RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Management durable vs entrepreneuriat durable : un débat théorique et méthodologique à propos de la mise en œuvre de pratiques durables en PME.

Emilie PLEGAT
Doctorante, Université de Montpellier
Montpellier Recherche Management
Place Eugène Bataillon – CC 19001 – bâtiment 19
34095 Montpellier Cedex 5
plegat.emilie@gmail.com

Résumé

La prise en compte des préoccupations de la RSE par les entreprises renvoie à des enjeux d'une grande diversité et d'une grande complexité. L'objet de cette recherche, mené dans les petites et moyennes entreprises (PME), est de proposer un cadre d'analyse renouvelé de cette complexité, tant du point de vue théorique que méthodologique, en interrogeant les logiques d'action qui sous-tendent les décisions « durables ». Elle s'inscrit, se faisant, dans un débat de fond entre logiques entrepreneuriales et logiques managériales, qui semble pouvoir apporter un éclairage utile sur la nature des actions durables mises en œuvre, les motivations et freins à cet engagement, en lien avec les finalités attendues par les dirigeants des PME et leurs salariés. A partir d'une étude qualitative menée en PME, une taxonomie des finalités des actions durables est proposée.

Mots-clés : Développement durable, entrepreneuriat durable, management responsable, PME, RSE

Abstract

The consideration of CSR preoccupations by companies, refers to high diversity and high complexity issues. The object of this research is carried out in the small and medium enterprises (SMEs) field. It proposes a renewed analytical framework of this complexity both from the theoretical point of view and the methodological one. This framework is built up by questioning operating logic which is due to "sustainable" decisions. The research fits into the substantive debate between entrepreneurial logic and managerial logic and it seems that it shades light on the nature of sustainable actions implementation, the motivations and barriers to this commitment linked to the expected purposes from SMEs directors and their employees. From a qualitative study conducted in SMEs, a taxonomy of the sustainable actions is proposed.

Key-words: Sustainable development, sustainable entrepreneurship, sustainable management, CSR, SMEs

Management durable vs entrepreneuriat durable : un débat théorique et méthodologique à propos de la mise en œuvre de pratiques durables en PME.

Résumé

La prise en compte des préoccupations de la RSE par les entreprises renvoie à des enjeux d'une grande diversité et d'une grande complexité. L'objet de cette recherche, mené dans les petites et moyennes entreprises (PME), est de proposer un cadre d'analyse renouvelé de cette complexité, tant du point de vue théorique que méthodologique, en interrogeant les logiques d'action qui sous-tendent les décisions « durables ». Elle s'inscrit, se faisant, dans un débat de fond entre logiques entrepreneuriales et logiques managériales, qui semble pouvoir apporter un éclairage utile sur la nature des actions durables mises en œuvre, les motivations et freins à cet engagement, en lien avec les finalités attendues par les dirigeants des PME et leurs salariés. A partir d'une étude qualitative menée en PME, une taxonomie des finalités des actions durables est proposée.

Introduction

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) en PME reste un sujet encore nouveau pour les académiques (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Pourtant, les PME représenteraient 70 à 80 % des impacts négatifs sur l'environnement (Williamson *et al.*, 2006), 99 % du tissu économique français (INSEE, 2011) et 46,5 % des EQTP (Équivalents Temps Plein) (INSEE, 2011), autant de points qui placent les PME au cœur des trois piliers de la RSE ; à savoir : l'économie, le social et l'environnemental (Uhlaner *et al.*, 2012). Pourtant même si certaines PME sont très engagées dans le développement durable, d'autres présentent encore un écart important entre leur discours et leurs pratiques (Delchet et Vo., 2012). La RSE ne serait ainsi que très faiblement intégrée aux stratégies des PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Cette intégration parcellaire des problématiques de RSE est bien regrettable pour les PME puisque l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise peut être envisagée comme créatrice de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Cependant, les PME ne sont pas inactives sur les problématiques RSE, mais celles-ci présentant

généralement des stratégies intuitives et peu formalisées (Torres, 2003), il est difficile d'observer et d'analyser leurs actions. De plus, la façon d'approcher cette thématique n'a que trop rarement été adaptée aux petites et moyennes entreprises. Tilley (2000) dit que « *les petites entreprises ne sont pas comme de petites grandes entreprises* » et qu'il est donc nécessaire d'observer le comportement des PME vis-à-vis de la RSE.

Ce n'est que récemment, dans les années 2000, que le concept de RSE a été institutionnalisé (Gond et Igalens ; 2008). Selon Dahlsrud (2008), il est possible de répertorier 5 grandes dimensions récurrentes qui définissent la RSE : l'environnement, le social, l'économie, les parties prenantes et le volontarisme. Comme le souligne ici Dahlsrud (2008), la RSE introduit les notions de parties prenantes et de volontarisme qui permettent d'élargir la notion de développement durable. En 2011, la Commission Européenne propose de définir la RSE comme : « "*la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société". Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base…* » Cette définition propose d'envisager la RSE comme la mise en place du développement durable au sein de l'entreprise tout en étant transparente et éthique (ISO 26000, 2010). Au travers de ces définitions, il est possible de dire que les actions en matière de RSE sont variées et peuvent relever des trois dimensions du développement durable comme de l'écoute des parties prenantes de l'entreprise ou encore de son éthique. Ces actions étant très variées, il paraît exigeant d'imposer à toutes les PME d'être proactives dans toutes ces catégories. C'est

pourquoi Carroll (1979) présente plusieurs niveaux d'implication des entreprises en matière de RSE. L'auteur présentait 4 catégories : Réactive, Défensive, Accommodante et Proactive. Des études plus récentes ont adapté ce découpage dans le contexte PME (Courrent, 2012). Les PME pourront se déclarer non concernées, adopter des stratégies d'évitement, de conformité ou encore être proactives.

Le niveau d'implication de la RSE dans la PME pourra varier selon différents critères. Tout d'abord, la problématique de la RSE dans un contexte PME serait centralisée autour du dirigeant (Quairel et Auberger, 2005). L'éthique du dirigeant serait donc celle de l'entreprise (Courrent, 2003). L'engagement de la PME envers ces différentes dimensions dépendra donc des valeurs du dirigeant. La vision entrepreneuriale de l'entreprise peut également être un facteur d'implication des PME dans la RSE (Spence *et al.*, 2007). En effet, l'engagement des PME dans la RSE peut être considéré comme un acte entrepreneurial étant donné son caractère innovateur et potentiellement créateur de valeur (Quairel et Auberger, 2005). La logique d'entrepreneuriat permettant la mise en place de la RSE dans la PME, certaines logiques managériales permettront aussi l'intégration de la RSE en PME. La perception de l'environnement pourra avoir un pouvoir sur l'adoption de la PME et les pressions externes pourront être envisagées comme des opportunités (Spence *et al.*, 2007). Le second élément de la logique managériale est la perception des ressources de l'entreprise. L'implication de la PME dans la RSE sera influencée par la perception des ressources internes de l'entreprise comme des forces facilement mobilisables (Spence *et al.*, 2007).

Nous avons donc pu constater que les actions de RSE sont très variées. Il paraît donc nécessaire de les éclaircir. En effet, il est important pour les PME de savoir ce qu'elles peuvent faire en matière de RSE, pour quelles raisons et dans quels buts elles peuvent se

mettre à intégrer la RSE dans leur stratégie. Notre étude permettra de comprendre comment appréhender les actions de RSE dans les PME. Cette recherche s'appuiera sur une analyse qualitative de 7 PME françaises membres d'un même réseau. Nous nous appuierons sur une analyse thématique sur les actions engagées par ces PME. De cette façon, nous réaliserons une taxonomie des actions de RSE en PME en fonction de leur type, de leur réalisation et de leur but. Nos observations amèneront à un éclaircissement théorique des actions de RSE et sur les logiques adoptées pour leur réalisation. Enfin, ces résultats contribueront de façon pratique à la réflexion des dirigeants sur la façon d'intégrer les actions RSE au sein de leur stratégie.

