HAL
open science

Perceptions, pratiques et discours “ RSE ” des dirigeants de PME

Stephano Vacher, Pierre Mathieu

To cite this version:

Stephano Vacher, Pierre Mathieu. Perceptions, pratiques et discours “ RSE ” des dirigeants de PME. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. hal-01350011

HAL Id: hal-01350011

https://hal.science/hal-01350011

Submitted on 29 Jul 2016

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.

Perceptions, pratiques et discours « RSE » des dirigeants de PME

Stéphano VACHER
Université Clermont Auvergne, Université d'Auvergne,
CRCGM, EA 3849, BP 10448, F-63000 Clermont-Ferrand, France
FRANCE-ESTALAB BELFORT
svacher@esta-groupe.fr

Pierre MATHIEU
Université Clermont Auvergne, Université Blaise Pascal
CRCGM, EA 3849, BP 10448, F-63000 Clermont-Ferrand, France
Pierre.mathieu@univ-bpclermont.fr

Résumé
Notre proposition de communication explore la perception multi-facettes de la problématique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les dirigeants de PME. L'objectif est de présenter et d'illustrer l'ensemble des composantes du concept RSE mobilisées par les dirigeants de PME au prisme de leurs perceptions, de leurs discours et de leurs pratiques.
Pour éclairer ce champ, nous allons nous appuyer sur un cadre théorique mobilisant la théorie des ressources et compétences naturelles ainsi que la théorie des parties prenantes. Cette combinaison nous semble en effet représenter un cadre robuste pour étudier quelles actions sont réalisées, pour qui et pourquoi. La recherche qualitative, menée sur trois PME, illustre le cadre conceptuel. Les résultats montrent notamment que les dirigeants de PME construisent des représentations et des discours spécifiques de la RSE. Notre étude permet également de mieux caractériser les logiques, les pratiques de RSE et leur degré variable de formalisation au sein des PME.

Mots-clés : RSE, PME, discours, perceptions, pratiques.

Abstract
Our contribution explores the multi-facet perception of the Corporate Social Responsibility by SME managers. We propose to present and illustrate all components of the CSR concept mobilized by SME managers through their perceptions, speeches and practices. To deal with this field, we will rely on a theoretical framework mobilizing the natural based view and the stakeholder theory. This combination seems indeed represent a robust framework to investigate what actions are carried out, for whom and why. Qualitative research, conducted over three SMEs, illustrates this conceptual framework. The results show in particular that SME managers are building specific representations and discourse of CSR. Our study also helps to better characterize logic, CSR practices and their varying degrees of formalization in SMEs.

Key-words : CSR, SMEs, speeches, perceptions, practices

Résumé
Notre proposition de communication explore la perception multi-facettes de la problématique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les dirigeants de PME. L'objectif est de présenter et d'illustrer l'ensemble des composantes du concept RSE (Responsabilité Sociale de l'entreprise) mobilisées par les dirigeants de PME au prisme de leurs perceptions, de leurs discours et de leurs pratiques.
Pour éclairer ce champ, nous allons nous appuyer sur un cadre théorique mobilisant la théorie des ressources et compétences naturelles et environnementales, les dimensions stratégiques RSE ainsi que la théorie des parties prenantes. Cette combinaison nous semble en effet représenter un cadre robuste pour étudier quelles actions sont réalisées, pour qui et pourquoi. La recherche qualitative, menée sur quatre PME, illustre le cadre conceptuel. Les résultats montrent notamment que les dirigeants de PME construisent des représentations et des discours spécifiques de la RSE. Notre étude permet également de mieux caractériser les logiques, les pratiques de RSE et leur degré variable de formalisation au sein des PME.

Introduction

Le concept de RSE fait l'objet depuis plus de 30 ans d'une attention spectaculaire des chercheurs (parmi d'innombrables auteurs, voir, par exemple, Caroll, 1979, 1991, 1999 ; Kurucz *et al.* 2008) et, plus récemment, d'une appropriation grandissante par les institutions et pouvoirs publics (commission européenne, 2011; Plateforme RSE, etc.).

Jusqu'à une période récente, l'objet théorique de réflexion et d'étude était une entreprise fictionnelle ayant tous les traits implicites d'une grande entreprise néo-classique prototypée : structurée autour d'un projet stratégique non ambigu issu d'un processus d'optimisation, disposant des ressources techniques, financières et humaines lui permettant de le conduire, parfaitement rationnelle dans ses calculs et ses arbitrages, autonome et indépendante dans ses décisions, indifférente à l'identité, à la personnalité et aux préférences de ses différents membres (dirigeants, managers, collaborateurs...). Cette approche était, par ailleurs, parfaitement cohérente avec les moyens d'actions institutionnels mis en œuvre progressivement afin de promouvoir la RSE : contraintes réglementaires relatives à l'information et la transparence sur les performances non financières des grandes entreprises

et des entreprises cotées, dispositifs d'accompagnements mimétiques (par exemple le *World Business Council for Sustainable Development* ou l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), dispositifs normatifs (notamment la *Global Reporting Initiative* et la norme ISO 26000). Cette entrée par les grandes organisations a clairement porté ses fruits puisqu'aujourd'hui quasiment toutes se sont approprié, avec plus ou moins d'enthousiasme et de motivation, cette problématique. Pour autant, les mécanismes de convergence imaginés initialement peinent à se diffuser et à s'opérationnaliser dans des structures ne présentant pas tous les attributs énoncés précédemment, notamment dans les PME et des TPE. Près de 53% des entreprises comprenant entre 50 et 249 salariés indiquaient ainsi, en 2011, ne pas connaître la RSE et/ou ne pas mener d'action spécifique en la matière (INSEE, 2011).

Forts de ce constat, de nombreux auteurs soulignent la nécessité de prêter plus d'attention à la problématique spécifique de la Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises.
L'objectif de notre contribution est ainsi d'analyser, à partir d'une étude qualitative, les perceptions, pratiques et discours des dirigeants de PME. Pour ce faire, nous reviendrons dans un premier temps sur l'analyse des principales spécificités de la responsabilité sociétale des PME. Nous étudierons alors les perceptions et les pratiques de 4 dirigeants en la matière avant d'analyser leurs discours quant à leurs stratégies RSE.

1 : Quelles spécificités pour la RSE dans les PME ?

De nombreux auteurs ont récemment étudié les caractéristiques spécifiques de la responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises, souvent en opposition avec les

cadres d'analyse mobilisés pour les plus grandes d'entre elles. Plusieurs éléments nous semblent ainsi pouvoir être soulignés sur le fondement de cette abondante littérature.

- *Les PME ne sont pas des « petites grandes entreprises »*

Le postulat central des recherches spécifiquement dédiées aux PME est que ces organisations ne peuvent pas être simplement considérées comme des « *petites grandes entreprises* » (Perrini, 2006 ; Jenkins, 2006 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Spence, 2007;Russo & Tencati, 2009). Dès lors, il s'agit moins d'étudier les conditions de transfert et de mise en œuvre des résultats et des dispositifs « standards » que d'analyser finement les caractéristiques spécifiques des PME et leurs implications en matière de RSE.

- *L'absence de formalisation n'implique pas l'inaction*

Les grandes entreprises élaborent (volontairement et sous l'effet de dispositifs contraignants) des systèmes complets et formalisés de pilotage de leurs politiques de RSE. De nombreux travaux soulignent inversement une absence fréquente de formalisation de ces pratiques dans les PME. Ce constat serait ainsi lié à la spécificité des modes de gestion et leur concentration autour du propriétaire-dirigeant, à une structure simple, à la faible formalisation du processus de décision, au manque structurel de ressources, au sentiment d'urgence et à un management de proximité. Cependant, l'absence de réelle formalisation de la politique RSE n'implique nullement que les firmes ne réalisent pas d'actions RSE (Wood, 1991). Bien au contraire, la plupart des enquêtes montrent que de très nombreuses PME, à l'instar de M. Jourdain, « *font de la RSE sans le savoir* ».

