemple chez nous quand on recrute on privilégie les intérimaires des personnes qui ont déjà travaillé avec nous, le fait d'informer, essayer de privilégier la promotion interne quand on a le choix. En terme d'employabilité on a ...bon c'est le fait de former le personnel sur le tas nous sommes dans un secteur où on manque de compétences donc de toute façon on est obligé par exemple on a mis en place la validation d'acquis par la CQP par exemple et il est prévu de continuer le problème c'est plus de trouver des formations qui marchent*

*en VAE [rire] parce qu'on a un métier particulier donc ça demande un travail aux organismes de formation voilà. »*

### **Formation sur le tas et tutorat en interne**

*« Oui on forme en interne, on forme sur le tas. On prend des gens qui n'ont pas la compétence et on va former en interne progressivement. »*

*« ça fait partie des choses qu'on aimerait faire mais **il faut le temps**. Il faut d'une part avoir des tuteurs donc actuellement, on est en train de réfléchir justement au fait... on n'a pas tellement de gens anciens puisqu'on a 20 ans, **20 ans c'est une entreprise relativement jeune mais on est en train de réfléchir à sortir carrément des anciens de la production et justement de les consacrer à la formation mais pour l'instant, c'est un projet, il n'y a rien de concret**. On l'a fait ponctuellement avec une personne et ça s'est très bien passé donc on se dit qu'il faudrait qu'on voit comment on pourrait élargir cette façon de fonctionner ».*

### **Communication interne : balbutiements**

*« c'est de la com interne! Là aussi on en est au balbutiement, on a un petit journal interne, on essaie de faire des réunions avec la direction de temps en temps pour faire un état des lieux pour passer des messages etc... après il y a des choses plus conviviales, des pots, des événements festifs, des choses comme ça mais qui font partie des choses qui font que l'ambiance de la société est correcte quoi. Et **que les gens apprécient puisqu'ils participent** à ces événements là.*

### **Gestion de la diversité**

*« Oui mais moi j'ai des trucs concrets, c'est-à-dire que les femmes on veut bien les recruter mais il faut qu'il y en ait. De même au service RH, j'aimerais bien recruter des hommes mais il faut qu'il y en ait. (rire). Voilà et au niveau sénior, il faut des gens qui correspondent aux compétences donc quand il y en a, on les recrute, voilà récemment encore, on a recruté un approvisionneur qui a plus de 50 ans, s'il est **compétent c'est pas un critère de blocage je veux dire l'âge** ».*

Selon la personne interviewée. De par son activité, l'entreprise n'est pas concernée par la gestion et le management des effets environnementaux. Nous n'avons pas pu explorer ce volet. L'entreprise devrait se poser des questions et réfléchir à son Système de Management Environnemental (les produits utilisés : bois, plastiques, et produits chimiques divers...).

Même si l'entreprise connaît une forte croissance (avant la crise). Le milieu de la construction navale sur la Gironde étant en récession depuis 15 ans, les salariés issus de ce milieu n'ont pas beaucoup le choix (fidélité par défaut).

## Synthèse cas C&B

### **Connaissance du thème et définition**

Pour le dirigeant, la responsabilité sociale renvoie uniquement aux relations employeurs salariés. Les dimensions économiques ou environnementales ne sont pas intégrées.

### **Nature de l'engagement**

Essentiellement Normatif

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

Le cadre légal, les déterminants socio-économiques (concurrence, culture métier...)

### **Principaux freins et motivations**

Motivations : la conviction et l'engagement du dirigeant

Freins : problème lié à une –crise- croissance rapide : manque de temps et les ressources sont au service de la croissance, au dire du dirigeant.

### **Pratiques RH évoquées et mises en avant**

Recrutement difficile (attractivité et rareté), formation sur le tas, conditions de travail et prévention des risques, rémunération au prix du marché. Autonomie, « *on essaie de se mettre au carré par rapport au légal* ».

Aucune pression de la part des partenaires en faveur de la RSE.

Absence d'action philanthropique, code charte, certification.

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Logique d'action CAP.

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Discours uniquement

Il croit →                      il veut →              il peut →              il fait au min légal et avec calcul.

### **Entreprise n° 10 : DC**

SAS créée en 1988 au capital de 1 158 000 €, la famille détient 90 % les 10 % restants par les salariés. Cette PME à fort ancrage régional est spécialisée dans les gros œuvres (béton). Elle réalise un chiffre d'affaires de 30M€ de CA 2008. 70 % de ce dernier sont réalisés auprès des collectivités locales HLM, appels d'offres. Capital réparti 90% famille 10% salariés, l'entreprise compte 124 salariés à temps plein.

### **Les caractéristiques du marché**

Le marché est porteur depuis une quinzaine d'années (avant la crise immobilière de fin 2009) mais la concurrence relativement forte. Les marges sont de plus en plus réduites.

La situation économique et financière de l'entreprise est jugée satisfaisante, au dire du représentant du dirigeant.

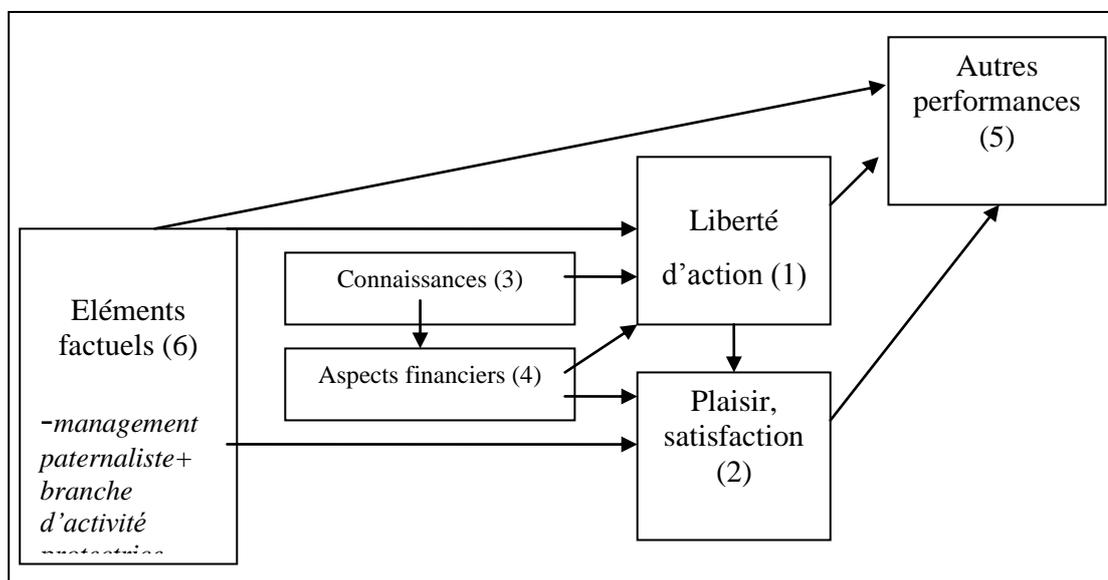
### **Les caractéristiques du marché de travail**

Le secteur du BTP est parmi les branches d'activités sous pression par rapport à la main-œuvre disponible (Déficit de 100 000 salariés selon les chiffres de l'INSEE). L'entreprise étudiée n'échappe pas ce constat.

### **Profil de la personne rencontrée**

La cinquantaine d'années, il occupe la fonction de secrétaire général et s'occupe de la gestion quotidienne de l'entreprise sur tous les aspects. Il représente les deux frères actionnaires majoritaires en leurs absences.

**Figure 26 : grille de perception du dirigeant de la responsabilité sociale du dirigeant**



- **Nature de l'engagement**

Principalement normatif et impératif.

- **Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise**

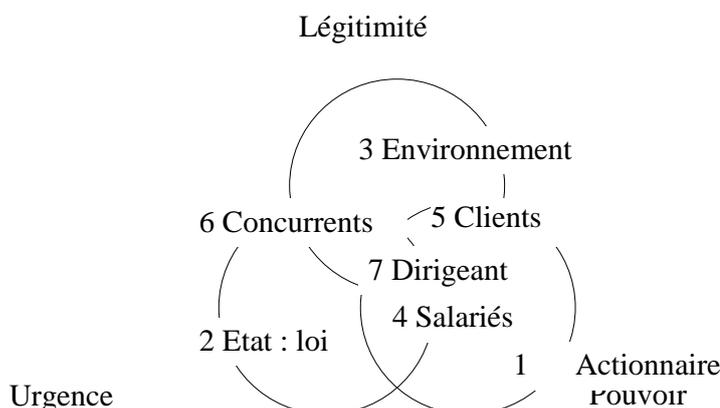
Le dirigeant distingue la responsabilité sociétale et la responsabilité sociale. Cette dernière étant limitée aux relations employeurs salariés. *« Pour moi la responsabilité sociétale c'est faire en sorte que l'entreprise perdure donc gagne de l'argent, ait une bonne image et un fonctionnement général harmonieux et performant. Pour moi, c'est ça la responsabilité sociétale, c'est que la société soit bien reconnue parce qu'elle est bien organisée, enfin parce qu'elle fonctionne bien. Donc plus ou moins indépendamment du facteur humain, donc pour moi la responsabilité sociétale, c'est d'être aux normes, c'est de respecter l'environnement, c'est d'avoir une bonne image extérieure. Et on inclut là dedans évidemment la gestion humaine mais pour moi c'est une composante... ».*

*« Pour moi social c'est relations employeurs/salariés et c'est le fonctionnement des personnes entre elles, enfin c'est l'harmonie des personnes dans la société et de faire en sorte que les gens soient payés correctement, aient des plans de carrières etc. C'est plus du RH avec la notion interpersonnelle, et la responsabilité sociétale pour moi c'est plus large. Je ne sais pas si j'ai raison, je le dis comme je le ressens. Voilà ».*

*« ...la responsabilité sociale c'est que les enjeux de l'entreprise passe par une responsabilisation personnelle des dirigeants. ..."[ eh bien]... c'est ça l'enjeu*

*pour moi, que les gens soient responsables de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Enfin bon c'est un peu théorique, excusez-moi... mais c'est comme ça que je vois ça ».*

**Figure 27 : cartographie des parties prenantes adaptée du modèle de Mitchell et al. (1997)**



▪ **Freins et motivations à l'engagement**

**Motivation : branche d'activité protectrice**

*« C'est un concept qui me parle parce que... moi je ne viens pas du bâtiment hein, donc j'ai pas du tout une formation dans le bâtiment et donc ce qui est assez frappant dans ce domaine là c'est la gestion protectrice je dirais du personnel.... C'est-à-dire que c'est des métiers comme vous savez à risques, avec des populations qui sont souvent fragiles.... Alors par exemple chez nous y'a trois conventions collectives applicables pour les cadres, pour les gens de maîtrise et même pour les ouvriers qui sont différentes... plus les conventions régionales ! Bon, vous avez tous ces systèmes de protection qui ont été mis en place comme les caisses de congés payés, comme les systèmes d'indemnités en cas d'intempéries, les primes de panne, enfin vous avez beaucoup de mécanismes protecteurs pour dire que la profession, la branche même a été depuis longtemps sensibilisée à cette responsabilité sociale si vous voulez... donc c'est la branche qui protège si vous voulez. »*

**Motivation : management « paternaliste » (attention aux dérives !)**

*« ...une espèce de forme de **paternalisme** (entre guillemets), vous me récitez pas exactement parce que ça serait mal perçu. ...Donc si je pouvais définir la responsabilité sociale d'un entrepreneur, elle est comme ça. Elle est de dire : "**j'ai la responsabilité d'un personnel, il faut que je le préserve des dérives qu'il puisse faire**". C'est-à-dire par exemple je fais en sorte que quand je lui verse de l'argent il ne le dépense pas... Vous voyez, je fais en sorte de ne pas trop répondre*

*à ses sollicitations de prêt au personnel parce que... ou s'il le demande de faire en sorte qu'il puisse bien rembourser. Vous voyez, il y a toute cette approche là très protectrice, dans la démarche humaine».*

*« Voilà, après je crois que DC n'a pas une mauvaise image. On n'a pas une image d'exploiteur, on a une image d'entreprise tout à fait correcte. De là à que ce soit attirant, je crois que vous savez, les jeunes ont le choix en ce moment. Le marché a une complète pénurie »*

*« [Hein,] vous avez vu. Oui. Il y a des assurances décès pour les ouvriers aussi. Enfin c'est rare ça de manière conventionnelle. C'est quelque chose d'assez protecteur. »*

### **Frein : cadre légal inadapté aux PME et culture métier spécifique**

*«... c'est la réglementation sociale, c'est-à-dire la réglementation des URSAFF qui devient insupportable, on y comprend plus rien ! Il faut faire que ça. Il faut des spécialistes, un patron ne peut pas comprendre... Donc ça c'est très handicapant. En matière de sécurité du travail, en matière d'environnement, non moi je trouve que ... pour être venu d'un monde extérieur..., je trouve que dans le bâtiment c'est nécessaire. Parce que je trouve qu'il y a trop d'habitudes de contournées, au niveau sécurité je parle ! Après c'est vrai que les lois sont compliquées ! Mais c'est vrai, tout le monde dit ça... ».*

*« Oui c'est culturel, dites- vous bien que le bâtiment est bâti pour essayer d'éviter de payer des charges, des trucs. C'est bâti culturellement là-dessus. »*

#### **▪ Pratiques RH mises en avant**

##### **Promotion interne**

*« Donc tout ça c'est très important et après ça se traduit après dans l'évolution des carrières. Le bâtiment c'est un secteur où il y a énormément de promotions internes ... Il y a une mobilité sociale qui est très importante parce qu'il y a une reconnaissance du travail et du bon travail fait. Donc nous on a des chefs de chantier par exemple qui ont 45 ans qui sont cadres. Ils ont commencé ouvrier... **Donc il y a beaucoup de promotions internes, dans un métier où vous savez il y a beaucoup de la mobilité, très forte mobilité aussi**»*

##### **Difficulté de Recrutement de formation et de fidélisation de la main d'œuvre**

*«...les politiques RH, **ça passe essentiellement par la formation.** Donc il y a des formations... les ouvriers, c'est toujours limité à des formations "sécurité" et on essaie de faire faire des formations professionnelles, par l'AFPA... vous savez des organismes comme ça pour les faire monter, **parce que sur le marché il y a tellement une grosse concurrence sur les salaires qu'on est obligé de le faire en interne tout ça.** Donc ça, il y a une politique à ce niveau là! Après au niveau des cadres évidemment on fait des formations qui sont purement techniques et spécialisées sur ce qu'ils veulent... mais politiques RH, c'est plutôt en fait **notre***

*politique d'essayer d'avoir du personnel, essayer de trouver du personnel, donc elle se base surtout avec des accords avec des missions locales, des sociétés de formation pour adultes comme ça. Ou on passe des accords pour prendre les gens en stage ou avec notre aide pour les embaucher comme ça. C'est surtout une politique de sécurisation de l'ordre de main d'œuvre. Après, bon c'est surtout des problèmes techniques. Il y a un troisième aspect qui est un peu compliqué, là on a pas la solution... c'est le vieillissement des ouvriers. Parce qu'à part ceux qui progressent en promotion interne, les autres vous savez ils commencent à tel salaire et ils finissent 30 ans après au même salaire... "*

*« C'est le problème de la formation dans nos métiers, vous avez énormément de réticence à la formation parce que les gens disent il va falloir que j'écrive, il va falloir que je rédige un truc. »*

*« ...Oui ce système de tutorat il marche sur les contrats de professionnalisation ou sur les contrats d'apprentissage »*

### **Gestion des carrières difficile**

*«... Et puis vous avez du personnel qui à partir de 45-50 ans qui est usé quand même. Et c'est très compliqué! Ils sont usés, il y a accident du travail... après vous êtes plus ou moins obligé de les licencier... ils n'ont en général pas tout à fait leur indemnités de retraite, ou ils les ont pas parce qu'ils ont commencé à 14 ans et ils ont travaillé au noir jusqu'à 25 ans et puis donc il leur en manque! Vous voyez! Alors ça c'est un problème qui est très compliqué... S'il y a un problème de ressources humaines à gérer, c'est celui là. Comment on fait pour les gens qui ont 45-50 ans qui sont usés pour les amener à quelque chose ?»*

### **Absence des instances représentative (IRP !)**

*« Non, non, il n'y a ni Délégué du Personnel, ni Délégué syndical d'Entreprise ... »*

*« Eh bien on a un faux CHSCT. On a un CHSCT informel, c'est-à-dire qui n'est pas légal. Enfin, tellement pas légal [rire]... tellement pas légal que l'inspecteur du travail précédent ne voulait pas venir. Bon. Mais on le fait quand même. Sans lui, avec le médecin du travail »*

*« Donc on a ça mais on n'a pas de C.E. et dans une société comme la notre, le C.E. est encore mal perçu ».*

## Synthèse cas DC

**Connaissance et définition du thème** Le dirigeant distingue clairement la responsabilité sociétale et la responsabilité sociale. Il se focalise dans son discours sur la dimension interne de la RSE : relation employeur- employés.