Cet article sera divisé en trois parties. Nous commencerons par une revue de la littérature concernant les différentes logiques d'action permettant la mise en place des actions de RSE. Nous étudierons également les acteurs de cette mise en place qui permettront leur réalisation. Notre seconde partie présentera notre méthodologie de recherche. Les résultats de notre étude qualitative seront finalement présentés ainsi que la taxonomie qui en sera l'aboutissement.

1. Fondements théoriques

1.1. Management durable et entrepreneuriat durable des logiques entremêlées en PME

La RSE par son dégagement d'opportunités (Spence *et al.*, 2007) et sa création de valeur (Quairel et Auberger, 2005 ; von Weltzien Høivik et Shankar, 2011) pour les PME dépend des logiques managériales et entrepreneuriales. En effet, les PME vont pouvoir saisir de nouvelles opportunités d'affaires liées aux « *échecs marchés* » (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007). Plus le marché sera dégradé, plus les entreprises auront d'opportunités d'affaires. Afin de répondre à ces opportunités, les PME devront faire preuve d'une écoute attentive de leur environnement et de leurs parties prenantes. Ces « *échecs marchés* » pourront

amener les PME à innover. Pour permettre ces innovations, un management responsable et les convictions du dirigeant en seront la clé (Berger-Douce, 2011). Le management responsable permettra donc de servir les initiatives plus entrepreneuriales. De plus, celui-ci permet d'assurer la pérennité de l'entreprise par un management responsable des ressources humaines et naturelles (Parrish, 2010). Nous constatons donc que management responsable et entrepreneuriat durable sont très fortement liés et sont à l'origine des actions de RSE en PME. Il paraît cependant bon de revenir sur la façon dont la RSE est traitée au travers de ces deux logiques. Pour revoir ces différentes facettes, nous utiliserons le découpage des caractéristiques entrepreneuriales de Verstraete et Fayolle (2005) à savoir la saisie d'opportunités, la création de valeur, l'innovation et la création d'organisation. Nous écarterons la création d'organisation puisque les PME sont déjà existantes.

1.1.1. Saisir des opportunités

L'écoute de l'environnement externe et l'attention portée aux parties prenantes sont des vecteurs qui créent de nouveaux marchés pour les PME. Avec la vision proposée par Dean et McMullen (2007), il est possible de dire que plus le marché se dégrade, plus les opportunités d'affaires sont grandes. Ces auteurs s'étaient concentrés sur les opportunités environnementales. On pourra y retrouver, par exemple, réduire les pressions environnementales de manière rentable pour répondre aux inefficiences des entreprises, ou encore développer des activités transparentes face à une information imparfaitement distribuée, etc. Leur logique peut être étendue aux dimensions sociales et économiques. Il est possible pour les entreprises de découvrir une opportunité en répondant aux attentes des plus défavorisés en adoptant une stratégie BoP ou encore en répondant à des problématiques sociales grâce aux logiques de social business (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Les

opportunités économiques classiques existent toujours : créations de nouveaux produits, réponse aux attentes d'un nouveau marché, etc. Ces opportunités fournissent donc aux PME une foule de possibilités de développement tout en répondant aux problématiques de la société.

Ces opportunités une fois détectées doivent être saisies. Dans les PME ce sont les dirigeants qui sont le plus enclins à percevoir ces opportunités. C'est ces dirigeants de PME qui seront capables de percevoir les pressions externes comme des opportunités d'affaires et permettront une intégration plus intense de la RSE dans leur entreprise (Sharma, 2000 ; Spence *et al.*, 2007). C'est le dirigeant et son implication qui entraineront les salariés à prendre en main ces problématiques RSE (Boiral, 2001). La PME pourra ainsi par la saisie de ces opportunités répondre à ses besoins de gestion interne et notamment la fédération des salariés (Berger-Douce, 2006). En effet, cette saisie d'opportunités durable a une approche gagnant-gagnant. Le dirigeant de la PME en créant de la valeur économique pour son entreprise en crée aussi pour la société (Harmeling *et al.*, 2009). Le dirigeant de PME devra donc présenter une volonté d'entreprendre pour la saisie des opportunités et ainsi pouvoir créer de la valeur au sens large.

La saisie d'opportunités par la PME est, comme il a été vu, un vecteur de création de valeur, mais la saisie d'opportunités durables peut également dégager un avantage compétitif pour l'entreprise (Bon & Van der Yeught, 2015). En effet, de nombreux marchés sont progressivement en train de se saturer et la saisie d'opportunités durables peut être un bon moyen de se différencier et d'ainsi développer un avantage concurrentiel (Asselineau et Cromarias, 2011). Les PME de par leur flexibilité (Fiegenbaum and Karnani, 1991) pourront

plus facilement saisir de nouvelles opportunités et détiendront ainsi un réel potentiel de création de valeur et d'avantage compétitif pour leur développement.

1.1.2. Création de valeur

La logique entrepreneuriale se concentre aussi sur la création de valeur pour l'entreprise. En adoptant des actions RSE, la PME se met dans une dynamique où elle va servir ses propres intérêts et donc créer de la valeur pour elle-même, mais aussi pour la société dans son ensemble (Harmeling *et al.*, 2009). Frederick (1992) fait l'état de 3 groupes de valeur : valeur écologique, valeur économique et valeur d'élargissement du pouvoir. Ces valeurs ne seraient à priori pas compatibles. Mais une organisation qui recherche du sens, et qui souhaite profiter des opportunités offertes par la RSE permettra la conciliation de ces différentes valeurs (Barraquier, 2014). Les PME répondent ainsi de façon gagnant-gagnant à leurs besoins et à ceux de la société. Le terme société pourra ici s'étendre au sens large avec une opportunité de création de valeur partagée avec d'autres firmes (Porter et Kramer, 2011 ; Hammann *et al.*, 2009). Les PME étant très dépendantes de leur territoire et des entreprises de leur écosystème (Torres, 2007), une création de valeur conjointe avec ceux-ci amène la PME dans un cercle vertueux.

La RSE se place donc comme un pilier dans l'apport de création de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik et Shankar, 2011). Afin de pouvoir bénéficier de cette création de valeur, l'entreprise devra intégrer la RSE à sa stratégie (Burke et Logson, 1996). L'intégration à la stratégie permettra ainsi à la PME de s'inscrire dans un cadre vertueux permettant de servir ses intérêts et ceux de la société. La RSE prenant de plus en plus de place dans notre société, elle représente une menace pour les entreprises, et donc la mise en place d'actions relevant de la RSE permettra de minimiser la perte potentielle dans la création de valeur (Dupuis, 2011).

La RSE dans le contexte de la PME est donc importante pour la pérennité de l'entreprise et son développement vers de nouvelles opportunités de création de valeur. Afin de faire de la création de valeur un avantage compétitif, il est possible de mobiliser quatre dimensions qui y mènent (Ireland *et al.*, 2003) : l'esprit entrepreneurial, la culture entrepreneuriale, le management des ressources de manière stratégique, la créativité et le développement d'innovations. La vision entrepreneuriale et le management des ressources seraient donc la clé de la transformation de la création de valeur en avantage compétitif. Nous retrouvons bien la logique entrepreneuriale et la logique managériale comme élément central, comme dans l'intégration de la RSE à la stratégie de la PME.