- *Une analyse des parties prenantes et un business-model spécifiques*

L'hypothèse calculatoire de stratégies RSE profitables structurant le business modèle classique semble ne s'appliquer que très partiellement à de nombreuses PME (Spence & Rutherford, 2001). Plusieurs travaux analysent les raisons pour lesquelles les PME rencontrent de nombreuses difficultés dans la mise en œuvre de pratiques RSE (Spence, 1999 ; Jenkins, 2004 ; Lepoutre & Heene, 2006). De plus, les relations des PME avec leurs parties prenantes multiples ne semblent pas radicalement différentes de celles entretenues par les grandes entreprises mais la gestion de ces relations est susceptible de l'être (Freeman, 1984 ; Fassin, 2009 ; Murillo & Lozano, 2006 ; Vives, 2006). Selon Louche & Michotte (2010), la littérature académique valide ainsi le business-case de la RSE en PME en se basant d'une part sur la création d'opportunités (Jenkins, 2009; Russo & Tencati, 2009) et, d'autre part, sur l'influence de la relation de concurrence entre entreprises (Jenkins, 2009). L'orientation RSE peut également analysée sous l'angle de la mobilisation de ressources et compétences orientées vers le respect de l'environnement et la nature dans le cadre de l'activité de la firme pour contribuer à la démarche de développement durable (Barney, 1991 ; Hart, 1995 ; Burke & Logsdon, 1996 Henriques & Sadorsky, 1996, 1999 ; Boiral, 1997). Trois thématiques se dégagent ainsi fortement dans la littérature quant à l'orientation RSE des PME (Vives, 2006 ; Berger-Douce, 2008, 2011b;Russo & Tencati, 2009): l'engagement social autour des salariés, l'engagement envers la communauté et la société civile et l'engagement environnemental.

- *Un engagement personnel dans la RSE*

Jamali et al. (2009) synthétisent différentesrecherchesetcaractérisent quant à eux l'engagementRSEspécifiquedes PME àpartirdeplusieurs éléments : une attitude du dirigeant discrétionnaire, altruiste, centrée sur des relations de proximité avec les parties prenantes, soucieuse des communautés locales, reposant sur une conception éthique de son

rôle et une intégration faible, l'innovation est modérée, une conception éthique, les valeurs du dirigeant, non-systématique, non-structurée et non-formalisée. Les caractéristiques des PME, notamment les entreprises familiales, nécessitent donc des études spécifiques (Jenkins, 2004, 2006) et les chercheurs doivent probablement prêter beaucoup plus d'attention à la culture et aux pratiques personnelles des dirigeants que lorsqu'ils étudient de grandes entreprises (Jenkins, 2006 ; Lepoutre & Heene, 2006).

2- Perceptions et pratiques des dirigeants de PME

Les perceptions de la RSE et les pratiques en la matière sont appréciées à partir des entretiens avec les dirigeants structurés par le questionnaire de l'Enquête nationale Développement Durable de l'INSEE (encadré 1). Les différents thèmes abordés s'articulent autour de 4 piliers.

Encadré 1 : Méthodologie de l'enquête

L'étude réalisée porte sur 4 Petites et Moyennes Entreprises françaises du secteur industriel. Les informations recueillies sont issues de la combinaison de plusieurs méthodes :

- Un questionnaire a été proposé aux dirigeants. Il s'agit du formulaire utilisé par l'INSEE dans « l'Enquête sur les entreprises et le Développement Durable » réalisée en 2011. Ce formulaire vise à « *mesurer l'implication des entreprises en matière de développement durable* » et identifie 4 piliers :
    - ✓ Pilier « Transversal et gouvernance d'entreprise » : place de la RSE dans la stratégie d'entreprise et gouvernance d'entreprise / organisation interne
    - ✓ Pilier « Sociétal » : Relations avec les clients, relations avec les fournisseurs, relations avec la société civile
    - ✓ Pilier « Social » : Lutte contre les discriminations dans l'entreprise, conditions de travail, gestion des emplois, formation, fonds ISR
    - ✓ Pilier « environnemental » : approche générale de l'environnement, approche thématique de l'environnement (lutte contre le changement climatique et démarche d'économie d'énergie, gestion économe des ressources et du recyclage des déchets, biodiversité)

La plupart des questions sont fermées (oui, non, ne sait pas/n'est pas concerné), quelques une consistent en des listes de choix. L'information collectée est donc strictement quantitative discontinue.

- Des entretiens individuels ont été réalisés en face-à-face entre mai 2015 et avril 2016 avec les dirigeants de ces entreprises. D'une durée comprise entre 65 et 95 minutes, ils avaient trois objectifs :
  - ✓ Compléter les réponses au questionnaire par des commentaires, des explications complémentaires et l'expression de perceptions individuelles,
  - ✓ Collecter un discours beaucoup plus élaboré et complet sur la dimension stratégique de la RSE, notamment sur la base de la grille d'analyse proposée par Burke et Logsdon (1996) en termes de Centralité, de Proactivité, de Volontarisme, de Visibilité et d'Appropriation,
  - ✓ Collecter plus finement les perceptions des dirigeants quant à leur implication et leurs réflexions en matière de RSE.

Le tableau suivant fournit quelques éléments supplémentaires d'informations relatifs à notre plan d'enquête :

Nom	Activité	Effectifs	Fonction de la personne rencontrée	Durée de l'entretien
Tortue	Apprêt et tannage des cuirs, préparation et teinture des fourrures	105	P-DG	65
Corbeau	Fabrication d'articles chaussants à mailles	120	P-DG	90
Renard	Fabrication de machines agricoles et forestière	238	P-DG	75
Lièvre	Fabrication de composants électroniques	60	P-DG	95

2.1. Lepilier environnemental

En ce qui concerne le pilier environnemental, nous observons chez les quatre dirigeants de PME interrogés une sensibilité à l'enjeu sur la production de déchets. En l'occurrence, l'entreprise Tortue estime que l'enjeu sur lequel l'impact négatif de la société est le plus fort concerne: la pollution de l'air, de l'eau, des sols et la production des déchets. « *Une peau fait 15 kg et les tanneries n'utilisent que 2kg, ce qui fait au final 13 kg de déchet pour une seule peau. En une année… 2 080 000 tonnes de déchets pour une tannerie...Un ingénieur cuir a donc été embauché pour s'occuper du management environnemental, il s'occupe donc du traitement des déchets, d'analyser la pollution des sols, de l'air et de l'eau et tente de réduire le traitement des cuirs par le chrome.* » Le dirigeant de Corbeau indique pour sa part « *Pas d'écoproduits mais chaussettes 100% lin & en coton bio ; proscrit tout à partir de pétrole (5%). Valorisation du recyclage : des cartouches d'encre, des déchets alimentaires; papier/carton/plastique réutilisé. Tri des déchets : fibre, isolants, métal*

(peu)… sont revendus cela couvre les frais des entreprises qui prennent les déchets en charge. Utilisation d'éco-emballages. Nous sommes adhérents à des chartes écosystème : éco2. L'entreprise contribue au replantage d'arbres au Pérou depuis le 1er janvier 2011.» Le dirigeant de Renard reformule. L' « *Impact négatif de l'activité de l'entreprise est le plus fort... Ici est-ce que l'on parle de la structure de l'entreprise, des bâtiments, outils de fabrication, les produits? Pour l'impact négatif on a toujours une notion de conservation d'énergie ditcarbonée.*»Ilpoursuitsonpropossurlemanagementenvironnementalet le développement d'écoproduits.