### **Nature de l'engagement**

Normatif et impératif comme la branche d'activité est protectrice, et le marché de travail tendu. (Surenchères sur certains profils comme les chefs de chantiers).

### **Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués**

- Le profil du dirigeant, les convictions du dirigeant (management paternaliste ! Absence des IRP).
- Le secteur d'activité : convention collective protectrice.

### **Principaux freins et motivations**

- Le style de management,
- Un Cadre légal inadapté et contraignant,
- Le manque de temps et de ressources (faibles marges)

### **Pratiques et aspects RH évoqués**

Recrutement difficile (manque d'attractivité), gestion des carrières difficiles pour certains profils, rémunération et intéressement, formation (difficile), conditions de travail et prévention des risques accidents.

### **Logiques d'actions du dirigeant**

Le dirigeant inscrit son action Logique d'action Pérennité Indépendance Croissance (PIC).

Le capital est concentré bien qu'il soit ouvert aux salariés (10%).

### **Niveau d'intégration de la RSE**

Discours uniquement

Pratiques au légal

Il croit → il veut → il peut → il fait et applique au légal.

### **Conclusion section**

Cette section nous a permis de développer en deux temps les points suivants :

1. La présentation des caractéristiques de notre panel et l'explication du mode d'analyse de traitements des données (analyse lexicale couplée avec une analyse thématique).

La mobilisation de deux modèles, le premier inspiré des travaux de Sharma et Irving (2005), qui offre un cadre d'analyse intéressant, expliquant les formes d'engagement du dirigeant (affectif, normatif, par calcul, impératif). Ce premier modèle permet une première formalisation sur les origines et les motivations de la responsabilité sociale des dirigeants de PME. Le second modèle, inspiré des travaux de Mitchell et *al.*, (1997) qui nous permis de procéder à une analyse dynamiques de la PME, du dirigeant et des ses parties prenantes. Cette analyse nous a été utile notamment dans l'explication des rapports y compris de force qu'entretient le dirigeant avec ses parties prenantes. (Les freins et les motivations à l'engagement responsable perçus ou vécus par le dirigeant).

2. La présentation et l'analyse synthétique des cas en respectant la trame suivante :

- Une présentation brève du contexte général, du marché et du profil du dirigeant,
- Une analyse des croyances du dirigeant issue de la Grille d'analyse (nature de l'engagement),
- Une cartographie et analyse des parties prenantes permettant de comprendre la nature, la forme ainsi que l'intensité des rapports, et de dégager si possible les freins et les motivations à l'engagement,
- Les pratiques RH mises en avant par le dirigeant,
- Les logiques d'action du dirigeant et les niveaux d'intégration de la responsabilité sociale.

## **Section 2. Analyse inter-cas et discussions des résultats**

### **Introduction**

Cette section permet d'avancer des propositions et des recommandations concernant la responsabilité sociale des PME, et de tenter aussi de faire ressortir les traits de régularité et de singularités propres à ces entités économiques.

Le but étant de monter les contributions de notre étude pour la compréhension du sujet de la responsabilité sociale des PME. En effet, comme l'indique Weick (1995), construire des liaisons entre la recherche académique et le monde des affaires permet de créer du sens pour une plus grande communauté.

### **Discussions des résultats, propositions et recommandations**

A l'issue de l'analyse des cas, et en s'appuyant sur la première partie théorique de ce travail, il est possible de formuler un ensemble de propositions concernant la responsabilité sociale des PME. Ces propositions n'ont aucune visée confirmatoire. Elles sont de natures descriptives ou explicatives. Elles constituent une étape intermédiaire vers une meilleure compréhension de la thématique. Elles ne sont pas vérifiées mais font l'objet d'énoncés prescriptifs formulés sous la forme de recommandations à la fin de ce passage.

La démarche de vouloir proposer des propositions et des recommandations à partir d'études de cas se rapporte aux travaux de Glaser et Strauss (1967) sur la théorie enracinée « *grounded theory* » qui vise à capturer la réalité sociale pour tenter d'en extraire des théories.

L'étude de la RSE dans les PME renvoie donc à la présence très forte des dirigeants liée à leur organisation de manière presque fusionnelle (Paradas, 2007).

Le dirigeant est à la fois celui qui fait fonctionner l'entreprise et l'apporteur souvent des capitaux (Longenecker et al. 2006). Il est face à lui-même (Solymossy

et masters, 2002) et cela modifie les logiques de gouvernance. Et lorsque les actionnaires existent, ils appartiennent souvent à la sphère familiale ou de proximité affective du dirigeant (Moreau, 2005) ; Wtterwulghe, 1998) et influencent peu les objectifs de l'entreprise. Les objectifs de l'entreprise et ceux du dirigeant seront souvent confondus, ce qui donne au dirigeant-seul maître à bord- une forte influence potentielle sur les actions stratégiques (Faber, 2000 ; Marchesnay, 2004 ; Julien, 2005). Y compris pour les choix des engagements de nature sociale et environnementale.

La théorie entrepreneuriale admet que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles, ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé , 2006) . Les sphères personnelles s'imbriquent, et la vision<sup>85</sup> des dirigeants va être influencée par des logiques d'engagement, mais aussi par la forte symbiose existant entre les entreprises et leurs responsables (Paradas, 2007). La littérature reconnaît aussi le rôle de l'entrepreneur comme primordial, tant dans la création de l'identité et de la culture de l'entreprise (Larçon et Reiter, 1971 ; Vignon et Zaddem, 1989, Reiter et al 1991; Torres, 2004, Paradas, 2005, 2007 ) que dans la prise des décisions stratégiques et dans leurs applications (julien et marchesnay, 1988 ; Mintzberg, 1990). En deçà du rôle de l'entrepreneur, les valeurs du dirigeant sont considérées, dans la littérature, comme un élément pouvant influencer les comportements organisationnels et stratégiques des entreprises (Bamberger et Gabele, 1980; Moss kanter ,1984; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Pras et Roux , 1990, Torres , 2001, 2004).

Spence et *al.*, (2006) précisent aussi que la théorie entrepreneuriale postule que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et orientations personnelles ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision, et par là le niveau d'adoption des pratiques de DD (Kuhndt et al 2004). (Cf. cas PAP, HAR et JO).

---

<sup>85</sup> La vision des dirigeants peut être définie comme la construction mentale d'un futur possible et constitue un cadre d'orientation des changements

*Proposition 1: de part sa place, le dirigeant de la PME centralise, et impulse les décisions stratégiques y compris en matière de Responsabilité Sociale.*

Certes, le dirigeant occupe une place centrale dans l'élaboration et la mise en place des stratégies en fonction de son univers de croyances de son environnement et du monde des affaires. Mais comme le soulignent les auteurs du courant néo-institutionnel et ceux de la théorie de l'écologie des populations, les effets de l'action sont dépendants non seulement des intentions de l'acteur (dirigeant) mais également des conditions propres au milieu où cette action a lieu. En outre, la totalité des inter-retro-actions dans ce milieu complexe, c'est-à-dire leurs effets, heureux ou malheureux, à long terme, sont imprévisibles. Les phénomènes d'encastrement, de mimétisme et d'isomorphisme ne sont pas étrangers à la PME. Lapointe et Gendron (2004, 2005) soulignent que « *vraisemblablement, au-delà des motivations personnelles des dirigeants, ce seront éventuellement les pressions ou les risques économiques qui convaincront les PME de prendre le «virage RSE»*. En première ligne, ce sont les exigences croissantes des grandes entreprises, de plus en plus soucieuses de témoigner de leur respect des codes de conduite ou certifications auxquels elles adhèrent qui vont exiger de leurs partenaires d'affaires, fournisseurs ou distributeurs, de se conformer eux-mêmes à ces codes de RSE. D'autres variables contextuelles, comme le secteur industriel, la nature de l'activité et la distribution de la clientèle, pour ne considérer que celles-là, ont un impact considérable sur la nature et l'importance des pressions exercées sur l'entreprise pour adopter des comportements plus socialement responsables.

*Proposition 2: La volonté managériale et les convictions du dirigeant de la PME sont indispensables à l'engagement socialement responsable, mais ne sont pas suffisantes. Des facteurs de contingences externes tels que le secteur d'activité, l'ancrage local et les rapports à la collectivité, la nature des relations avec les donneurs d'ordre, la concurrence, sont de nature à renforcer, voire faciliter l'engagement du dirigeant.*

La perception d'un dirigeant est influencée par différents facteurs tels que l'âge, l'éducation y compris religieuse comme dans le cas D, la formation, l'expérience,

le réseau (cas A&F et PaP) etc. (Hambrick D.C., Manson P., 1984). On retrouve ces mêmes facteurs dans les études sur les facteurs d'influences éthiques telles que celle réalisée par Brown et King (1982). Il est aussi reconnu que les activités des entrepreneurs sont fortement insérées et influencées par les relations sociales établies par ces derniers (Granovetter 1985).

*Proposition 3 : différents facteurs sont liés au profil et à la personnalité même du dirigeant tels que l'âge, l'éducation, le parcours professionnel, ou encore le réseau, influencent la perception du dirigeant de PME concernant la RSE.*

Au regard des caractéristiques consubstantielle de la PME étudiée dans notre revue de littérature, l'un des principaux avantages d'une PME se trouve dans sa flexibilité, favorisée par la proximité au sens de Torres. Les PME justifient leur pérennité par une proximité du marché et une flexibilité de l'offre. Cette flexibilité est souvent considérée comme un avantage compétitif pour l'entreprise (Marchenay M., 1993).

*Proposition 4 : la flexibilité est la principale source d'influence des PME pour gérer les problématiques de RSE.*

L'enquête empirique réalisée dans le cadre de travail met en évidence la diversité et l'hétérogénéité des PME (Profil du dirigeant, taille, activité,...). De ce fait, les problématiques de responsabilité sociale ne sont résolument pas les mêmes. Malgré tout, l'étude des dirigeants de PME fait ressortir certains traits communs. Certes, l'ancrage local de certaines PME étudiées est très fort, notamment les PME du BTP (marché local, régional et national, main d'œuvre locale...). Mais notre enquête corrobore l'idée selon laquelle il faut abandonner l'image erronée des PME confinées aux seuls marchés régionaux. Ce point rejoint les résultats de Gendre-Aegerter (2008). Par exemple, l'entreprise A&F soustrait une partie de la production en Chine. L'entreprise HAR a externalisé la production de ses plans à un cabinet d'architecture Tunisien. La matière première principale de l'entreprise PAP vient de France et du Portugal, et elle commercialise ses produits en Grande-Bretagne. L'entreprise RR active dans la construction de colorants pour l'industrie chimique et pharmaceutique utilise des produits qui viennent principalement de Chine et du Japon, 80 % des produits de C&B sont destinés à l'exportation...

*Proposition 5 : même si les PME ont un ancrage régional très fort, la conception de la RSE des dirigeants de PME dépasse largement le seul cadre régional.*

La littérature met aussi en évidence le rôle joué par les PME concernant la création et le maintien de l'emploi. Notre enquête a confirmé que les dirigeants de PME prennent très au sérieux ce rôle et l'incluent parfaitement dans leur représentation de la RSE.

Ce sont les employés qui apparaissent le plus souvent comme partie prenante dans les problématiques centrales des dirigeants. Les dimensions particulières à partir desquelles les dirigeants organisent leur perception de la RSE ne sont pas nombreuses. En comparant les résultats de l'analyse des regroupements des différents dirigeants, on peut noter que les discours s'articulent généralement autour d'une seule, voire de deux dimensions. Les dirigeants de PME n'ont pas tendance à simplifier la problématique de la RSE. Il existe au sein des représentations de la RSE une dimension spécifiquement dédiée aux problématiques liées au personnel de l'entreprise. On distingue dans notre échantillon deux types de dirigeants : ceux qui intègrent dans un concept global de RSE tous les groupes qu'ils considèrent comme parties prenantes, et ceux qui traitent séparément la responsabilité sociale envers les collaborateurs de l'entreprise.

**Tableau 36 : Les deux types de dirigeants de PME**

Type U Unifié	Type D Divisé
RSE = = salariés collaborateurs $\Sigma$ parties prenantes (principalement salariés)	RSE= dimension interne (salariés...)  Dimension externe (autres PP)
Dirigeant de PME qui intègre dans un concept global de RSE tous les groupes qu'il considère comme parties prenantes.	Dirigeant de PME qui se représente la RSE en deux dimensions dont une est spécifiquement dédiée aux collaborateurs de l'entreprise.
6 dirigeants /10	4 dirigeants /10

60% des dirigeants rencontrés définissent la responsabilité sociale de leurs entreprises en se focalisant uniquement sur la dimension interne et principalement

sur les relations avec leurs salariés. Ce résultat contraste avec celui de Gendre-Aegerter (2008). Son enquête a permis de relever 77% de dirigeants de type U et 23% de type D.

Ce résultat corrobore l'hypothèse selon laquelle les employés sont essentiels, et peuvent occuper une place à part dans la perception de la responsabilité sociale. Les dirigeants de PME se sentent principalement responsables des acteurs comme les employés.

Bien que notre panel de dirigeants rencontrés soit hétérogène, et malgré la diversité de degré de complexité des représentations, on retrouve un certain nombre d'éléments communs dans les représentations. L'analyse des thématiques centrales montre que la responsabilité sociale pour les dirigeants de PME est d'abord perçue comme une responsabilité par rapport à leurs salariés et collaborateurs. La dimension environnementale reste le parent pauvre dans notre étude. Elle n'a pas été évoquée ni développée par la majorité des dirigeants rencontrés même si a priori, de par la nature de leurs activités, elles devraient y songer et penser un SME (ex ; cas C&B et RR).

*Proposition 6: les dirigeants de PME se considèrent avant tout responsables vis-à-vis de leurs employés.*

Si on reprend notre analyse des parties prenantes avec des critères plus élaborés que la fréquence de citations, avec les catégories de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs, on constate que les dirigeants de PME associent la responsabilité sociale de manière prépondérante à des acteurs économiques. Les employés, les clients et les fournisseurs sont les parties prenantes les plus centrales et les plus déterminantes. Le dirigeant entretient des relations étroites avec ces acteurs.

*Proposition 7 : les parties prenantes les plus importantes dans les représentations de la RSE chez les dirigeants de PME sont les collaborateurs, les clients, et les fournisseurs.*

Ces trois parties prenantes ont en commun une relation économique et contractuelle avec l'entreprise. Ce résultat peut indiquer que des dirigeants de

PME associent la logique économique et la logique sociale. Les dirigeants de notre enquête ont une vision de la RSE, avec principalement des actions liées directement à la gestion de l'entreprise, mais aussi des actions type mécénat culturel complètement déconnectées de leur stratégie. Les risques et enjeux perçus par les dirigeants peuvent être identifiés à l'aide des facteurs d'explication, et des conséquences ressorties de l'analyse des parties prenantes.

Les risques perçus par les dirigeants de notre enquête sont principalement des risques économiques tels qu'une insatisfaction d'un donneur d'ordre pouvant remettre en cause la performance de l'entreprise (autres exemples : perte de clientèle, non-conformité à la législation, manque d'intégration de l'entreprise dans son environnement local, démotivation ou perte du personnel, licenciement, perte de compétitivité face à la concurrence).

La majorité des dirigeants reconnaissent que ces différents facteurs, impactent le développement d'une responsabilité sociale au niveau stratégique. La responsabilité sociale est plus liée à des convictions personnelles qu'à la recherche de bénéfices, et les actions de RSE se font essentiellement sous l'impulsion du dirigeant et de ses valeurs personnelles (cas DAN et cas A&V).

*Proposition 8 : pour les dirigeants de PME, les motivations à l'engagement responsable sont liées à la fois à leurs convictions et/ou- à leur calcul des risques économiques encourus (comme par exemple, une perte de compétitivité face à la concurrence, une perte de clientèle, une démotivation ou perte des salariés).*

Il a été suggéré que la taille a non seulement une influence sur les pratiques de DD des entreprises (Commission Européenne 2002), mais aussi sur l'importance de la perception d'être engagé (DTI 2002). Le dirigeant considère que les petites entreprises n'ont pas les ressources nécessaires pour adopter des pratiques de RSE, mais il fait aussi la différence entre divers niveaux d'engagement. Un engagement limité peut être motivé par des raisons économiques qui ont du bon sens et qui sont conformes aux valeurs et à l'éthique du dirigeant.