1.1.3. Innover

Les innovations durables se développent grâce à « *un alignement entre les pratiques de RSE et la stratégie des entreprises* » permettant ainsi des conditions propices à l'innovation (Bocquet et Mothe, 2013). De même, Berger-Douce (2011) dit que la RSE est un vecteur clé de l'innovation en PME. La RSE offrant de nouvelles opportunités d'affaires et de nouvelles questions pour l'entreprise, la prise en compte de ces pressions externes et des souhaits des parties prenantes va amener les PME à innover. La mise en place d'un cadre RSE dans l'entreprise sera propice à l'innovation durable. Cependant, il est également possible pour l'entreprise d'innover par les valeurs (Dupuis, 2011). Ici, l'innovation ne portera pas sur une réponse à une problématique de société, mais le sujet de l'innovation sera de donner de la valeur marchande à autre chose qui n'en avait pas ou peu. Par exemple, des conditions de travail exemplaire pourraient faire l'objet d'une innovation sur le produit permettant ainsi la valorisation de cette démarche. Ainsi tout est lié dans l'entreprise : la démarche RSE globale

et l'innovation qui peut en ressortir. Cette double vision permet donc aux PME d'appréhender RSE de façon plus large.

L'innovation durable représente une étape clé pour les PME. En effet, réaliser des innovations incrémentales ou suivre les innovations permet au minimum aux entreprises de prévenir leur potentiel de création de valeur (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Les entreprises se doivent donc de suivre un minimum afin de ne pas entacher leur création de valeur ou mieux de conserver un avantage compétitif. Autrement, les innovations durables de rupture peuvent être quant à elles un excellent vecteur pour faire évoluer fortement la responsabilité de l'entreprise (Hockerts et Wüstenhagen, 2010) et dégager un avantage compétitif certain.

Nous constatons au travers de la saisie d'opportunités, la création de valeur et l'innovation que les logiques entrepreneuriales et managériales servent la RSE dans la PME. Nous remarquons également que ces actions de RSE dépendent beaucoup du dirigeant de la PME ainsi que des ressources humaines de l'entreprise. De nombreuses questions peuvent ainsi apparaître autour de la mise en place de ces actions par le dirigeant d'entreprise et les salariés.

1.2. Dirigeant ou salariés maîtres de la mise en place des actions de RSE en PME

Le dirigeant de la PME présente un rôle central dans la gestion de son entreprise (Torres, 2003), car c'est lui qui impulse la vision stratégique de l'entreprise et prend les décisions (Allain, 1999). Cette notion est d'autant plus importante avec la RSE puisque l'éthique du dirigeant sera l'éthique de l'entreprise (Courrent, 2003). La personnalité, les convictions du dirigeant, son engagement et la perception de l'environnement par le dirigeant détermineront le degré d'adoption de la RSE par la PME (Gond et Igalens, 2008). Ainsi le dirigeant joue un

rôle central dans l'implication de son entreprise dans la PME que ce soit par l'éthique qu'il donne à son entreprise ou par les actions qu'il va entreprendre de mettre en place.

Un dirigeant présentant une volonté très forte d'intégration de la RSE dans la stratégie de sa PME n'obtiendra rien s'il n'obtient pas le soutien de son organisation (Ates *et al.*, 2012). Ce manque de soutien de l'organisation peut provenir d'un manque de contrôle ou d'un dirigeant qui manque de capacité à influencer ses salariés (Bennington et Minutolo, 2013). La fédération de l'entreprise au projet du dirigeant représente donc un élément essentiel pour la concrétisation de la RSE en PME. En effet, l'entrepreneur impulserait sa vision dans l'entreprise (Carrière, 1991), mais nécessiterait du potentiel créatif qui est présent dans toute l'entreprise (Nilsson, 1994) permettant une implication globale de l'entreprise. Ainsi, la RSE est une affaire de réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau et Cromarias, 2011). La vision du dirigeant doit se diffuser dans toute l'entreprise et doit récolter le soutien et la réflexion des salariés pour une mise en place globale des logiques de RSE. Le dirigeant peut impulser les actions, mais il est également possible que ça soit les salariés qui initient la démarche. L'engagement responsable de l'entreprise nécessitera dans ce cas une intégration de l'action proposée à la vision stratégique de l'entreprise et le soutien de la part du dirigeant (Hattabou et Louitri, 2010). Au travers de ces constats, salariés et dirigeants ne peuvent pas fonctionner l'un sans l'autre pour l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Verstraete (2002) présentait le passage d'une stratégie individuelle à une stratégie collective comme le passage de l'entrepreneuriat vers le management. Les actions de RSE qui seraient ainsi menées par le dirigeant ou un chef de projet où celui-ci décide des marches à suivre pourraient s'apparenter à des actions relevant de la logique entrepreneuriale. En revanche, la stratégie collective se retrouverait autour de la capacité de « leadership » permettant l'entrainement des salariés par

le dirigeant (Oger et Platt, 2002) ou encore sur une fédération des salariés autour d'une thématique qui sera acceptée par le dirigeant.

Le dirigeant et les salariés sont les éléments déterminants de la mise en application des actions de RSE dans la PME. Leur appropriation des actions les fera relever de la logique entrepreneuriale ou de la logique managériale et permettra une bonne intégration de la RSE à la stratégie de la PME.

2. Méthodologie

Nous présenterons dans un premier temps la constitution de l'échantillon et l'échantillon analysé. Puis nous préciserons la méthode de collecte des données pour terminer sur la méthode d'analyse thématique.

2.1. Echantillon

Pour réaliser cette étude, nous avons décidé de nous baser sur un échantillon d'entreprises présentes sur un même réseau. Ce réseau présente des caractéristiques nécessaires pour cette étude. Les PME y sont en croissances. Cette notion de croissance et de pérennité est nécessaire puisqu'il présente un climat propice à l'intégration d'actions de RSE. Les PME ne sont plus ainsi concentrées sur leur survie et peuvent se concentrer sur d'autres problématiques. Les PME sélectionnées sont, malgré ce réseau, hétérogènes par la taille et les secteurs d'activité (Tableau 1). Les tailles et le secteur différent permettent d'aborder les questions de RSE de façon différente et variée, car les secteurs tertiaire et secondaire n'auront pas les mêmes enjeux ; de même qu'une entreprise de 10 salariés et une de 100. Au total, il a été réalisé 7 entretiens auprès de dirigeants ou de personnes qui avaient la vision la plus

globale sur la politique de RSE de l'entreprise. Les entreprises seront traitées anonymement et ont été codifiées dans le tableau 1.