« O*nenest mêmeàchanger,àpousserauchangementdeprocess,au-delàdel'écoconceptionpourtravaillersurla chaînedevaleur:travaillerd'entréesurunemachinequiconsommemoins,donc avecunmeilleurrendement,limitationdel'impact de la coupe des branches, la biodiversité, la diminution de maladie infectieuse sur les arbres, la valorisation des résidus pour faire du recyclage de compost.*»LedirigeantdeLièvre indique quant à lui participer à une association européenne de recyclage des déchets (PVcycle). « *Nousdévelopponsdesécoproduitsdanslecadred'unprojet de R&Davecunemboutisseurdugrand-Est.NoussommesendiscussionaveclePôleAlsaceénergivie(démarcheécolabellisation).Nousavonsinstallésurnostoituresdesmodulesvoltaïquespourfairedel'autoconsommationélectriqueafinde pouvoirproduiredesmodulesavecl'énergie produite par nos modules. Je m'engage par conviction et par devoir d'exemple dans ce secteur d'activité. Suite à une expérience professionnelle précédente. Nous n'impactons pas directement la biodiversité, notre fournisseur en amont oui.Noussommesdansunprocessoùoncompensel'empreintecarbonegénérée parlaproduction du produit au bout de 3 ans.*»

L'engagement dans un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique concerne également l'ensemble des entreprises. Les quatre PME ont mis en place des plans de réduction et de recyclage des déchets. Tortue et Lièvre réalisent un suivi des émissions à effets de serre. Renard et Lièvre conduisent un plan de réduction des transports de marchandises. Les PME sont toutesengagéesdanslagestionetlerecyclagedesdéchets.RenardetLièvre tententd'agirsurlagestionéconomedesressources.LedirigeantdeTortueprécise « *l'objectif de l'entreprise étant de passer au gaz dans les 3 ans à venir une étude est en cours sur le fioul lourd pour mesurer l'impact.*» Celui de Corbeau ajoute : « *Oui, nous avons changé de chaudière (2 : une pour l'hiver et une qui tourne toute l'année). L'ancienne tournait au Fioul lourd...les 2 nouvelles fonctionnent au gaz (unepourlesprocess,unepourleslocaux) avec baisse d'émisson de CO2.*» Renarddéveloppel'écoconceptiondeproduits.Renardet Lièvreréalisent un bilanmatière suivi dans le temps pour les productions et process et mettent toutes deux en œuvre un plan de réduction de la consommation de matière. Pour le dirigeant de Tortue, « l*e but est d'améliorer la filière, les poils, le sang et la graisse qui ne sont pas utilisés par la tannerie sont envoyés en Allemagne pour faire du biogaz. Il y a un donc un désir de revaloriser et d'optimiser les déchets produits. La graisse est par exemple utilisée comme colle de papier peint.*» PourceluideRenard, « *nous sommes sur une politique d'allongement de la durée de viedescomposants,doncindirectementnous sommessurunobjectifde réduction de l'utilisation des matières premières minières... je suis un peu un obsédé des taux de chutes: on les paient on en a conscience...la réduction de l'usage de la matière première sur les ressources...ce n'est que du bon sens, on les paie ces matières premières.*» La préservation de la biodiversité, en revanche, nesemble pas impliquer les 4 dirigeants. Toutefois, lorsquenous approfondissons ce sujet,ledirigeantdeRenardnous raconte« *Nous sommes pour le maintien de la biodiversité sur*

les routes parce que c'est le dernier espace où il n'y a pas de produit phyto sanitaire. Préservation des orchidées sauvages dans le Périgord, on nous a demandé de ramener les abeilles dans la Marne...»

Les principauxdéterminants del'engagementdansunedémarcheenvironnementale sont le développement de nouveaux produits, la valorisation de l'image de l'entreprise et l'implication dans une démarche éthique (Tortue, Renard et Lièvre). Tortue indique ainsi « *réduire les coûts n'est pas le premier objectif de cette démarche environnementale. Cette démarche permet également de protéger les salariés qui sont en contact avec des produits solvantés, le but étant de réduire l'utilisation de ce genre de produit en adoptant des produits non solvantés. L'entreprise a également embauché deux jeunes ingénieurs qui ont une démarche éthique et qui apportent une nouvelle vision à l'entreprise.*» Pour le dirigeant de Renard,

« *embaucherdessalariésgénèredescoûts,vousdevezavoirunebonneimagepourlestrouveret, sivous souhaiterlesintéresser, ilfautleuramenerdenouveaux projets ou produits.* » Renard et Lièvreprécisentquelamotivationdessalariésetlaréductiondescoûtsreprésententdes motivations complémentaires.

2.2.Le pilier sociétal

L'ensemble des entreprises ont pour client des entreprises. Deux d'entre elles travaillent avec l'administrationpublique (Corbeau et Renard) etCorbeautravailleaussi avec des clients particuliers; son dirigeant souligne d'ailleurs que « *14% en vente directe & internet, 86% retail (centrale alimentaire, Cora etc…) nos clients sont la Grande distribution, nos solvants sont réalisés à base naturelle....pour les colorants des fils nous respectons les normes européennes.*» Trois d'entre elles sensibilisent leurs clients à l'impact de leur

choix. Il existe des clauses dans le cahier des charges de leurs clients pour trois PME. Par exemple, pour Tortue « *Chaque cuir a son propre cahier des charges. Les clients des tanneries sont généralement de grandes enseignes du luxe. Leurs clients sont divisés en trois catégories : 70% dans la maroquinerie, 20% dans les chaussures et 10% dans la sellerie d'équitation.* » L'ensemble des entreprises limite l'usage de produits dangereux dans le processus de production. Tortue vérifie que ses clients entreprises respectent lesdroitsde l'Homme. Tortue et Renard demandent à leurs fournisseurs de respecter des clauses RSE sur le respect des droits des travailleurs, lasantéetla sécurité au travailetlaperformance environnementale. Cette dernière clause est également mentionnée par Corbeau et Renard. Les PMEs'engagent pour trois d'entre elles (Tortue, Corbeau et Renard) dans les partenariats de longues durées avec leurs fournisseurs en valorisant pour les critères RSE (Tortue et Corbeau). Le dirigeant de Renard raconte: « *Nous sommes fidèles aux fournisseurs, nous sommes engagés dans la politique d'écoconception. Je suis impliqué dans certaines commissions de normalisation avec un impact indirect sur la RSE via la sécurité. Nous allons voir les fournisseurs, mais nous n'avons pas de clauses en place. Nous fonctionnons avec notre bon sens. Quelqu'un qui ne respecte pas ses salariés est gênant pour nous. Je m'engage à long terme avec mes fournisseurs.* » Cette posture surprend Tortue qui souligne que dans son secteur d'activité, « *le cours des peaux varie beaucoup...les tanneries changent donc régulièrement de fournisseurs, elles utilisent donc le « sourcing » pour sélectionner leurs fournisseurs...mais également pour en changer. La plupart du temps les tanneries ont des contrats de 1, 2 ou 6 mois au maximum, avec leurs fournisseurs.* » Le dirigeant de Lièvre indique ne pas imposer de clause RSE à ses fournisseurs, ce qui peut sous-entendre que les choixréaliséespeuventaussiêtredenatureopportunistemalgré un engagement formel. Renard, pour sa part, accompagne ses fournisseurs dans la mise en place de démarches

Développement Durable. CorbeauetRenardontmisenplacedesrelations avecdesfournisseursdessecteursprotégés ou d'insertion, prioritairement locaux, ainsi que des coopérations avec des associations ou ONG pour mettre en œuvre des actions RSE. Lesrelationsaveclasociétécivilesontfortementmarquéesparlespartenariatsaveclesétablissements d'enseignements (pour les 4) et la participation à des processus d'insertionprofessionnelle(pour3d'entreelles). Le dirigeantdeTortuenote par exemple, « *nous accueillons tous les ans pendant des stages de 6 mois, des élèves de l'ITEC Lyon qui forme des ingénieurs cuir. Les deux derniers stagiaires ont été embauchés chez les Tanneries Haas. Le problème est que la plupart des étudiants ne vont pas dans les tanneries mais chez les clients, au service marketing.* »