Pour rappel, revenons sur certaines contraintes propres aux PME : la difficulté de gestion du temps, les budgets souvent approximatifs avec une certaine fragilité financière, les effectifs faibles voire inexistantes s'occupant des problématiques RH, la communication hésitante (univers de l'informel), Une concurrence très âpre sur un marché mondial pas facile à cerner à l'échelle d'une petite entreprise. Le fonctionnement de ces entités économiques implique donc une forte disponibilité des dirigeants et une implication implicite du personnel.

*Proposition 9: le manque de temps et de ressources constitue des contraintes majeures à l'adoption d'un management responsable.*

Les pressions envers l'engagement des PME dans la RSE viennent d'acteurs divers : la concurrence, les fournisseurs, les consommateurs, les institutions financières, les agences de régulation ou les instances professionnelles (Ammenberg et Hjelm 2003, Biondo et al 2002, Longo et al 2005, Simpson et al 2004, Spence 2005). Dans notre enquête, les Cas A & F, cas PAP et JO nous offrent une parfaite illustration des rapports de force, voire parfois de violence (cas A&F) perçus par les dirigeants de la part des donneurs d'ordres et des centrales d'achat.

Ces résultats rejoignent les travaux de Quairrel (2005, 2008) qui précise : « on constate que, après avoir externalisé le risque, les entreprises reportent l'obligation, plus ou moins formelle de RSE sur leurs fournisseurs. Si elles exigent une certification, elles reportent également le coût de cette certification chez leur fournisseur. En accroissant leurs coûts de transaction, elles se protègent, et bornent leur domaine de responsabilité. Ces démarches peuvent conduire à éliminer les plus faibles des sous-traitants, ceux qui n'ont pas les moyens de se mettre à niveau. ». En plus pour les dirigeants, gérer - « l'injonction paradoxale des donneurs d'ordre de la grande distribution à l'égard de leurs fournisseurs (fournir au prix le plus bas possible tout en respectant des conditions de travail décentes et les droits humains fondamentaux)... »- devient très difficile.

*Proposition 10 : les rapports déséquilibrés et le manque de pouvoir de négociation vis-à-vis des clients (donneurs d'ordre, centrales d'achat...), mais aussi des fournisseurs, sont considérés par le dirigeant comme un frein au développement des politiques socialement responsables.*

« Bien qu'intuitivement attrayante, la responsabilité sociale n'en demeure donc pas moins un engagement complexe et parfois très exigeant pour une PME » (Gendron et Lapointe, 2005).

La RSE présente tous les ingrédients de la complexité systémique : une quantité importante d'acteurs à prendre en compte, des interactions multiples, une grande diversité des positions, une incertitude quant à son devenir, etc. Il est de ce fait, bien difficile, de rendre intelligibles toutes les observations, évolutions et analyses divergentes voire contradictoires sur la RSE. Le chercheur doit rester modeste et prudent dans ses préconisations.

L'intégration de la responsabilité sociale par le dirigeant de la PME se fait aussi par *chemin faisant* au sens d'Avenier, le dirigeant s'engage généralement soit par conviction, et/ou- par nécessité. En effet, notre étude nous a permis de comprendre plusieurs configurations possibles :

Le dirigeant croit ↔ il veut ↔ il peut ↔  
il fait

Le dirigeant croit ↔ il veut ↔ il ne pas peut pas ↔ il  
ne fait pas

Le dirigeant ne croit pas ↔ il ne veut pas ↔ ne peut pas ↔ mais il fait  
(contraint)

*Proposition 11 : la RSE est un concept éminemment complexe*

Allouche, Schmidt et Huault (2005) soulignent la confusion dans la conceptualisation du concept de RSE. Selon les auteurs, cette confusion est nourrie par trois éléments essentiels. Tout d'abord, un bref retour historique permet de dégager les évolutions de la notion de RSE depuis les premières tentatives de clarification. Ensuite, une analyse comparative au plan géographique souligne l'hétérogénéité des conceptions de la RSE<sup>86</sup> ; enfin, la profusion des discours et la médiatisation actuelle concourent à accentuer le sentiment de flou conceptuel.

---

<sup>86</sup> Voir à ce sujet les travaux de Lepineux (2003) ; Capron et Quairel (2004, 2007), Gond (2005)

La construction d'un idéal-type serait de ce point de vue d'une grande aide dans sa compréhension. En effet, un idéal-type n'est pas l'exposé du réel foisonnant, puisqu'il est construit en soulignant certains traits et en en rejetant d'autres. Mais c'est plus qu'une synthèse, car il sélectionne et articule des éléments essentiels du concept, en éliminant, par ailleurs, l'accidentel qui ne ferait pas sens.

*Proposition 12 : ainsi, une représentation « idéal-typique » de la RSE permettrait de discerner les entreprises socialement responsables des autres, tout en acceptant différentes expressions dans la mise en œuvre de cette responsabilité.*

Les raisons avancées par les organisations pour expliquer leur engagement dans une démarche RSE peuvent être multiples :

L'affirmation de valeurs fondatrices de l'entreprise, et l'expression de convictions profondes : la RSE formalise et donne un nom aux actions engagées auparavant par la PME. Elle ne change rien en profondeur, puisque l'entreprise s'était donné, souvent par l'intermédiaire de son dirigeant, une mission sociale et/ou environnementale.

**Une quête ou un maintien de légitimité :** il s'agit d'une approche d'anticipation et de gestion des risques. La RSE s'inscrit alors dans une démarche d'anticipation des contraintes normatives et réglementaire, voire des pressions à la fois internes et externes de la PME. Le cadre néo-institutionnel traité en première partie nous a fourni un éclairage intéressant, en situant l'entreprise au sein d'un champ organisationnel. Ce cadre rend compte de la diversité des pressions exercées sur l'entreprise. Pour ces PME, la RSE n'est pas perçue comme un concept à la mode, et correspond à une véritable réponse aux différentes pressions subies ou à venir. Le Cas A&F constitue une parfaite illustration des injonctions paradoxales que la PME peut recevoir de ces donneurs d'ordre.

**Un positionnement calculé et/ou opportuniste.** Les théoriciens ont évoqué des comportements de « greenwashing » de la part des entreprises soucieuses d'écologie dans les années 1990 (voir Laufer, 2003 et Deegan, 2002) et constaté un « évangélisme » du discours sur l'entreprise verte (Newton & Harte, 1997). Des adaptations telles que le « socialwashing » et la construction d'une rhétorique

de « l'éthiquement correct » seront sans doute à l'œuvre au fil de la diffusion concrète de la RSE au sein des entreprises. Le but étant de se positionner sur des niches, séduire une certaine clientèle, et se prémunir contre un risque d'image.

*Proposition 13 : la RSE regroupe plusieurs catégories d'enjeux pour la PME.*

Selon les propositions précédentes, les stratégies RSE des PME peuvent être différentes, du refus, de la contestation, de l'adaptation, ou de l'anticipation pour reprendre la typologie de Carroll (1979). Dans notre étude, nous avons relevé trois positionnements différents :

**Les périphériques (les stratèges) :** la Responsabilité et ses conséquences sont partiellement admises. La PME est conçue comme une organisation économique avec une dimension sociologique. Les objectifs de l'entreprise concernent avant tout l'entreprise, accessoirement le monde extérieur. La RSE est perçue d'une manière vague et imprécise, et l'attitude est prudente et modérée. L'engagement est basé sur le calcul économique, la gestion du risque ou l'opportunisme commercial.

**Les intégratrices (les généreuses, les engagées, les pionnières) :** la responsabilité est pleinement assumée. A la différence des entreprises du premier groupe, ces entreprises ont engagé une réflexion sur la nature même de leurs activités et sur la façon de recréer des activités socialement responsables. Cette réflexion est conduite avec certaines parties prenantes de l'entreprise : clients, salariés, autres partenaires. Pour ces entreprises, les questions à se poser ne portent pas uniquement sur leurs activités, mais également sur les limites ou l'étendue de leurs responsabilités, sur les engagements vis-à-vis de la société en général et dans le long terme. Souvent le dirigeant « entrepreneur » de ces entreprises a commencé par s'interroger sur la place de son entreprise dans la société. L'entreprise se veut missionnaire, à l'image d'une des entreprises rencontrées ( HAR) qui favorise l'épanouissement de son personnel à l'intérieur comme à l'extérieur, en lui offrant des avantages financiers, des formations ou encore un cadre de travail favorable.

Les PME qui considèrent le DD comme direction stratégique ont tendance à en retirer davantage de bénéfices que celles qui investissent uniquement pour se conformer aux réglementations (Biondi et al 2002, Simpson et al 2004).

**Les négatives « têtes brûlées »** : la responsabilité est non reconnue. L'Entité à une vocation exclusivement économique, les objectifs de l'entreprise sont autocentrés sur la croissance, la PDM, le profit, la rentabilité. Les contraintes de rentabilité sont présentes à tous les niveaux. Les Formes d'engagement social et sociétal sont inexistantes. L'entreprise ne se sent pas concernée par les enjeux de la société et n'a aucune volonté de se substituer à l'Etat. Ce dernier doit remplir ses rôles de garant de la cohésion sociale, de formation.

Dans cette optique l'entreprise ne produit que des externalités positives (en servant les propriétaires et les actionnaires, elle maintient les emplois et elle crée de la richesse...vision de Friedman).

*Proposition 15: la RSE recouvre donc différentes stratégies pour les PME.*

Comme nous l'avons vu dans les propositions précédentes, la RSE est un concept émergent et complexe. Elle ne saurait donc se satisfaire d'une démarche de recherche fermée. *La RSE requiert donc des outils et des méthodes de recherches originales.* Cette idée est très largement développée par A. Becheur et F. Bensebaa (2005), pour qui la RSE se construit chemin faisant par les acteurs. Les auteurs proposent d'adopter une vision pragmatique afin de mieux comprendre les décisions et les actions engagées par les acteurs dans le cadre de la RSE. Cette vision s'enrichit notamment des récits de vie ou de pratique permettant de comprendre les expériences des uns et des autres en la matière, mais surtout de cerner le sens évolutif de la notion de RSE pour tous ceux qui la mettent en œuvre.

Nous pensons également que cette vision pragmatique peut s'enrichir d'une implication particulière des chercheurs, dont les recherches pourraient alors s'inscrire au sein d'un positionnement de nature constructiviste et d'une démarche de type recherche-action. Dans le cadre de la RSE, un tel positionnement épistémologique aurait alors deux implications majeures. Les acteurs internes de l'organisation étudiée se verraient reconnaître la qualité de « théoriciens du local » (Calori, R., Atamer, T. et Nunes P., 1999), capables de modéliser leur cas particulier et apportant, dans le dispositif de recherche, leur connaissance intime de la situation. Le chercheur, quant à lui, se verrait confier comme mission

d'impulser un processus de transformation, en engageant un travail sur les représentations des acteurs en présence. Il pourrait également mobiliser des formes d'intervention plus concrètes sur la réalité, avec, le cas échéant, la coproduction d'une instrumentation de gestion.

L'ensemble de ces propositions va servir de point de départ pour la formulation de quelques recommandations modestes sur la thématique de responsabilité sociale des PME.

**Tableau 37 : synthèse des propositions et des recommandations**

<b>Propositions</b>	<b>Recommandations</b>
<i>De par sa place le dirigeant de la PME centralise et impulse les décisions stratégiques y compris en matière de Responsabilité Sociale.</i>	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE d'axer leur discours concernant la PME sur le dirigeant en tant qu'acteur et pas seulement sur l'entreprise.
<i>La volonté managériale et les convictions du dirigeant de la PME sont indispensables à l'engagement socialement responsable mais ne sont pas suffisantes. Des facteurs de contingences externes tels que le secteur d'activité, l'ancrage local et les rapports à la collectivité, la nature des relations avec les donneurs d'ordre, la concurrence,...sont de nature à renforcer, voire faciliter l'engagement du dirigeant.</i>	Il faudrait accompagner le dirigeant dans le diagnostic précis de sa situation, l'accompagner chemin faisant à l'aide de guide adapté. (aller plus loin que le SME key), favoriser l'échange et les retours d'expérience sur un territoire... ou dans un secteur bien particulier.
<i>Différents facteurs liés au profil et à la personnalité même du dirigeant tels que l'âge, l'éducation, le parcours professionnel, ou encore le réseau influencent la perception du dirigeant de PME concernant la RSE.</i>	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de favoriser les réseaux échanges (club,...) ; mettre en avant certains dirigeants « engagés » pour sensibiliser leurs collègues et partager leurs préoccupations. (craintes, freins perçus ou réels...).
<i>La flexibilité est la principale source d'influence des PME pour gérer les problématiques de RSE.</i>	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de développer des standards de RSE qui intègrent la flexibilité pour faciliter l'opérationnalisation (difficile) du

	concept de RS dans les PME.
<i>Même si les PME ont un ancrage régional très fort, la conception des dirigeants de PME de la RSE dépasse largement le seul cadre régional.</i>	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de proposer des guides pour l'internationalisation des PME. Il faudrait encourager aussi le partage d'expérience de pairs et encourager les réflexions sur des logiques de filières.
<i>Les dirigeants de PME se considèrent avant tout responsables vis-à-vis de leurs employés.</i>	Il serait judicieux pour les institutions de promotion de la RSE de proposer des conseils et des standards spécifiques liés à l'emploi, et à la gestion des RH.
<i>Les parties prenantes les plus importantes dans les représentations de la RSE chez les dirigeants de PME sont les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.</i>	Les dirigeants de PME devraient bien identifier à l'aide d'une cartographie leurs PP afin de cadrer leurs actions de responsabilité sociale et d'anticiper aussi le risque d'une PP dormante.
<i>Pour les dirigeants de PME, les motivations à l'engagement responsable sont liées à la fois à leurs convictions et/ ou à leur calcul des risques économiques encourus.</i>	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'avoir une écoute active des problématiques de leurs parties prenantes afin d'élargir leurs grilles de lecture et de représentations de la RSE, et anticiper les risques de la « non RS ».
<i>Le manque de temps et de ressources constitue des contraintes majeures à l'adoption d'un management responsable au sein des PME.</i>	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de prendre en compte ses freins et de sensibiliser les dirigeants aux retombées économiques éventuelles et aux risques encourus.
<i>Les rapports déséquilibrés et le manque de pouvoir de négociation vis-à-vis des clients (donneurs d'ordre, centrales d'achat...) mais aussi des fournisseurs sont considérés par le dirigeant comme un frein au développement des politiques socialement responsables.</i>	Au niveau macro- économique, il serait utile de repenser les modèles de production et favoriser au même temps les concentrations et les rapprochements des PME pour disposer de taille critique favorisant l'internationalisation et le pouvoir de négociation (Ex. PME's Allemandes)
<i>La RSE est un concept éminemment complexe.</i>	Les PME étant des entités économiques pourvoyeuses d'emploi et contribuant de fait à la cohésion sociale sur un territoire, Il serait judicieux que les collectivités locales et tous les acteurs

	socio-économiques développent un partenariat avec les PME pour les promouvoir, les encourager dans la mise en place de politiques dites responsables.
<i>Ainsi, une représentation « idéal-typique » de la RSE permettrait de discerner les entreprises socialement responsables des autres, tout en acceptant différentes expressions dans la mise en œuvre de cette responsabilité.</i>	Cette représentation « idéale type » de la RSE est de nature à fournir un modèle, une trame (benchmark) pour les PME, même si les problématiques RSE ne sont pas les mêmes.
<i>La RSE regroupe plusieurs catégories d'enjeux.</i>	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'identifier leur modèle de parties prenantes pour pouvoir identifier les enjeux associés et dialoguer, répondre aux attentes et anticiper les risques si possible.
<i>La RSE recouvre donc différentes stratégies.</i>	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de sensibiliser les dirigeants aux limites et aux apports des différentes configurations « stratégiques possibles » et à l'intérêt d'adopter une stratégie propre type chemin faisant.

En résumé, parmi les caractéristiques communes de la PME exposées dans la littérature, cinq caractéristiques sont particulièrement bien illustrées dans notre enquête. Il s'agit du contact personnel entre le dirigeant et ses collaborateurs, du rôle et de place de la RH dans les petites structures, du manque de position de force pour les négociations, du cadre légal souvent jugé inadapté et contraignant aux PME, de la relation étroite de la PME avec la collectivité locale.

Quelles sont les problématiques clés liées à la responsabilité sociale ? Les principales problématiques clés qui ressortent de l'enquête sont en grande partie liées aux employés de l'entreprise. Les dirigeants ayant participé à l'enquête ressentent une forte responsabilité envers leurs employés pour des questions de sécurité et de santé au travail, mais aussi pour plusieurs facteurs liés à la motivation, à la satisfaction et à la faible rotation du personnel. La relation entre le

dirigeant et son personnel est au cœur des problématiques de RSE. Les dirigeants sont préoccupés par le maintien de leurs activités, garantes des emplois.