Etablissement	Secteur d'activité	Effectif	Fonction de la personne
ENT 1	Equipement industriel	100	Directeur administratif
ENT 2	Gros équipement	11	Dirigeant-Fondateur
ENT 3	Enseignement	18	Dirigeant-Fondateur
ENT 4	Bâtiment	30	Fondateur
ENT 5	Informatique	30	Dirigeant-Fondateur
ENT 6	Informatique	53	Directeur administratif
ENT 7	Industrie informatique	52	Directeur développement commercial

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

2.2. Collecte des données par entretien semi-directif

Les entretiens ont été conduits auprès des personnes ayant une vision d'ensemble de la thématique RSE. Ces personnes étaient généralement le dirigeant, mais pouvaient également faire partie de la direction. Ces entretiens ont duré entre 1 et 2 heures sous la forme semi-directive. Un guide d'entretien (Encadré 1) a été construit pour répondre à la problématique posée. Ce guide s'articule autour des dimensions environnementales, sociales et sociétales. L'idée était de dégager des actions de RSE de manière spontanée dans un premier temps puis de manière suggérée pour en connaître leur application ou non. Les suggestions d'action ont été inspirées des grandes catégories de l'ISO 26000 afin d'avoir une couverture complète sur les actions de l'entreprise. Comme Labelle et St-Pierre (2010), il a été décidé de se focaliser dans cette étude sur les aspects sociaux et environnementaux, ce qui n'enlève pas l'intérêt

économique des PME étudiées. La thématique sociale a été découpée en deux, comme en français le terme social concerne la politique sociale interne et le sociétal qui concerne l'interaction de l'entreprise avec son environnement externe (Capron et Quairel-Lanouzelée, 2010). Dans un second temps, il était question de développer l'application et l'intérêt de ces actions sur l'entreprise.

GENERALITES

- Pouvez-vous me parler de votre entreprise (taille, marché, etc.) ?
- D'après vous, les PME ont-elles un intérêt à avoir des actions qui relèvent de la RSE ?
- Pour vous comment se représente la RSE dans votre entreprise ?

STRATEGIE DE RSE

- Quelles actions en lien avec l'environnement/le social interne/le social externe avez-vous pu mettre en place ?
  - Avez-vous une idée des impacts potentiels de votre entreprise sur l'environnement ?
  - Les avez-vous évalués ? Si oui, comment ?
  - Quelles actions avez-vous pu mettre en place pour limiter ces impacts ?
- Quel était l'objectif poursuivi par cette action (compétitivité, réponse aux attentes légales, etc.)
- (Pour chaque action) Cette action est-elle pour vous une innovation ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une prise de risque ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une saisie d'opportunité ?
- (Pour chaque action) Qu'est ce que cette action a modifié dans votre entreprise ?

MISE EN PLACE DES ACTIONS

- Quels ont été vos critères de priorisation dans le choix des actions réalisées ou en cours ?
- D'où proviennent vos inspirations pour les actions ?
- De quelle manière sont prises les décisions pour la mise en place d'actions de développement durable ?
  - Les prenez-vous seul ?
  - En discutez-vous avec les salariés ?
  - Auprès de qui prenez-vous conseil ?

RESULTATS

- Quels ont été les types de résultats suite à la mise en place de ces actions ?
  - Les actions ont-elles été utiles pour votre entreprise ?
  - Avez-vous constaté une amélioration sur le bénéfice ?

Encadré 1 : Guide d'entretien

2.3. Analyse thématique

Les données ainsi récoltées ont ensuite suivi une analyse de type thématique. Les grands thèmes de cette analyse proviennent des grandes catégories du guide d'entretien et les thèmes les plus récurrents lors de la relecture des retranscriptions ont été rajoutés. Nous avons par la suite procédé à un comptage des actions réalisées dans l'entreprise, de leur mise en place et de leur finalité (Tableau 2).

Thématiques
Actions Environnementales
Actions Sociales Internes
Actions Sociétales/Sociales Externes
Mise en place
Finalité

Tableau 2 : Récapitulatif des thématiques traitées

3. Résultats

3.1. Un déséquilibre dans les dimensions du développement durable

3.1.1. Les actions sociales très présentes

Au regard des résultats de cette analyse thématique, on s'aperçoit que les problématiques sociales se trouvent au cœur de toutes les PME (Akeb *et al.*, 2015). C'est sur cette importance sociale que la grande majorité des actions des PME se situe. Le social est d'autant plus important que les salariés sont la clé de la compétitivité des PME. « *Un des piliers de la stratégie d'entreprise c'est, effectivement, que les clients soient contents du travail que l'on fait et ça va de paire souvent avec les équipes qui sont contentes, se sentent bien dans le travail qu'elles font.* » (ENT5), *« ... la compétitivité quand même ce sont les salariés qui la font ! »* (ENT1)

Placer le social au centre de la compétitivité de la PME explique l'homogénéité des démarches et des PME de notre échantillon qui se trouve autour de la problématique sociale.

Actions Sociales Internes	**Références de la part des entreprises**
Climat de travail	7
Stabilité de l'emploi	7
Conditions de travail	6
Motivation salariale	6
Lutte contre les discriminations	5
Formation salariale	5
Equilibre vie professionnelle/vie personnelle	4
Prévention aux risques psychosociaux	4

Tableau 3 : Les principales actions sociales internes

L'appropriation de la thématique sociale par les PME commence par l'établissement d'équipes soudées et fixes. En effet, le climat de travail et la stabilité de l'emploi des salariés sont au cœur de toutes ces entreprises. Le dirigeant de l'entreprise ENT3 déclare « o*n est heureux d'être ensemble* ». La construction de ces équipes passe avant tout par des CDI « *on favorise toujours le CDI* » (ENT3), « *on fait très peu de CDD, on a que des CDI* » (ENT1), « *on a que des CDI* » (ENT6), « *c'est que des CDI. Ce n'est pas un métier où on peut être en CDD* » (ENT5). Cette solidité de l'équipe est à l'origine d'un climat social épanoui qui se construit au travers de repas d'entreprise, « *On essaie de faire des petits événements, de fêter de nouveaux clients, faire une soirée, faire plusieurs choses comme ça plus festives* » (ENT5), de « *séminaires d'entreprises* », de « *conviviales* », ou d'« *activités ludiques* » (ENT6). Ces équipes sont construites grâce à un nombre restreint de salariés, permettent une connaissance personnelle forte et la création de liens entre salariés et dirigeant. Cette forme de proximité au sein de l'entreprise et entre les membres de celle-ci est vectrice de flexibilité, de diversité et de coopération (Hammann *et al.*, 2009 ; Worthington *et al.*, 2006).

Nous avons pu constater que la flexibilité était au cœur des conditions de travail avec des PME accordant une liberté certaine à ses salariés. Les conditions de travail et la motivation salariale sont des thématiques très importantes pour ces PME et leur bon fonctionnement. « *La qualité de l'installation et puis aussi par respect pour la sécurité et la santé de nos salariés qui est absolument indispensable […] On ne peut pas parier sur eux et les garder longtemps si on ne les met dans de bonnes conditions de travail.* » (ENT7) Ces conditions de travail permettent la motivation des salariés. La motivation peut être aussi entretenue avec la reconnaissance, celle-ci pouvant passer par le partage : « *à la fin de l'année, on prend le résultat et on divise en 3 et un tiers est donné aux salariés.* » (ENT3), « *il nous ait paru important de faire partager les résultats de l'entreprise à l'ensemble du personnel* » (ENT2). L'importance des salariés en PME est forcement accompagnée d'une formation des salariés. La formation aux technologies est essentielle pour les PME, mais on peut également trouver une approche transversale de la formation qui permet aux salariés de savoir « *dans leur esprit où ils se situent dans l'ouvrage qu'ils sont en train de faire* » (ENT4).

Les dernières thématiques minoritaires abordées ; à savoir l'équilibre entre vie professionnelle/vie personnelle, lutte contre les discriminations, et la prévention des risques psychosociaux restent encore des thématiques assez anecdotiques. Les PME ont conscience de ces thèmes, mais n'ont pas de réelles actions formalisées « *on n'a pas de politique très claire là-dessus* » (ENT6) à propos de la lutte contre les discriminations, « *Non y a rien de particulier quand même* » (ENT1) à propos de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Les constats de cette analyse vont permettre de rejoindre les déductions de la littérature sur la place centrale du social interne dans la PME (Akeb *et al.*, 2015) et à l'importance que les PME accordent à leurs salariés (Torres, 2003).