2.3.Le pilier social

Aucune dispositionn'aencore été miseenplace pour traiterdeladiversité.Aucun engagementdans une démarchedelabellisationn'estrelevé.Néanmoins,ladiscriminationesttraitéeparCorbeauetLièvre. Cettedernièretravailleégalementsurlescritèresliés à l'origine et au handicap. Le dirigeant de Tortue souligne « *en ce qui concerne les femmes, le monde de la tannerie est très masculin et les tâches y sont pénibles, donc il y a moins de femmes que d'hommes, mais c'est plus pour protéger les femmes que pour les discriminer. Nous avons une GPEC et un comité de direction.* » Corbeauest la seuleentreprise à publierlesdocumentsliés à lasituation homme/femme, lesmesurespourl'emploidesséniorsetla GPEC engénéral.DesmesurespréventivespourpallierauxrisquesprofessionnelssontdéveloppéesparTortue,CorbeauetRenard.Le dirigeantdeCorbeau insiste. « *Ilexisteunaccordégalitéavec plus de 65% defemmesdans l'entreprise. Lapublicationdudocument de*

situationH/Festobligatoire...lesformationssontfavorisées...adaptationdutravailpourleséquipes denuitainsiquedesformationsgesteset posture. Nousdévelopponsdesactionssurlesrisques deTroublesMusculo-Squelettiques (TMS) avecautomatisationouformation à lapolyvalence,manutention, respect du règlement intérieur,surveillance... risque d'alcool, drogues, miseenplaced'aménagements du temps de travail. » De nombreuses mesures sont en outre développées par chacune d'entre elles pour concilier vie professionnelle et vie personnelle (aménagement du temps de travail, évaluation des futurs besoins en compétences). Des démarches de GPEC sont mises en œuvre chez Tortue,CorbeauetRenard. Seul Renard n'a pas établi de planannueldeformation : « *Nous avons un CHSCT. Nouspayonsunecrèchenousavonscontribué à la création d'une crècheetnous avons 8 berceaux.On est un peu en retard sur la GPEC. Nous sommes à 36 ans de moyenne d'âge. Nous nous engageons sur la formation à tous les niveaux du CAP à l'élève ingénieur.* »Le dirigeant de Lièvre a engagé une démarche avec l'AGFIPH afin d'intégrer une personne malentendante. Aucune PME n'a investi dans un fonds socialement responsable (ISR).

2.4.Le pilier gouvernance/transversal

La RSE représente pour trois des PME une conviction et un axe de communication, pour deux d'entre elles une contrainte et pour une seule une opportunité. Selon ses propres termes, le dirigeant de Lièvre n'a pas le sentiment de mener des actions RSE mais plutôt d'adopter un certain « bon sens » dans la mise en place de la gouvernance. Aucune des PME ne connait la norme ISO 26000. Toutesexpriment cependant lesentimentdemenerdesactionsRSE.Troisindiquentquelesrésultatsescomptéssontlaréductiondes coûts,ledéveloppementde nouveauxproduits,l'améliorationdel'image. Deux mettent en avant la gestion

desrisques,lamotivationdessalariésetlerespectdel'environnement.L'avisdudirigeantdeRenardsur lesentiment de menerdesactions RSE est assez explicite : « *Le terme n'estpasdutoutenphase...Dansl'ordrerespectdel'environnement,motivationdesemployés,puisdéveloppementdenouveauxproduits.Lecompte-rendu: un jour nous y penserons, nous sommes en stratégie de croissance. Nous fixons nos priorités. Nous y penserons, je n'ai pas besoin de ce type d'indicateur aujourd'hui. Rattaché à la stratégie selon moi.* » Pour le dirigeant de Tortue, l'important est de « *protéger les employés.Il n'y a pas decompte rendu desperformancesRSE. C'estplutôt un feeling au jourlejour.D'ailleurs, notreResponsable produit et environnement chercheàdévelopperuncuirplus écolo.* »

Une seule PME réalise un compte-rendu des performances RSE. Ces bilans sont établis principalement avec des ressources internes pour trois sociétés. Deux mobilisent également des parties prenantes externes. Les problématiques RSE sont rattachées à ladirectiontechniquepour Tortue et Corbeau, à la stratégie pour Renard et Lièvre.Trois PME ontmisenplaceunechartedebonneconduiteainsiqu'unefeuillederouteetunprogrammedesensibilisation. Il est à noter que l'entreprise Corbeau a mis en place un système de pilotage.

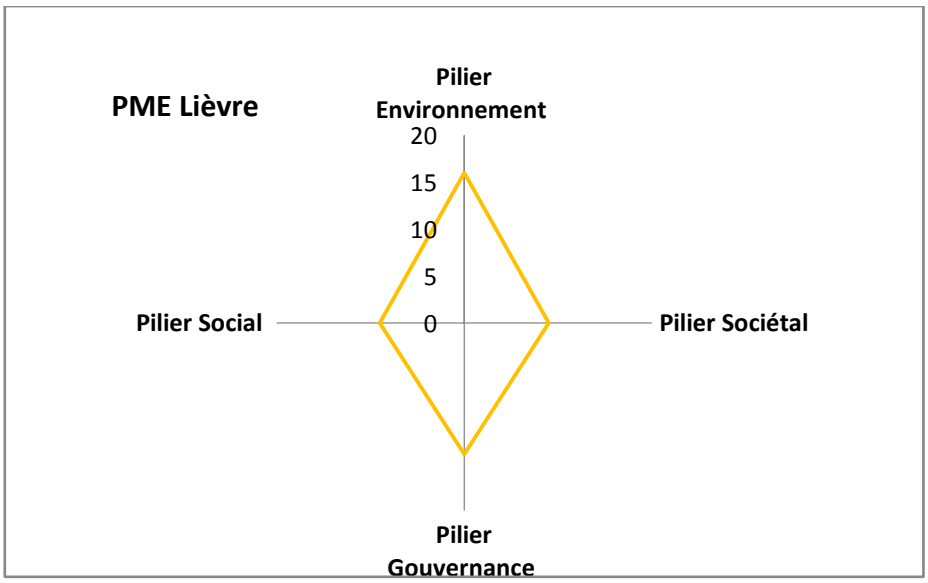
Le tableau et lesgraphiques suivants permettent de synthétiser les profils des 4 PME sur la base des réponses des 4 dirigeants de PME quant à leurs pratiques RSE. Les scores correspondent à la somme de tous les items représentant les engagements et des pratiques pour chacun des quatre piliers. Plus le score est élevé, plus l'engagement en matière de RSE est important.

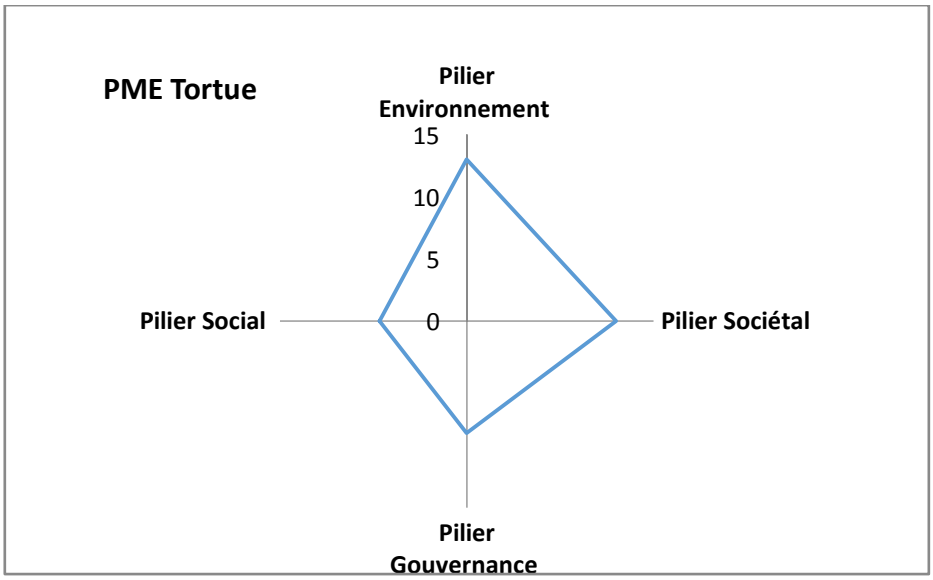
Tableau 1 : Les engagements des PME dans la RSE