Ils sont sensibles aux modes de reconnaissances de leurs salariés y compris sur le plan de la rémunération ; de la formation surtout sur le tas ; des conditions de travail reviennent souvent dans leurs discours. De nombreuses autres problématiques clés sont citées dont la problématique « des injonctions paradoxales » reçues des donneurs d'ordre, du cadre légal et fiscal inadapté et peu favorable à l'entrepreneuriat et à l'investissement (Cf. Cas D, HAR, A&F, PaP), de l'image vis-à-vis de la clientèle, et de la conformité avec les valeurs de la collectivité locale. Ces différentes problématiques mettent en évidence des axes de sensibilisation possibles des dirigeants de PME concernant la RSE.

**Tableau 38 : synthèse des perceptions - intentions et opinions des dirigeants**

Echelle retenue

Très présente      Présente      neutre      Peu présente      Pas du tout présente

	PME 1	PME 2	PME 3	PME 4	PME 5	PME 6	PME 7	PME 8	PME 9	PME10
<b>Composantes affectives : plaisir, liberté</b>	* _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ * _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ _ * _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ *	_ _ * _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ *	_ _ _ _ _ _ * _
<b>Composantes calculées : opportunisme</b>	_ _ _ _ _ * _ _	_ _ _ _ _ * _ _	_ _ * _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ _ * _ _ _ _
<b>Composantes normatives : obligations, normes...</b>	* _ _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _
<b>Composantes impératives : nécessité, contraintes</b>	_ _ * _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ _ * _ _ _	* _ _ _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _	_ _ * _ _ _ _

**Tableau 39 : synthèse des pratiques RH - Mise en avant par les dirigeants « comportement et engagement social »**

Pratiques et aspect RH	PME 1	PME 2	PME 3	PME 4	PME 5	PME 6	PME 7	PME 8	PME 9	PME10
<b>Recrutement (Lutte contre les discriminations)</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Rémunération</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Avantages en nature au delà du légal</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Conditions de travail</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Maintien des emplois</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Gestion des carrières</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Gestion des compétences</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Qualité de la Com interne</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Négociation collective et dialogue social</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Qualité de la relation avec les IRP</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Implication et valorisation du personnel</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Gestion de la diversité</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Préoccupation sociale au sens large.</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

## Synthèse

### **Les traits de régularités**

- **Focalisation dans le discours sur la dimension interne (aspect social et RH)**
- Place et rôle du dirigeant
- Les convictions et les valeurs
- Manque de ressources et de temps
- Manque de structure dédiée
- Des actions ponctuelles et diverses déconnectées de la stratégie
- Le cadre légal et fiscal est inadapté aux PME, et constitue un obstacle majeur à l'entrepreneuriat et à l'engagement socialement responsable.

### **Les traits de singularités**

- La vision, la volonté managériale à l'engagement et au management responsable
- Chaque dirigeant a son propre « *chemin faisant* » quant à sa conception et ses pratiques RSE
- La culture métier, le secteur, exemple du BTP
- Management des RH : du paternalisme et du bricolage, aux structures RH dédiées, et bien structurée.
- Nature des liens avec les donneurs d'ordre et les clients (coopération/dépendance)

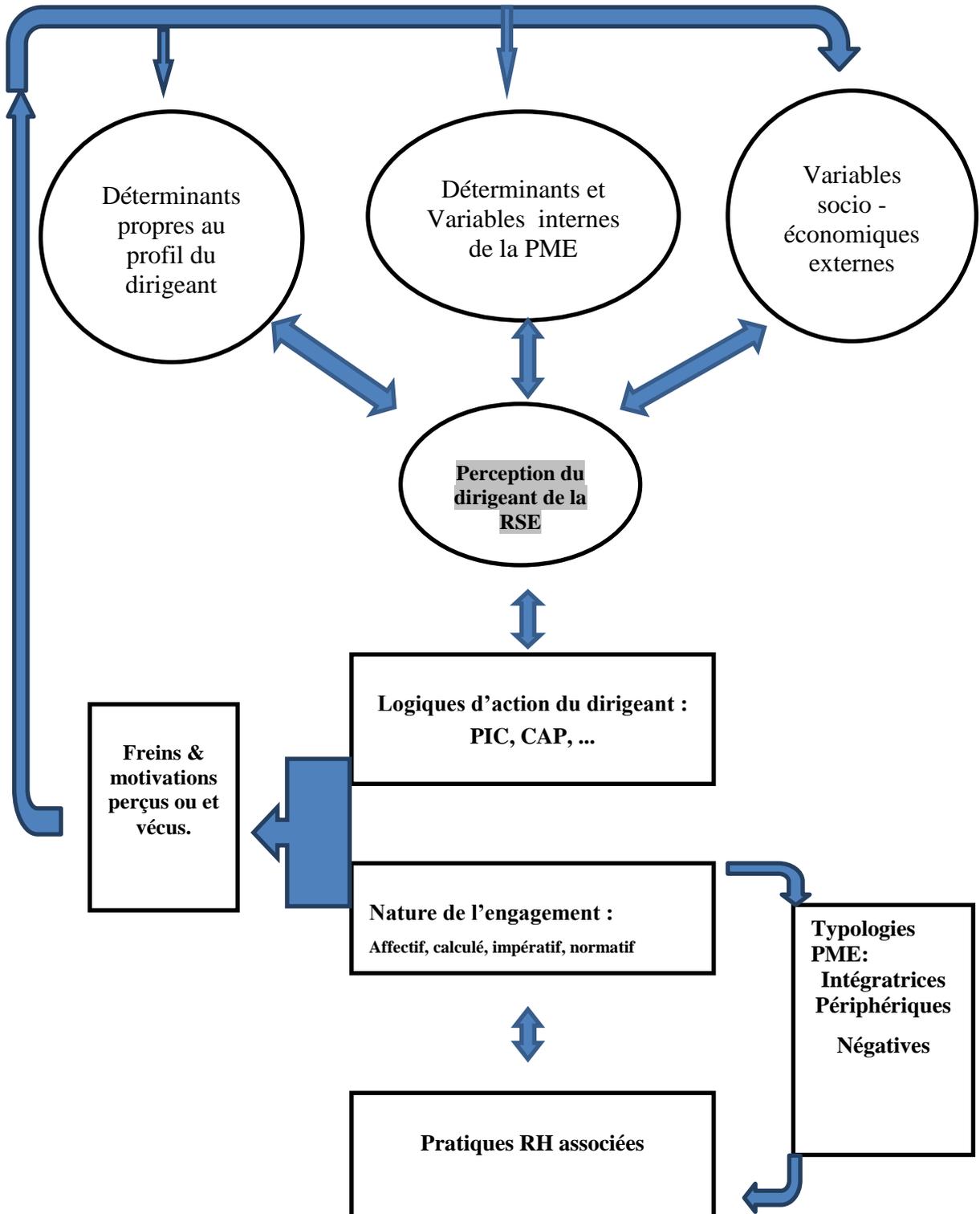
### **Principaux freins et motivations à l'engagement cités :**

- Principaux freins : manque de temps et de ressources, cadre légal et fiscal inadapté, nature des relations avec les donneurs d'ordre
- Principales motivations relevées : convictions et volonté managériale du dirigeant, plaisir au travail, perception du rôle et de place des RH dans la création de valeur (fidélisation des RH), anticipation des risques et image (commercial, juridique...),

Logique d'action : près de 70% des dirigeants rencontrés sont dans le modèle PIC. Cette constatation s'intègre dans les recherches sur les buts des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005). Il apparaît clairement que la majorité des dirigeants rencontrés, se situent davantage chez les PIC (pérennité - indépendance), que chez les CAP (croissance - autonomie). Là encore, les croyances, convictions et attentes ne les engagent pas à rêver d'une entreprise destinée uniquement à croître ou à rapporter de l'argent.

En complément aux points précités dans la synthèse, nous soumettons à débat ce schéma qui reflète l'état et le fruit de notre compréhension du phénomène étudié, il constitue une des pistes de recherche, et fera l'objet d'un développement futur.

**Figure 28 : perception du dirigeant de la PME de sa responsabilité sociale**



## **Conclusion section 2**

Cette section nous a permis d'avancer des propositions et des recommandations concernant la responsabilité sociale des dirigeants des PME, et de tenter aussi de faire ressortir les traits de régularité et de singularités propres aux entités économiques étudiées.

Le but étant de montrer les contributions de notre étude pour la compréhension du sujet de la responsabilité sociale des PME. En effet, comme l'indique Weick (1995), construire des liaisons entre la recherche académique et le monde des affaires permet de créer du sens pour une plus grande communauté.

Rappelons que ces propositions n'ont aucune visée confirmatoire. Elles sont de nature descriptive ou explicative. Elles constituent une étape intermédiaire vers une meilleure compréhension de la thématique. Elles ne sont pas vérifiées mais font l'objet d'énoncés prescriptifs formulés sous la forme de recommandations.

## **Conclusion du quatrième chapitre**

---

Ce chapitre a présenté les principaux résultats de notre démarche d'exploration du phénomène étudié. Dans un premier temps, nous avons rendu compte des résultats de l'analyse des cas. Cette dernière a mis en évidence la variété des situations des dirigeants, de leurs perceptions ainsi que des pratiques.

Cette analyse nous a également permis, de comprendre, et de vérifier les éléments théoriques développés dans les premiers chapitres de notre travail, ces éléments renvoient :

- Au flou sémantique et à l'absence d'une définition claire de la RSE chez la plupart des dirigeants rencontrés, et qui se traduit souvent par une focalisation sur la dimension interne de la RSE à savoir les aspects RH (Relations employeurs salariés),
- A la nature de l'engagement du dirigeant (affectif, calculé, impératif, normatif)

- Au déterminants des facteurs de l'engagement évoqués relatifs soit au profil du dirigeant et /ou à la PME, soit aux déterminants socio- économique externe (concurrence, culture métier...),
- Aux principaux freins et motivations perçus ou vécus par le dirigeant tels que la conviction du dirigeant, le manque de temps et de ressources.
- Aux pratiques RH mises en avant qui sont très hétérogènes, et qui vont du bricolage à un travail de structuration important.
- Aux logiques d'actions du dirigeant de la PME, qui s'inscrivent dans la majorité des cas étudiés (70%) dans le cadre d'une recherche de : pérennité, indépendance croissance (PIC),
- Aux niveaux d'intégration de la RSE : la tentative de relier les intentions (perceptions) aux comportements (pratiques) nous a aider à comprendre ce qui relève du discours et de la rhétorique du dirigeant, de la communication d'entreprise, et des pratiques.

Dans un second temps, ce chapitre nous a permis de procéder à une analyse inter cas. Cette dernière a mis en évidence les traits de régularités, et de singularité observés lors de notre recherche.

Malgré les limites propres à ce travail, il est apparu que plusieurs pistes de recherche peuvent en découler. Ces perspectives et ses limites sont présentées dans la conclusion générale.

## Conclusion de la deuxième partie

---

La deuxième partie de ce travail nous permis de présenter notre cheminement heuristique, d'expliquer nos choix méthodologiques. Cette partie a rendu compte de notre recherche empirique relative à l'engagement social des dirigeants de PME en Aquitaine.

Dans la première étape de notre recherche empirique, nous avons mené une étude pré-exploratoire auprès de Cinquante dirigeants. Tout d'abord, les premiers retours terrain nous montré l'extrême diversité des situations vécues par les acteurs. A partir de cette étude pré-exploratoire, nous avons construit un panel réduit de cas à étudier en respectant des critères bien définis.

Compte tenu du caractère exploratoire de notre travail, nous avons adopté une posture épistémologique interprétativiste, le but étant de mettre de côté nos préjugés et nos hypothèses et d'essayer de comprendre les représentations des dirigeants du concept de RSE et les raisons de leurs engagements sociaux.

Le chapitre cas nous a permis de présenter fidèlement les cas selon cette trame

- Définition du concept de la responsabilité sociale du dirigeant ;
- Nature de l'engagement du dirigeant en s'inspirant du modèle d'Irwing et Sharma (2005) ;
- Freins et les motivations en construisant une cartographie des PP inspirée du modèle de Mitchel et *al.*, (1997)
- Les pratiques Rh mises en avant dans le discours du dirigeant
- Les logiques d'action du dirigeant de la PME.

En outre, les préconisations et les recommandations présentées à la fin de ce chapitre sont soumises à certaines limites qui ont tenu en outre à l'utilisation d'une seule catégorie de répondants (le dirigeant de la PME au détriment d'autres cibles potentielles comme les salariés ou les IRP). Des données plus précises auraient peut-être amélioré nos résultats.

Cependant, des perspectives de recherche nous semblent ouvertes et sont présentées dans la conclusion générale ci-après.

## Conclusion Générale

---

En conclusion de ce travail, nous allons présenter une synthèse de notre recherche, ses principaux apports sur les plans théorique, méthodologique et empirique, ainsi que ses limites et les perspectives générales de recherche qu'elle ouvre.

### SYNTHESE

L'objectif de notre recherche est de contribuer à la compréhension de la perception de la RSE du dirigeant de la PME, et sa traduction éventuelle au niveau des pratiques RH à travers une analyse discursive fine du discours. Comme le précise (Wacheux, 1996), les entretiens ayant « pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs ».

Le discours et le récit du dirigeant renvoient donc généralement à :

- Ce que le dirigeant dit être (la mission de la PME)
- Ce que la PME veut devenir (la vision du dirigeant)
- Ce que la PME à travers son dirigeant valorise (les valeurs organisationnelles)

Et plus particulièrement ce dernier est de nature à nous renseigner sur :

- La perception du dirigeant du concept de la RSE (contenu et intentions) ;
- La nature et les formes d'engagement à l'égard de la RSE ;
- La traduction de cet engagement au niveau des pratiques RH (les comportements), des déterminants de l'exercice de la responsabilité sociétale des entreprises.

Sur le plan méthodologique, la nature de notre problématique et les objectifs fixés ont fortement conditionné notre manière d'aborder notre terrain vers une démarche qualitative de nature exploratoire à visée compréhensive et basée sur des études de cas. Pour rappel, le but de ce travail n'étant pas la recherche de la validation d'un modèle théorique, mais la compréhension d'un sujet complexe, d'où l'adoption d'une posture interprétativiste.

La première partie de notre recherche a été consacrée à une investigation des champs théoriques des sciences de gestion et des domaines connexes comme l'économie. Ce panorama nous a permis d'identifier les différentes conceptions de la responsabilité sociale des entreprises en général et des PME en particulier, après un travail de clarification sur les définitions, spécificités des PME.

Au regard de la littérature, nous avons recentré notre étude sur le personnage-clé dans ces entités, le Dirigeant.

Qui est-il ? que fait-il (le métier) ? Comment opère-t-il ? Quelles sont ses logiques d'action ?

La réponse à ces questions et la compréhension du dirigeant de la PME passent inévitablement par l'étude des éléments contextuels.

Pour ce faire, nous avons présenté les cadres théoriques en présence susceptibles de fournir des explications sur les différents éléments du contexte. Nous avons mobilisé conjointement l'approche ressource - pour son éclairage de l'environnement interne de la PME et du dirigeant-, le cadre de la théorie des parties prenantes et celui de la théorie néo-institutionnelle; « la légitimité, pression et isomorphisme institutionnel » nous ont semblé plus pertinents pour l'analyse des déterminants et des variables externes.

La deuxième partie de notre travail nous a permis de présenter et de justifier le chemin emprunté pour répondre à notre problématique, et de présenter également les cas, les propositions qui en découlent ainsi, que les recommandations.

### **Apports sur le plan théorique**

Pour rappel, notre travail de recherche est de nature exploratoire à visée compréhensive, comme le soulignent à juste titre Charreire et Durieux (2003) « *Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension* ».

L'objectif assigné à notre recherche est clair, il s'agit de comprendre la perception du dirigeant du concept de RSE, (Comprendre les intentions –les croyances- ; tenter de ressortir la nature de ses engagements et voir par la suite la traduction

de ses intentions au niveau des pratiques, ressources humaines). Par rapport aux études antérieures, la contribution de notre travail nous a semblé être de plusieurs ordres.

- Premier point : la posture interprétativiste permet de mettre de côté les préjugés sur le sujet, ce qui n'a pas été un exercice facile, de garder une certaine distance avec le terrain. Nous avons envisagé au tout début de notre recherche le modèle hypothético-déductif, mais dès notre premier contact avec le terrain, il nous a semblé réducteur des réalités.
- Deuxième point La mobilisation conjointe de plusieurs cadres théoriques, comme le préconisent Chareaux et Desbières (1995) de la théorie des ressources, Celle des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle nous a fourni un appareillage théorique intéressant et d'un éclairage riche.
- L'autre point qui nous semble important est relatif à l'élaboration d'une grille d'analyse, en s'inspirant de deux modèles théoriques pour l'analyse des résultats. Comme le souligne Wacheux (2002), « *La multitude des données recueillies nécessite également une grille de lecture permettant de rendre compte de la complexité* ».