3.1.2. Une insertion forte sur le territoire local

La seconde thématique sociale est le social externe. Les PME sont assez fortement impliquées dans leur économie locale et dans la vie du territoire. Cependant les PME ne sont impliquées dans leur communauté qu'avec leurs parties prenantes proches comme leurs employés (Labelle et St Pierre, 2010), c'est ce que l'on retrouve effectivement à la comparaison des deux analyses thématiques. Courrent (2012) soutient que les PME sont naturellement impliquées dans le développement de leur communauté et l'environnement local, « o*n vie à Montpellier donc on contribue à son économie* » (ENT3), « *on ne se contente pas d'être fabricant de qualité, etc. C'est un écosystème qui va beaucoup plus loin aujourd'hui* » (ENT7). La PME se sent naturellement intégrée dans son écosystème et son territoire.

Actions sociales Externes/Sociétal	**Références de la part des entreprises**
Interaction avec les écoles	7
Implication pour le réseau local	5
Création d'emploi	4
Association, Mécénat	4
Fournisseurs locaux	3

Tableau 4 : Les principales actions sociales externes

La démarche sociétale unanime des PME est l'interaction avec les écoles et la formation des jeunes au monde du travail. Cette interaction peut prendre plusieurs formes allant de la présentation de l'entreprise au cycle secondaire « *on ouvre notre usine à des lycées, à des collèges* » (ENT7) aux cours dispensés dans les études supérieures « *on a plusieurs de nos salariés qui donnent des cours, soit dans des écoles agronomiques, soit à l'université* »

(ENT6). D'autres PME se trouvent attachées d'une mission de formation auprès des jeunes. C'est le cas du dirigeant de ENT3 :« *On a surtout une grande responsabilité en tant qu'entreprise, c'est de former donc de partager notre expertise* ». Cette mission de formation va pour certaines entreprises jusqu'à l'intégration massive d'étudiants en formation « *on a 5 ou 6 personnes en apprentissage.* » (ENT4). Cette implication dans le milieu scolaire s'accompagne de l'implication importante sur les activités du territoire au travers de réseaux professionnels, de pôle de compétitivité ou encore regroupement permettant le développement des savoirs et l'entraide d'entreprise. Les PME ont besoin de leur réseau et le nourrissent. Les PME sont également très engagées auprès des associations et du mécénat (Courrent, 2012). En effet, certaines sont « *membres d'une quinzaine d'associations, de réseaux ou d'initiatives* » (ENT6).

Une partie des PME interviewées apporte une grande importance à la création d'emploi et en font leur cheval de bataille auprès de leurs clients, c'est le cas de l'entreprise ENT7 : « *Lorsque le président du conseil régional qui est venu ici il y a 1 an et demi pour visiter l'usine, s'organise avec son distributeur pour que ça soit ça qui fonction chez eux, ce n'est pas un emploi, mais c'est un peu plus de la moitié d'un emploi.* » D'autres entreprises créent de l'emploi de façon importante de par leur croissance « *tous les ans en fait on recrute entre 10 et 20 personnes donc c'est très intense* » (ENT6).

Finalement, l'intégration de la PME à son territoire est de faire appel à des fournisseurs locaux. Cette démarche n'est pas encore bien ancrée dans les démarches de PME bien que certaines en retirent une réelle force. L'entreprise ENT4 en a fait un de ses arguments de vente et se l'impose dans la réalisation de ses prestations « *il fallait trouver des matériaux biosourcés et des matériaux de proximité donc là, c'est à même pas 10 kilomètres d'ici que ça*

se fait ». D'autres entreprises commencent à initier progressivement une démarche « *on préfère faire travailler des gens de la région, après français, européens par ordre de priorité* » (ENT2), « *on essaie quand même de développer ce côté réseau local* » (ENT5).

Les déductions présentant les PME comme susceptibles de s'engager au sein de leur communauté (Courrent, 2012) et créatrices d'emplois (Jenkins, 2006) se voient appuyées par les résultats de cette analyse.

3.1.3. Un manque d'action lié à la difficile évaluation des impacts

La dimension environnementale est la dimension délaissée de la RSE par la PME. Lors des entretiens la partie environnementale a été celle pour laquelle les entreprises ont été le moins réceptives. Cette dimension serait difficile à intégrer dans la stratégie de la PME, car le développement d'actions le long de la chaine de valeur de l'entreprise impliquerait un investissement de ressources et de technologies complexe pour les PME (Sharma et Vredenburg, 1998). La partie environnementale serait pour certaines PME un extra à la stratégie d'entreprise « *Si on veut s'acheter une bonne conscience on peut parler de l'écologie* » (ENT3). D'autre part, la croyance veut que les PME de par leur taille n'aient pas ou peu d'impacts sur l'environnement, ce qui est une croyance fausse (Schaper, 2002). Cette croyance persiste aux vues de certaines réponses d'entreprises : « *On est très bien dans nos baskets avec cette entreprise au sein de l'environnement. Donc… on apporte notre petite touche, mais on n'est pas des intégristes non plus.* » (ENT3), « *On pourrait certainement faire mieux, mais ça ne va pas être non plus de grandes avancées fondamentales*. » (ENT1), « *C'est pas qu'on pourrait ne pas le faire c'est que tout simplement on y pense pas forcement. Encore une fois les enjeux, ils sont vraiment très très réduits pour nous*. » (ENT5)

Actions Environnementales	Références de la part des entreprises
Valeur environnementale dans le produit	6
Tri et recyclage	6
Construction du bâtiment	3
Consommation responsable	3
Déplacement	3
Fournisseurs responsables	2

Tableau 5 : Les principales actions environnementales

Malgré ces réticences la plupart des PME interviewées ont intégré au moins un des principes de l'éco-conception de produit ; à savoir la réduction de consommation de ressources naturelles, les conséquences de son utilisation ou encore son recyclage en fin de vie (Courrent, 2012). La gestion de la fin de vie reste l'élément le plus cité. Deux entreprises ont axé leur activité autour d'un produit éco-conçu et perçoivent ce choix comme une réelle opportunité de croissance. ENT7 déclare à propos de ses produits qu'ils « *coutent moins cher que* [les concurrents] *et en plus vous y ajoutez des enjeux : circuit court, enjeux écologiques, moins de gaz à effet de serre, vous avez des enjeux d'emploi, écosystème qui sont quand même quelque part…* » ; et le fondateur de l'entreprise ENT4 qui présente son entreprise comme « *s'inscrivant dans le développement durable, dans l'éco rénovation et on essaie d'avoir un petit peu de valeur ajoutée*. » Le deuxième élément très présent chez les PME est le recyclage des déchets et le tri sélectif. Cette mesure relève presque d'une évidence pour les interviewés.

Les autres démarches telles que l'éco-conception des bâtiments, la consommation responsable de l'entreprise, la limitation des déplacements et le choix de fournisseurs responsables reste encore des thématiques peut appropriées par les PME. Ces démarches font le lien avec le manque de conscience de la part des PME sur leurs impacts (Schaper, 2002), ainsi les PME ne se sentent pas coupables de leurs diverses consommations.

3.2. Prise en main des actions

Nous avons observé les différentes actions de la RSE que l'on peut retrouver dans les PME. Il paraît intéressant de s'attarder sur leur mise en place. En effet, en PME, dirigeant et salariés sont importants pour la mise en place d'actions RSE. Nous verrons au travers de cette partie les prises en main impulsées par le dirigeant, puis les actions proposées par les salariés, l'intégration globale de la RSE dans l'entreprise et finalement la délégation à un chef de projet.