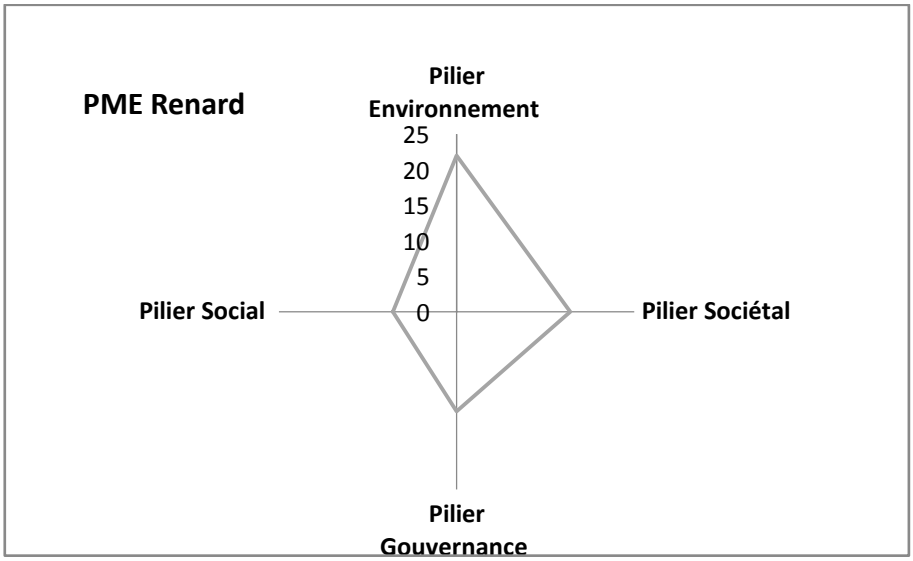
	Pilier Environnemental	**Pilier Sociétal**	**Pilier Gouvernance**	**Pilier Social**	**Engagement global RSE**
Tortue	13	12	9	7	41

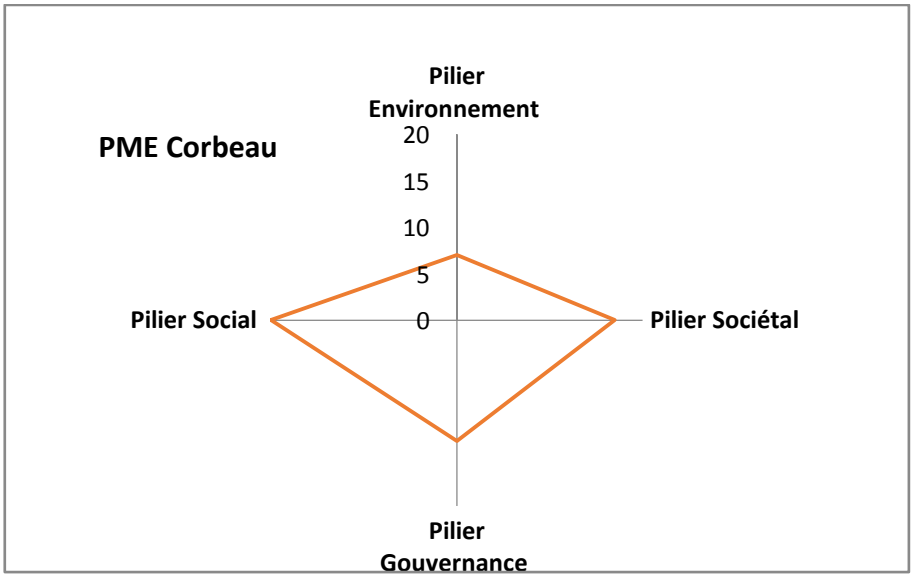
Corbeau	7	17	13	20	57
Renard	22	16	14	9	61
Lièvre	16	9	14	9	48

Graphiques 1 : Les profils d'engagement des 4 PME









Au total, cette première analyse nous permet donc de repérer des pratiques assez nettement différenciées dans les 4 PME de notre étude. Certains éléments du discours confirment nettement la spécificité de la RSE dans des petites et moyennes entreprises par rapport aux approches habituelles dédiées à des grandes structures. Il n'en demeure pas moins que la situation de chacune d'entre elle est spécifique et justifie des niveaux et des thèmes d'engagements potentiellement très différents. La question de la cohérence interne et externe des différentes pratiques identifiées se pose dès lors et justifie l'analyse fine des discours stratégiques des dirigeants.

3- Discours sur les stratégies RSE des PME

De multiples travaux ont tenté d'établir empiriquement le lien entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise. Toutes ces études testent l'existence et la significativité d'un lienéventuel mais il ne semble pas se dégager de résultat robuste et stable. Pour autant, plusieurs travaux de nature analytiques permettent de d'identifier et de caractériser certains mécanismes susceptibles de lier une orientation RSE de la stratégie et des sources multiples et variées de performances.L'acquisition de l'avantage compétitif dépend de la capacité de l'entreprise à se différencier et à proposer une valeur ajoutée supérieure à celle générée par ses concurrents. L'avantage compétitif devient durable lorsque l'entreprise réussit à acquérir et préserver dans le temps une position unique. Il est souvent basé sur un ensemble de ressources distinctives (Barney, 1991) et cette approche permet d'identifier plusieurs vecteurs de performances associés à une orientation RSE de la stratégie. Une stratégie « éthique » peut tout d'abord permettre aux entreprises de développer des relations plus fortes et plus saines avec leurs parties prenantes et, ainsi, de capter plus aisément des opportunités du marché. La RSE peut également être vue comme un mécanisme vertueux de développement de ressources et capacités environnementales, d'attractivité des investisseurs éthiques ou d'anticipation des interventions régulatrices des gouvernements (Kanter, 1999). En se focalisant plus spécifiquement sur les PME, Jenkins (2006) souligne que, malgré des ressources limitées, ces entreprises bénéficient souvent d'une flexibilité d'organisation et de communication, d'une créativité et d'une capacité d'innovation, d'une proxémie de l'organisation, d'une fluidité dans la transmission des valeurs et d'une culture favorisant l'aptitude à s'adapter aux bouleversements de leurs environnements. L'orientation RSE peut alors être perçue comme de nature à renforcer cette agilité

organisationnelle. Enfin, dans un autre registre, l'image de l'entreprise peut avoir un impact sur sa valeur et sa réputation vis à vis de ses parties prenantes multiples.

La modélisation stratégique de la RSE a conduit (Burke et Logsdon, 1996) à définir cinqdimensions stratégiques liées aux projets RSE : la centralité, la spécificité/appropriation, la proactivité, le volontarisme et la visibilité. Elles permettent de comprendre comment les projets RSE engagés dans certaines dimensions peuvent représenter des bénéfices stratégiques pour les firmes. Ces facteurs facilitent également l'évaluation de la valeur créée par les initiatives en matière de RSE d'un point de vue stratégique.Commed'autres auteurs ont pu le préciser cette grille de lecture permet de définir le profil de l'entreprise par rapport à sa logique d'action en matière de RSE. Si certains travaux se sont plus concentrés sur l'un des trois piliers du développement durable, de nombreux auteurs ont en commun de vouloir structurer une démarche et des pratiques durables. Dans leurs travaux empiriques, Husted et Allen (2007) découvrent que seules trois dimensions sur les cinq avancées par Burke et Logsdon (1996) comme étant créatrices de valeur sont réellement reliées à la création de valeur : la spécificité, la visibilité et le volontarisme. De plus, concernant la dimension volontariste, le sens de la relation est inverse à celui proposé par Burke et Logsdon (1996). Le résultat est en accord avec les travaux menés par Porter et Van der Linde (1995) qui indiquaient, dans leur l'hypothèse testée sur des grandes entreprises du secteur industriel, que la régulation environnementale pouvait stimuler l'innovation et la compétitivité dans les entreprises. Del Bosco (2010) proposepour sa part de scinder les cinq facteurs clés en deux catégories : d'une part centralité, spécificité/appropriation et visibilité, d'autre part volontarisme et proactivité. Les trois premières dimensions sont déterminées par les choix relatifs aux activités orientées RSE et la manière avec laquelle celles-ci sont mises en œuvre.