Le premier modèle construit dans le cadre de l'observation de dirigeants en situation de transmission (Sharma et Irving, 2005), présente quatre bases d'engagement du dirigeant de la PME et renvoie aux registres des croyances (affectif, normatif, calculé, impératif). Le second modèle de Mitchell et *al.*, (1997) vient compléter le premier en intégrant une analyse fine et dynamique des parties prenantes ; Cette analyse est de nature à expliquer les éléments de contexte.

Le premier modèle nous renseigne sur la nature de l'engagement du dirigeant et sa perception. Le second nous permet d'avoir des explications sur les déterminants et variables, freins et motivations à l'engagement, et les logiques d'action du dirigeant.

L'exercice de recherche des différents fondements du concept de responsabilité sociale des entreprises s'avère difficile. Néanmoins, il apparaît véritablement incontournable, lorsque l'on travaille sur ce thème, d'effectuer cet « état des lieux

», et de bien comprendre les contradictions inhérentes au construit mobilisé. Notre travail constitue une contribution modeste dans ce sens.

### **Apports sur le plan pratique**

Les principales contributions de la recherche et rappel des principaux résultats :

- Définition et contenu de la responsabilité sociale des entreprises : près de 60% des dirigeants se sont focalisés sur la dimension interne, ce qui renvoie aux problèmes de définition développés dans le premier chapitre de la première partie de notre travail, et à certaines études comme celles de Soors (1981); Lepineux, (2003); Gendre-Aegerter, (2008).

Le rapide panorama des termes employés met en valeur l'hétérogénéité des définitions, des profils et des contextes dans lesquels les dirigeants opèrent.

- La Perception et la nature de l'engagement sont différents : affectif, calculé, normatif, impératif.
- Freins et motivations à l'engagement :
  - **Principaux freins** : manque de temps et de ressources, cadre légal et fiscal inadapté aux PME, pressions commerciales, injonctions paradoxales des donneurs d'ordre.
  - **Principales motivations** : nécessité du marché, et/ou convictions des dirigeants (plaisir, valeur...). Ce résultat rejoint celui de l'étude de Paradas (2007). En effet, la recherche de profit ne constitue pas une fin en soi, mais seulement un moyen au service des aspirations plus profondes des dirigeants. Cela ne signifie pas que le dirigeant n'a pas conscience de l'importance d'une bonne santé financière, bien au contraire, cela montre sa responsabilité dans le domaine.
- Pratiques RH mises en avant : l'engagement social peut couvrir plusieurs aspects plus ou moins approfondis, et les pratiques sont très disparates, basées principalement sur l'administration du personnel.
- Logique d'action PIC (7 dirigeants / 10 rencontrés)
- Comme le soulignent Lapointe et Gendron (2004) « Bien qu'intuitivement attrayante, la responsabilité sociale n'en demeure donc pas moins un

engagement complexe et parfois très exigeant pour une PME ». L'importance d'intégrer les spécificités des PME dans le travail de sensibilisation et dans les guides à destination des dirigeants.

- Construction d'un idéal-type difficile, et présence de stratégie chemin faisant pour l'intégration d'un management responsable dans les PME.

Les discussions et les préconisations formulées au dernier chapitre sont de nature à contribuer et servir de trame pour les institutions de promotion de la RSE, pour sensibiliser les dirigeants de PME.

**Cependant, notre recherche n'a pas été exempte de certaines limites.**

#### **Les limites de la recherche**

De nombreuses recherches ont mis en lumière, depuis longtemps déjà, la trop grande facilité de la RSE à se prêter à l'art du discours (*l'analyse de discours au-delà de l'auto célébration*).

Identifier la forte composante discursive de la RSE, ne pas négliger ses composantes langagières, ne revient en aucun cas à rabattre celle-ci sur une idéologie ou une simple habileté rhétorique. Nous n'échapperons pas aux critiques qui portent sur le recueil des discours, les biais du déclaratif sont inhérents à ce mode de recueil d'information.

La taille de l'échantillon et du panel réduit (50 dirigeants de PME pour l'étude pré- exploratoire, puis la focalisation sur 10 dirigeants) pourrait constituer une deuxième limite, même si nous estimons que le seuil de saturation a été atteint (potentiel de découverte limité).

Notre étude a un caractère régional ce qui constitue à la fois une force –ancrage local et régional- mais aussi une faiblesse. Donc il serait intéressant de l'étendre et de la comparer avec d'autres études régionales, pour vérifier le degré de fiabilité externe des résultats obtenus.

Notre panel final ne contient pas de franchisés, ni de femmes dirigeantes, ce qui limite aussi la généralisation des résultats.

L'importance de mieux affiner les typologies existantes des pratiques dites-responsables-. Elles devraient distinguer les pratiques ponctuelles des pratiques relevant de politiques formalisées au sein des PME.

Le dirigeant de la PME objet de notre recherche est traversé par plusieurs logiques. La compréhension de ces logiques d'action doit être appréhendée dans une perspective dynamique et situationnelle. En effet, une des caractéristiques du dirigeant de PME est qu'il est « un homme à trois têtes » (Bauer, 1993). En effet, le dirigeant s'intéresse essentiellement aux résultats de son entreprise. Dans ce cas il peut être qualifié d'« Homo Economicus ». Il s'intéresse également à son pouvoir, on le nommera alors « Homo Politicus ». Et enfin il s'intéresse aux acteurs de son organisation, il sera alors appelé « Pater Familias ». Que le projet naturel du dirigeant de la PME soit de vendre, de conserver ou de partager, il reste l'Homme de l'entreprise.

Ces points soulevés nous incitent à garder toute la prudence dans la généralisation et le commentaire de nos résultats. Ce travail constitue une étape dans la compréhension de ce concept complexe qu'est la RSE dans les PME.

### **Les perspectives de développement de la recherche**

La mobilisation de cadres théoriques différents (RBV, TPP, TNI) nous a montré aussi le caractère « incomplet » des principales théories de la firme. On peut, certes, à la manière de Charreaux et Desbrières (1995), combiner des théories se centrant sur l'une et l'autre des deux dimensions de la firme (firme institution + firme organisation) afin de construire un appareillage théorique « complet », mais cela n'est guère satisfaisant du point de vue scientifique si leurs fondements théoriques divergent, si ce n'est qu'en partie. Une voie de progrès consisterait à mobiliser une grille théorique capable de ressaisir et d'articuler les deux dimensions de la firme par développement d'un même corps d'hypothèses, tout en produisant une analyse plus complète de la dimension institutionnelle de la firme par rapport à celle proposée par la TPP. Un tel appareillage théorique devrait être

alors à même de contribuer à réduire les angles morts de l'approche contractuelle de la RSE précités dans le 2<sup>ème</sup> chapitre.

Les théories s'inscrivant dans la perspective néo-institutionnelle, telle que la théorie de la gestion des impressions (impression management), offrent les outils conceptuels permettant d'appréhender les réponses possibles des PME aux pressions de l'environnement institutionnel leur sommant de manifester un comportement socialement responsable.

Les modèles de responsabilité sociétale les plus récents rendent difficilement compte de la construction dynamique de la RSE, et comportent un ensemble de limites que les théories de l'apprentissage organisationnel pourraient aider à surmonter.

Il est nécessaire de mener et d'affiner des recherches sur ce thème, en mobilisant des cadres théoriques tels que la théorie de l'apprentissage, la théorie des impressions et celle du contrat psychologique.

La notion de couplage fort ou faible des activités telle qu'elle est mobilisée par Karl Weick (loosely coupled) et les concepts néo-institutionnalistes d'adoption symbolique et/ou rituelle pourraient aussi permettre de théoriser l'une des dimensions de l'intégration de la RSE.

Comme nous l'avons mentionné en introduction de ce travail, la littérature académique traite largement la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) en termes de communication et de reporting externe (Quairel 2006 ; Germain et Gates, 2007 ; Naro et Noguera, 2008), en réponse à un besoin de légitimation des entreprises. En revanche, très peu de publications se sont intéressées à la traduction opérationnelle de la RSE. Pourtant, l'opérationnalisation de la RSE constitue le gage d'une légitimation de l'organisation qui ne soit pas seulement de façade.

La complexité de la thématique RSE se retrouve aussi dans le domaine de la recherche sur le sujet où, par mesure de simplicité, la majorité des études se concentrent sur un pôle particulier, plutôt que d'adopter une approche plus holistique. Les études sur les zones d'intersection entre les trois pôles sont rares, alors que l'articulation entre les dimensions est une question essentielle (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004). Ainsi, Wolff (2004) indiquait que parmi les recherches sur le DD, les études sur l'environnement sont les plus nombreuses (40% à 60%), suivies de celles sur la responsabilité sociale (25% à 50%), les parties prenantes (6% à 22%) et l'éthique (3% à 15%).

Comme ce travail nous a permis de bien explorer ce champ, l'une des pistes de recherche future pourrait concerner l'élargissement de l'étude à un niveau national, l'adoption d'un protocole de recherche hypothético-déductif pour tester les propositions résultats de ce travail et les comparer par la suite à d'autres études académiques et institutionnelles. Nous pourrions éventuellement procéder à d'autres analyses complémentaires à l'aide d'autres logiciels tel qu'*in vivo*.

Une autre piste sérieuse et ambitieuse serait de tenter de couvrir les trois piliers du DD et de la RSE en orientant cette fois-ci les questions à l'aide d'un questionnaire administré à grande échelle. Nous sommes conscients des contraintes liées à la disponibilité des dirigeants, aux difficultés d'accès aux terrains et aux limites méthodologiques propres à cet exercice (comment s'assurer que c'est bien le dirigeant qui répond ? du taux de réponses ? du biais du déclaratif ...). Probablement un mode d'administration de questionnaires *in situ* et un passage par des clubs d'entreprise, CCI et autres organismes seraient de nature à faciliter l'accès aux PME et à garantir une certaine fiabilité et qualité des données.

Le dernier point à relever est relatif à notre statut de chercheur. Comme le soulignent certains chercheurs comme Combes et Vandangeon-Derumez, (2006), notre responsabilité, en tant que chercheur, est de nous engager dans une démarche de co-construction avec les entreprises, une recherche de type ingénierique où notre rôle serait d'animer et d'évaluer les réflexions provenant du terrain. Animer, afin de co-construire des démarches complexes, à savoir définir

avec l'entreprise les problèmes auxquels elle est confrontée dans la mise en œuvre de sa démarche RSE (ces problèmes peuvent ne pas être clairement exprimés par les dirigeants) et piloter les processus qui permettront de concevoir des outils visant à favoriser l'opérationnalisation de la RSE dans ces entreprises. Evaluer la pertinence des outils dans l'entreprise. L'objectif final, au delà de l'élaboration d'outils et de démarches visant à déployer la RSE et faciliter son opérationnalisation, serait alors de construire des représentations et connaissances scientifiques nouvelles sur la RSE.

## Bibliographie

---

- ABRAMS, F. W. (1951).** "Management Responsibilities in a Complex World." Harvard Business Review, (May).
- ACKERMAN, R. W., BAUER R. A., (1976),** Corporate Social Responsiveness. Reston Virginia.
- ACQUIER, A.; GOND, J.-P. (2007).**, "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. A la (re)découverte d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen", Finance Contrôle Stratégie, forthcoming.
- AEGERTER, D. et E. DAVOINE (2006),** « La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME », Bulletin *Economia Humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 26-31.
- GENDRE-AEGERTER, D. (2008),** « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », thèse soutenue à l'Université de Fribourg (Suisse)
- AGGERI, F., E. PEZET, (2005),** Organiser le développement durable. Paris, Vuibert.
- ALLALI B., (2002),** « Vision des dirigeants et internationalisation des PME ébauche d'un cadre conceptuel », in *Actes du 6<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C.,(2003),** « Construction de l'objet de recherche », dans **THIETART R-A.,** *Méthodes de recherche en management*, pp.34-56, Dunod, Paris.
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S.(2003),** « Analyse de représentations et de discours », dans **THIETART R-A.,** *Méthodes de recherche en management*, pp. 127-148, Dunod, Paris.
- AMADIEU J.F., (1999),** *Le management des salaires.* Paris, **Economia.**
- ALLOUHE J., Huault I. et Schmidt G. (2004),** Responsabilité sociale des entreprises : La mesure détournée ?, Congrès AGRH, September, Montréal, pp.2390-2410.
- ALLOUCHE J, AMANN B., (2000),** « Les entreprises familiales : l'état des connaissances », Finance-Contrôle-Stratégie, 65 p., vol. 3, n° 9.
- ALLOUCHE J., AMANN B., (2002),** « Les performances des entreprises familiales : une explication par la force des liens sociaux. », *International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM)*, Brisbane Australie.
- ANSOFF I., (1969),** corporate strategy,Mc-Graw-Hill, New York.
- ARAUJO, L., (1995)** 'Designing and Refining Hierarchical Coding Frames', in Kelle, U., (1995), *Computer-aided Qualitative Data Analysis, Theory, Methods and Practice*, Sage Publications.
- ARREGLE J.L., CALORI R. et VERY P., (1997),** « Les PMI face à la planification stratégique », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pages 11-23

**ASQUIN A., T. PICQ (2003)**, « Préparer des dirigeants de PME au défi de la complexité. Perspective sur un système de formation développé pour le Centre des jeunes dirigeants », colloque MCX Lille, septembre.

**ASSELIN A., PIRE-LECHALARD P. (2009)**, « Le développement durable, une voie de rupture stratégique ? », *Management & Avenir*, n°26, juillet, pp.280-299.

**BAILLETTE P. (2003)**, « Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? », *Revue internationale PME*, vol. 16, n° 1.

**BANERJEE SUBHABRAT.B, IVER EASWAR S., & KASHYAP RAJIV K. (2003)**, "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, Vol. 67 (April), 106-122

**BAREDELLI, P., Pastore, M., (2007)**, « Les Discours et Pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (DP-RSE) des groupes automobiles français : quel enjeu salarial ? L'exemple des constructeurs automobiles français Renault et PSA : les rapports annuels à l'épreuve de l'analyse de contenu », Coll. Riodd (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable), 27 et 28 septembre, Montpellier

**BARDIN L.(1998)**, *L'analyse de contenu*, Paris, Editions Presse Universitaire de France - PUF.

**BARDIN L. (2003)**, *L'analyse de contenu*, PUF.

**BARNEY J., (1991)**, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120

**BARRO R.J. et GORDON D.B. (1983)**, « Rules, discretion and reputation in a model of monetary policy », *Journal of Monetary Economics*, 12, pp.101-121.

**BARTHES R. (1957)**, *Mythologies*, Paris, Seuil.

**BAUER M. (1993)**, *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Inter Editions, coll. « L'entreprise ».

**BAUER, R. A. et D. H. FENN (1973)**, "What is a corporate social audit?" *Harvard Business Review*, januaryfebruary.

**BAUMARD P. & IBERT, J. (1999)**, « Quelles approches avec quelles données ? », in R.-A. Thiétart (collectif sous la direction de -), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris : Dunod, pp. 81-103.

**BAYAD, M. et D. NEBEBENHAUS (1993)**, " Les préoccupations des dirigeants de PME et leur profil ", *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Jouy en Josas, novembre, p.524-533.

**BAYAD M., PARADAS A., (1995)**, " Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels ", *Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p. 668-679.

**BAYAD, M. (1995)**, " Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME" , *Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p.680-691.

**BEAUCOURT C, LOUART P, (1995)**, « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Revue Gestion 2000*, n° 1, janvier-février.

**BEJI-BECHEUR, A., BENSEBAA F., (2004)**. "Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réaction des parties prenantes", *Revue Management et Avenir*.