Mise en place principale	**Références de la part des entreprises**
Impulsées par le dirigeant	5
Proposées par les salariés	3
Menées par un chef de projet	3
Prise en main globale de l'entreprise	2

Tableau 6 : Répartition des modes de prise en main des actions de RSE

3.2.1. Actions impulsées par le dirigeant

Dans cette analyse il paraît clair que les valeurs du dirigeant sont essentielles pour la mise en place des actions de RSE. Nous avions souligné que la vision de l'entrepreneur était impulsée dans l'entreprise (Carrière, 1991). Nous constatons que les dirigeants accordent une part importante à la diffusion de leurs valeurs dans l'entreprise « ç*a fait partie de mes valeurs quoi*. » (ENT2), « *ce qui m'a permis de quitter* (à propos de son ancienne entreprise) *à l'aube de mes 58 ans et tant que j'avais la forme de créer un projet qui ait du sens* » (ENT4). Cette constatation rejoint la littérature présentant les valeurs de l'entrepreneur permettant la création de valeur sociétale (Bon et Van der Yeught, 2015).

3.2.2. Actions proposées par les salariés

De l'autre côté des dirigeants, il y a les salariés et eux aussi représentent un élément important pour la mise en place d'actions de RSE dans la PME. En effet, s'inspirer des propositions des salariés ne peut être qu'un avantage pour l'entreprise puisque le potentiel créatif est présent dans toute l'entreprise (Nilsson, 1994). « *souvent ça vient des salariés* » (ENT6), « *C'est-à-dire que ça s'est fait au fil du temps… les gens qui sont à ces postes ont pris conscience qu'il fallait essayer de limiter les transports, les délais, etc. Donc ils le font de façon intuitive, mais sans cahier des charges.* » (ENT1) Pour la pertinence de la mise en place d'actions RSE, il est important d'initier une réflexion à tous les niveaux de l'entreprise (Asselineau et Cromarias, 2011).

3.2.3. Prise en main globale de l'entreprise

Une prise en main globale des problématiques de l'entreprise permettra une meilleure application et de meilleurs résultats pour la RSE. Les entreprises de cet échantillon qui prennent en main la problématique de la RSE tout au long de la chaine de valeur sont celles qui ont intégré la RSE au cœur de leurs produits, à savoir ENT4 et ENT7. Le fondateur de ENT4 souligne « *c'est une nécessite que de mobiliser les personnes, les sensibiliser à ces démarches-là. Après ça devient inné, ça rentre dans les gènes et ça rendre dans l'ADN de l'entreprise.* » (ENT4)

Dans un sens comme dans l'autre on constate que pour une application optimale de la RSE, dirigeants et salariés sont dépendants les uns des autres. Hattabou et Louitri (2010) eux soulignent l'importance du soutien du dirigeant pour les actes proposés par les salariés. D'un autre côté, d'autres auteurs présentent la nécessité de l'adhésion des salariés pour la bonne mise en œuvre de la stratégie de RSE (Ates *et al.*, 2012 ; Bennington et Minutolo, 2013).

3.2.4. Actions gérées par un chef de projet

La prise en charge des problématiques peut être déléguée à un chef de projet ou responsable RSE, ou encore la création d'un groupe qui traitera de ces problématiques. Les PME interrogées, qui ont décidé d'attribuer la RSE à une personne autre que le dirigeant, ont principalement choisi de créer des groupes de réflexion avec un chef de projet. C'est le cas de l'entreprise ENT1 « *après on a créé un groupe* », et de l'entreprise (ENT6) « *On avait fait un petit groupe de travail aussi avec des salariés de tous les pôles, de tous les âges…* ».

3.3. Des actions qui ne servent pas toujours le même but

Les pratiques RSE permettent une théorique amélioration environnementale, sociale ou/et économique dans la PME. Il est intéressant de se pencher sur les raisons pour lesquelles les PME s'engagent dans une démarche RSE. En effet, il a pu être constaté que les pratiques de RSE étaient faites soit dans un but de bien-être des salariés, soit pour des besoins économiques ou encore pour l'amélioration de la performance RSE globale. Ce sont ces trois grandes finalités qui seront détaillées ici.

Finalités	**Références de la part des entreprises**
Bien être des salariés	7
Satisfaction des besoins économiques	4
Performance RSE globale	2

Tableau 7 : Répartition des finalités

3.3.1. Bien-être des salariés en entreprise

Le bien-être des salariés est un objectif unanime des PME quant à l'intégration de la RSE dans la PME. L'entreprise ENT3 déclare même « *On n'a des comptes à rendre à personne sauf le salarié !* ». La mise en place de démarches RSE, et particulièrement sociales internes,

permettent d'accroitre la motivation des salariés. « *Les salariés y sont attentifs et sensibles et donc ils voient que l'entreprise met des actions dans ce sens, ils seront encore plus motivés pour travailler dans l'entreprise, pour y rester et même attirer de nouveaux talents parce qu'on a une politique RSE dynamique importante oui.* » (ENT1) Cette motivation a une influence particulièrement positive sur les compétences internes et la motivation (Barraquier, 2014). Ces choix stratégiques en matière de RSE et cette motivation porteraient ses fruits selon ENT7 « *On a des collaborateurs aujourd'hui qui sont la depuis la création de l'entreprise on a aucun turn-over et ça pour nous c'est fondamental parce qu'on est sur un métier qui bouge beaucoup* ».

Les démarches RSE auraient aussi une influence sur l'implication des employés ainsi que sur leur sentiment d'appartenance (Brammer *et al.*, 2010). « *Je pense un bénéfice humain déjà. De fierté de travailler dans une entreprise. De réaliser des choses qui sortent un petit peu de l'ordinaire et de pouvoir s'éclater dans son boulot. Je pense… A mon avis que c'est le principal bénéfice.* » (ENT4)

La RSE est un élément clé pour les PME qui placent les salariés au cœur de leur valeur ajoutée et de leur compétitivité.

3.3.2. Satisfaction des besoins économiques

Les problématiques économiques des démarches de RSE sont centrales dans la stratégie des PME. Elles représentent une part importante des freins qui dissuadent les PME de s'engager (Courrent, 2012). Cependant, comme il a été souligné précédemment, les démarches RSE peuvent également dégager du profit au travers de l'avantage compétitif et de la création de valeur (Ireland *et al.*, 2003 ; Quairel et Auberger, 2005). Le dirigeant de ENT3 présente deux situations : « *c'est pour ne pas payer le déplacement donc… si on peut limiter les*

déplacements, on le fait. Mais c'est plus économique qu'écologique, mais bon… », « *On essai toujours d'être les meilleurs on est dans un marché compétitif donc on essai de créer la meilleure équipe possible pour gagner comme les autres quelque part. Donc oui on essaie de construire cette équipe pour être les meilleurs*. » L'entreprise ENT7 elle en dégage des parts de marché « *20 et 30 % de ce que l'on produit est la conséquence de tous ces enjeux de proximité, de RSE, de visite d'usine, etc.* ».

3.3.3. Entreprise à la performance RSE complète et accomplissement des valeurs

A la suite de ces interviews, il est possible de constater que les entreprises ayant complètement intégré la RSE dans leur stratégie l'envisagent comme un atout comme il a été vu précédemment. Le fondateur de ENT4 va plus loin et souhaite faire avancer la société au travers de son entreprise « *on peut participer à une démarche plus large dans le développement durable et s'inscrire… Enfin, faut sauver notre planète à un moment donné* ». ENT7 quant à elle utilise la RSE comme un réel vecteur de communication, « *pour parler de RSE, de développement durable, on a bien entendu la volonté de faire savoir le savoir-faire d'ENT7, on participe à des trophées* ».