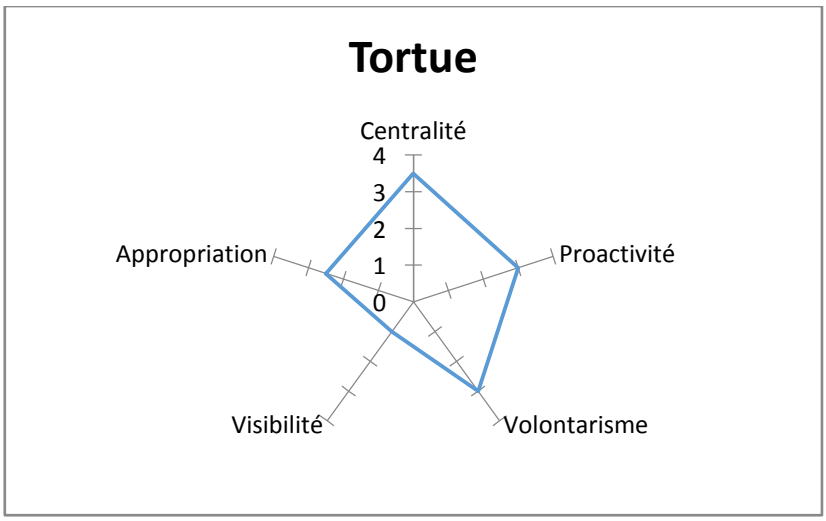
La seconde catégorie est spécifiquement liée à la décision de se concentrer sur une question sociétale spécifique (notamment la motivation et le moment de la décision d'engagement). Ces travaux montrent l'importance des capacités de la firme à identifier les opportunités stratégiques.

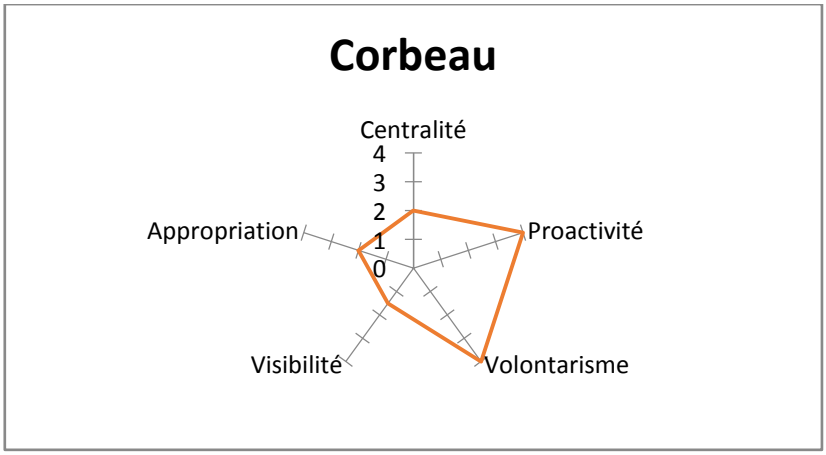
Nous proposons de nous appuyer sur le modèle de Burke et Logsdon (1996) afin d'analyser les discours des dirigeants des PME sur les orientations RSE de leurs stratégies. En premier lieu, nous avons tout d'abord souhaité caractériser, à partir d'un questionnaire, les discours par rapport aux 5 dimensions. Le dispositif retenu est simplement une échelle de Likert à 5 niveaux. Les scores sont compris entre 1 et 6. Plus le score est élevé, plus l'item est jugé important par le dirigeant. Le tableau 2 résume les résultats obtenus et les graphiques 2 illustrent la situation de chacune des 4 PME.

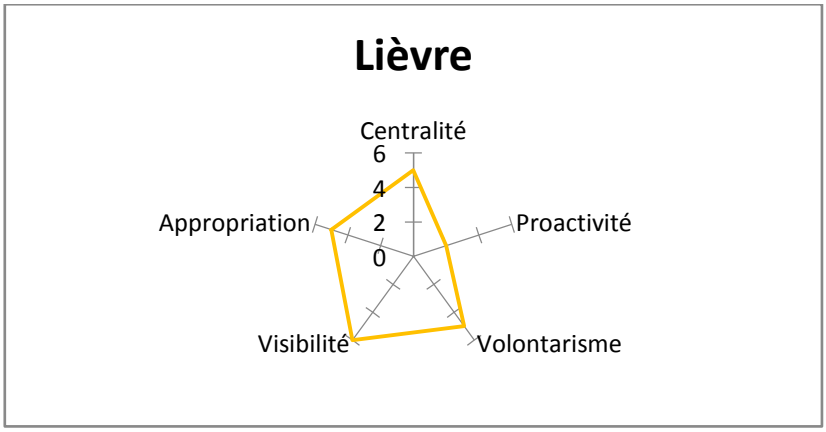
Tableau 2 : Les dimensions stratégiques de la RSE exprimées par les dirigeants

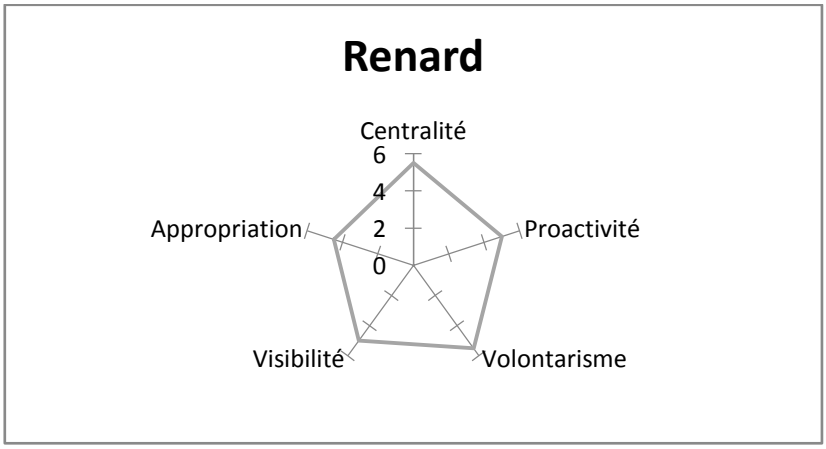
	Tortue	Corbeau	Renard	Lièvre
Centralité	3,5	2	5,5	5
Proactivité	3	4	5	2
Volontarisme	3	4	5,5	5
Visibilité	1	1,5	5	6
Appropriation	2,5	2	4,5	5
Orientation RSE Globale	3.5	3	5.5	5

Graphiques 2 : Les stratégies RSE des 4 PME









Deux dirigeants indiquent une orientation RSE « moyenne » (Tortue et Corbeau). Par exemple, Tortue explique que « *c'est difficile à dire, c'est plus une contrainte stratégique qu'une démarche volontaire.* »En revanche, les scores associés aux discours de Renard et Lièvre sont beaucoup plus élevés et illustrent un discours beaucoup plus volontariste. Afin d'analyser plus finement ces résultats, nous avons également enregistré les principaux éléments de discours de ces dirigeants pour chacune des cinq dimensions du modèle.