- BEJI-BECHEUR , A., BENSEBAA, F. (2006)**, « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Revue Gestion 2000, Janvier-février, p.93-110
- BECKER B.E., HUSELID M.A. (2001)**, The strategic impact of HR, Harvard Business School Review
- BECKER G.(1993)**,. “ Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education ”, University of Chicago Press.
- BECKER B.E., HUSELID M.A. & ULRICH D., (2001)**,. “The *HR scorecard. Linking people, strategy, and performance* ”, Harvard Business School Press: Boston MA, 235p
- BELLINI B ., (2003)**, « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise: La prise en compte de la protection de l'environnement dans son management : un état des lieux », Journée AIMS, 15 mai, Angers
- BENSEDRINE J., (2001)**, « Gestion et protection de l'environnement : Comment devenir une entreprise verte ? », Revue Française de Gestion, novembre-décembre, p.128-144.
- BERGER-DOUCE, S. (2006)**, « L'appropriation de la RSE par les PME: la démarche collective au service de l'engagement environnemental», Bulletin *Economia Humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre ,p.24-25.
- BETTIS et PRAHALAD (1986)**, *Strategy in transition*, strategic management society. Blackwell publishing.
- BONNET R, BONNET J. (2003)**, *Les Cadres et les dirigeants confrontés à la complexification de leur métier. Quelle formation pour quel parcours de professionnalisation ?*, colloque MCX Lille, septembre.
- BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y. (2009)**, « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », Revue Management & Avenir, n°23, pp. 170-186
- BONNEVEUX E., (2008)**, « l'intégration de pratiques de responsabilité sociale par les PME/PMI d'Indre –et-Loire : l'exemple du groupement des entreprises du Val d'Amboise », 3<sup>ème</sup> congrès du RIODD, ESDES, Lyon 5 et 6 juin.
- BONOMA, T.,(1985)** « Case research in marketing : opportunities, problems and a process », Journal of Marketing Research, pp. 199-208.
- BOUDON R., BOURRICAUD F., (2000)**, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presse Universitaire de France.
- BOUDON R. (1998)**, *Raison , bonnes raisons*, collection puf
- BOUQUET C., HENAULT G ., (1998)**. “Fair trade, business logic and social marketing: Towards a symbiosis?” , Revue Française du Marketing, Vol. 166 (1): 7-18.
- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D., (1995)**, *L'Entrepreneur, une analyse socio-économique*, coll. Gestion/Poche , Economica.
- BOWEN, H.R. (1953)**, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- BOWEM, H. R. (1978)**, *Social Responsibility of the Businessman Twenty Years Later. Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in Business and Society*. E. M. Epstein and D. Votaw. Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co.: 116130.
- BOYER L. et GERMAIN O. (1999)**, « Entreprises moyennes: état des lieux et

- perspectives de recherche », *Revue Gestion 2000*, Nov. Dec., pages 17-35.
- BRECHET J-P., DESREUMAUX A., (1999)**, « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective, pour une socio-économie des projets productifs », *Cahiers de recherche du Centre de Recherche en Sciences de Gestion de l'Université de Nantes*, 16 pages.
- BUISSON M.L., (2005)**, « La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement? », *Revue Management et Avenir*, n° 6, octobre.
- BUREL G., MORGAN G ., (1979)**, *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*, publisher: Heinemann (London)
- BLUMER, H. (1998)**, "Symbolic Interactionism. Perspective and method", University of California Press, Berkeley and Los Angeles, California.
- CABAGNOLS, A., LE BAS C., (2006)**, « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », 1<sup>er</sup> Congrès RIODD, ESA Paris XII, décembre.
- CADIOU L., GABRIEL P., (2005)**, « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? », *Revue de Science de Gestion* n° 211-212.
- CAPRA F., SPRETNAK C., (1984)**, *Green Politics*. Herb Tandree Philosophy Books.
- CHANDLER , A. (1977)**, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Harvard University Press.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL (2002)**, « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », *Cahiers de recherche ERGO-CREFIGE*, n°02101.
- CAPRON M. et QUAIREL –LANOIZLE F., (2004)**, *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Editions La Découverte,
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELE F., (2004)**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte.
- CAPRON M., (2005)**, « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises: de quelles "nouveauautés" s'agit-il? », *Revue des Sciences de gestion*, Le management responsable, n° 211-212, janvier-avril, p. 47-54.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELE, F. (2007)**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, La Découverte, Collection Repères.
- CAPRON M., (2009)**, « La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple » in **BOIDIN B., POSTAL N., ROUSSEAU S.** (éds), *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Septentrion presses universitaires, pp. 87-97.
- CARRIER C. (1996)**, « *Les Besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires-dirigeants de PME potentiellement exportatrices* », 3<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME.
- CARRIÈRE, JB. (1990)**, « La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, p. 301-325.
- CARROLL, A. B. (1979)**, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4(4): 497-505.

- CARROLL A. (1991)**, "The pyramid of Corporate Social Responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, july/august, pp.39-48.
- CARROL, A. B. (1999)**, "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct." *Business & Society* 38: 268-295.
- CASPAR P. (dir.) (1993)**, « La formation des dirigeants », *Éducation permanente*, n° 114.
- CAZAL D., DIETRICH A., (2005)**, « l'entreprise est-elle soluble dans la société ? Entreprise, parties prenantes et société », 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRHParis Dauphine-15 et 16 septembre.
- CHAKROUN W., GRIBAA F., TOUNES A. (2009)**, « Une odyssee spatio-temporelle autour du DD et de la RSE : deux concepts aux frontières indéfinies », 6<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, ESC Pau.
- CHANDLER, A.D. (1992)**, "Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, vol.6, n°3, pp. 79-100.
- CHARREAUX G., DESBRIERES P. (1998)**, "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- CHARREIRE S., DURIEUX F., (1999)**, Explorer et tester, Extrait de THIETART, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, 1999.
- CHASSERIO S., MAEDER, A. (2005)**, "Réconcilier l'économie et le social : Chronique d'une mort annoncée", 15-16 septembre, 16<sup>ème</sup> congrès de l'AGRHP 2005, Université Paris Dauphine (Paris IX).
- CHRÉTIEN C. (1996)**, « Qu'attendent les PME de leurs formateurs, de leurs consultants ? Quelles réponses privilégier ? », in *Actualité de la formation permanente* n° 146, janvier-février.
- CLARKSON M.B.E. (1984)**, « A risk based model of stakeholder theory », *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- CLARKSON M.B.E. (1995)**, "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1), p. 92-117.
- CLIQUET C. (1992)**, « La mise en œuvre du modèle interactif de concurrence spatiale (MICS) subjectif », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.5, n°1/90, 3-18.
- COCHRAN P L, WARTICK SL., (1988)**, "Corporate Governance": *A Review of the Literature*, Financial Executives Research Foundation, New Jersey, USA
- COCHRAN, P. L., WOOD R.A., (1984)**, "Corporate social responsibility and financial performance." *Academy of Management Journal*, 27 (1): 42-56.
- CONNOR, T. (2000)**, « We Are Not Machines: Indonesian Nike and Adidas Workers », Global Exchange; www.caa.org.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995)**, Les nouvelles théories de l'entreprise, Le Livre de poche.
- COSSETTE, P. (1994)**, « La carte cognitive idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME », Cartes cognitives et organisation, Québec, Presses de l'Université Laval; Paris, Éditions Eska, p. 113-154.

**COSSETTE, P. (2003)**, « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », Revue de l'entrepreneuriat, vol. 2, n° 1, p.1-18.

**COULON, R., (2005)**, « les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprises », 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre

**COURRENT, J M. (2005)**, « L'imitation des pairs comme mode de définition de la responsabilité sociale en petite entreprise », Revue de l'économie méridionale: apprentissage, entrepreneur et responsabilité sociale, vol. 53, n° 211, p. 271-288.

**COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE (2001)**, *Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*, Bruxelles <http://europa.eu>

**CROUE C. (1997)**, Introduction à la méthode de cas : de la rédaction à l'animation, Paris, Gaëtan Morin Éditeur, 175 p

**CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977)**, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

**CROZIER M., FRIEDBERG E., (1987)**, « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée », in *L'analyse des Organisations, une anthologie sociologique*, J-F Chanlat et Séguin F., Gaëtan Morin Editeur, p.377-396.

**CYERT R.M., MARCH J.G. (1963)**, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

**DAHL R.A., (1957)**, « The concept of power », Behavioral Science, 2, pp.201-215

**DAMAK-AYADI S., PESQUEUX Y., (2003)**, « La théorie des parties prenantes en perspective », *Journée AIMS " Développement durable et entreprise "*, Angers, mai.

**D'AMBOISE G., GASSE Y, GARAND D. J., (2000)**, « Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie », 5<sup>ème</sup> Congrès international francophone de la PME.

**DANJOU I. (2004)**, *Entreprendre, la passion d'accomplir ensemble*, Dynamique d'entreprises, l'Harmattan.

**DAVAL H., DESCHAMPS B., GEINDRE S. (1999)**, « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », actes du 1<sup>er</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat.

**DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (Ed.), (2001)**, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, 216 p

**DAVID A., (2000)**, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: Trois hypothèses revisitées » In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (Eds, A. David, A. Hatchuel and R. Laufer). Paris: FNEGE-Vuibert, 83-109.

**DEBRAY C., LEYRONAS Ch., (1998)**, « Le réseau et l'hypogroupe : de nouvelles stratégies organisationnelles en PME» in *PME de nouvelle approche*, ouvrage coordonnée par O. Torrès, édition Economica.

**DEBRY F., GALINDO G., (2005)**, « L'organisation, nœuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie », 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre.

- DEBOURSE J.P., ABIASSI A., BELANGER M., DOKOU M. (1993)**, « Fonction, rôles des dirigeants et évolution des entreprises », 6<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique.
- DECOCK –GOOD C., (2000)**, « Des déterminants la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat », Université Paris Dauphine, Thèse sous la direction du Professeur. B. COLLASSE.
- DEFELIX. C., RETOUR D., (2003)**, « Instrumenter la gestion des compétences : les PME aussi ». In Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, L'instrumentation de la gestion des compétences, Editions Vuibert, Paris.
- DEJEAN, F., GOND J-P, (2004)**, "La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche." Finance, Contrôle, Stratégie 7(1).
- DE LA BRUSLERIE H. (coord.)(1992)**, *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris : Economica.
- DEMOLY E., THIRION B., (2001)**, Les cinq premières années des nouvelles entreprises, *Insee première*, n ° 0815, décembre.
- DENZIN NK., (1978)**, A theoretical introduction to sociological methods, McGraw-Hill (New York), 2nd edition.
- DENZIN, N., Lincoln, Y S, (1998)**, *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Thousand Oaks: Sage library.
- DESCHAMPS B. (2002)**, *Proposition d'une grille de lecture des profils de repreneurs d'entreprises*, actes du 2e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat.
- DESCOLONGES M. (1998)**, *Qu'est-ce qu'un métier ?*, PUF.
- DESREUMAUX A. (1996)**, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, Janv.-Fév., pages 86-108
- De WOOT P. (2005)**, Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Promothée ? , édition Economica.
- DIMAGGIO, P. J., W. W. POWELL, (1983)**, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review 48(April): 147-160.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W. W., (1988)**, "Interest and agency in institutional theory". In L. G. Zucker (Ed), *Institutional patterns and organizations*. Cambridge, Ballinger.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W., (1991)**, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press
- DIETRICH A. ; PIGEYRE F., (2005)**, la gestion des ressources humaines. La découverte .Collection .Repères.
- DOKOU G, ROGE M., BAUDOUX M., (2000)**, *L'Accompagnement managérial et industriel de la PME : l'entrepreneur, l'universitaire et le consultant*, L'Harmattan.
- DOKOU G. (2002)**, « De l'accompagnement du créateur de PME à la prévoyance commerciale », 6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME.
- DONALDSON T., DUNFEE T.W., (1994)**, "Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory", Academy of Management Review, 19(2), p. 252-284.
- DONALDSON T., PRESTON L. (1995)**, "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, 20(1), p. 65-91.

- DONALDSON, T., (1999)**, "Making Stakeholder Theory Whole", *Academy of Management Review* 24(2): 237241.
- DONTENWILL E., (2005)**, « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », Colloque ESDES sur les enjeux du management responsable, Lyon, 18 et 19 juin
- DOSI, G., TEECE D.J., Winter S.G., (1990)**, « Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, 1er trimestre, n° 51, pp. 238-254.
- DOWLING, J.B., PFEFFER, J., (1975)**, "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, Vol.18, p.122-136.
- DRUCKER P., (1985)**, *Les Entrepreneurs*, Hachette.
- DUBET F., (1994)**, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil.
- DUCHENEAUT B., (1995)**, Enquête sur les PME françaises - identités, contextes, chiffres, Paris, Maxima.
- DUCHENEAUT B., (1996)**, *Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima.
- DUCHENEAUT B. (1997)**, « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 95-110
- DUONG P., (2004)**, « Vers une typologie des outils de communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise », Acte du colloque sur le marketing, Rennes.
- DUPUIS, J-C., N. HANED et C. LE BAS (2006)**, « La RSE en Rhône-Alpes. Premiers, résultats d'une enquête auprès des PME régionales », Bulletin Economia
- DURAND T. (2001)**, « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février.
- EINSMANN H., (1992)**, "The Environment: an Entrepreneurial Approach", *Long Range Planning*, Vol 25, No 4, p 22-24.
- ESTAY C., TCHANKAM J-P., (2004)**, « la pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Revue Gestion 2000*.
- EVAN W.M., FREEMAN R.E., (1984)**, "A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism ", in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) *Ethical theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D.,
- FABER P., (2000)**, *La Motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, thèse de doctorat, Graphe, IAE, université de Lille.
- FABI B., LESCARBEAU R., (1998)**, Réorganisation du travail, Cap-Rouge, Qué, Presses Inter Universitaires.
- FABI, B., GARAND D., (1994)**, " La gestion des ressources humaines", Ouvrage collectif
- GREPME, (1994)**, Les PME : bilan et perspectives, Economica, Paris. Ouvrage coordonné par Julien PA.
- FAVEREAU, O. (1994)**, "Règles, organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes". in Orléan, A. (sous la dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 113-138.

- FAYOLLE A. (2002)**, « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », *Cahier de recherche du CERAG*, série recherche, n° 2002-32.
- FERRIER, O. (2002)**, *Les très petites entreprises*, Bruxelles, De Boeck.
- FILION L.J. (1997)**, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », in *Revue internationale PME.*, vol. 10, n°2.
- FONROUGE C. (2002)**, *Entrepreneur/Manager : deux acteurs d'une même pièce*, XIe conférence de l'AIMS.
- FOURCADE et TORRES (2003)**, « les PME entre région et mondialisation : processus de glocalisation, et dynamique de proximité », cahier de L'ERFI 136 P.
- FREDERICK, W. C. (1981)**, "Free Market vs. Social Responsibility: Decision Time at the CED." *California Management Review* XXIII(3).
- FREDERICK, W. C. (1986)**, "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs." *California Management Review* (2).
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983)**, «Stockholders and shareholders: A next perspective on corporate governances», *California Management Review*, 25(3), pp.93-104.
- FREEMAN, R.C, (1984)**, *Strategic management: A Stakeholder Approach*; Boston, Pitman.
- FREEMAN, R. E. (1999)**, "Divergent Stakeholder Theory" *Academy of Management Review* 24(2): 233236.
- FREEMAN, R. E., A. C. Wicks, et al. (2004)**, "Stakeholder Theory and "the Corporate Objective Revisited"." *Organization Science* 15(3 (May-June)): 364 - 369.
- FREMICOURT E. (1991)**, *Qualité de la formation : les nouveaux mythes, Actualités de la formation permanente*, 118, 45-46.
- FRIEDLANDER, F., H. PICKLE (1968)**, « Components of effectiveness in small organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n° 2, p. 289-304.
- FRIEDMAN, M. (1962)**, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New-York Times Magazine*, sept. 13th, pp. 11-12.
- FRIEDMAN, M. (2005)**, "Social Responsibility: Fundamentally Subversive?" Retrieved September
- GALINDO G. (2004)**, « L'évaluation contextualisée de la GRH: les cas de deux jeunes entreprises de recherche », *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre 2004, p.331-354.
- GARFINKEL H. (2007)**, *Recherches en ethnométhodologie*, trad. Fr. Barthélemy M., Dupret B., de Queiroz J-M et Quéré L Paris, PUF.
- GARNIER J, MERCIER D. (2003)**, « *La Figure du « marin chef d'entreprise* », IX Journées de sociologie du travail, Centre Pierre-Naville, Travail et mobilité.
- GEHIN S., IVANAJ V., (1997)**, « les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationales PME.*, vol 10, n°3-4
- GELINIER O., (1991)**, *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Paris : Seuil.
- GENDRON C., (2000)**, « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise, Éthique et Économie: l'impossible (re)mariage »; *Revue du Mauss*, La Découverte, Paris, pp. 321-325.
- GENDRON C., LAPOINTE A.,TURCOTTE M-F., (2004)**, « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, vol. 59, n°1, pp. 73-100.