Ces stratégies permettent aux PME de lier leurs valeurs avec des retombées bénéfiques grâce à une réduction des coûts, l'implication de leurs salariés, leur image, leurs relations territoriales, etc. (Luetkenhorst, 2004).

3.4. Proposition de taxonomie des finalités des actions de RSE en PME

A partir des résultats de l'étude qualitative, il est possible de discerner 3 types de finalités recherchées dans les actions de RSE. La taxonomie présentera les degrés d'investissement dans chacune des dimensions de la RSE étudiée, à savoir : environnemental, social interne,

social externe ; ainsi que les voies de mise en place de ces actions pour atteindre une de ces 3 finalités. Cette première approche de la taxonomie a pour but de présenter les finalités atteintes par un certain mix d'actions ainsi que leurs chemins d'appropriation. Le but n'étant pas de présenter une liste détaillée d'actions précises, mais d'approcher la variété des actions sous l'angle du degré d'investissement dans chacune des dimensions. Cette taxonomie n'étant qu'une introduction, elle laisse la possibilité d'ajout de nouvelles dimensions ultérieures ou à la découverte de nouveaux types de finalités.

	Type 1 : Actions pour bien-être salarial	**Type 2 : Actions de performance globale RSE**	**Type 3 : Réponse aux besoins économiques**
Actions Environnementales	Faible et uniquement interne	Proactives	Faibles
Actions Sociales	Proactive	Proactives	Moyennes
Actions Sociétales	Menées par les salariés	Proactives	Moyennes
Prise en main des actions	Proposées par les salariés et prise en main globale	Prise en main globale impulsée par le dirigeant/chef de projet	Dirigeant
Management/ Entrepreneuriat	Management	Entrepreneuriat	Management/Entrepreneuriat

Tableau 8 : Premier essai de taxonomie des actions de RSE

Malgré leur manque de formalisme, les PME présentent un engagement dans les dimensions de la RSE. Leur engagement se présente plus proactif que celui des grandes entreprises vis-à-vis des pressions réglementaires moins importantes. Cependant, comme il a été constaté, les PME sont très engagées socialement au niveau interne. Les entreprises ayant pour souhait la mise en place d'actions pour le bien-être salarial sont à l'écoute des attentes de leurs salariés. En effet, on constate que souvent les PME ayant la volonté de travailler sur leur politique sociale écoutent les actions proposées par leurs salariés pour ensuite les intégrer dans toute

l'entreprise. Ces propositions peuvent relever des dimensions sociales, environnementales ou sociétales. Ces deux dernières dimensions pourront être menées à l'initiative des salariés qui préfèrent en général s'investir sur leur territoire plutôt que dans la préservation de leur environnement. La prise en main de la thématique par les salariés relève d'une œuvre collective est donc plus managériale.

Pour les dirigeants aux valeurs sociales et environnementales fortes, les actions ont pour but de construire la stratégie de l'entreprise autour des problématiques de RSE. Cette initiative de construction de stratégie relèverait plutôt des logiques entrepreneuriales, avec une idée impulsée et construite par le dirigeant et rendue collective par la suite. Ces PME souhaitent baser leur fonds de commerce sur des initiatives RSE et rayonner sur la société en véhiculant une bonne image et en montrant l'exemple. Ainsi, environnement et social seront abordés de manière proactive. Le fondateur/dirigeant impulsera sa vision qui sera appropriée par tous les étages hiérarchiques de l'entreprise nécessaire à une application globale de la RSE dans l'entreprise.

Le dernier type d'actions est les actions permettant de satisfaire des besoins économiques. Ici, les valeurs du dirigeant ne sont pas orientées vers la RSE, mais celui-ci a conscience du marché et des besoins de compétitivité de son entreprise. Ainsi les actions relevant de la RSE seront en faible quantité. Chaque action engagée regardera directement l'avantage économique qui en ressort et pourra présenter une orientation entrepreneuriale ou managériale selon la forme de l'action.

Cette taxonomie se limite aux actions et aux mises en place des actions de RSE. Il pourrait être pertinent de rajouter une notion d'image et de notoriété dans les critères abordés. Autrement, un détail des actions pourrait être envisagé afin de compléter chaque profil.

Cette étude permet de mettre en avant les différentes finalités accessibles par les PME au travers de la RSE. Cependant la notion d'image a été très peu abordée et une nouvelle finalité des actions de RSE pourrait se cacher sous cette notion. Autrement, il est possible de se poser la question de l'efficacité des démarches. Sont-elles réellement effectives ? Quelle est la vision des parties prenantes de l'entreprise ? Au travers de ces interrogations, il est possible de constater l'ampleur de la tâche quant à l'approfondissement de ces profils d'actions pour les PME. Cependant, les actions RSE présentent aussi toute leur importance via l'implication des parties prenantes et les avantages que peuvent retirer les PME de ces actions de RSE.

Conclusion

Au travers des cas étudiés, il est possible de constater que toutes les PME étudiées sont engagées dans des actions relevant de la RSE.

Une des grandes constatations de cette étude est la part importante jouée par les salariés pour les PME. D'une part, les salariés sont au cœur des démarches RSE puisqu'une grande partie des actions de RSE constatées sont faites dans le but de satisfaire le bien-être et la motivation des salariés. Ainsi la RSE est un élément moteur dans la motivation et l'appartenance des salariés face à la PME (Brammer *et al.*, 2010 ; Barraquier, 2014). D'autre part, les salariés sont essentiels à l'application des actions RSE à l'entreprise (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Ates *et al.*, 2012).

Un autre point important est l'avantage concurrentiel que tirent les PME ayant entrepris d'intégrer le développement durable à leur stratégie d'entreprise. Ces entreprises se voient bénéficier de nombreux avantages économiques grâce à leur proactivité (Luetkenhorst, 2004).

A partir de ces observations de l'étude qualitative, il a été possible de déduire 3 types de finalité dans l'intégration de la RSE et ces 3 types sont directement liés aux choix des actions

et à leur mise en place. On retrouve les *actions pour le bien-être salarial*, les *actions de performance globale RSE* et les *actions en réponse aux besoins économiques*.

Du côté théorique cette étude permet de faire le point sur les logiques managériales et entrepreneuriales à propos de la RSE en PME. En effet, via cette étude, il est clairement illustré que la construction d'une stratégie RSE complète dans l'entreprise relève de l'entrepreneuriat. La problématique avait été prise dans l'autre sens disant que plus une entreprise a une vision entrepreneuriale, plus elle sera propice à s'engager dans la RSE (Spence *et al.*, 2007). Autrement, des actions initiées par des salariés pour l'ensemble de l'entreprise ou des actions à destination de l'ensemble des salariés relèveront de la logique managériale. La stratégie devient ici collective ce qui implique la notion managériale (Verstraete, 2002). Le dirigeant devra également faire preuve de compétences de management pour entrainer ses équipes vers ces initiatives de RSE (Carrière, 1991 ; Bennington et Minutolo, 2013).

Du côté pratique, cette étude fournit une première grille d'analyse des actions de RSE en fonction des buts poursuivis. La taxonomie permet une première approche pour les dirigeants sur leur façon d'aborder les actions de RSE en fonction de leurs objectifs. Il pourra ainsi mieux appréhender, s'il doit impliquer ses salariés, les écouter ou encore mener le projet via l'entrepreneuriat ou le management.