- La centralité exprime la proximité et l'alignement des pratiques de RSE avec les missions et objectifs de l'entreprise. Seule la PME Corbeau se situe en-dessous de la moyenne. Ce résultat est pour le moins surprenant compte-tenu de l'activité et du métier exercé par l'entreprise. On observe ici un décalage assez net entre le discours stratégique et les pratiques observées. De nombreuses pratiques RSE ont en effet été constatées et répertoriées par les auteurs (cf. partie 2.).

- La Proactivité traduit le degré de planification, d'anticipation des pratiques de RSE par rapport aux tendances sociétales émergentes. Seule la PME Lièvre se situe en-dessous de la moyenne. C'est qui est pour le moins étonnant, car les auteurs constatent que le cœur de métier de l'entreprise se situe dans la fabrication de modules voltaïques pour l'industrie

solaire. Là encore, le croisement des informations et des méthodes d'analyses semble mettre à jour un décalage important. Le dirigeant n'a manifestement pas le sentiment d'être dans une démarche RSE. C'est en tout état de cause l'effet que produit son discours, que ce soit par manque de distanciation ou humilité.

- Le volontarisme illustre le degré de prise de décision discrétionnaire en matière de RSE et l'absence de contraintes externes imposées. Les scores sont assez élevés et homogènes. Seul le dirigeant de Tortue exprime une perception plus tempérée.

- La visibilité caractérise les pratiques de RSE observables et reconnaissables par l'ensemble des parties prenantes externes et internes (par exemple normes ISO). Les dirigeants de Tortue et Corbeau disent clairement ne s'engagerque très peu sur l'information ou la communication aux parties prenantes.

- L'appropriation traduit la capacité à capturer des bénéfices privés associés à la RSE par l'entreprise. Les PME Tortue et Corbeau semblent peu sensibles à cet objectif stratégique tandis que Renard et Lièvre le valorisent de manière beaucoup plus nette.

Sur un plan plus qualitatif, les entretiens avec les dirigeants de ces 4 PME nous ont permis d'identifier plusieurs résultats complémentaires.

Nous avons tout d'abord pu vérifier que la perception de la notion de RSE était ambivalente. Elle est en effet perçue parfois comme une contrainte ou une obligation. « *la notion de développement durable est difficile à faire comprendre aux clients mondiaux...c'est le pot de fer contre le pot de terre*(Tortue) ; *...ce n'est pas vraiment une stratégie, plus pour le secteur, l'image, le bien être du salarié* (Corbeau)".Pour d'autres, en revanche, il s'agit d'un concept beaucoup plus naturel et évident. Ainsi, le dirigeant de Renard précise que « *c'est de la logique et du bon sens. Moi je parle de Croissance qualitative. C'est une autre forme de*

DD, car dedans il y a de la croissance, car il ne faut pas se masquer : ça reste du Business : croissance de chiffre d'affaires, croissance de la qualité de vie, croissance pour nos clients avec un objectif de qualité car il n'y a que cela qui marche à long terme quoi. » Pour le dirigeant de Lièvre, c'est une conviction.

Lesdifficultésabordéesparles dirigeants pour mettre enœuvrelastratégieRSE sont de différentes natures. « *Je diraisqu'aujourd'huicequimanquele plus c'estdu temps pourprendre du recul par rapport à l'activité. Nous à notre niveau un facteur qui ferait avancer les choses: une moindre dilution des responsabilisations sur le territoire. L'hyper-démocratie tue, il manque un guide un chef qui donne de la cohérence à tout cela. Accepter de sortir de cela pour avoir une vision globale*"(Renard). D'autres soulignent des problèmes managériaux (« *les employés sont réticents, ils estiment que c'est une perte de temps et que le temps c'est de l'argent »* Tortue), réglementaires (« *c'est une contrainte forte qui nous est imposée. Nous sommes en concurrence avec des grandes entreprises dont les moyens financiers et l'organisation permettre d'exploiter ces opportunités. Le souci c'est qu'on nous impose les mêmes contraintes qu'aux grands groupes. En France, les lois en développement durable sont dures. Dans d'autres pays les normes sont moins contraignantes »* Lièvre) ou normatifs (« Pas de certifications ainsi que les coûts sur un marché qui est déjà concurrentiel » Corbeau).

Dans une perspective plus générale, cette étude permet également de repérer quelques résultats relatifs à la spécificité de la RSE en PME. Tout d'abord, les termes employés en stratégie dans le modèle de Burke et Logsdon (1996) semblent difficiles à comprendre et contre-intuitifs dans le contexte des PME. Une reformulation et un approfondissement sont nécessaire afin de collecter de précieuses données sur les actions ou stratégies non-formalisées. De plus, la grille des apports générés par l'engagement dans

les dimensions stratégiques de la RSE parait très complexe pour les organisations dont la stratégie n'est pas formalisée, ou seulement en partie. L'absence d'accompagnement, d'outils de mesures, de reporting, de compte-rendu ou de restitution, construits, mis à disposition ou adaptés au contexte propreàchaque PME,nepermetsouvent pasdeprendre la pleinemesuredeleurengagement,implications,actions,pratiques ou encore résultats en matière de RSE.

La lecture et l'analyse du déploiement des dimensions stratégiques RSE réalisé par les PME nécessitent de prendre du temps à écouter le discours des dirigeants sur "*ce que font les entreprises*", plutôt que de partir du postulat de "*ce que les Entreprises devraient faire*".

Enfin, la plus faible exposition médiatique des PME est peut être un facteur qui pourrait expliquer les notations faibles sur la dimension « visibilité » pour deux des PME.

Les termes liés à la démarche RSE ne sont pas toujours maitrisés par les personnes interrogées.Lesdispositifslégauxetnormatifsnesontpasappréhendéspar lesdirigeantsparceque ces préoccupations ne fontpaspartie de leurs champsderéflexion. En effet, lesPMEsontsouventexemptéesdecertainescontrainteslégalesounormativesdans l'engagement RSE.Cettesituationliée aucritèretaille(effectif, poids chiffre d'affaires ou Bilan). Il existe une carence d'information sur la démarche RSE.Nousnotonsparailleursquecelles-cisontbeaucoupplusàl'aiseavecletermededéveloppementdurableetsescomposantes.

Lesdifférencesobservées sur les autres critères environnementaux sont apparemment liées aux spécificités sectorielles à lesquelles appartiennent les PME interrogées. Effectivement l'appartenance à une industrie par exemple de basse ou de haute technologie peut influencer l'engagement dans la démarche RSE sur certains piliers au détriment des autres.

Ensuite la maturité ou l'âge de l'entreprise peut aussi représenter un autre facteur explication.

Par ailleurs, l'usage d'un instrument de mesure très directif peut empêcher l'interviewé de développer et approfondir son propos et ses idées, c'est pourquoi le complément de réponse au questionnaire de l'Enquête nationale sur le Développement Durablea permis de déceler, des informations sous-jacentes, de les collecter et de valoriser les actions détectées, dans le profil de la PME interrogée.

Le comportement des dirigeants dans leurs relations aux fournisseurs ou clients peut être expliqué en partie par leur faible pouvoir de négociation et la dépendance aux ressources issues de leur activité avec leurs donneurs d'ordre. Trois d'entre elles sont imbriquées dans des chaînes de valeur globale et leur pouvoir d'influence sur leur partenaires reste très limité, tant en amont qu'en aval.