- GENDRON C., LAPOINTE A., (2005)**, « la responsabilité sociale d'entreprise dans les PME ; option marginale ou enjeu vital ? » les cahiers de la chaire RSE et DD, ESG UQAM, n° 6.
- GERAMAIN C., GATES S., (2007)**, « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises », *Actes du 28<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Poitiers.
- GIDDENS A., (1987)**, *La constitution de la société*, PUF, Paris.
- GILLET I., (2008)**, « La perception des concepts liés à la RSE à travers le discours des dirigeants de PME : Une étude exploratoire, » 3<sup>ème</sup> congrès du RIODD, 5 et 6 juin 2008 ESDS
- GIORDANO Y., (2003)**, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris.
- GIRIN J., (1987)**, « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Actes du colloque ISEOR-FNEGE, « Qualité des informations scientifiques en gestion »*
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V., (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. *et coll., Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 13-33.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET, (2002)**, « Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, sld Nathalie Mourgues, Ems, pp. 319-338.
- GLASER, BARNEY G, STRAUSS, Anselm L., (1967)**, "The Discovery of Grounded Theory", *Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GUILHON A., (1996)**, « Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME, *Revue actualités Perfectionnement* », *Revue Gestion 2000*, juil-août.
- GOMEZ, P.-Y., (2004)**, « Management responsable. Définitions et enjeux actuels », *Economie & Humanisme*, n°370, p. 10-14.
- GOND J.P., (2001)**, « L'éthique est-elle vraiment profitable ? », *Revue française de gestion*, novdéc.
- GOND, J.-P., (2004)**, « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise? » *Economie et Sociétés* 14(4-5), (pp. 757784).
- GOND J.P., Mercier S., (2004)**, "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre 2004, p.379-399.
- GOND J.-P., MULLENBACH A., (2004)**, "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise." *Revue des Sciences de Gestion* 205 (pp. 93-116).
- GOND J-P., (2005)**.: Université de Toulouse 1 -lirhe- « L'étude des interactions entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise », (direction : Professeur Jacques Igalens).
- GOY H., (2006)**, « Quel statut pour les PME dans la recherche francophone et stratégie? », XV Conférence internationale de Management stratégique, Annecy / Genève, juin.

**GRAAFLAND J., VAN DE VEN B., STOFFELE N., (2003)**, «Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands», *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n° 1, September, p. 45-60.

**GRANAVOTETR M., (1985)**, «Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, p 481- 510.

**GRANT R., (1991)**, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, p. 114-135.

**GRASSER B., COLIN Th., (1999)**, "Réseau, compétence globale et relation d'emploi : un éclairage à partir d'une unité de production d'EDF et de ses sous-traitants" Communication au colloque "Métamorphose des organisations " Nancy, 21, 22, 23 octobre.

**GRAY D., (2004)**, *Doing Research in the Real World*, Sage, London.

**GREINER L.E., (1972)**, « Evolution and revolution as organization grow », in *Harvard Business Review*, Juillet-août, pages 37-46.

**GROËS S., LEVRATTO N., (2003)**, Le rôle de la confiance et de la gouvernance dans les formes contractuelles entre banques et PME, *Epargne Sans Frontières*, septembre, n° 72, pp.36- 47.

**GIROUX, S., TREMBLAY G., (2002)**. *Méthodologie des sciences humaines*. Montréal: ERPI.

**GUEGUEN G., (2001)**, Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS - Université Laval- Québec.

**GUERFEL-HENDA, S. ; FRAISSE A.S, (2005)**, « la RSE : instrument de management des ressources humaines », 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGR, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre.

**HABERMAS J., (2003)**, *l'avenir de la nature humaine- vers un eugénisme libéral*, Paris, Gallimard.

**HALL E.T., (1971)**, *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Paris.

**HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1990)**, « Strategic Intent », *The Mac Kinsey Quarterly*, Spring, p. 36-61.

**HAMEL G., (1991)**, « Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage », *Working Paper, London Business School*, December.

**HAMEL G. (2008)**, *La fin du Management*, trad. française, Village Mondial.

**HATCHUEL A., (1995)**, *Les marchés à prescripteurs - Crises de l'échange et genèse sociale. L'inscription sociale du marché*. A. Jacob and H. Verin. Paris, L'Harmattan.

**HATCHUEL A., (2000)**, « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective ». *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - éléments d'épistémologie de la recherche en management*. A. David, A. Hatchuel and R. Laufer. Paris, Vuibert.

**HANNAN M.T., FREEMAN, J.H., (1989)**, *Organizational ecology*. Cambridge, Harvard University Press.

**HEALD M., (1961)**, "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility." *American Quarterly* 13(2): 126-139.

**HEALD M., (1970)**, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community*. Cleveland, Case Western Reserve University Press.

**HERZBER F., MAUSNER B., SNYDERMAN B., (1959)**, *The motivation to work*, New York, Wiley

- HIRECHE L., EL MOURABET B., (2005),** « Responsabilité sociale des entreprises et GRH : une revue critique de la littérature », Acte du colloque ISC, Paris, 2005.
- HIRIGOYEN G., PICHARD –STAMFORD J.P., (1998),** « La confiance, un outil de la finance organisationnelle, une synthèse de la littérature récente », *Economies et Sociétés*, 8-9, pp.219-234
- HILL C.W.L., JONES T.M., (1992),** “Stakeholder-agency theory”, *Journal of Management Studies*, 29(2), p.131-154.
- HILLTROP J.M., (1995),** « The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990’s », *European Management Journal*, vol. 13, n°3, septembre
- HIRSCHMAN A.O., (1970),**”*Exit, Voice and Loyalty*”, Cambridge, Harvard University Press
- LEVINSON H., Price C., MUNDEN K., MANDL H., SOLLEY C., (1962),** “*Men , management and mental health*”, Cambridge, M.A.A. Harvard University Press.
- HLADY RISPAL M., (2002),** *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Editions de Boeck université, Bruxelles.
- HOFFMAN A.J., (1999),** “Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry”, *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°4, p.351-371.
- HOLM P., (1995),** “The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, p.398-422.
- HUAULT I., (2002),** « Paul Di-Maggio et Walter W. Powell : Des organisations en quête de légitimité », in, *Les Grands Auteurs en Management*, EMS.
- IGALENS J., JORAS M., (2002),** La responsabilité sociale de l’entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel, Edition d’Organisation.
- IGALENS J., (2004),** "Comment évaluer les rapports de développement durable?", *Revue Française de Gestion*, n°. 152.
- IVANAJ V., GEHIN S., (1997),** « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationale des PME*, Vol 10, N°3-4, p. 87.
- JONAS H., (1995),** *Le principe Responsabilité*, Paris, Champs-Flammarion, 449 p.
- JONES T.M., Wicks A.C., (1999),** "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review* 24(2): 206-221.
- JULIEN P.A., (1990),** « Vers une typologie multicritères des PME », *Revue Internationale des PME*, Vol 3, n 3-4, pp. 411-425.
- JULIEN P.A., dir., (1993),** Les PME: bilan et perspectives, Paris, Economica, 352 p.
- JULIEN P.A., (1994),** “Pour une définition des PME” in Julien, P.A. (éd.), Les PME : bilan et perspectives, Paris, Economica
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M., (1996),** *L’entrepreneuriat*, Paris, Economica
- JULIEN P.A., (1997),** Pour une définition des PME, in P.A. Julien (éd.) : *Les PME: Bilan et perspectives*, Economica, pp. 1-43.

- JULIEN P.A, ANDRIAMBELOSON E., RAMAMANGALAHY C. (2002)**, «Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », in *Actes du 6<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal
- JULIEN, P.-A. (dir.) (2005)**, Les PME. Bilan et perspectives, 3<sup>ème</sup> édition, Québec, Presses, Inter Universitaires, p. 183-215.
- KENNER THOMPSON, J., SMITH H., (1991)**, «Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research », Journal of Small Business Management, vol. 29, n°1, pp. 30-44.
- KIM C., MAUBORGNE R. (2005)**, Stratégie Océan Bleu, trad. française, Village Mondial.
- KOENIG G., (1996)**, Management Stratégique - Paradoxes, Interactions et Apprentissages, Fernand Nathan.
- KOENIG G., (1998)**, Préface, dans LAURIOL J., *La décision stratégique en action, une perspective sociocognitive*, Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises.
- KOENIG G., (2003)**, Chapitre 1: L'organisation dans une perspective interactionniste, dans VIDAILLET B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp.15-34
- KOLK, A. et al., (1999)**, « International Codes of Conduct and Corporate Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves? », *Transnational Corporations*, no. 8, pp.143-180.
- LAFARGE H., (2006)**, Thèse Université jean moulin- Lyon 3, « Mesure de la responsabilité sociale des entreprises – Cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire »
- LANOUX B., (2002)**, « Le changement organisationnel en PME, proposition d'un modèle de lecture basé sur la notion d'apprentissage et le rôle des relayeurs de la vision entrepreneuriale », *6<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal.
- LAPOINTE A., GENDRON G ., (2004)**, « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », », *Actes du 7<sup>ème</sup> ° Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Montpellier, octobre.
- LAPOINTE A., (2006)**, « Vers un engagement de la PME dans la RSE? », Bulletin (Economia Humana, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p.4-7.
- LARONCHE H., NIOCHE JP ., (1994)**, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue française de gestion, n° 99, juin-août, p. 64-78.
- LAUFER R., (2001)**, « Les institutions du management: légitimité, organisation et nouvelle rhétorique ». Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. David, A. Hatchuel and R. Laufer. Paris, Vuibert.
- LAVIOLETTE E.M., (2003)**, « Les stratégies d'essaimage en PME : une étude exploratoire », revue Gestion 2000, Novembre-décembre, pages 69-82.
- LAWRENCE P., LORSCH J., (1967)**, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, 12, pp.1-30.
- LE BOTERF G., (2003)**, *Développer la compétence des professionnels*, Éditions d'Organisation, 4<sup>ème</sup> édition.
- LEPINEUX F., (2003)**, CNAM Paris « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? », CNAM Paris, thèse sous la Direction du Professeur Y.PESQUEUX.

- LEPINEUX F., (2004)**, « Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle », *Revue des Sciences de Gestion*, n°205.
- LE NAGARD G., (2004)**, « Responsabilité sociale, les PME aussi », *Entreprises et Carrières*, n° 713, 20-26 avril.
- LERAY Y., (1999)**, « Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des PME-PMI française », *Revue internationale PME.*, vol. 12, n°4, pages 33-55.
- LERAY Y., JOYEUX A., (1999)**, « Gestion des emplois-compétences et gestion de la structure organisationnelle: l'expérience d'un établissement bancaire de taille moyenne », *Revue Gestion 2000*, novembre - décembre, pages 137-157
- LE ROY F., MARCHESNAY M. (Ed.) (2005)**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Colombelles, EMS, (« gestion en liberté »), 352 p
- LEVRATTO N., (2002)**, Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle, Rapport au Secrétariat d'Etat aux PME, DECAS, décembre.
- LEVRATTO N., (2003)**, « Diversité des entreprises et mondes de production: une analyse empirique sur un échantillon de PME », communication à la journée d'étude *Territoire et espaces financiers: enjeux locaux et régionaux*, IDHE, Nanterre, mai.
- LIUVILLE J., (2002)**, « *La Fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité* », actes du 2<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat. Dirigeant de PME, un métier ?
- LONGÉNECKER J.G., MOORE C.W, PETTY JW., PALICH L.E, McKINNEY J.A, (2006)**, « Ethical attitudes in small business and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 2, p.167-183.
- LORRAIN J., BELLEY A., DUSSAULT L., (1998)**, *Les Compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur les PME.
- LOUNNAS R, (2004)**, « Théorie des Institutions et Applications aux Organisations », Cahier de recherche n° 04-01, Chaire de management stratégique international Walter-J.- Somers, HEC Montréal.
- MAC CLELLAND D., (1961)**, *The achieving society*, New York, Free Press
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H., (1988)**, *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Editions Economica, Paris, 322 p.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H., (1996)**, « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », III<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, Trois-Rivières, Québec.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H., (1998)**, *La gestion des ressources humaines dans les PME*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica, 486 p.
- MARCHESNAY M., (1982)**, Pour un modèle de l'hypofirme, *Entreprise et organisation*, Economica.
- MARCHESNAY M., (1986)**, *La stratégie du diagnostic à la décision industrielle*, Paris, Chotard & associés éditeurs, 248 p.
- MARCHESNAY M., (1992)**, « La PME: une gestion spécifique? », *Problèmes économiques*, mai, n°2.276, pages 26-32
- MARCHESNAY M., (1997)**, «La moyenne entreprise existe-t-elle? », *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., pages 85-94.

- MARCHESNAY M., (1998)**, « *Une vision renouvelée du risque entrepreneurial* », 4<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME.
- MARCHESNAY M., (2004)**, « *L'Hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?* », 7<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME.
- MARCHESNAY M., CARRIER C., (2005)**, « Stratégie de la PME », dans P.-A Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3<sup>ème</sup> édition, Québec, Presses Inter Universitaires, p.183-215.
- MARTINET A.C., (1994)**, *Management stratégique : organisation et politique*, Paris / McGraw Hill.
- MARTINET A-C., PAYAUD M. (2008)**, « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12, n°8, hiver, p. 13-25.
- MATHIEU A-L., SOPARNOT R., (2006)**, « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based », XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, 13-16 Juin.
- MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2003)**, « Analyse causale et modélisation », dans THIETART R-A., *Méthode de recherches en management*, pp. 335-372, Dunod.
- MESSEGHEM K., (2002)**, « Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », *Direction et Gestion*, n 194 - structure, pages 35-49.
- MERCIER S., (2001)** « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *XI<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Québec, juin.
- MEYER J.W., ROWAN B., (1977)**, « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p.340-363.
- MEYER J.W., SCOTT W.R., (1983)**, *Organizational environments: ritual and rationality*, Beverly Hills, Sage.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., (2003)**, *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition de Boeck Université, Paris Bruxelles.
- MINTZBERG, H., (1990)**, *Le management, voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MITCHELL R.K., AGLEB. R., WOOD D.J., (1997)** « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- MORIN E., (2004)**, *La Méthode, Éthique*, Éditions du Seuil, Paris.
- MOSCOVICI S., (1990)**, "Notes towards a description of social representations". *Journal of European Social Psychology*
- MOUNOUD E., DURAND R., RAMANANTSOA B., (1995)**, « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales? », IV Conférence AIMS, Paris, 2-5 mai, p. 264-286.
- NARO G., NOGUERA , (2008)**, « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : Enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecard » », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, n°1, mai, pp. 24-38.
- NELSON R.R., WINTER S.G., (1982)** *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.

**NELSON R.R., (1991),** "Why firms differ and how does it matter?" , *Strategic Management Journal*, hiver, n 12, pp. 61-74.

**NOVETHIC (2003)**, « Benchmark Européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME », *Etudes Novethic*, novembre 2003.

**OLIVER C., (1991)**, "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p.145-179.

**PADIOLEAU J.G., (1989)** " L'éthique est-elle un outil de gestion ? ", *Revue Française de Gestion*, juillet-août-septembre, p. 82-91

**PAILLE P., MUCCHIELLI A., (2003)**, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, édition Armand Colin.

**PARADAS A., (1998)**, Evaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique, *Revue Internationale PME*, vol.11, n°23.

**PARADAS A., (1998)**, « L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de la TPE: utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à l'étude de la TPE », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 2, p. 7-30.

**PARADAS A., (2006)**, « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes », VIII<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

**PARADAS A., (2007)**, « mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 226-227, Juillet – Octobre.

**PENROSE E.T., (1959)**, *The theory of the growth of the firm*, NY, J. Wiley.

**PEREZ R., (2003)** " A propos de 'responsabilité globale' en management ", *Journée AIMS " Développement durable et entreprise "*, Angers, mai.

**PEREZ R., (2005)** « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue de Science de Gestion*, n° 231/232, pp 29-46

**PERETTI J.M., (1977)**, « Faut-il des sociétés à responsabilité limitée ? », *Revue Française de Gestion*, nov-déc.

**PESQUEUX Y., BIENFNOT, (2002)**, *L'éthique des affaires - Management par les valeurs et responsabilité sociale-*, Paris, édition organisation.

**PESQUEUX Y., (Ed) (2004)**, "Stakeholders in Perspective" - *Corporate Governance*, vol 5, n° 2,

**PESQUEUX Y., (2006)**, « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes*, Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 10-19.

**PFEFFER J., SALANCIK G., (1978)**, "The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective", Harper and Row.

**PFEFFER J.,(1994)** *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*. Boston : Harvard Business School Press : Boston MA, 281 p.

**PILION L.J (1991)**, Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Les éditions de l'Entrepreneur.

**PLANE J.M., TORRÈS O., (1998)**, « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », 4<sup>ème</sup> Congrès international francophone de la PME.