Cette étude présente quelques limites. L'étude est faite sur des PME en croissance qui sont donc des entreprises prolifiques qui ne sont plus dans des logiques de survie. La situation de ces entreprises n'est pas une situation partagée par toutes les PME, ce qui fait que nos déductions ne seront peut-être pas les mêmes pour des PME qui ne sont pas nécessairement en croissance. Une autre limite à notre étude se trouve dans les dimensions étudiées. Il pourrait

être intéressant de s'attarder sur d'autres dimensions complémentaires comme la communication ou les pressions externes.

Ces limites pourront faire l'objet de recherches futures permettant l'approfondissement de cette taxonomie et le dégagement potentiel de nouveaux types de finalité dans les actions. De même, une étude quantitative permettrait de corroborer ou d'infirmer les premières découvertes. Plusieurs questions se soulèvent suite à cette étude. Quelles sont les actions précises utilisées dans chacun des types ? Quelle dimension requiert une logique plus managériale ? Quelle dimension requiert une logique plus entrepreneuriale ? Quelles sont les motivations des salariés dans l'engagement dans des actions de RSE ?

Bibliographie

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

Allain S. (1999), « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mono décideur: le cas de l'entrepreneur agricole », *Revue Internationale PME*., vol.12, n°1-2, p.31-60.

Asselineau A. et Cromarias A. (2011), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°84, p.29–48.

Ateş M. A., Bloemhof J., van Raaij E. M. et Wynstra F. (2012), « Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments », *International Journal of Production Research*, vol.50, n°4, p.1079–1095.

Barraquier A. (2014), « Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle », *Management International*, vol.19, n°1, p.130-140.

Bennington A. J. et Minutolo M. C. (2013), « Intent to be a Socially Responsible Small or Medium-sized Enterprise: Theory of Planned Behavior and Leaders' Actualizing », *Journal of Management and Sustainability*, vol.3, n°1, p.1-8.

Berger-Douce S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, vol.23, n°1, p.171 – 188.

Berger-Douce S. (2011), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », *Humanisme et Entreprise*, n°303-3, p.9-24.

Bocquet R. et Mothe C. (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, n°66-8, p.132-151.

Boiral O. (2001), « Iso 14001; d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec.

Bon V. et Van der Yeught C. (2015), « L'entrepreneur responsable face aux enjeux du DD : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur », *Conférence de l'Association de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Nantes.

Brammer S., Millington A. et Rayton B. (2010), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n°10, p.701–719.

Burke L. et Logsdon M. (1996), « How Corporate Social Responsibility Pays Off », *Long Range Planning*, vol.29, n°4, p.495-502.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Edition La Découverte, « Repères », Paris.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2015), *L'entreprise dans la société - Une question politique*, Edition La Découverte, Paris.

Carrière J.B. (1991), « 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*, vol.4, n°4, p.497–505.

Cohen B. et Winn M.I., (2007), « Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.22, n°1, p.29–49.

Courrent J.M. (2003), « Éthique et petite entreprise », *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, p.139-152.

Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Dahlsrud A. (2008), « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.15, n°1, p.1–13.

Dean T.J. et McMullen J.S. (2007), « Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol.22, n°1, p.50–76.

Delchet-Cochet K. et Vo L.C. (2012), « Impact of CSR Tools on SMEs: The Case of Global Performance in France », *International Business Research*, vol.5, n°7, p.50-55.

Dupuis J.C. (2011), « Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale », *Revue Française de Gestion*, vol.37, n°215, p.69–85.

EC Commision Européenne (2011), « A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility ».

Fiegenbaum A. et Karnani A. (1991), « Output Flexibility : A Competitive Advantage for Small Firms », *Strategic Management Journal,* vol.12, n°2, p.101–114.

Frederick W. (1992), « Anchoring values in nature : toward a theory of business values », *Business Ethics Quarterly*, vol.2, n°3, p.283-303.

Gond J.P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses universitaires de France, Paris.

Hammann E.M., Habisch A. et Pechlaner H. (2009) « Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies », *Business Ethics: A European Review*, vol.18, n°1, p.37–53.

Harmeling S.S., Sarasvathy S.D. et Freeman R.E. (2009), « Related Debates in Ethics and Entrepreneurship: Values, Opportunities, and Contingency », *Journal of Business Ethics*, vol.84, n°3, p.341-365.

Hattabou A. et Louitri A. (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », *Management & Avenir*, vol.43, n°3, p.122-142.

Hockerts K. et Wüstenhagen R. (2010), « Greening Goliaths Versus Emerging Davids: Theorizing about The Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.25, n°5, p.481-492.

INSEE (2011), Les catégories d'entreprise en France : de la microentreprise à la grande entreprise.

Ireland R.D., Hitt M.A. et Sirmon D.G. (2003), « A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions », *Journal of Management*, vol.29, n°6, 963-989.

ISO (2010), « ISO26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »

Jenkins H. (2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°3, p.241–256.

Labelle F. et St-Pierre J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *10e CIFEPME*, Bordeaux.

Luetkenhorst W. (2004), « Corporate social responsibility and the development agenda – A case for actively involving small and medium enterprises », *Inter-economics*, vol.39, n°3, p.157-166.

Nilsson W.B. (1994), « Developing opportunity windows through creativity enhancements: 21st century style », *The Canadian Manager*, vol.19, n°2, p.24–25.

Oger B. et Platt D.E. (2002), « Modèles de création de valeur en Europe et aux États-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du Baldrige Award Criteria », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 8-3, p.85-98.

Parrish B.D. (2010), « Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design », *Journal of Business Venturing*, n°25, n°5, p.510-523.

Porter M. et Kramer M. (2011), « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, vol.89, n°1-2, p.62-77.

Quairel F. et Auberger M.N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise." », *La Revue Des Sciences de Gestion*, n°211-212, p.111–126.

Schaper M. (2002), « Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in western Australian pharmacies », *International Small Business Journal*, vol.20, n°3, p.235–251.

Sharma S. (2000), « Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy », *Academy of Management Journal*, vol.43, n°4, p.681-697.

Sharma S. et Vredenburg H. (1998), « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, vol.19, n°8, p.729-53.

Spence M., Ben Boubaker Gherib J. et Ondoua Biwolé V. (2007), « Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Revue internationale PME, vol.20, n°3-4, 17-42.

Tilley F. (2000), « Small firm environmental ethics: how deep do they go? », *Business Ethics: A European Review*, vol.9, n°1, p.31–41.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.119–138.

Torrès O. (2007), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », in *Management des PME*, coordonné par L.J. Filion, Pearson, Paris, p. 35-46.

Uhlaner L., Berent-Braun M., Jeurissen R. et de Wit G. (2012), « Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol.109, n°4, p.411–429.

Verstraete T. (2002), « Entrepreneuriat et management stratégique : Des domaines singuliers se recouvrant par le truchement des "stratégies entrepreneuriales." », *Management International*, vol.6, n°2, p.55-66.

Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52.

von Weltzien Høivik H. et Shankar D. (2011), « How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? », *Journal of Business Ethics*, vol.101, n°2, p.175–195.

Williamson D., Lynch-Wood G. et Ramsay J. (2006), « Drivers of environmental behaviour in manufacturing Sme and the implications for CSR », *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°3, p.317–330.

Worthington I., Ram M. et Jones T. (2006), « Exploring corporate social responsibility in the U.K. Asian small business community », *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°2, p.201–217.