Conclusion

Le développement durable devient aujourd'hui incontournable. Il est devenu au fil du temps une préoccupation forte, dans les pays industrialisés. Cette prise de conscience induit une modification en profondeur du comportement des acteurs économiques, producteurs et consommateurs, pour répondre aux problématiques sociales, sociétales et environnementales. Les entreprises sont ainsi invitées à développer des comportements socialement responsables. De très nombreux acteurs institutionnels considèrent que le modèle stratégique de la RSE est transposable des grandes entreprises vers les PME. Les pratiques RSE varieraient en fonction des ressources disponibles mais les effets seraient semblables. Il apparaît dans les faits que l'extrapolation n'est pas systémiquement envisageable (Spence, 2007 ; Jenkins, 2006 ; Jamali & al. 2009). L'un des articles les plus anciens faisant référence à la RSE en PME est celui de Fischer et Groeneveld publié en 1976 dans la revue Journal of Small Business Management mais la prise de conscience de la

nécessité d'aborder spécifiquement la problématique de la RSE en PME ne se développe que depuis très récemment à partir de 2004 dans les revues académiques. De nombreuses raisons poussent les PME à adopter les pratiques managériales RSE. Elles peuvent rechercher à dégager des bénéfices commerciaux sur la base de pratiques de consommation responsable (Lepoutre & Heene, 2006 ; Murillo & Lozano, 2006 ; Berger-Douce, 2008, 2011a). Souvent les exigences imposées par la chaîne d'approvisionnement engagent les acteurs dans une dynamique de performance sociale et environnementale. Elle offre aux PME un moyen d'attirer et de fidéliser le capital humain (OSEO-Observatoire des PME, 2012). La RSE favorise en outre le développement de l'économie de réseau, fortement impactée par la réputation et les relations d'affaires. La RSE peut ainsi constituer une véritable opportunité pour créer de nouvelles plateformes de compétitivités (Morsing & Perrini, 2009). Un engagement dans la RSE peut également permettre d'anticiper des évolutions législatives. Notre étude visait à analyser finement les perceptions, discours et pratiques de dirigeants de PME industrielles à partir de rencontres et d'entretiens approfondis avec quatre d'entre eux. Cette méthode nous a permis de mettre en évidence différents résultats montrant la nécessité de disposer de cadres d'analyses spécifiques aux problématiques propres des PME.

Le prolongement naturel de notre présente recherche pourrait s'orienter dans un premier temps vers un suivi longitudinal dans le temps de ces entreprises pour proposer une évaluation du développement sur les piliers RSE. Nous pourrions envisager de construire une analyse de la typologie RSE de l'entreprise en matière environnementale au regard de la littérature existante.

Dans un second temps, notre recherche pourrait s'orienter vers l'étude des pratiques et stratégies – formalisées ou non – mises en œuvre par les entreprises en adoption d'innovations technologiques. Nous pourrions ainsi envisager de mettre en lumière les

facteurs et déterminants de l'adoption d'innovations technologiques pour chacune d'entre elles sur une période donnée au regard de leur perceptions, discours et pratiques de la RSE. Nous gardons cependant à l'esprit dans notre démarche académique, qu'une précaution s'impose à nous : garder constamment à l'esprit que les PME ont toute en commun le fait qu'elles sont chacune « uniques ».

6- Bibliographie

Barney, J. B., (1991),« Firm resources and sustained competitive advantage», ***Journal of Management***, 17, pp. 99-120.

Berger-Douce S., (2008),« Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME – Premiers résultats d'une étude française », ***Management & Avenir***, n°15, février 2008, p.9-29.

Berger-Douce, S., (2011a), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME? », ***Revue française de gestion***, (6), 147-166.

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

Boiral, O. (1997), « Protéger l'environnement naturel et la sante des travailleurs», ***Gestion-Montreal***-, *22*, 49-55.

Burke, L.; Logsdon, J. M., (1996), « How Corporate Social Responsibility Pays Off», ***Long Range Planning*** 29(4), pp.495-502.

Carroll, A., (1979) « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance», ***Academy of Management Review***, Vol. 4, No. 4, p. 497-505.

Del Bosco, B., (2010), « A strategic approach to CSR», ***Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation***, p.131.

Fassin, Y., (2009), « The stakeholder model refined», ***Journal of business ethics***, *84*(1), 113-135.

Fischer, W. A., & Groeneveld, L., (1976), « Social responsibility and small business», ***Journal of Small Business Management*** *(pre-1986)*, *14*(000001), 18.

Hart S.-L., (1995), « A Natural-Resource-Based View of the Firm », ***Academy of Management Review***, Vol. 20(4), p. 986-1014.

Henriques, I., & Sadorsky, P., (1996), « The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach», ***Journal of environmental economics and management***, *30*(3), 381-395.

Henriques, I., & Sadorsky, P. ,(1999), « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance», ***Academy of management Journal***, *42*(1), 87-99.

Husted, B. W., & Allen, D. B., (2007), « Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience», ***Long Range Planning***, *40*(6), 594-610.

Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T., (2009), « Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR», ***Journal of Business Ethics***, *87*(3), 355-377.

Jenkins H., (2004a), « A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective», ***Journal of General Management***, 9(4):55–75

Jenkins H. ,(2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », ***Journal of Business Ethics***, Vol. 67, p. 241-256.

Jenkins, H., (2009), «A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises », ***Business Ethics: A European Review***, *18:1, 21–36.*

Kanter, R.M., (1999), « from spare change to real change: The social sector as a Beta site for Business Innovation », ***Harvard Business review*** 77:3 pp.122-128.

Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D., (2008), « The business case for corporate social responsibility», ***The Oxford handbook of corporate social responsibility***, 83-112.

Lepoutre, J. and Heene, A., (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review», ***Journal of Business Ethics***, 67:257-273.

Louche, C., & Michotte, E., (2011), « La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises: Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche», **Working Papers CEB**, 11.

Morsing, M., & Perrini, F., (2009), « CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?», ***Business Ethics: A European Review***, *18*(1), 1-6.

Murillo, D., & Lozano, J. M., (2006), « SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words», ***Journal of Business Ethics***, *67*(3), 227-240.

Perrini, F., (2006), « SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective», ***Journal of business ethics***, *67*(3), 305-316.

Porter, M. E., & Van der Linde, C., (1995a), « Green and competitive: ending the stalemate», ***Harvard business review***, *73*(5), 120-134.

Russo, A., & Tencati, A., (2009), « Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms», ***Journal of Business Ethics***, *85*(2), 339-353.

Spence, L. J. & Rutherfoord, R., (2001) «Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager», ***Journal of Small Business and Enterprise Development*** 8(2), 126–139.

Spence, L. J. ,(1999), « Does size matter? The state of the art in small business ethics», ***Business Ethics: an European Review***, *8*(3), 163-174.

Spence, L. J., (2007), « CSR and small business in a European policy context: the five "C" s of CSR and small business research agenda 2007», ***Business and society review***, *112*(4), 533-552.

Vives, A. ,(2006), « Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America», ***Journal of Corporate Citizenship***, *2006*(21), 39-50.

Wood, D. J. ,(1991a), « Corporate social performance revisited», ***Academy of Management Review***, *16*(4), 691-718.

IMPLICATION ET REFLEXION RSE-PME

Partie A : Mieux définir ce que l'on peut entendre par «Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)».

1) Que signifie la RSE de votre point de vue ?

2) Que signifie la RSE pour une PME?

Partie B: Importance d'une stratégie de RSE du point de vue de l'activité.

3) Quelle importance accordez-vous à une stratégie de RSE dans votre stratégie ?

4) Quelles sont les caractéristiques de votre RSE? (relancer pour avoir des détails sur chacune des 5 dimensions du modèle et pouvoir caractériser le comportement stratégique versus réactif)

Partie C : Votre opinion sur l'adoption des stratégies de RSE.

5) Quelles sont les difficultés dans l'adoption d'une telle stratégie pour votre entreprise?

6) Quels sont les facteurs qui encouragent une telle adoption?

Bibliographie*(modèles pour un article, un chapitre dans un ouvrage collectif et un ouvrage ci-dessous)*

Aït Razouk A. et Bayad M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.4, n°82, p.3-18.

Berger-Douce S., Paradas A. (2012), « La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations», in *L'entrepreneur au 21ème siècle – Reflet des évolutions sociétales*, coordonné par M. Gomez-Breysse et A. Jaouen, Dunod, Paris, p.57-74.

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