**PRAHALAD C., BETTIS R., 1986**, "The dominant Logic: a new Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp.485-502

- PORTER M.E., (1993),** « *L'avantage concurrentiel des nations* », Inter éditions, Paris, 883p.
- Richardson G.B., (1960),** *Information and Investment: a Study in the Working of Competitive Economy*, 2<sup>ème</sup> édition (1990), Oxford University Press, Oxford.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002),** "Managing the extended enterprise : the new stakeholder view", *California Management Review* , vol. 45, n°1, p. 6-28.
- POST J., PRESTON L. E, et al. (2003).** Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press.
- POWELL W.W., (1991),** "Expanding the scope of institutional arguments", In *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell, W.W., DiMaggio, P.J., (Eds), p.183-203, Chicago: The University of Chicago Press.
- PRESTON L.E., (1975),** "Corporation and Society: The Search for a Paradigm." *Journal of Economic Literature* 13(2 (june)).
- PRESTON L.E., SAPIENZA H.J., (1990),** « Stakeholder management and corporate performance », *Journal of Behavioral Economics*, 19, pp.361-375.
- QUAIREL-LANOIZELEE F., (2003),** « Représentations de la performance et notation sociétale: de l'objet au signe ». Colloque interdisciplinaire sur "La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau mode de régulation?" organisé par Audencia, Nantes.
- QUAIREL-LANOIZELEE F., AUBERGER M.N.,( 2005),** « Les PME seront-elles socialement responsables ? », in Dupuis JC. Et Le Bas C. (ed), *Le management responsable*, Paris, Economica.
- QUAIREL-LANOIZELEE, F., M.N. AUBERGER (2005),** «Management responsable et PME: une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise"», *La Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, p.111-126.
- QUAIREL-LANOIZELEE F., (2006),** « La RSE est-elle transmissible à la PME ?La politique d'achats responsables des grands groupes industriels constitue-t-elle un levier de diffusion de la RSE? », Bulletin *Economia Humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 19-23.
- QUELIN B., (2003),** « Externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle? », in *Revue Française de Gestion*, Vol. 9, n0143, mars/avril, pages 13-26.
- RAMONJY D., BRULE E., (2006),** « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? », colloque AIMS.
- RAMONJY D., (2005),** « Discussions autour de la co-construction de la légitimité organisationnelle : comment l'entreprise (ré) concilie l'économique et le social dans les relations avec ses parties prenantes ? », colloque AGRH, Paris Dauphine.
- RAWL J., (1971),** *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- REYNAUD E., (1997),** "Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises," Thèse soutenue le 20 novembre à l'IAE d'Aix-en-Provence.
- REYNAUD E., MARTINET A C., (2004),** "Entreprise, Finance et Stratégie", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, pp 121-136.
- REYNAUD E., et al (2008),** « Les déterminants du comportement responsable : une comparaison internationale à grande échelle », colloque AIMS

**REIX R., (1975)**, La capacité de commande de la firme, Thèse Université de Montpellier.

**RICOEUR P., (1990)**, Soi-même comme un autre, Paris, Seuil

**RICOEUR P., (2000)**, « De la morale à l'éthique et aux éthiques, in "un siècle de philosophie 1900 – 2000" », Folio Essais

**RINGOOT R., DEMONTROND R. (dir.), (2004)**, L'analyse de discours, Rennes, Editions Apogée, collection «Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales», 2004, 222 p., et dans cet ouvrage, R. RINGOOT, «Discours journalistique : analyser le discours de presse au prisme de la ligne éditoriale», p. 87-115.

**ROBINSON S.L., MORRISON E.W., (2000)**, «The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 525-546

**ROGE M., DOKOU G., (1998)**, *Pédagogie du suivi-accompagnement et stratégies de diversification de la PMI. L'expérience de la Région Nord-Pas-de-Calais*, 4e Congrès international francophone de la PME.

**ROMANO J., (1995)**, La modernisation des PME; Paris, PUF.

**Rowan B., (1982)**, « Organizational structure and the institutional environment : the case of public schools », *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, p.259-279.

**ROWLEY T.J., (1997)**, "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22(4), p. 887-910.

**ROYER I., ZARLOWSKI P., (2007)**, "Le design et la recherche", in **THIETART R-A., (2003)**, *Méthodes de recherche en management*, Collection Gestion Sup, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition., pp. 139-168, 30 p.

**ROBERT-DEMONTROND R., (2006)**, *L'interprétation du discours*, Apogée : Rennes, 275-306.

**RUEF M., SCOTT, W.R., (1998)**, "A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, n°4, p.877-904.

**RUMELT RP., (1982)**, "Diversity and Profitability." *Strategic Management Journal* 3 : 359-369.

**SAINSAULIEU R. (dir.), (1990)** *L'entreprise, une affaire de société*, Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

**SAINT-PIERRE J., RAYMOND L., ANDRIAMBELOSON A., (2002)**, « Les effets de l'adoption du Benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance de la PME », 6<sup>ème</sup> Congrès international Francophone de la PME, HEC, Montréal, 29 octobre - 1er novembre.

**SALAS R., BAVEREZ N., REYNAUD B., (1986)**, *L'invention du chômage*, Paris, Puf.

**SALAS R., STORPER M., (1993)**, *Les Mondes de Production*, Editions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

**SAPORTA B., (1997)**, « Stratégie des petites et moyennes entreprises », in *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, pages 3105-3128

**SAPORTA B., (2003)**, « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1.

**SAPORTA B., VERSTRAETE T., (2006)**, *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG, janvier.

- SAULQUIN J-Y, SCHIER G ., (2004)**, « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », AGRH Montréal, 1-3 September
- SAULQUIN J-Y, SCHIER G., (2005)**, « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », congrès Grefige Nancy, March
- SAULQUIN J-Y, SCHIER G., (2006)**, « De la perception aux pratiques RSE au sein des PME/PMI en France », 1ère journée du CERMAD, ESCM, Tours, April 6th
- SAVAJOL H., (2002)**, PME : Clés de lecture (définitions, dénombrement, typologies), *Les études de l'observatoire des PME*, juillet.
- SAVALL H., Zardet V., (2005)**, *Tétrarnormalisation. Défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005, pp.43-108.
- SMEKEY (2004)**, *The Business Case for Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises*, 13 p.; [www.smekey.org](http://www.smekey.org).
- SCHEIN E.H., (1965)**, *Organisational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- SCHIER G., MEIER O., (2006)**, « Comportements d'investissement de la PME autour de la question du développement durable », Colloque international RIODD Développement Durable, Montpellier.
- SCHWARZ, M.S., CARROLL, A.B., (2003)**, "Corporate social responsibility: a three-domain approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13 No.4, pp.503-30.
- SCOTT W.R., (1991)**, "Unpacking institutional arguments", In *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell, W.W., DiMaggio, P.J., (Eds), p.164-182, Chicago: The University of Chicago Press.
- SCOTT R. W., (1995)**, *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- SELZNICK P., (1949)**, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: University of California Press.
- SETHI P.S., (1979)**, "A Conceptual framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns." Academy of Management Review 4 n°1.
- SHARMA, P., IRVING PO., (2005)**, « Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, janvier, p. 13-33.
- SILVESTRE H., GOUJET R., (1996)**, « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », Revue Internationale PME, Vol 9, n°1, 1996, p 61-78.
- SPENCE L.I., (1999)**, « Does size matter? The state of the art in small business ethics », *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, n° 3, juillet, p. 163-174.
- SPENCE M., (2005)**, « PME et développement durable : menace ou opportunité ? » Document de travail, université d'Ottawa.
- SPENCE M., BEN BOUBAKER GHERIB I., ONDOUA BIWOLÉ V., (2006)**, « Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Congrès RIODD, ESA Paris XII, décembre.
- SUCHMAN M.C., (1995)**, « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- STARIK M., (1994)**, "What is a stakeholder?", Business & Society. Vol. 33 (1): 89-95.
- STRAUSS AL., CORBIN J., (1990)**, technique and procedure for developing

grounded theory, basics of qualitative research, second edition.

**TEECE D. et alii.**, (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" - *Strategic Management Journal* - v. 18, n° 7, pp 509-533

**TEECE, D.** (1988), Technological change and the nature of the firm, in Dosi G., C. Freeman, R.

**THIETART R.A.**, (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2003.

**TIEBOUT C.M.**, (1956), « A pure theory of local expenditures », *Journal of Political Economy*, 64(5), pp.416-424

**TILLEY F.**, (2000), « Small firm environmental ethics: how deep do they go? », *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n° 1, janvier, p. 31-41.

**TOCQUEVILLE, A. d.** (1981). De la démocratie en Amérique. Paris, Flammarion.

**TORRÈS O.**, (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, p. 9-43.

**TORRÈS O. (coord.)** (1998), *PME/de nouvelles approches*, coll. « Recherche en Gestion », Economica.

**TORRES O.**, (1999), *Les PME*, Dominos, Evreux: Flammarion, 128 p.

**TORRES O.**, (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », *Actes du 6<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME*, HEC, Montréal

**TORRES O.**, (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol 291144, pages 119-138.

**TORRÈS O.**, (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME: de la mondialisation à la proximité », Habilitation à diriger les recherches, Université de Caen, décembre.

**TOURAINÉ A.** (2005), *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde aujourd'hui*, Paris, Editions Fayard.

**VAAST E.**, (2003), Recherche en gestion avec TIC et recherche sur la gestion avec TIC, *Revue Française de Gestion* n°146

**VAN LUIJK H.**, (1990) "Les trois faces de la responsabilité", *Projet*, n°24, hiver, p. 40-48.

**VAN MAANEN J.**, (1983), *Qualitative studies of organizations*, SAGE Publications, Inc

**VERSTRAETE T.** (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive: utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de "l'outil" », Congrès Enseignement supérieur et PME, ESC Rennes, mars.

**VERSTRAETE T. (ss dir.)**, (2000), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, coll. « Gestion en liberté », éditions EMS.

**VIDAL P.**, (2005), *Systèmes d'information organisationnels*, Pearson édition.

**VYAKARNAM S., BAILEY, A., MYERS A., BURNETI D.**, (1997), « Towards an understanding of ethical behaviour in small firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n° 15, novembre, p.1625-1636.

**WACHEUX F.**, (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica

**WACHEUX F.**, (2002), « Modèles et représentations de l'organisation: le symbolisme actionnable », dans M. Nikitin (dir.), *La modélisation en sciences de gestion*, Paris, L'Harmattan.

**WACHEUX F. (2005)**, management des ressources humaines ; méthodes de recherche, édition De Boeck .

**WEBER M., (1971)**, *Economie et société, Tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Coll. Recherches en sciences humaines, Plon, Paris.

**WEICK K.E., (1976)**, « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, March, pp.1-19.

**WEICK K.E., (1995)**, *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.

**WEISS D., (1994)**, « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue française de gestion*, n 98, mars-avril-mai.

**WERNERFELT B., (1984)**, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, (5): 171-180.

**WICKS A.C., FREEMAN R.E. (1998)** « Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics », *Organization Science*, 9(2), p. 123-140.

**WITZAELE J.J., GARCIA TH., (1992)**, A la recherche de l'école de Palo Alto. Edition Seuil.

**WOLFER. A., PUTLER. D.S, (2002)**, « How tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups », *Organization Science*, vol. 13., n° 1, january-february, p. 64-80.

**WOLFF D., (2004)**, le développement durable : Théorie et applications au management, édition Dunod.

**WOOD D.J. (1990)** *Business and Society*, New York : Harper Collins.

**WOOD D.J. (1991)** « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, 16(4), p. 691-718.

**XHAUFLAIR V., ZUNE M., (2004)**, *L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes*, 15<sup>ème</sup> congrès annuel de l'AGRH, 1-2 septembre, tome 4, Montréal, pp.2521-2541

**XU D., SHENKAR O., (2002)**, « Institutional distance and the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, Vol 27, n°4, pp. 333-354.

**YIN R.K., (1994)**, *Case Study Research: Design and Methods*, 2 edition, Newbury' Park, Cal., Sage Publications.

**YIN R., (2003)**, « Case Study Research, Design and Methods », 3 edition. *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5.

**ZUCKER LG ., (1977)**, « The role of institutionalization in cultural persistence ». *American sociological review* vol 42.

### **Numéros spéciaux et dossiers**

Revue des Sciences de Gestion, (2005), le management responsable, janvier-février, n° 211-212. Dossier spécial RSE.

Revue management et avenir, (2005), cahier spécial : la RSE, janvier n° 3.

Revue de la documentation Française (2005), numéro spécial regards sur la PME.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES, « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », Rapport n°4, 2002.

ORSE, « Le développement durable : Quels enjeux pour les PME ? », *Etude de l'ORSE*, n°8, juin 2005.

OSEO - Observatoire des PME, « Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités », *Regards sur les PME*, n°4, 2003

ORSE (2003), Rapport : *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises*, 47 p. Paris.

ORSE, (2005), « Le développement durable : Quels enjeux pour les PME ? », *Etude de l'ORSE*, n°8, juin .

BSR (2003), Business for Social Responsibility; [www.bsr.org](http://www.bsr.org).

CBC (2000), Conference Board of Canada, Market Explorers Pol!; [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca).

CBSR (2003), Canadian Business for Social Responsibility, Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility; A Canadian Small Business Perspective on CSR, 20 p.

CCE (2001), Commission des communautés européennes, Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles.

CEC (2002), Commission of the European Communities; Observatory of European SMEs, European SMEs and Social and Environmental Responsibility, no. 4, 66 p.

CDCRE (2002), Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, Les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, Toronto, 43 p.

ISEOR (1998), *PME PMI: le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*, actes du colloque, Economica.

ISO-COPOLCO (2002), The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards; [www.iso.org](http://www.iso.org).

KPMG -CANADA (2000), Sondage KPMG sur l'éthique; [www.kpmg.ca](http://www.kpmg.ca).

Concepts, Evidence and Research », *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3-4, pp. 47-62.

OCDE (2000), « Inventaire des codes de conduite des entreprises », Groupe de travail du comité des échanges, 121 p.; [www.ocde.org](http://www.ocde.org).

OECD (2001), « Corporate Responsibility: Results of a Fact-Finding Mission on Private Initiatives », Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, no. 2, 23 p.; [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

OECD (2001), « Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control Systems and Corporate Responsibility », Working Papers on International Investment, 18 p.

PRSA-BSR (2003), Public Relations Society - Business for Social Responsibility, PRSA-BSR CSR Disclosure Study, Dec.; [www.bsr.org](http://www.bsr.org).

SMEKEY (2004), The Business Case for Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises, 13 p.; [www.smekey.org](http://www.smekey.org).

SRI-IN-PROGRESS (2004), «ISR en Europe à travers l'étude CSR Europe» et «En Amérique du Nord, l'ISR fait mieux que résister », Les tendances de l'investissement responsable, no. 34.

WORLD BANK (2003), Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains, oct., 110 p.

Humana, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p.9-12.

OCDE (2001), «Stratégies de développement durable », Publications de l'OCDE, p. 21.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES, « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », Rapport n°4, 2003.

GRI (2005), *Boundary Protocol*, <http://www.globalreporting.org>

GRI (2006), *Ligne directrices pour les rapports de développement durable*, version soumise à consultation publique janvier 2006-mars 2006.



## **De la perception de la RSE à la traduction RH**

### **- Cas de dirigeants de PME en Aquitaine -**

#### **Résumé**

Il est en effet reconnu que la tendance vers la responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises ne peut devenir pérenne qu'avec l'implication d'une masse critique de PME. Ce constat paraît évident au regard du rôle et de la place qu'occupent ces entités dans les économies nationales et internationales. En effet, elles sont pourvoyeuses d'emploi sur le territoire. De ce fait, nous nous sommes intéressés à la question suivante : comment les dirigeants de PME perçoivent-ils le concept de la RSE et comment cela se traduit au niveau de leurs politiques et pratiques RH ? De nombreuses recherches ont mis en lumière la trop grande facilité de la RSE à se prêter à l'art du discours. Plusieurs travaux antérieurs nous ont également permis de nous interroger sur le caractère tangible, mesurable et engageant des politiques dites socialement responsables. Nous souhaitons donc, à travers ce travail, confronter les discours à la réalité des pratiques dans les PME. Le caractère exploratoire de notre recherche nous amène à choisir une méthodologie qualitative à visée compréhensive basée sur les études de cas. Des entretiens semi-directifs, un suivi sur une période de deux ans ainsi que des visites de sites ont été réalisés auprès de dirigeants de PME et ont permis d'explorer les différentes perceptions des dirigeants et les pratiques associées.

**Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) – PME - Dirigeant - Etude de cas.**

#### **From CSR perception to Human resources practices**

##### **- case studies : A CEO in a SME in Aquitaine-**

#### **Abstract**

It is a known fact that the economic, social and environmental corporate responsibility trends can only be sustainable through the massive involvement of SMEs. This seems even more obvious when faced with the role that these entities play in their economy. Thus, we are interested in how SME managers perceive the concept of CSR and what that translates to in their policies and HR practices. Much research has shed light on the discursive tendencies of CSR and has led us to ask ourselves about the tangible, measurable and engaging nature of so-called socially responsible policies. Therefore, through our exploratory research, we hope to confront reality by choosing a comprehensive qualitative approach based on case studies. Semi-structured interviews, and a two-year period follow-up were carried out among SME managers and allowed the exploration of their various perceptions and associated practices.

**Key-words:** Corporate Social Responsibilities (CSR) – SME- CEO- Case studies.